



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



DISCRIMINACIÓN DURANTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

PERLA CRISTAL COSS Y SALAS

DIRECTOR: MTRO. JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA

COMITÉ:

MTRA. MA. DEL SOCORRO LAURA ESCANDÓN GALLEGOS
MTRO. GABRIEL JARILLO ENRÍQUEZ
MTRA. PATRICIA PAZ DE BUEN RODRÍGUEZ
LIC. MARCO ANTONIO VICARIO OCAMPO

México, D.F.

Mayo 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedico este esfuerzo a mis padres con todo mi amor y admiración.

Agradezco a todo lo que tuvo tiempo y lugar para su logro.

ÍNDICE

RESUMEN	5
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. DISCRIMINACIÓN	8
I.1. Historia de la discriminación	9
I.2. Formas de discriminación	15
I.3. Conclusión	19
CAPÍTULO II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	20
II.1. Definiciones y modelo tradicional	21
II.2. Proceso de identificación del talento humano	29
II.3. Selección del talento humano.....	32
II.4. Conclusión	51
CAPÍTULO III. RESPONSABILIDAD PROFESIONAL	52
III.1. Estándares éticos del psicólogo	53
III.2. Perfil del psicólogo organizacional.....	59
III.3. Discriminación durante el proceso de reclutamiento y selección ...	63
III.4. Conclusión	70
CONCLUSIONES FINALES	71
REFERENCIAS.....	76

*To abstain from the enjoyment which is in our power,
or to seek distant rather than immediate results,
are among the most painful exertions of the human will.*

[Abstenerse del goce que está a nuestro alcance,
o el buscar resultados distantes en lugar de resultados inmediatos,
son algunos de los esfuerzos más dolorosos de la voluntad humana.]

Nassau William Senior

RESUMEN

Este proyecto expone una visión general sobre la discriminación como una acción social, así como la forma en la que ésta se destaca en las actividades realizadas por el psicólogo organizacional durante el proceso de reclutamiento y selección. Con la intención de abordar el tema e identificar a los agentes que facilitan su surgimiento y evolución, se proporcionará el contexto bajo el cual se desenvuelve. Este entorno necesita de un breve reconocimiento histórico sobre la conformación de las sociedades, un detalle claro del conjunto de pasos para reclutar y seleccionar —los que otorgarán la posibilidad subjetiva y normativa que necesita— como también la observación de las cualidades, naturales y adquiridas, que nos distinguen como individuos sociales y como psicólogos, sin olvidar las obligaciones que por esta razón obtenemos. Las recomendaciones para evitarla o reducirla serán brindadas al final.

ABSTRACT

This project presents an overview of discrimination as a social action, and the form in which it stands in the activities carried out by the organizational psychologist during the recruitment and selection process. In order to address the issue and identify the agents that facilitate its emergence and evolution, the context under which it is developed will be provided. This environment requires a brief historical review of the social groups conformation, a clear detail of the recruitment and selection process —which will give us both, the subjective and normative basis— as well as the observation of its qualities, natural and acquired, that distinguish us as social individuals and as professional psychologists, without forgetting the obligations that we get for this reason. The recommendations to prevent it or reduce it will be provided at the end.

INTRODUCCIÓN

La investigación documental que presento, trata sobre la discriminación en sus distintas facetas sociales durante el proceso de reclutamiento y selección. Siendo la discriminación una cualidad adquirida en el ser humano y, por lo tanto, con repercusiones de interés social, común a distintos tipos de colectivos, y sin duda con una localización que va más allá de los límites del departamento de gestión del talento humano, he decidido, sin embargo, dirigir esta información hacia las funciones que desempeña el psicólogo organizacional, por tratarse de un componente a considerar dentro de sus ocupaciones diarias y por ser una dificultad que demanda solución.

Al no ocuparme de un problema del que exista una extensa bibliografía dentro de la psicología, me fue imprescindible unirlo a esfuerzos e ideas que han surgido en otros campos de estudio y acción. De aquí que se contemple este conflicto social como objeto de reflexiones provenientes de otras ocupaciones profesionales, sean éstas de la administración, las ciencias políticas, la contaduría, el derecho, la economía, la filología, la filosofía y la sociología; que en ocasiones han dedicado un espacio para entender ciertos ángulos de una misma situación, lo que proporcionará un panorama más amplio sobre las posibles razones y sus consecuentes explicaciones, además de mostrar, sin duda, las obligaciones que los distintos responsables obtienen como resultado de sus actos. Teniendo consciencia de estas otras perspectivas, realizo un trabajo que considera, respeta y sostiene, la estabilidad de las distintas posiciones utilizadas a lo largo de cada línea, sin descuidar la misión social y la variabilidad emocional humana que la psicología protege.

En primer instancia, esta propuesta ha sido orientada a atender la complejidad de la situación, al esbozar desde el propio título un posible juicio acerca del especialista en psicología organizacional, sin ser la única intención, por lo que cuido en extenderla hacia otros sectores de influencia. Es trascendental, de mi parte, el aclarar que los impulsos que me movieron en la construcción de esta

crítica, se une, sin lugar a duda, a todos aquellos que han brindado una mayor apertura al cambio que hace falta en los sistemas que gobiernan nuestra manera de ser y la realización de nuestro trabajo profesional.

Deseo, con fuerza, que mi iniciativa motive a un estudio más profundo y a modificaciones de fondo, en lo que llamamos “*nuestra realidad*”.

Para alcanzar mi objetivo, la estructura de este trabajo corresponde a los conceptos clave de la problemática mencionada y, a lo largo de ella, pongo en consideración el cuidado que demanda para dificultar su ejecución. De aquí que en el primer capítulo trate el concepto de *discriminación*, proporcionando su descripción general, pero sobre todo su extensión social. Esto amerita hablar sobre su surgimiento en sociedad, además de los términos que la respaldan y le dan identidad, como también ofrecer una alternativa ordenada de los modos en los que ésta llega a manifestarse en cualquier oportunidad social. En el segundo y siguiente capítulo, despliego lo referente a las características teóricas sobre el proceso de *reclutamiento y selección* del talento humano, lo que equivale a detallar su organización y clasificación de actividades, pero sin desaprovechar cada indicación que trate sobre el conjunto de cualidades subjetivas y sociales que también le definen para su cumplimiento. En el tercer capítulo, enlazo aun más ambos conceptos con el de *responsabilidad*, por lo que centro la atención en la *ética*, o facultad de decidir, lo que implicará mostrar las obligaciones personales — a nivel de reflexión— y las profesionales —a nivel educativo— como partes que integran la personalidad y las funciones de la actividad a la cual aspira el psicólogo organizacional. Después de lo anterior, asigno la parte final de este último capítulo a la variedad de acciones que se suscitan, a nivel de voluntad, como evidencia de las elecciones donde la *discriminación durante el proceso de reclutamiento y selección de personal* es observable y del conocimiento público.

CAPÍTULO I. DISCRIMINACIÓN

Para este trabajo es esencial aclarar el significado de *discriminación* y su amplitud, por tal motivo en este primer capítulo se desarrollará este concepto en su área histórica más relevante con respecto a su evolución social, para después tomar en cuenta su conocimiento e identificación en la interacción y realidad humana de nuestra actualidad.

I.1. Historia de la discriminación

En un sentido amplio, *discriminar* representa distinguir o desigualar todo tipo de cosas a través de su percepción, incluso todo tipo de ideas, como parte de las cualidades de todo individuo que afronta su realidad (Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal, 2004; Escamilla, 2008; Hartog, 2011; Salazar, 2005). No obstante, en su contexto social, este término ha alcanzado una fuerza negativa por sus limitaciones intelectual, moral, jurídica y económica (*estructuras sociales de poder*); en cada caso, la acción sostiene que determinados grupos de personas que tienen algún rasgo en específico (puede ser de color de piel, origen étnico o nacional, idioma, religión, preferencia sexual, capacidad o incapacidad física, edad, nivel socioeconómico, opinión, apariencia, o cualquier otra característica que señale alguna distinción social) no tienen las mismas oportunidades, ni pueden ser tratadas igual al grupo que se identifica a sí mismo como *normal* o *superior*, pues no cuentan con los mismos atributos del grupo dominante. De igual modo, la persona, grupo o centro laboral, efectúa la *discriminación* cada vez que propaga ideas, teorías o símbolos de superioridad, que alienten o inciten al rechazo, desprecio, acoso u odio, hacia aquellas personas consideradas como inferiores (CDHDF, 2004; Escamilla, 2008; Hartog, 2011; Salazar, 2005).

Siendo esta diferenciación de carácter social y por lo tanto artificial, esto es, construida, Salazar (2005), al igual que Brown y Domínguez (2010) aseguran, reconoce su existencia en todas las culturas y sociedades, desde las antiguas hasta las actuales, mismas que han mantenido una ideología *etnocéntrica*, es decir, una tendencia que convierte a la cultura propia como el criterio exclusivo

mediante el cual se condicionan las relaciones con otros grupos o sociedades. Como ejemplo, Salazar (2005) hace alusión a la forma de gobierno que se inició en Atenas, Grecia, hace 2500 años, tiempo en el que surge la *democracia*; este tipo de gobierno se distinguió “*como el gobierno de los muchos, de la mayoría o de los pobres, en oposición al gobierno de los pocos, de los mejores o de los ricos*” que mantenía la igualdad de los ciudadanos frente a la ley, es decir, una *igualdad normativa*. Esta *igualdad jurídica y normativa* no describía *qué* o *quién* era considerado *igual*, ni precisaba *en qué* era *igual*, lo que facilitó la justificación de diversas discriminaciones y exclusiones.

En este sentido, para distinguir el concepto de *normatividad*, al de una regla o incluso al de la propia ley, Butler (2014) identifica su ejecución como un estándar o criterio dentro de las prácticas sociales. Esto indica que la *normatividad* tiene la posibilidad de estar expresada con claridad, pero si funciona como un principio que regulariza la práctica social, puede bien permanecer implícita y persistente a una opinión o conducta, mediante la cual el actor social podrá percibir, descodificar, interpretar y reaccionar, entre la aprobación o el rechazo, sobre lo que es habitual o correcto, dentro de determinado contexto social. Proceso al que Hartog (2011) denomina como *cognición social*, cuya utilidad será el evitar un mayor esfuerzo mental en cada persona, incluyendo el separar las estrategias o soluciones personales que haya construido por sí misma, para clasificar u organizar la información con la que cuenta sobre los demás, al explicar cualquier situación social. De igual importancia, y para comprender mejor este conjunto de factores en la adaptación social, Cain (2012) lo explica como la *distorsión de la dinámica de grupo*, dándole el enfoque de una imitación instintiva que presenta una persona ante las opiniones y modos de pensar de la comunidad donde ésta se encuentra; debido a esto, el individuo actuará en relación con tales creencias, convirtiéndose en un seguidor, dando una menor o nula importancia al conocimiento compuesto por su propio intelecto.

En Atenas, con el respaldo de la *ley democrática*, bajo su *normatividad social* y con el objetivo de obtener un *beneficio político*, ya sea directo o indirecto, se discriminaba de forma legítima a extranjeros, residentes nacidos en otro sitio, a los

hijos de éstos aún nacidos en Atenas y, en general, a la mujer, a los menores de edad y a los esclavos, todos ellos considerados *desiguales por naturaleza* (Salazar, 2005). Esta clase de *desigualdad natural*, ha sido parte del discurso cultural que se utiliza en todo caso para justificar a las diferencias sociales, mediante la validez que obtiene de creencias e ideologías que garantizan su carácter justo, necesario y casi procedente de la naturaleza (Torras, Pérez, Acedo & López-Pellisa, 2014).

El *beneficio político* antes mencionado, está descrito como aquellas operaciones institucionales, sociales y personales (lo que también contempla a la *familia* como unidad) que han contribuido a establecer un dispositivo de poder y que, por lo tanto, necesitan de discursos que faciliten la *desigualdad* (Torras, Pérez, Acedo & López-Pellisa, 2014), la ambigüedad de la noción de *pueblo* y la ambivalencia del principio de *la mayoría* (Salazar, 2005). Este principio actúa cuando se toma una decisión en grupo para evitar la fragmentación del mismo, ya que favorece a la opción que cuente con el apoyo de la mayoría de los miembros, misma que será aceptada e impuesta al colectivo asegurando cierto nivel de cohesión; por otra parte, es valioso admitir que esta regla no es exclusiva de la *democracia*, así que será empleada tanto por organizaciones democráticas como no democráticas (Hartog, 2011; Salazar, 2005).

Durante la Edad Media, el ideal democrático fue desplazado en gran parte por el modelo teocrático como forma de gobierno, el cual sostiene una autoridad emanada por Dios y ejercida por sus ministros. La religión construida en este periodo, es otro aspecto social y normativo que defiende una *igualdad universal* de tipo *espiritual*, donde el poder desciende de manera jerárquica, sustentado por una *ley divina* y *natural*. Es decir, con la aparición de las religiones en las distintas sociedades y a los libros sagrados de estas religiones, se ha fortalecido a la *discriminación* cada vez que, mediante su explotación y difusión, se realiza alguna distinción entre *un grupo* y *otro*, como pueden ser *fieles* de *infieles*, *poseedores* de *carentes de fe*, y *normales* de *superiores*, además de hacer plausible la costumbre de la esclavitud y la servidumbre (Salazar, 2005) quitándole a las víctimas y victimarios con esto, toda dignidad y nobleza (Hartog, 2011).

De esta forma, la *igualdad jurídica y espiritual*, sirvió de base para los acontecimientos futuros de expansión imperialista; más adelante, fue útil en la consolidación y el crecimiento de las distintas sociedades, así como en la necesidad política del desarrollo de sociedades igualitarias, de limitar y regular el poder, y para la búsqueda de una mayor igualdad de derechos. La idea clásica sobre la *igualdad jurídica y espiritual*, contaba con la imposibilidad de proteger a todos los miembros de una misma sociedad. En correspondencia a estas circunstancias que se vivían, con las ideas de la Ilustración —que coloca al ser humano como dueño de su propio destino y a la razón sobre todas las cosas— y para lograr establecer un principio igualitario universal y moderno en el siglo XVIII, surgieron las revoluciones liberales en Inglaterra, Estados Unidos y Francia. No obstante, el ideal de todo tipo de gobierno no incluyó, ni ha incluido por igual a todos los habitantes de una misma sociedad y, menos aún, a los habitantes de otras minorías definidas por afinidades económicas, raciales, lingüísticas, culturales, sociales, religiosas, nacionales, o de género, entre otras; pues estas desigualdades seguirán favoreciendo los intereses estructurales de poderes económicos, culturales y sociales, que los necesitan (CDHDF, 2004; Martín, Cano & de la Fuente, 2007; Ricoy, 2010; Salazar, 2005).

Al fin de la Segunda Guerra Mundial, las Naciones Unidas aprueban la Declaración Universal de Derechos Humanos, en 1948, como el punto más alto de consciencia jurídica, política y social de la humanidad democrática, que sustenta “*la igualdad de todos los seres humanos, en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y consciencia, deben de comportarse fraternalmente los unos con los otros*”, sin importar el país en que vivan, y sin importar cualquier otra diferencia por cualquier condición o circunstancia, personal o social. Considerando en este momento, como derechos fundamentales a “*la libertad y participación en la vida política*” y “*la igualdad de todos los miembros de la ciudadanía, en su naturaleza social, económica y cultural, tanto en condiciones como en trato*”. (CDHDF, 2004; Ferrer, 2012; Hartog, 2011; Ricoy, 2010). Esta *igualdad* proclamada no es entendida en un sentido preciso o absoluto, es decir, esta *igualdad* no sostiene que no existen diferencias entre los ciudadanos, sino que los derechos son

inherentes a todos los seres humanos y en este aspecto no hay exclusión alguna (de la Fuente, Martín & Cano, 2007; Salazar, 2005). Dicho de otra forma, la *igualdad* actúa como *principio* que conforma a una sociedad, como el objetivo bajo el cual se sustenta y que por consiguiente es asumido por todos sus miembros (Ferrer, 2012; Martín, Cano & de la Fuente, 2007).

Más adelante, y con la misma intención de puntualizar disposiciones que no diesen espacio o conformidad a la *discriminación*, surgieron otros instrumentos jurídicos internacionales, aunque de propiedades y naturaleza jurídicas diversas. De este modo, el estimar la obligación que instituciones públicas de todo Estado tienen, para adoptar medidas especiales y concretas, que protejan y garanticen esos derechos y esa dignidad, obtiene igual trascendencia, pues ninguna diferencia en oportunidades de cualquier índole puede justificar las desigualdades, tanto en su condición adquirida como en su ejercicio, por concesión o por facultad legítima (Ferrer, 2012; Salazar, 2005; Vera, 2006).

Así entonces, en términos legales, ya sean nacionales o internacionales, la definición de *discriminación* que es dirigida a un individuo o colectividad, implica el privarle de los mismos derechos humanos y libertades fundamentales que disfrutaran otros, en cualquier esfera de la vida pública y en cualquier parte del mundo (CDHDF, 2004; Ferrer, 2012). Por consiguiente, de manera concisa, ilustrativa y complementaria a la definición con la que comienza este capítulo, la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, en México (2014, 20 de marzo) estipula:

Para los efectos de esta ley se entenderá por discriminación toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo.

También se entenderá como discriminación la homofobia, misoginia, cualquier manifestación de xenofobia, segregación racial, antisemitismo, así como la discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia (pp 1-2).

Desde esta perspectiva histórica, un *sistema normativo social*, de acuerdo a lo que postulan Martín, Cano, de la Fuente (2007), Torras, Pérez, Acedo y López-Pellisa (2014), naturaliza una serie de creencias que por sí mismas no son naturales, y gobierna la interpretación de una conducta considerada como “correcta”. En consecuencia, las personas que no siguen las normas establecidas, serán marginadas, criticadas y estereotipadas. Por tal razón, ha sido necesario defender las políticas o mecanismos que en la actualidad, reconocen, respetan y protegen la diversidad o las diferencias individuales humanas, en tanto que éstas no impidan o limiten las libertades y los derechos de los demás.

La *discriminación*, entendida y aplicada del modo en que se ha tratado hasta este momento, carece de todo sentido racional, al pensar en las desigualdades físicas e intelectuales naturales que, antes de que se fundaran las sociedades y la civilización como se conocen en la actualidad, eran insignificantes e irrelevantes debido a la diversidad y características humanas que existían y con las que se convivía, atributos que no dependían de la libre elección (Salazar, 2005).

Por lo tanto, y en resumen, la noción de *discriminación* es un producto histórico, de aprendizaje moral y de poder en la humanidad, que se ha encargado de violar y omitir, de forma consciente o involuntaria, la igualdad de los derechos fundamentales de todo tipo de personas, afectando la forma en la que se discierne con respecto a la totalidad de los mismos y generando un círculo vicioso que deteriora la calidad de vida, de las actuales y nuevas generaciones, perjudicando con esto cualquier progreso social, y estimulando la violencia en ambas direcciones (CDHDF, 2004; Hartog, 2011; Salazar, 2005). Elemento en el que varios pensadores e intelectuales, durante cada uno de los períodos en la historia de las distintas sociedades, han intervenido a favor y en contra de su descripción, conocimiento y saber racional de esta realidad humana, en su práctica social (Salazar, 2005).

I.2. Formas de discriminación

Las propiedades y la comprensión de la *discriminación*, desde sus diversas dimensiones, están poco definidas por tratarse de un tema desprovisto de estudios y, por consiguiente, cuenta con una carencia de clasificaciones y organizaciones bajo una conformidad generalizada (CDHDF, 2004).

Ahora bien, ante la revisión histórica de las sociedades que se realizó, es conveniente hacer una distinción de ciertos términos relacionados con la *discriminación*, como lo exponen la CDHDF (2004), Hartog (2011) y Salazar (2005); lo que evitará una difusión equívoca e imprecisión en su utilización dentro del lenguaje común, y auxiliará en la distinción del origen, desarrollo y consecuencias, de tales aspectos y procesos psicosociales:

- a) *Estereotipos*. Están representados por aquellas imágenes y modelos de conducta, establecidos y simplificados, que al ser aceptados por *la mayoría*, obtienen un carácter inalterable que no necesita de mayor raciocinio, dada la dimensión general y comercial, de forma social y cultural, con la que se forman. Esto indica que se trata de un modelo rígido que impone barreras simbólicas o reales, que es aplicable a todos los miembros de dicha categoría, que niega las cualidades individuales y las somete al modelo originario, y que por lo tanto rechaza lo diferente o lo que no se asimila al patrón común. El uso del término puede variar en su raíz e intensidad emocionales.
- b) *Prejuicios*. Con la ayuda de las creencias ideológicas se ha posibilitado el crear y difundir estas ideas preconcebidas, que influyen en el trato social y se emplean para ciertas iniciativas o decisiones. Los prejuicios se llevan a cabo a través de una opinión o conjunto de opiniones, actitudes, e incluso a través de una doctrina aceptada sin discusión, los cuales imponen y reproducen las desigualdades o discriminaciones, a favor o en contra de la persona o grupo de personas a las que se aplica, a través de juicios de valor, sin recapacitar antes sobre el poco conocimiento que se tiene de aquello que se juzga, dada su intención apresurada de deformar la

realidad. Los prejuicios se protegen de toda crítica racional, y en caso de ser cuestionados, promueven reacciones agresivas y violentas cuando las justificaciones poco coherentes no son suficientes.

c) *Estigmas*. Solían referirse a una marca o señal en el cuerpo, que exhibían algo malo o poco habitual en el *status moral* de quien los presentaba, advirtiendo sobre su portador. En la actualidad, se ocupa el término para devaluar a la persona o grupo de personas a las que describe a través de la mala reputación, fama o prestigio que se les atribuye, una vez que son identificadas socialmente (*marca social*) sin darles posibilidad de evadir lo impuesto con carácter fijo. Los estigmas también comprenden deformaciones físicas, características del modo de ser, costumbres, mitos y creencias rígidas o falsas. Estos llegan a relacionarse con cuestiones de raza, color de piel, religión, género, orientación sexual, edad, etc.

Los términos y procesos antes definidos tienen como característica similar y principal su enseñanza y transmisión social, donde se fomentará la segregación y la exclusión de algunos grupos sociales y, en ocasiones, una falta de conformidad en la *cognición social* (Hartog, 2011).

Ngozi (2009) para explicar esta práctica, destaca la sucesión de las historias incompletas que son dichas de generación en generación, aprovechando así la probabilidad de influir una y otra vez en la percepción de quien escucha. Encuentra imposible omitir en esta descendencia, los intereses de los poderes económicos y políticos que definen las historias que serán contadas, para simplificar y omitir a aquellas historias que pudieran añadir las partes que hacen falta durante la construcción de una realidad, dificultando de esta manera el reconocimiento de la igualdad humana y enfatizando, por deducción, sus diferencias. Brown y Domínguez (2010) por su parte, ponen en claro el lugar que estos poderes tienen, tanto en fuerza como en dominio, en especial por la tendencia directa con la que gobiernan los procesos de producción, reproducción, distribución y consumo, de una sociedad.

Con respecto a las formas más frecuentes de *discriminación*, de acuerdo a lo que Hartog (2011) expone, se combinan entre sí y se presentan, ya sea en un alcance sutil o a través de acciones deliberadas, mediante *prejuicios*, *estereotipos* y *estigmas* (lo que está relacionado con las clases, la segmentación y la segregación social) las cuales contemplan la violencia que describe a este concepto, y conservan el trato diferente que merecen las personas que no cuentan con los mismos derechos. Las modalidades que sugiere son las siguientes:

a) *Discriminación simbólica*. Se practica cuando se ofende a un grupo a través de ideas o imágenes, fomentando un juego de significados, sean éstos producto de ideas falsas o con la intención de desvalorar; también cuando se hace un juicio social y contradictorio para una misma realidad; o cuando hay una ausencia de sensibilidad ante las necesidades reducidas de ciertos grupos específicos, o de ciertas minorías, como sucede con la falta de tolerancia o de voluntad para la integración de otras personas, teniendo como finalidad el excluirlas o el realizar un reparto de responsabilidades no equilibrado. Un ejemplo de esto, para Brown, Domínguez (2010), Martín, Cano y de la Fuente (2007) son el uso de las normas tradicionales relativas al género (masculino o femenino) que, mediante el uso de estereotipos, segregan las responsabilidades ocupacionales en el trabajo y concentran a determinado tipo de personas en aquellos grupos que merecen una menor remuneración.

b) *Discriminación psicológica*. Se presenta en diversas proporciones dada la magnitud de sus implicaciones; en especial se distingue por aquellas actitudes hacia una persona con el propósito de controlar sus decisiones, limitando e intimidando su libertad personal, física, intelectual, sexual o íntima, lo cual puede ser a través del constante rechazo, o por medio de evasivas, que la conduzcan a restarle importancia a su persona. Recurre a bromas e insultos, humillaciones, abuso de poder y chantaje, entre otros.

c) *Discriminación física*. Las exclusiones por este tipo de daño pueden ser de modo directo o indirecto. En el primer caso se realizan a través de castigos, golpes, torturas, o inclusive llegan a atentar contra la vida de la

víctima; en el segundo caso, son prácticas cercanas a la persona, que se utilizan para asustar; y en ambos casos, son elegidos para causar un efecto de miedo, denigración, impotencia y frustración, afectando la salud mental y emocional del receptor.

- d) *Discriminación económica.* Este tipo de maltrato se destina a personas vulnerables en bienes, actividades y servicios, con el pretexto de mantenerlas en un estado de dependencia económica, lo que otorga un claro control sobre ellas. Son algunas opciones de esta forma el explotar la fuerza de trabajo de alguien, imponer condiciones que no respeten la dignidad de la víctima, el no proporcionar seguridad social, o el mantener a una población entera en un estado de miseria.
- e) *Discriminación legal.* Se emplea a través del sistema de justicia, para aplicar simple coerción o para obtener ganancias. Como puede ser el conservar bajo amenaza de denuncia a una persona, arruinar el derecho de práctica de algún ejercicio profesional, abusar del conocimiento judicial en grupos minoritarios o vulnerables, dar un trato legal injusto, o aplicar multas excesivas o condenas más fuertes, en comparación con otras personas y conservando una diferencia significativa.
- f) *Discriminación estructural.* En este caso el agresor no es fácil de localizar ya que se desarrolla de forma indirecta, lo que significa que son consecuencias secundarias de un conjunto de decisiones en la estructura de una organización, lo que producirá las injusticias sociales que marcarán el trato discriminatorio hacia ciertos grupos o sectores de la población, indicando lo indeseable de su situación. Casos que demuestran esta forma pueden ser algunas políticas económicas o de libre comercio que generen desigualdades sociales; el no presentar un libre acceso a las universidades públicas para las personas con discapacidad, dadas las limitaciones en las instalaciones que operan en la actualidad y que no cuentan con las adaptaciones necesarias; e ignorar las dimensiones y necesidades corporales distintas al no ofrecer ropa en varias medidas, difundiendo así un claro mensaje social.

Como resultado de algunas investigaciones sobre este tema, la CDHDF (2004) da a conocer las cualidades que sobresalen y aseguran la *discriminación* como fenómeno social, cuyas fases comprenden: el deterioro tanto de quien lo ejerce como de quien lo vive (es *multidimensional*), la causa y su efecto en todos los ámbitos del ser humano (es *integral*), presenta una modalidad progresiva (es *acumulable*) y, finalmente, da lugar a nuevos y mayores problemas, como también a una mayor vulnerabilidad o situación de desventaja relativa, generando y prolongando la condición deseada (es *cíclica*).

I.3. Conclusión

De esta primera parte se deriva la falta de responsabilidad en el ser humano durante su aprendizaje social, al asumirse como integrante de una agrupación contenida por cierto conjunto de reglas, por medio de las cuales sus integrantes conviven y se relacionan sin cuestionamientos, en especial en los momentos en los que el individuo filtra la información recibida y responde sin importar que sea de una forma inadecuada o desfavorable, ante cualquier evento con repercusiones sociales. El explicar esta respuesta equivocada por conducto de un acuerdo social acostumbrado, lo conducirá hacia una separación, maltrato y marginación de otros miembros de una misma comunidad; evitando, como resultado, un equilibrio cuya intención sería el construir algo más razonable y saludable para todos los miembros, en todas las condiciones de vida y desenvolvimiento individual, donde también se aprecian las condiciones de trabajo, como es de interés en el planteamiento de este documento.

En los capítulos siguientes se retomará la responsabilidad individual y formativa, sobre todo en el campo educativo de un especialista interesado por el comportamiento humano, cuyos objetivos relativos a su profesión contemplan el bienestar personal del trabajador y una mayor integración social, dentro y fuera de cualquier estructura laboral.

CAPÍTULO II. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El presente capítulo comprende información teórica y general que se encuentra en el campo del psicólogo organizacional. De esta forma, se aborda el proceso de reclutamiento y selección tradicional, también llamado *proceso de identificación e integración del talento humano*, el cual ha sido administrado en todo tipo de organismo laboral, sea público o privado, nacional o internacional, y ha dado una base consistente a lo que en la actualidad se práctica. Para tal efecto, primero se brindarán las definiciones y representaciones del proceso, integradas por cada uno de los cuatro autores representativos que fueron elegidos, para después conocer y ampliar cada uno de los componentes que ellos proponen en común.

Considerando a una organización como un conjunto de elementos distintos, Ganga y Sánchez (2008) la definen como una unidad, compuesta al menos por dos individuos, que funciona para alcanzar una meta u objetivos comunes.

II.1. Definiciones y modelo tradicional

Arias y Heredia (1999) identifican el proceso de reclutamiento y selección, como un continuo de pasos a seguir cada que existe alguna necesidad de capital humano dentro de la organización, sea ésta en forma de trabajo físico o de trabajo intelectual, afectivo y social. Este proceso es de revisión constante y tiene como objetivos conseguir el talento humano y conservarlo, considerando siempre la necesidad de integrar a nuevos elementos por los cambios inherentes a cada persona y grupo de trabajo, así como por los cambios originados por el desarrollo mismo de la empresa. Por lo tanto, encuentran fundamental que el psicólogo organizacional siga una serie de actividades de manera cuidadosa y permanente (*principio de ética profesional*) hasta la identificación del perfil del candidato para la vacante originada o para otro puesto (*principios de orientación y colocación*) con el propósito de incrementar la efectividad en los resultados (*principio de congruencia entre la persona y el trabajo, y principio de las diferencias individuales*) lo que influirá en el desempeño del futuro empleado. Esta propuesta se ilustra en la Figura 1, donde se muestran las relaciones que están presentes entre sus diferentes acciones y decisiones.

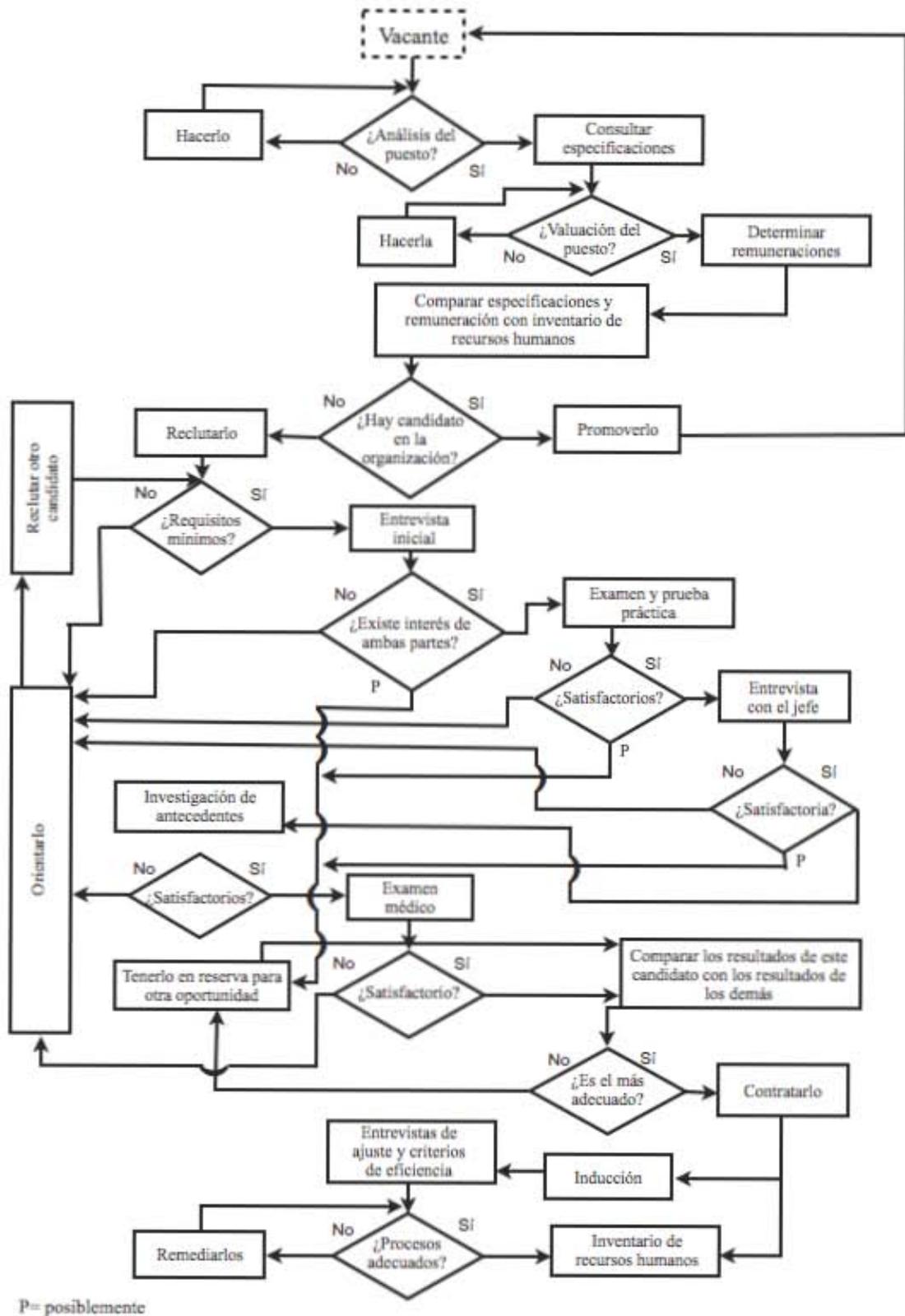


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de selección de personal (Arias & Heredia, 1999).

Por su parte, Grados (2003) divide el proceso de reclutamiento y selección asignando una definición a cada una de las partes del proceso. En donde por *reclutamiento* se comprende un método cuya finalidad será el facilitar de los recursos humanos que la organización requiere en un determinado momento (ver Figura 2); y *selección* corresponde al grupo de técnicas de evaluación elegidas para, de manera sucesiva y precisa, analizar los componentes básicos de la personalidad de un individuo (sean éstos su experiencia laboral, su trayectoria académica y los aspectos psicológicos que den la posibilidad de definirla) para su mejor desarrollo laboral. El orden coherente que propone para este conjunto de técnicas, se expone en la Figura 3.

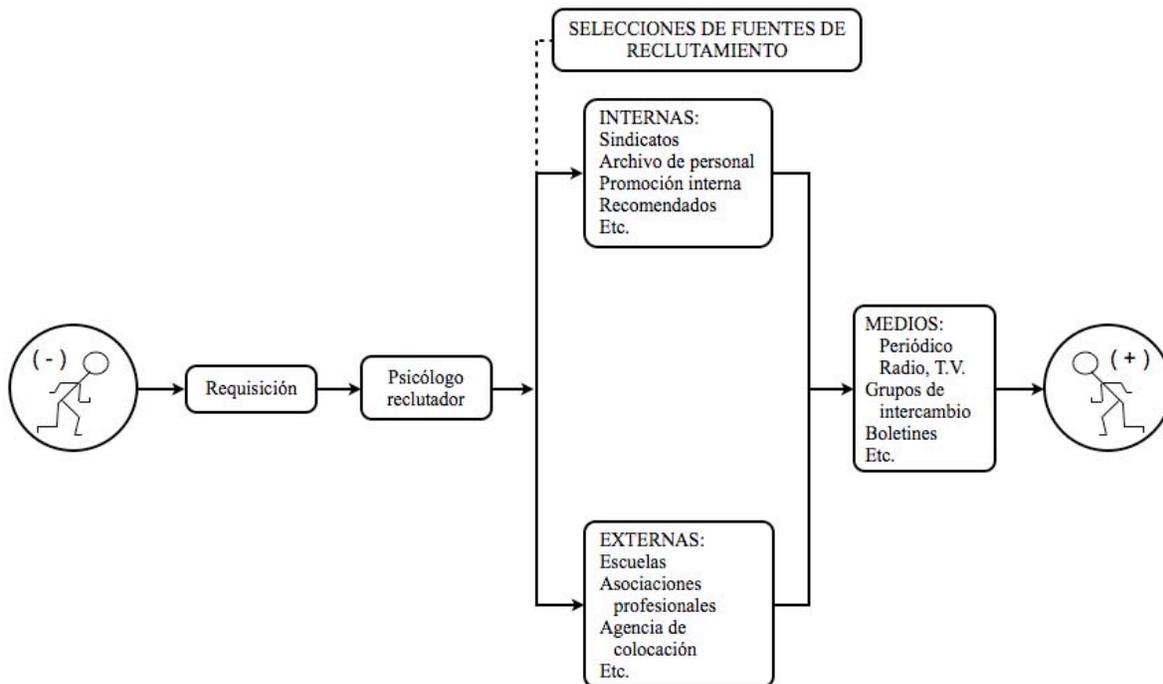


Figura 2. Proceso de reclutamiento de personal (Grados, 2003).

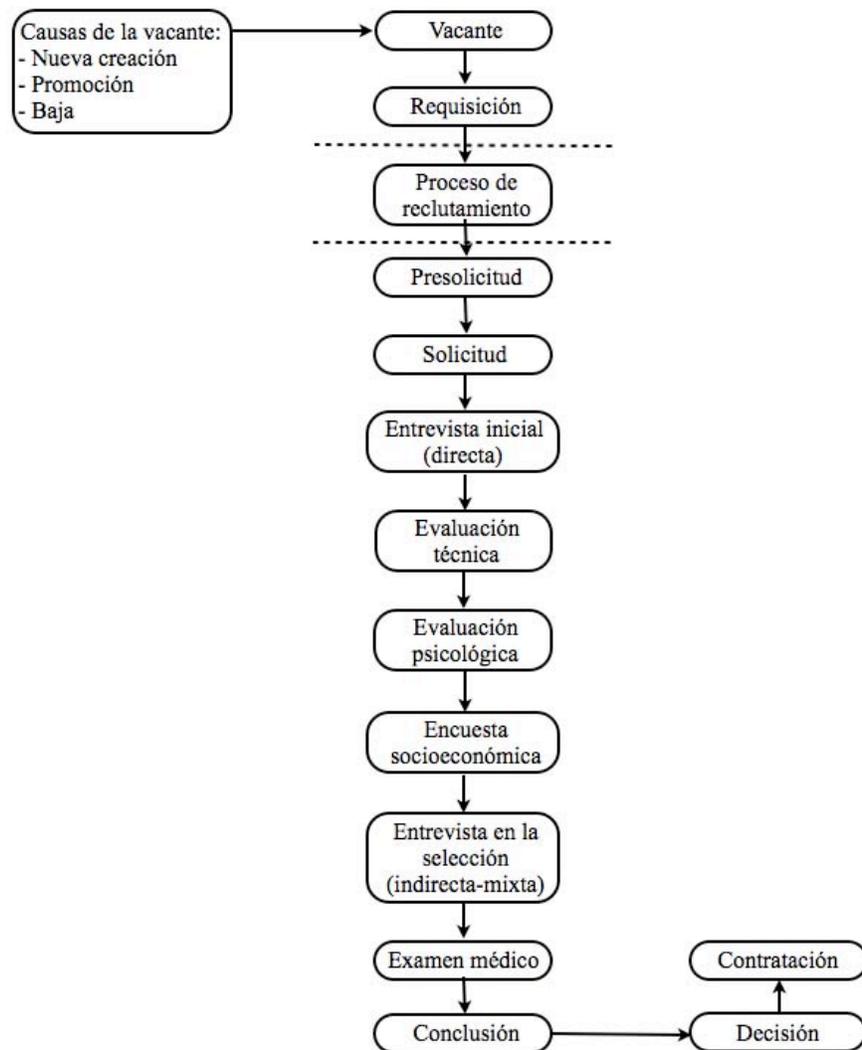


Figura 3. La selección de personal (Grados, 2003).

De manera semejante, Llanos (2005) menciona lo importante de dividir el proceso de reclutamiento y selección en dos fases, sobre todo por la importancia que cada una de ellas presenta por depurar y profesionalizar sus técnicas, teniendo como resultado el mejor cumplimiento de los objetivos globales de la corporación. De tal modo, el *reclutamiento* corresponde a la primera fase de integración del capital humano, proceso por el cual se atraen los elementos humanos potencialmente aptos y acordes al perfil del puesto vacante, en el momento en el que surge la necesidad (siempre a un bajo costo) conservando así el equilibrio productivo y los resultados que demanda el movimiento interno de la organización. En continuidad a lo anterior, en la Figura 4, se muestran el mercado

de recursos humanos, las fuentes, los canales de comunicación o comercialización (*medios de difusión*) y las técnicas de reclutamiento, que se encargarán de proponer a los candidatos.

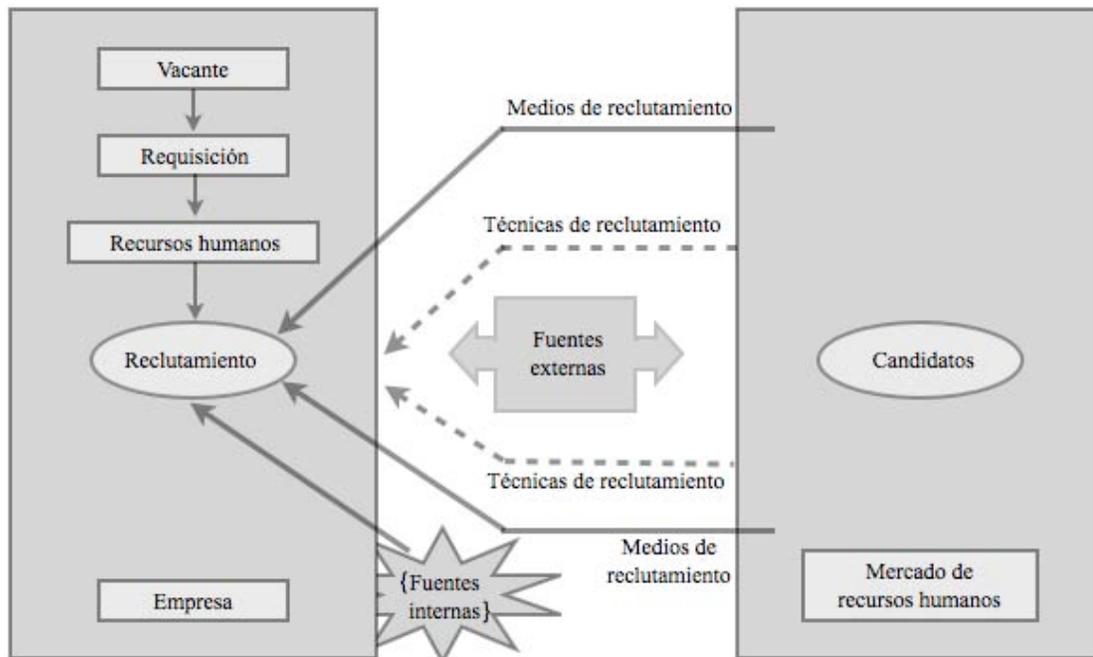


Figura 4. Visión holística del proceso de reclutamiento ¹(Llanos, 2005).

Por otro lado, Llanos (2005) separa a la *selección* para distinguir al grupo de técnicas por medio de las cuales se encuentra al candidato más adecuado (emocional y laboralmente) para colocarlo de forma eficaz y eficiente, en un determinado puesto, para el desarrollo armónico de las funciones, actividades y responsabilidades adquiridas. Manteniendo un equilibrio entre los conceptos base que explican todo el fenómeno: principios de comparación, objetividad y variabilidad individual. La secuencia de estas técnicas se da a conocer en la Figura 5.

¹ Las *fuentes externas* son las únicas que fueron incluidas en la figura original, las *fuentes internas* son omitidas en la representación gráfica de la teoría. Se modifica el error de acuerdo a lo que el autor expone sobre el tema de *reclutamiento* en el texto impreso.

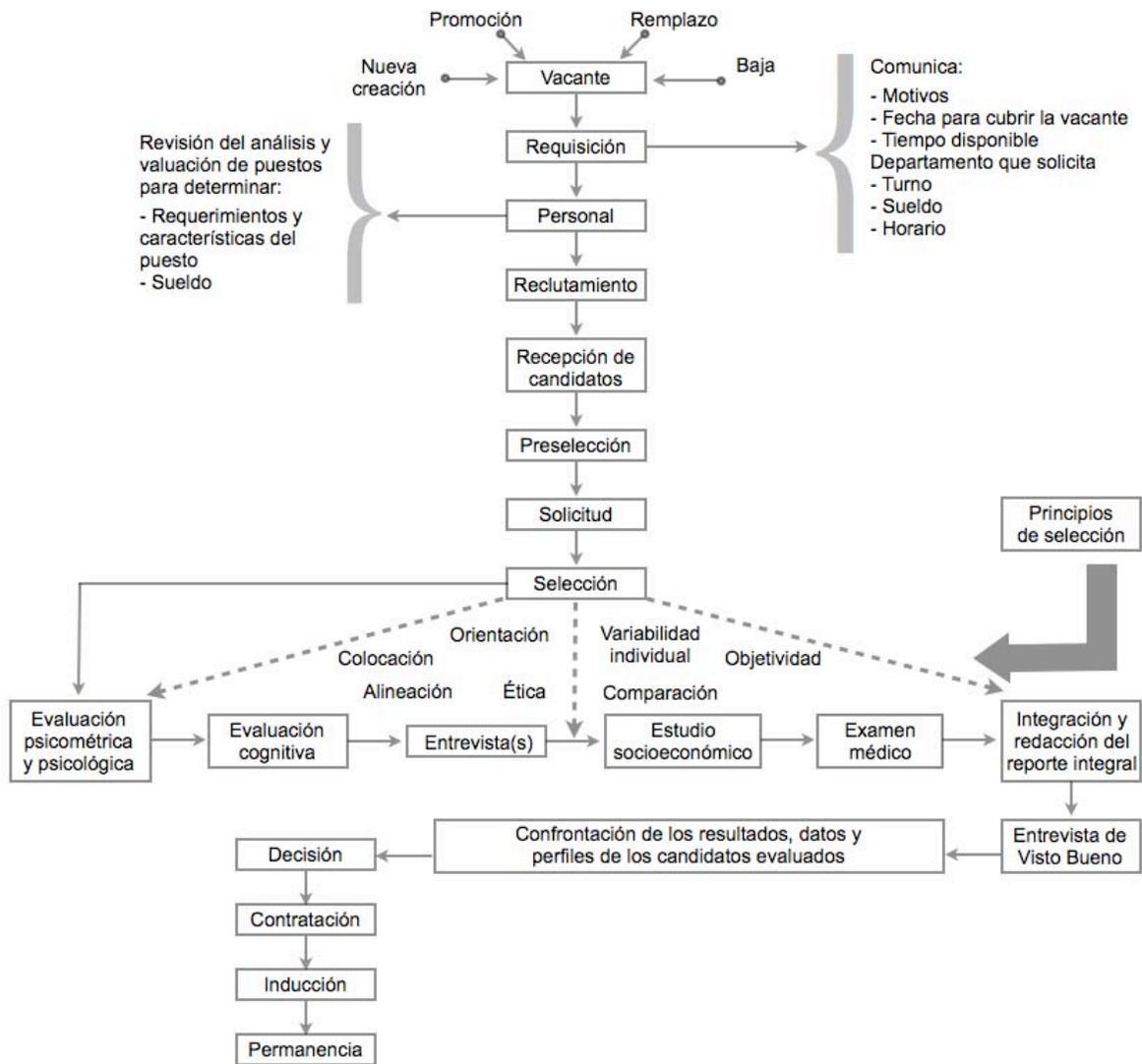


Figura 5. Secuencia de la selección (Llanos, 2005).

Por último, y de modo muy semejante, Werther y Davis (2008) mencionan al *proceso de reclutamiento* como la etapa inicial desarrollada por el departamento de administración de capital humano, al existir una o varias vacantes. Esta etapa es la búsqueda de candidatos, ya sean locales, nacionales y/o extranjeros, que cuenten con el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos propuestos, y finaliza con la recepción de las solicitudes de empleo del conjunto de interesados al puesto. Estas acciones pueden ser observadas en la Figura 6.

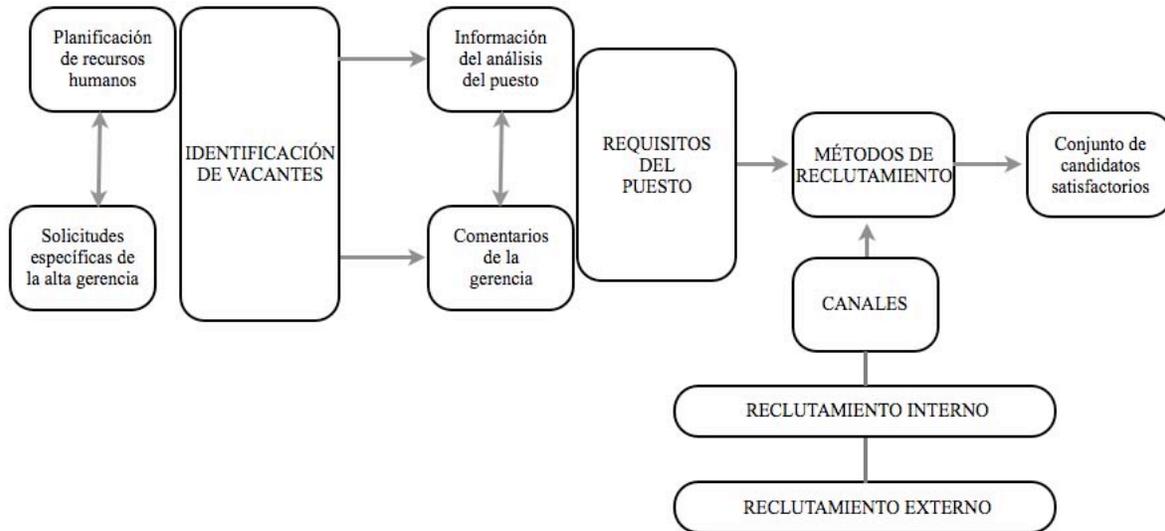


Figura 6. Proceso de identificación del talento (Werther & Davis, 2008)

Para estos autores (Werther & Davis, 2008) es importante distinguir al *proceso de selección* como una etapa posterior e independiente a la identificación del talento inicial. Así entonces, este último proceso cubre los pasos que consistirán en asegurar que el personal elegido para su contratación e integración, sea compatible tanto con los objetivos como con la filosofía general de la corporación, proceso en el que además se pretende obtener un compromiso moral del futuro integrante, para que resulte en una colaboración positiva de éste con respecto a la empresa y sus integrantes. Elementos que se exponen en la Figura 7.

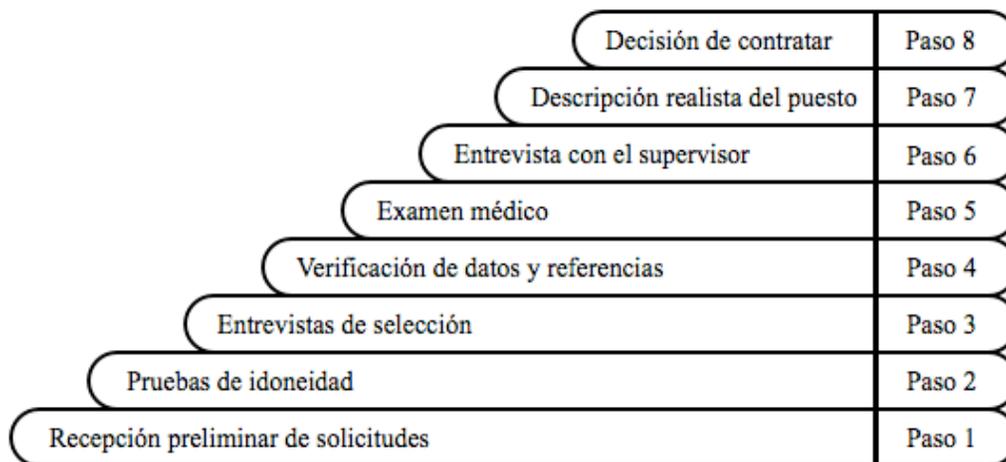


Figura 7. Pasos del proceso de selección (Werther & Davis, 2008).

Considerando las definiciones y exposiciones anteriores, a continuación propongo dos esquemas del *proceso de reclutamiento y selección* para facilitar su explicación a lo largo de este capítulo (ver Figura 8 y Figura 9). Ambas figuras contemplan lo que Arias, Heredia (1999), Grados (2003), Llanos (2005), Werther y Davis (2008) exponen en general, y están divididas en concordancia con lo que ellos presentan. Cada una describe la sucesión de pasos en la que se afirma su funcionamiento.

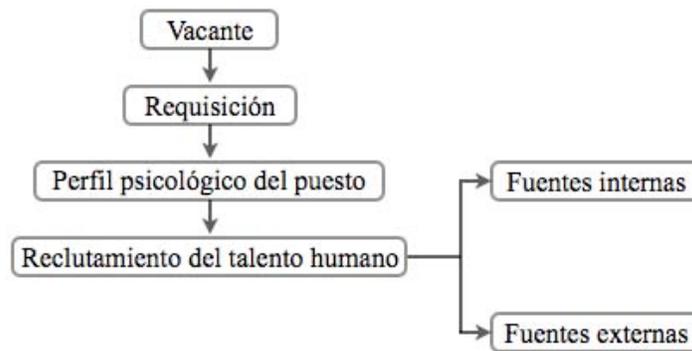


Figura 8. Proceso de identificación del talento humano.

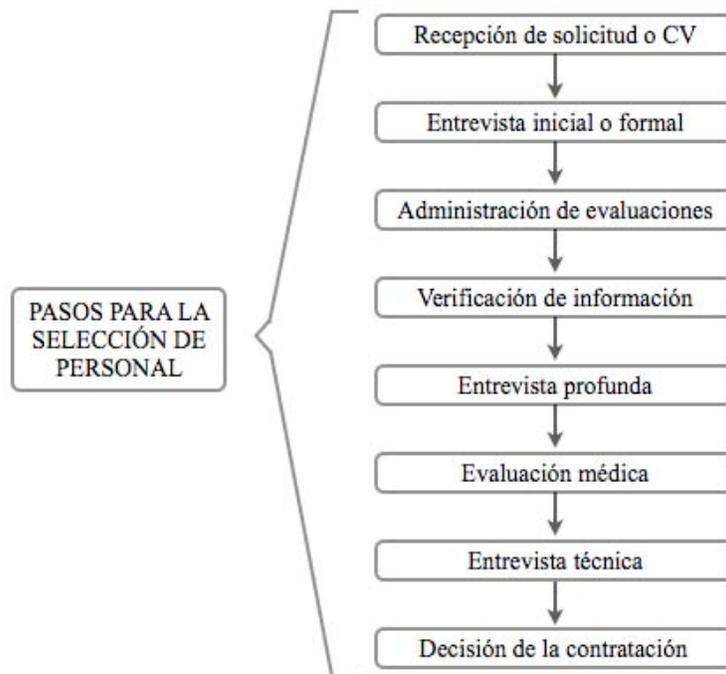


Figura 9. Proceso de selección del talento humano.

II.2. Proceso de identificación del talento humano

Para que esta parte del proceso tenga la claridad necesaria de la descripción del cargo a cubrir, requiere se defina antes el *perfil psicológico* del puesto vacante, o puesto de nueva creación (ver Figura 8), cuyas características generales se encuentran en una *solicitud de ingreso* (o *requisición de personal*). El *perfil* elaborado mostrará información básica y clara de la plaza con respecto a sus funciones, responsabilidades y los niveles adecuados de compensación, de acuerdo al área en la que se encuentra dentro de la organización, así como los conocimientos generales, intelectuales y técnicos, además de las habilidades, la personalidad (o características sociales e individuales, descritas a manera de cualidades que se desean encontrar) y el uso de ciertos materiales o maquinaria, que el puesto exige para desempeñar el trabajo (también llamado *valuación y análisis de puestos*) respetando en todo momento las políticas internas de la corporación, como entorno y estructura social predominante (Dunnette & Kirchner, 2005; Grados, 2003; López & Hernández, 2000; Werther & Davis, 2008). Para Werther y Davis (2008) esta información siempre será complementada con la que es proporcionada por el responsable de la solicitud de ingreso o jefe inmediato del futuro empleado.

Teniendo como intención principal el incrementar las facilidades de *selección de los candidatos*, y de evitar cualquier impacto innecesario en los costos, las fuentes serán divididas en dos secciones de *reclutamiento*, por las que es posible identificar y obtener el talento humano. La división clara de estas fuentes y sus distintas opciones, son expuestas por Arias, Heredia (1999), Ganga, Sánchez (2008), Grados (2003), López, Hernández (2000), Llanos (2005), Werther y Davis (2008); las cuales son:

Fuentes internas

Los candidatos son proporcionados en el momento en el que se requieren, opción que será propuesta por la misma organización, y se realiza a través de las siguientes alternativas:

- a) *el sindicato*, por sujeción al reglamento colectivo de trabajo en personal sindicalizado;
- b) *el archivo o cartera de personal*, integrado por solicitudes y evaluaciones de candidatos de periodos de reclutamiento y selección anteriores;
- c) *familiares o recomendados*, entre los propios trabajadores;
- d) *programas de promoción de vacantes*, donde se identifican a los candidatos que reúnen el perfil dentro de las distintas áreas de la misma organización (denominado también *job posting*); y
- e) *rotación o transferencias de personal*, a través de un estudio del historial laboral, donde se localiza al candidato que será promovido (*reubicación vertical*) o transferido (*reubicación horizontal*).

Martínez (2001) recomienda esta fuente de *selección interna*, porque considera más sencilla la actividad de la colocación del personal si éste está previamente familiarizado con la estructura laboral; por otra parte, cuando se trata de empleados o ex-empleados, se cuenta además con sus registros e historial laboral, y el programa de inducción no necesitará contemplar todos sus puntos, pues este candidato ya conoce gran parte de las políticas de la corporación.

Fuentes externas

Los candidatos se buscan, solicitan o publican, a través de medios ajenos a la organización y de acuerdo a las características educativas, profesionales o de nacionalidad, del puesto en cuestión. Durante este tipo de búsqueda, el transmitir con cuidado la imagen corporativa que se quiere colocar, y realizarlo con la seriedad que requiere, son acciones principales si se desea atraer el factor humano que se necesita.

Estos medios de búsqueda se realizan a través de:

- a) solicitudes o *curriculum vitae*, entregados en la puerta de la organización que da a la calle,
- b) anuncios en locales y zonas cercanas al lugar de trabajo,
- c) la *página web* de la organización,

- d) grupos de intercambio con otras corporaciones,
- e) sitios especializados de *Internet*,
- f) instituciones educativas o departamentos universitarios,
- g) organizaciones profesionales o gremiales,
- h) bolsas de trabajo de diversas asociaciones,
- i) agencias de colocación,
- j) despachos especializados, nacionales o internacionales, que se dedican a localizar candidatos que estén laborando en otro lugar y que son potencialmente interesantes (nombrados *headhunters*),
- k) ferias de empleo o programas gubernamentales,
- l) anuncios en prensa o revistas especializadas,
- m) boletines externos,
- n) el reclutamiento foráneo, sea éste municipal o estatal,
- o) el reclutamiento internacional,
- p) *outsourcing*, contratación de una empresa nacional especializada en la administración del personal, como un sustituto patronal, y
- q) *offshoring*, contratación de una empresa localizada en el extranjero, también encargada en la administración del personal como en el inciso anterior.

Con estas dos posibilidades para realizar el *reclutamiento*, las organizaciones tienen la alternativa de llevarlo a cabo en forma *directa*, que es más económica y regional; *indirecta*, a través de la contratación del servicio; o *mixta*, la cual ocupa un *reclutamiento* tanto *directo* como *indirecto*, lo que incrementará las opciones o el número de candidatos, además de disminuir el tiempo que se destina a su búsqueda y facilitar su incorporación inmediata (Ganga, Sánchez, Werther y Davis, 2008).

II.3. Selección del talento humano

La *selección del personal*, de acuerdo a Arias, Heredia (1999), Grados (2003), Llanos (2005), Werther y Davis (2008), consiste en un proceso administrativo y de estudio, estructurado de forma razonable, cuya intención será el satisfacer los objetivos de la estructura laboral; por esta razón, la serie de pasos elegidos serán preparados para deducir el alto desempeño de los aspirantes en el trabajo; es decir, esta secuencia buscará disminuir las opciones de selección final, al revisar los resultados de las evaluaciones, en cuanto a las diferencias y competencias individuales de los concursantes. Su operación inicia cuando la persona solicita el empleo y finaliza cuando se produce la decisión de contratar a alguno de los pretendientes al puesto, cuidando durante todo su trayecto la variable costo (distinguir este proceso en la Figura 9).

Debido a la evolución que presenta este procedimiento a lo largo del tiempo, las organizaciones han utilizado distintas *técnicas de selección* que varían entre sí, sobre todo por el énfasis que pone cada una de ellas en los aspectos que comprenden el tipo o nivel del puesto vacante; estos aspectos pueden ser de mayor o menor importancia de acuerdo a la profesionalización de su gestión, al reglamento interno del departamento de capital humano, a la dimensión de la estructura organizacional, al giro, a las políticas y a otras variables corporativas (Ganga & Sánchez, 2008; López & Hernández, 2000; Oropeza, 2011; Werther & Davis, 2008). Ejemplos de estas otras *técnicas y modelos de selección* que son una alternativa posterior al *proceso de identificación del talento humano*, pueden ser, como es asentado por Fabela (2014):

- a) *Selección por Objetivos*. Se fundamenta en los principios propuestos por el Análisis Experimental de la Conducta y su procedimiento examina la actuación del candidato en el escenario real de trabajo, lo que señala la necesidad del empleo de una serie de técnicas para identificar (estímulos discriminativos), registrar (registro observacional, registro automático y medición de productos permanentes) e intervenir la conducta (consecuencias reforzantes y aversivas, se especifican los incentivos).

Este modo de selección precisa de lapsos de tiempo prolongados (distribuidos en grupos de 14 y 13 días laborables, como corresponde) de un administrador (o psicólogo especializado, responsable de la selección) del grupo de candidatos que haya obtenido las puntuaciones más altas en las evaluaciones realizadas (solicitud ponderada y pruebas de conocimientos) como también de distintos evaluadores capacitados (participantes que tienen relación con la estructura social y funcional del puesto) para realizar una observación sistemática de la conducta, emitida de forma racional, con la que el aspirante realiza el trabajo por el que será contratado. Sólo por medio de un análisis operacional de este proceso (decisión demostrada mediante diversos resultados) se define quién será el elegido. Este modelo expone de manera global una anulación de los juicios subjetivos obtenidos de pruebas psicológicas, emplea además la retroalimentación como una forma de reforzamiento, pero se basa en los resultados obtenidos durante la ejecución de las responsabilidades laborales que son medidas por la interrelación, social y operacional, de esta plaza con algunos de sus compañeros, y que son relativos al enfoque personal de cada evaluador y del área a la cual pertenece éste; además, supone una postergación para la contratación definitiva del candidato, como también una inversión elevada, actual y subsiguiente, por parte de ambas partes (organización y posible empleado) durante su evolución.

b) Centro de Evaluación (Assessment Center). Se refiere a una evaluación de ejecución típica dentro de la medición de la personalidad (con respecto al potencial, las experiencias, las capacidades actuales y el posible desarrollo profesional con el que cuenta el solicitante dentro del ámbito laboral) y es además situacional. Es decir, se refiere a una técnica de simulación social realizada por un administrador (psicólogo especializado, quien planea, organiza y dirige las actividades intelectuales) un grupo de observadores comprometidos, entrenados y familiarizados para este efecto, quienes rolan su puesto de evaluación al finalizar cada ejercicio (personal que se busca proyectar hacia la media o alta gerencia en un

futuro, y que es seleccionado como el más adecuado por el conocimiento y manejo con el que cuenta ante situaciones específicas de trabajo) cuyo análisis, descripción, explicación y predicción, son realizados después de medir visualmente las respuestas que el o los candidatos manifiesten de acuerdo a ciertos estándares de conducta, cada que se enfrentan a problemas y situaciones sociales artificiales (de tipo competitivo o colaborativo) que estén relacionadas lo más posible con el trabajo que desempeñarán, mediante: reactivos de estímulo, acciones específicas y conductas observables; cuenta además, con una línea de supervisores (o jefes) quienes bajo una crítica constructiva apoyan y aportan nuevas ideas; todo lo cual se realiza en un espacio físico privado y controlado, en una reunión de varios días (o que implica varias sesiones) con materiales y equipo de trabajo dispuesto, además de cámaras de video instaladas con anticipación. Este método de selección consensual se ve desfavorecido por sus elementos de inversión en tiempo y costo, además de que significa retirar al personal, que fungirá como observador, de sus funciones habituales; asimismo, muestra cierta dificultad inevitable por obtener una simulación social real y efectiva (por sus diversas variables) y no contempla, en ningún caso, el conocimiento técnico y administrativo que el puesto amerita.

c) *Selección por Competencias*. Su meta es obtener personal con ciertos elementos individuales en disciplina, técnica y conocimiento acumulado, en relación a su desempeño laboral anterior (también llamados *competencias*) durante el proceso de una entrevista de selección realizada por un profesionista entrenado (no es indispensable que se trate de un psicólogo). La entrevista será dirigida a fomentar una nueva cultura del trabajo y a detectar las características personales que estén ligadas causalmente al puesto, lo cual se descubre al dirigir y atender con cuidado el relato que proporcione el candidato sobre su comportamiento laboral; es decir, esta reunión formal busca elegir individuos que demuestren tener las aptitudes, capacidades y motivaciones esenciales y conscientes, formadas

a partir de sus valores y convicciones (aplicados de forma interna y externa) considerados como fortalezas y como complemento a los objetivos y resultados esperados por la organización. Este planteamiento sobrepasa al simple sondeo del conocimiento adquirido en el solicitante de empleo (capacidades fáciles de detectar o de desarrollar) ya que asume que la capacidad intelectual, el desenvolvimiento sociolaboral, y el éxito obtenido por la combinación de éstos con sus atributos personales (capacidades no fáciles de detectar y desarrollar, con posibilidad de ser analizadas mediante pruebas psicológicas) no se obtienen ni se aseguran por vía de la formación académica, cualquiera que sea la calidad de ésta; y afirma que es a través de estos tipos de competencias como el candidato puede alcanzar un desempeño superior en el trabajo, asumiendo sus responsabilidades (de manera reflexiva, creativa e innovadora) y sólo así podrá responder a entornos específicos cuando éstos le soliciten eficacia y eficiencia. No obstante, aunque este procedimiento mejora el desempeño y el ambiente relacionado al trabajo, no garantiza que el individuo siempre aplicará las competencias descritas, y es posible que esta razón precise de incluir herramientas auxiliares que den seguimiento a las competencias definidas para determinados cargos; además de esto, para aplicar este modelo, se necesita invertir en una consultora (tiempo y recursos) que aplique los métodos y medidas que guiarán a la estructura organizacional de forma integral; en este aspecto, y dada la variedad y amplitud de perspectivas que existen, como el carácter dinámico de cada *competencia* (ya que depende de su contexto) es posible considerar una falta de convenio producida en su clasificación (conceptos, medición y grados de dominio o de predicción).

Para Arias, Heredia (1999), Cohen y Swerdlik (2006), todas las herramientas de estudio y medición, elegidas y utilizadas durante un proceso de selección (sean éstas p. ej, solicitud de empleo o *curriculum vitae*, entrevistas, observaciones, pruebas y cualquier tipo de evaluación) contienen invariablemente cierto margen

de error en sus resultados, pues éstos contemplan cualquier ambigüedad en su presentación, utilización, lectura, e interpretación, lo que incluye el modo de pensar o sentir de quien los emplea, en cualquiera de sus elementos. Para disminuir dicho margen de error durante este conjunto de actividades, que depende sin duda de varios factores como se ha comentado, y obtener una mejor deducción en los datos que arrojan, se pide:

- a) diferentes documentos informativos, además de las pruebas técnicas y psicológicas, y
- b) que las herramientas cuenten con niveles adecuados de *estandarización, confiabilidad y validez*¹

Es aún más conveniente indicar que los pasos generales a seguir durante el procedimiento de selección, en orden, elección, dedicación y conocimiento, es inestable (López & Hernández, 2000); un ejemplo puede ser, en ocasiones, que el *paso 2* y el *paso 3* del método tradicional, sean invertidos durante su administración. Es posible también, durante este momento del trámite, cuando se habilita la oportunidad de determinar si el solicitante avanza a la siguiente etapa o si terminan ahí sus aspiraciones.

Antes de describir lo que comprende cada uno de los pasos del sistema habitual, Arias y Heredia (1999) sugieren, como un punto de gran relevancia, que el psicólogo organizacional advierta y oriente un cuidado especial en el ambiente donde se desenvolverá todo el proceso, así como del trato que se le proporcionará al candidato.

Paso 1. Recepción de la solicitud o el curriculum vitae

El psicólogo organizacional se enfoca a recibir la información general y datos relevantes de los solicitantes. Estos se consiguen a través de la *solicitud de empleo*, o a través de un documento denominado *curriculum vitae (CV)*, ambos proveen de diversos datos personales, educativos y laborales que se necesitan

¹ Estos conceptos se plantean con claridad en el paso 3 del *proceso de selección*. Los conceptos de *confiabilidad* y *validez* serán retomados en los pasos 5 y 8 de este mismo proceso, lo que ilustrará una mayor conformidad en los propósitos de su empleo y, por ende, la justificación de su trascendencia.

conocer (Llanos, 2005; Martínez, 2001). El CV, que es empleado por lo regular en trabajos de índole profesional, contiene datos de trascendencia como son los estudios complementarios, la capacitación recibida, además de experiencias, destrezas y logros (Arias & Heredia, 1999; Martínez, 2001).

Durante este momento, se aprovecha este contacto inicial con la información entregada, siempre que sea posible o si el puesto lo requiere, para realizar una pequeña y, en ocasiones, no tan decisiva evaluación preliminar, o bien para llevar a cabo una entrevista informal, de carácter superficial y breve. La recepción del este documento pudo haberse efectuado de forma directa (p. ej., en una feria de empleo) o virtual (por Internet, en cualquiera de sus medios). De esta primera charla poco estructurada (personal o telefónica) se obtiene información adicional que se relaciona con el tipo de trabajo a desempeñar, información que por lo regular no se encuentra en los datos poco concisos que fueron proporcionados (Grados, 2003; Werther & Davis, 2008). Las anotaciones se realizan en ese momento y en el documento del solicitante para, por último, realizar una preselección del total de documentos recibidos, y de ahí continuar el contacto sólo con aquellos que estén más cerca a lo exigido.

Paso 2. Entrevista inicial o formal

Cohen, Swerdlik (2006), Grados (2003), Werther y Davis (2008) coinciden en que la entrevista inicial puede realizarse de modo individual o grupal, siempre que esta decisión coincida con el propósito planeado, o con las restricciones propias del puesto o de la organización.

Ahora, si el evento de la entrevista es un encuentro de reacción recíproca, donde el entrevistado reacciona ante el entrevistador y viceversa (Cohen & Swerdlik, 2006), Cicero y Moreno (2000) plantean que la primera recepción de los candidatos, que se realiza en un lugar conveniente y cómodo, reclama sobre todo el no demorar la atención al solicitante más allá del tiempo de espera razonable, aunque el sitio seleccionado no signifique un lugar neutro.

Arias, Heredia (1999) y Grados (2003) señalan que la actividad del psicólogo entrevistador, en esta faceta, exige una forma de comunicación interpersonal

preparada con anticipación, como primer filtro de estudio, que consiste en corroborar los datos de la información obtenida, y mantener un contacto visual con el aspirante. Se aprovecha esta oportunidad de enlace directo para confirmar si cuenta con los documentos que la requisición considera indispensables.

En general se pretende, de esta forma, descubrir con amplitud y en el menor tiempo posible, pero con la actitud adecuada, los aspectos que el candidato manifieste y que puedan tener relación con el cargo vacante. Por lo tanto, se le mencionarán las características reales del puesto, mismas que habrán de incluir tanto los aspectos positivos como aquellos que pudieran ser menos atractivos, como son: la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones y características especiales de las futuras actividades (Grados, 2003); así el candidato sabrá qué tan interesado se encuentra para seguir adelante en el trámite. Atender a estos detalles durante este espacio de revisión repercute en línea directa con la tasa de rotación, al no verse favorecida por omisiones durante la notificación de estas particularidades (Llanos, 2005; Werther & Davis, 2008).

Cuando se establece un contacto visual, se posibilita y se pretende, que el psicólogo se centre en la expresión, fluidez verbal, compostura y aspecto personal del postulante; no obstante, de este modo se disminuye la atención por calificar los aspectos que estén más relacionados con el desempeño para el cual existe la plaza, como puede ser la relación que hay entre la lejanía o cercanía de su domicilio con el lugar de trabajo, o bien las funciones principales y genéricas que se desean cubrir y que la organización demanda. En otras palabras, es en este momento cuando se facilita más la obtención de las razones por las cuáles un candidato es poco satisfactorio, conservando una visión demasiado corta (la cual no contempla la evolución y transformación del puesto o de la misma organización) en lugar de explorar aquellas por las que puede cumplir con ciertas exigencias (Fabela, 2014; Werther & Davis, 2008).

Cabe decir, que el tipo de entrevista grupal es una acción muy distinta al *instrumento predictor de competencias* antes descrito, llamado Centro de Evaluación (*Assessment Center*) cuyos ejercicios prácticos y simbólicos se

efectúan por medio de una reunión grupal con el o los candidatos (usualmente para puestos a nivel ejecutivo, mandos medios, alta dirección, o posiciones especializadas) con diversos objetivos, como puede ser *la selección de personal* para su contratación, para tomar decisiones en procesos de promoción interna o para realizar algunas modificaciones en la estructura original, así también para detectar necesidades de capacitación o, de otra manera, para el desarrollo de ejecutivos y líderes (Fabela, 2014).

Paso 3. Administración de evaluaciones

Morales (1993, en López & Hernández, 2000) muestra especial interés en tener una administración anticipada de los instrumentos de evaluación, por lo que insiste en preparar el lugar que se ocupará para su realización y el orden en el que serán proporcionados, teniendo cuidado del tiempo que demandarán para su ejecución, su grado de dificultad de aplicación y las características del perfil del candidato.

López, Hernández (2000), Llanos (2005), Werther y Davis (2008) sostienen que los instrumentos que se ocupan son: *evaluaciones técnicas* (conocidas también como *pruebas de habilidades, desempeño, conocimientos o idoneidad práctica*) y la *evaluación psicológica* (conformada por *pruebas psicométricas*, término que se refiere a un conjunto de datos medibles que están relacionados con la *psique* individual). El orden que se designe al manejo en cada grupo, puede ser flexible; sin embargo, Grados (2003) considera recomendable realizar la *evaluación técnica* antes que la *psicológica*, para evitar gastos innecesarios en tiempo o un uso de mayores recursos. En este sentido, para Werther y Davis (2008) si el aspirante no cuenta con los conocimientos generales o específicos del área que lo solicita, sería preferible no seguir más con el procedimiento.

Las *evaluaciones técnicas* (ya sean orales, escritas o de ejecución) proveen de resultados más confiables, pues simulan condiciones reales de trabajo y contienen ejercicios para medir las aptitudes desempeñadas o aprendidas por el candidato, así como su experiencia y práctica para determinado puesto; éstas pueden ser instrumentos de comprensión y habilidad mecánica, de aptitud y precisión matemática, de detección de errores, de operación de un vehículo

pesado, etc. (Werther & Davis, 2008). Se cree que la preparación en la persona que aplica esta clase de evaluaciones no está determinada por algún tipo de entrenamiento previo y, en la mayoría de los casos, no exige un perfil específico, por lo que esta acción puede ser realizada por cualquier otro colaborador del área.

Antes de precisar información relevante sobre el funcionamiento de la *evaluación psicológica*, Cohen y Swerdlik (2006) reconocen que establecer una distinción semántica entre *prueba psicológica* y *evaluación psicológica*, es vital; esta diferencia fue marcada a partir de la Segunda Guerra Mundial. Así entonces, el uso del término *prueba* contempla su objetivo de medición, la forma de su aplicación e interpretación, no incluye el contexto ni las observaciones sobre la conducta, no se complementa con otra, y no añade datos por conducto de la persona que evalúa; en cambio, el término de *evaluación* es más completo, por lo que lleva consigo una aplicación personalizada, la observación de la conducta y la recolección e integración de sus resultados con otros. Esta integración final que se redacta, siempre podrá exhibir el conocimiento, habilidad y experiencia del especialista que aplica, valora, e integra los datos.

La *evaluación psicológica* que se realiza pueden abarcar pruebas *estandarizadas* o *no estandarizadas*. En cualquier caso, el grado de resultados que arrojan es preferible no considerarlo confiable, ya que la relación entre la personalidad del individuo y su desempeño es inconsistente y subjetiva (Llanos, 2005; Werther & Davis, 2008). La aplicación e interpretación de este tipo de evaluación, será responsabilidad única del psicólogo, sea en este caso y en específico, del psicólogo organizacional (Grados, 2003; Llanos, 2005).

Ahora bien, para esclarecer el significado de *estandarización* y su relevancia, se comprende por prueba *estandarizada*, a aquella que cuenta con una *medición objetiva* y posee un *valor claro* en su diagnóstico y predicción. Lo que significará que sus instrucciones, su administración (así como también su manipulación) y la medición de las variables de interés teórico que maneja, fueron puestas a prueba; es decir, significa que este instrumento fue objeto de investigación antes de ser comercializado, por lo que fue sometido a un *análisis exploratorio* y *confirmatorio* de datos, esto es: se aplica a una muestra representativa de la población para la

que está diseñado (conjunto de examinados) y en base a sus respuestas se determinarán los intervalos que son catalogados bajos, medios o altos. Se le denomina *análisis exploratorio*, por la revisión de datos a través de la formulación de hipótesis sólidas, y se le llama *confirmatorio*, por la revisión de datos que comprueba dichas hipótesis, ocupando distintos procedimientos estadísticos. El objetivo final de esta inversión, será el demostrar que el lenguaje utilizado es adecuado y no ambiguo, que se ha cuidado su contexto social y cultural del país donde se aplica, y que sus resultados son un índice claro de las características para las cuales fue estructurado (Fischer & Milfont, 2011; Marmolejo-Ramos, 2011).

Aparte de lo anterior, para saber si el tipo de prueba empleada cuenta con la *validez* necesaria, requiere que las características cuantitativas obtenidas a través de su aplicación y el desempeño real, estén relacionadas. Si el tipo de prueba que se manejó no tiene *validez*, entonces no deberá utilizarse para fines de selección de personal. Por otra parte, si los resultados no son similares y consistentes cada vez que se aplica dicha evaluación al mismo individuo, expresado a través de un coeficiente de correlación, esto señalará que además la prueba no es *confiable* (Cohen & Swerdlik, 2006; Llanos, 2005; Werther & Davis, 2008).

Werther y Davis (2008) observan un beneficio, en particular limitado, en la *evaluación psicológica*, por lo tanto, si ésta es utilizada, sugieren no ocupar una misma prueba, o un mismo grupo de pruebas (denominado también *batería* de pruebas) para todos los cargos y para todas las áreas de la organización. En este aspecto, Grados (2003) y Llanos (2005) recomiendan conformar cada batería de acuerdo a los niveles más importantes del *proceso de reclutamiento y selección*, sean éstos: *nivel obrero u operativo, nivel medio o mandos intermedios, nivel ejecutivo o gerencial, y nivel directivo*; de esta forma, se tomará en cuenta la concordancia entre el puesto y el individuo. Además, insisten en que la batería formada no debe ser considerada como la única medida para obtener las características principales del candidato, ya que en su origen se encuentra la intención única de deducir alguna correspondencia, de propiedades reducidas, entre determinadas variables de la conducta humana.

Otra consideración de gran importancia sobre las *pruebas psicológicas* que se emplean en la especialidad de la psicología organizacional, de acuerdo a lo que Arias & Heredia (1999) testifican, es que además éstas han sido copiadas, violan los derechos de autor, han sido traducidas, cuentan con diversas versiones, su lenguaje presenta dificultades de interpretación y, en su mayoría, carecen de alguna investigación estadística que determine su *confiabilidad y validez*; un ejemplo de esto es *la prueba de Cleaver*. Prosiguiendo con esta información, encuentran fundamental señalar que las *pruebas psicológicas* que se han ocupado, fueron creadas desde hace muchos años; por ejemplo, *los exámenes psicológicos para el ámbito universitario de Cattell*, que fueron realizados en 1890. Por otra parte, en lo referente a su elaboración, ésta tiene fines ajenos al campo de la psicología del trabajo y su utilización no es equivalente, lo que indica que estos instrumentos no son aconsejables de ser utilizados en el ámbito laboral, y no es posible tener en cuenta sus conclusiones como un factor determinante. Incluso, entre mayor edad tenga la prueba psicológica, más se posibilitan los factores adicionales que desvirtúan sus resultados; con respecto a este empleo desmedido, reconocen que “*se han utilizado en múltiples ambientes para tratar de encontrar la similitud entre el ser humano y su trabajo, así como para realizar diagnósticos del estado de salud mental, de problemas de aprendizaje, etc.*” y su aplicación ha sido cada vez más generalizada.

Con respecto a la generalidad en el empleo de las *pruebas psicológicas* en el ambiente laboral, ésta obedece al entendido de que un individuo “sano” es capaz de trabajar, relacionarse, desarrollarse, etcétera, pero un individuo con “graves desajustes” no estaría en un centro laboral. Por ello, en la actualidad, esto ha dado un motivo principal para que se ocupen, y con mayor hincapié, este tipo de *pruebas*; lo que además demuestra la existencia y el uso de una gran cantidad de cuestionarios, inventarios y tests de personalidad (Arias & Heredia, 1999).

Para facilitar la comprensión y manejo de las *pruebas psicológicas* en la esfera laboral, éstas se clasifican en cuatro grupos básicos, como lo indican Arias, Heredia (1999), Grados (2003), Llanos (2005), Werther y Davis (2008). La clasificación abarca:

- a) *Pruebas de personalidad.* A través de este tipo de pruebas se pretende evaluar a el conjunto de comportamientos típicos y relativamente estables de un individuo, que resulta de su manera de percibir al mundo, de percibirse a sí mismo y de afrontar la vida. Un ejemplo de esta categoría son el MMPI (Inventario Multifásico de la Personalidad, de Minnesota), el Gordon, la Configuración Psicológica Individual (o Inventario de la Personalidad, de California), el Kostick o el 16PF (que fueron diseñados para efectos de psicología social), el Cleaver, y el Myers-Briggs.
- b) *Pruebas proyectivas.* Su origen es de gran valor para el diagnóstico de la patología psicológica. Comprenden una clase de pruebas no estructuradas, que muestran al sujeto un contenido de estímulos difusos y ambiguos, los que pueden activar una gran variedad de respuestas relativas, mismas que dependen de la estructura social, motivacional, y del ajuste y desajuste de la personalidad del individuo (es decir, normalidad y anormalidad). Una muestra son el Rorschach (con base en manchas de tinta), el TAT (Thematic Apperception Test, escenas sobre las cuales se escribe una historia), el Bender (dibujo de figuras específicas para detectar patologías neurológicas), frases incompletas de Sacks, el dibujo de la figura humana (de Karen Machover), el Test del Árbol, y el Holtzman.
- c) *Pruebas de destreza y aptitudes.* Su objetivo es predecir la capacidad del individuo para aprender en el futuro, después de haber adquirido ciertas habilidades y conductas. Como lo son la Prueba Gestalt visual-motora de Bender, la prueba de aptitudes administrativas, las pruebas de habilidades cognitivas, las pruebas de habilidades concretas y prácticas (p. ej., de aptitudes espaciales, audición y de destreza motora) y las pruebas de dominio-sometimiento.
- d) *Pruebas de inteligencia.* Por medio de éstas se mide el rendimiento intelectual, o capacidad mental (*CI*) como sucede con el análisis, la síntesis, y el nivel de pensamiento, además de la aptitud para responder con rapidez y precisión ante la solución de situaciones nuevas. Ejemplos de este tipo son el WAIS (Escala de Inteligencia para adultos), la

Adaptación de la Escala de Inteligencia Terman, el Raven, el Dominós, el BARSIT, o la prueba de habilidades primarias de Thurstone.

La evaluación psicológica utilizada representará, sin duda, un elemento trascendental que indicará la técnica preferida por la organización, o por los responsables de la identificación del talento humano. Por ello, para que las conclusiones obtenidas se acerquen lo más posible al resultado de evaluar y seleccionar a la mejor opción, se necesitan combinar y emplear varios instrumentos de predicción (Arias & Heredia, 1999).

Paso 4. Verificación de la información: referencias, antecedentes y evaluación socioeconómica

Este lapso del proceso se ocupa para verificar el conjunto de datos entregados, por medio de una averiguación dirigida a las referencias académicas, las laborales y las personales que estén indicadas, corroborando de esta manera la honestidad y veracidad de las mismas, así como para tener una idea de los antecedentes que sean expresados por compañeros de trabajo o jefes anteriores. Lo último será sólo con respecto a la actitud, responsabilidad y eficacia conseguidas por el candidato (Fabela, 2014; Llanos, 2005; Werther & Davis, 2008).

Este paso también varía de acuerdo a la técnica elegida por la organización. En ocasiones puede ser anulada, o bien puede ser realizada a través de llamadas telefónicas o por Internet, o de otra manera se incorporan los servicios de un despacho u organización que cuente con las labores de investigación y verificación (Grados, 2003; Llanos, 2005; Oropeza, 2011).

La evaluación socioeconómica que se realiza, por otra parte, será para comprobar las condiciones de la actividad sociofamiliar en las que el solicitante se desenvuelve, y que pueden influir en el rendimiento laboral. En ocasiones, esta información se complementa con fotografías de la casa, que ilustren las condiciones de su mantenimiento (Fabela, 2014; Grados, 2003).

En esta parte sobre la comprobación de la verdad y autenticidad del conjunto de datos concretos, sobre todo y en su mayoría, Arias y Heredia (1999) ponen de

manifiesto su inquietud por solicitar una aclaración que defina hasta dónde esta organización cuenta con el derecho de tomar parte en la vida de los candidatos, y cuál es el límite de la privacidad y propiedad del individuo.

Paso 5. Entrevista profunda, o de selección

De acuerdo a Arias, Heredia (1999) Grados (2003) y Llanos (2005) *la entrevista profunda* es un instrumento clave de selección y está compuesta, en su forma habitual, de la preparación inicial del psicólogo organizacional, de la precisión en el tipo de reacciones que se desean provocar (*apertura*), la creación de un ambiente de confianza y empatía (*rapport*), el intercambio de información (*desarrollo*), profundización (*cima*), su terminación (*cierre*) y evaluación, componente que identifica y considera las reacciones que en realidad fueron generadas y que intervienen en las conclusiones (*informe de la entrevista*).

Arias y Heredia (1999) encuentran fundamental, durante su realización, disminuir los prejuicios y la contaminación obtenidos por las limitaciones en la personalidad y experiencia del entrevistador, ya que cualquier predisposición puede incluirse de manera inadvertida en la evaluación, además de influir en el resultado. La elección, extensión y profundidad de la entrevista, dependerán del nivel jerárquico laboral que se selecciona, o del tipo de puesto a cubrir.

Para comprender mejor los términos antes mencionados, durante las partes de preparación para cumplir con una *entrevista profunda*, dadas las cualidades profesionales esperadas en el psicólogo organizacional, es conveniente retomar cada uno de ellos nuevamente, tal y como lo exponen Arias, Heredia (1999), Grados (2003), Llanos (2005), Werther y Davis (2008) donde:

- a) *Apertura*. Es la recepción inicial y formal del candidato. Por medio de ésta se forma una primera impresión en ambas partes: entrevistador y entrevistado.
- b) *Rapport*, o establecimiento de una atmósfera agradable. Por vía de este elemento se asegura un espacio indispensable para disminuir las tensiones y la ansiedad del candidato, estableciendo una distancia social (*approach*) y facilitando que la entrevista se desenvuelva como una

conversación, con un sentimiento de participación durante todo su desarrollo, evitando las preguntas que generen tensión en el entrevistado y demostrando un real interés por escucharle. Para Putnam (2013) en este aspecto, la *empatía* que se construye no es una habilidad innata en todo ser humano, sino por el contrario, significa una habilidad que requiere ser educada en el individuo que la ejerce, dada su falta de imparcialidad.

c) *Desarrollo*. Se refiere a la ejecución propiamente de la entrevista, por medio de la cual se explorará la información cuantitativa del individuo, en su mayor proporción, referente a:

- *la historia laboral*; es decir, en general cómo se desenvuelve en el ambiente de trabajo, conocer sus responsabilidades en los trabajos anteriores, obtener ejemplos de problemas solucionados, razones por las que dejó los empleos, ejemplos concretos de logros y fracasos, sus habilidades para relacionarse, tipo de supervisión ejercida, permanencia en cada uno de ellos, ingresos económicos percibidos, tiempo transcurrido entre uno y otro empleo, sus aspiraciones y expectativas, y experiencias que indiquen sus competencias y debilidades; y
- *la historia escolar*, donde se conocerá sobre la continuidad en sus estudios, la duración de los mismos y la importancia que tuvo en él mismo, así como el papel que jugó en cada uno de los ambientes mencionados.

d) *Cima*. En este intervalo se obtiene información de tipo cualitativa, a través de preguntas abiertas, donde se investiga el concepto interior que tiene el candidato de sí mismo y de sus metas, en las siguientes áreas:

- *historia personal*, para deducir los modelos de comportamiento aprendidos, e identificar aquellos que puedan repetirse en su vida actual;
- *tiempo libre*, para conocer en qué tipo de actividades invierte sus momentos de ocio o esparcimiento, su responsabilidad personal con respecto a ellas y la manera en la que dirige sus tensiones; y

- *proyectos a corto y largo plazo*, lo que arrojará datos sobre la forma en cómo evalúa las metas que se ha trazado, para realizarlas en un futuro cercano, con relación a sus recursos actuales.
- e) *Cierre*. En un lapso aproximado de 5 a 10 minutos antes de concluir la entrevista, se le indica al entrevistado sobre la cercanía de su finalización, para darle la oportunidad de compartir sus impresiones o las dudas que se hayan generado, regresándolo de esta forma al punto de partida. En este momento se le indica el siguiente paso a realizar, con ética profesional y sin dar falsas expectativas.
- f) *Informe de la entrevista*. Las conclusiones durante la entrevista profunda, habrán de ser escritas tan pronto como haya concluido, en un informe claro, concreto y que pueda ser entendido en cualquier momento en el que se desee revisar otra vez. Este informe será empleado para elaborar un reporte final, donde será ligado y comparado con resultados de otras herramientas de selección.

Cuando se trata de un tipo de *entrevista profunda*, se requiere sin duda que ésta sea realizada de manera individual, ya que implica el conocimiento de diversas técnicas que se utilizan durante la relación entre sólo dos individuos (Grados, 2003). De ahí que se pondrá la atención nuevamente en la comunicación interpersonal, donde palabras, ademanes, expresiones, cambios en el tono de voz, titubeos, recurrencia hacia algún tema, movimientos corporales, etc., tienen un carácter informativo importante sobre los conflictos, síntomas y dificultades que aquejan al individuo (Llanos, 2005).

Tomando en cuenta que cada entrevista tiene un objetivo muy específico, el psicólogo la prepara de acuerdo al tipo de preguntas que se propone realizar (Grados, 2003; Llanos, 2005; Werther & Davis, 2008) por tanto, ésta puede ser:

- a) *estructurada*, basada en un marco de preguntas predeterminadas, contará con un límite de tiempo por entrevista;
- b) *de forma libre*, donde el entrevistador realiza preguntas no previstas y se posibilita la extensión en comentarios y explicaciones;

- c) *mixta*, que incluye preguntas abiertas y cerradas;
- d) *conductual*, se centra en la solución de problemas hipotéticos para obtener el enfoque que adoptaría para resolverlos;
- e) *de tensión*, evalúa las reacciones ante situaciones de urgencia, por lo que ocupa preguntas realizadas de forma rápida, tajante y seca;
- f) *por competencias*, identifica comportamientos recientes donde el candidato fue exitoso, para predecir su desempeño, por lo que abarca preguntas que traten incidentes críticos o de eventos de conducta;
- g) *por medio de una videoconferencia*, para los casos donde el candidato se encuentre en una ubicación geográficamente distante.

Cicero, Moreno (2000), Grados (2003), Llanos (2005), Werther y Davis (2008) coinciden en el entendimiento, refiriéndose a la técnica de la entrevista, ya sea *inicial* o *profunda*, que ésta es un elemento basado en la subjetividad y las circunstancias, que pone en duda la percepción del entrevistador, pues la información obtenida se construye sobre estimaciones subjetivas y variables a través de la observación, durante un estado de comunicación social, lo que arrojará resultados que no logran poseer de *confiabilidad* y *validez* (p. ej., los resultados de un mismo candidato, comparados entre uno y otro entrevistador). Lo anterior señala, sin duda, que ningún psicólogo debiera de comprometerse a predecir el comportamiento de un individuo con exactitud y ante tal cantidad de posibilidades.

En síntesis, la entrevista es un tipo de evaluación sobre la comunicación entre dos elementos subjetivos, a través de la conversación o el diálogo. Por esta razón, Werther y Davis (2008) proponen dirigir la entrevista de selección más hacia la obtención de datos sobre las áreas de desempeño, que hacia la obtención de los relacionados con los aspectos de la personalidad del aspirante.

Paso 6. Evaluación médica

El examen facultativo es realizado por un especialista en medicina industrial, contratado por la corporación. Este encargado deberá contar con el conocimiento

de los distintos tipos de trabajo a realizar, para determinar los requerimientos de los mismos y su conexión con el estado corporal idóneo. Su aplicación implica un interrogatorio, una exploración física exigente pero no ofensiva, y sólo los exámenes de laboratorio que sean útiles. Los resultados obtenidos de estas mediciones, como todos los anteriores, son de carácter confidencial, y sólo se comunicarán al departamento de selección aquellos que estén incluidos en una clasificación predeterminada (Arias & Heredia, 1999; Werther & Davis, 2008).

El interés por realizar una exploración del estado de salud de los candidatos más aptos, para confirmar si éstos cuentan con la capacidad física para desempeñar las funciones requeridas para algunos puestos, se resuelve cuando se tiene como objetivo el cuidar que el estado de salud del aspirante no influya en su productividad, en sus índices de ausentismo y en la salud de los demás miembros de la organización (Llanos, 2005; Werther & Davis, 2008).

Por lo tanto, incluir un examen médico dentro del proceso de selección y realizarlo de forma periódica después de la contratación, se convierte en una medida preventiva y correctiva, tanto para el solicitante como para la organización (Grados, 2003; Llanos, 2005).

Paso 7. Entrevista técnica

En esta etapa, el departamento de capital humano tiene el cometido de proporcionar al supervisor, o jefe inmediato, que hizo la requisición del puesto (Arias & Heredia, 1999) de al menos 2 o 3 candidatos que hayan arrojado las puntuaciones más altas durante las etapas anteriores, cuyas características y habilidades estén lo más cercanas posible a las requeridas por el puesto (Werther & Davis, 2008); es él, como elemento al mando, quien directamente evaluará las habilidades o conocimientos técnicos de las funciones a desempeñar, y es quien asumirá la responsabilidad de la decisión sobre la nueva contratación (Grados, 2003; López & Hernández, 2000; Llanos, 2005).

Paso 8. Decisión de la contratación

Se refiere a la finalización del proceso de selección del talento humano, la cual se formaliza bajo las condiciones laborales establecidas por la organización (Grados, 2003).

Los datos obtenidos por cada uno de los instrumentos de predicción se integran en un *reporte final*, así se estimará con mayor evidencia las razones que apoyan a cada una de las decisiones tomadas, ya sean de aceptación o rechazo del candidato (Oropeza, 2011).

El reporte es elaborado por el psicólogo organizacional, éste se escribe en términos positivos y concretos, se incluye cualquier aspecto relevante, y se maneja con discreción. Este análisis que se ha generado posibilita el seguimiento de dos aspectos de *validez* interesantes en la opción tomada: el seguimiento de las actividades y resultados del candidato que fue contratado, para comparar sus valoraciones laborales recientes contra los resultados de los informes; y el seguimiento a la *validez* en la construcción de los resultados obtenidos por el especialista en psicología (verificación y supervisión) después de haber transcurrido un tiempo relevante (Llanos, 2005; Werther & Davis, 2008).

Para una correcta selección, se ha solicitado que los resultados del candidato cuenten con *validez* y *confiabilidad* (Martínez, 2001). Aunque de forma repetida, Arias y Heredia (1999) encuentran imposible medir con exactitud los estilos y habilidades del individuo, a lo largo de todo el proceso (*validez*) y más aún en el mismo postulante durante diversas etapas, con un tiempo distante entre una etapa y otra (*confiabilidad*).

Continuando con la notificación del convenio oficial, ésta puede cumplirse por medio de la gestión del psicólogo organizacional que ha estado presente en el transcurso de la secuencia del procedimiento, o por la persona del departamento de capital humano que esté a cargo de esta fase. La decisión se dará de manera cuidadosa, ética, global y con respeto, a los candidatos (ya sean aceptados o rechazados) que llegaron hasta este punto, realizando la oferta de trabajo respectiva. La oferta laboral abarcará los detalles del puesto que fueron mencionados antes, es decir, las disposiciones que se requieren sobre el trabajo,

el salario y la información adicional que sea importante recalcar o aclarar, y también se especificará un tiempo límite para su aceptación (Llanos, 2005; Martínez, 2001; Werther & Davis, 2008).

Es recomendable para el psicólogo aprovechar este momento y conservar los expedientes de los demás solicitantes que fueron finalistas, para conformar así un banco de capital humano valioso, en caso de nuevas requisiciones, ocasiones imprevistas, o cuando se necesite cubrir vacantes con perfiles similares a los candidatos que ya fueron evaluados y en parte admitidos (Grados, 2003; Martínez, 2001; Werther & Davis, 2008).

II.4. Conclusión

El proceso de reclutamiento y selección del talento humano para la integración de la estructura laboral y social de una organización, no es un método frío y preciso como administrativa y explorativamente se deseara, pero está estructurado de forma sistemática con la finalidad de evitar la improvisación en sus actividades y el mayor fracaso en sus resultados.

Como se revisó a lo largo del capítulo, el conjunto de predicciones y conclusiones obtenidas en el curso de estos pasos sucesivos, carecen de *confiabilidad* y *validez*. Se obtiene, de esta manera, que en todo análisis realizado y completado por el psicólogo, intervienen y trascienden, sobre todo, los procesos psicosociales que reproduce o acepta, las estructuras normativas de la organización que estén comprometidas, y los límites personales —como valores y emociones, habilidades y destreza, entre otros— a medida que realiza las actividades de reclutar, entrevistar, evaluar y seleccionar.

Para profundizar un poco más en tales elementos, éstos serán revisados en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III. RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

En el curso de este capítulo se dividen y analizan cada uno de los aspectos que se pretende influyan directamente en la formación y servicio del psicólogo organizacional, para ejercer, con relevante capacidad y aplicación, sus actividades, sin excluir las obligaciones ante ciertos actos o errores en los que pudiera incurrir, durante el trato con otros seres humanos.

En este sentido, Gisbert y Fiori (2005) describen a la responsabilidad profesional como la obligación de reparar o compensar los daños producidos por actos, omisiones y errores voluntarios o involuntarios, que sean previsibles y evitables, del individuo capacitado y competente en el ejercicio de su profesión. Todo lo cual señala, sin duda, la necesidad de asumir ciertas normas morales y éticas para la práctica de cualquier disciplina.

El último tema, en especial, plantea la omisión en lo anterior y pondrá de manifiesto las circunstancias que limitan el correcto ejercicio de la persona que practica esta profesión, tanto en su desarrollo profesional como a través de las consecuencias laborales de las que forma parte, donde se hace presente el dominio que las estructuras sociales de poder tienen sobre algunas determinaciones.

III.1. Estándares éticos del psicólogo

Un componente fundamental a tratar es el concepto de *ética*; para tal propósito y en primer instancia, a continuación éste será explorado desde un panorama filosófico, reflexivo, universal e incluyente de las cualidades personales, para luego darle el ángulo que demanda la comprensión de su importancia durante la práctica de la psicología.

En este primer sentido, Savater (1999) expone la comprensión y convicción de este término social y racional, de un modo amplio, que considera ante todo el bienestar del conjunto, de la comunidad, de la experiencia de vida, y que además contempla el bienestar individual y las diferencias particulares de cada persona, siempre que estas diferencias sean las que impulsan los deseos de su acción, de su manera de reaccionar, en la búsqueda de cada individuo por ser persona, por

ser él mismo, en abstracción y complemento de todo lo demás. Se refiere así, a una *identidad* cambiante, en construcción y modificación constante, lo que tiene como desenlace una *identidad imperfecta*, pues no se contiene por formas o modelos estables.

La indagación de su parte complementaria convierte a la *otredad* como el ingrediente principal de estudio para el conocimiento de todo aquello que le rodea, de sí mismo y, por consiguiente, de sus diferencias o semejanzas con el entorno u objeto de observación, lo que contendrá, en especial, los límites propios del espectador. Esta búsqueda afirma la identidad subjetiva del individuo que examina o investiga, pues siempre le exigirá una revisión reiterada sobre aquello que crea, nombra, produce, objetiva, trata como cosa, etcétera, con la intención de conceder y defender la firmeza que le dio origen, tal como el descubrir sus posibilidades en él mismo; sólo de esta forma se podrá establecer un acuerdo con el significado de lo recolectado, o en la definición del elemento que será compartido. En este proceso por reconocerse a sí mismo en el otro, el individuo se ha sentido obligado a encuadrar y juzgar lo observado, aun confirmando dos certezas en ello: la falta de información que tiene sobre la totalidad examinada y, ante todo, que la naturaleza de las circunstancias no domina las decisiones de los otros individuos (Savater, 1999).

Desde esta iniciativa propia, bajo una disposición *ética*, es de donde serán generadas las normas y valores en cada persona, para constituirse en la comunidad y promover el esquema o restricciones que sometan a sus integrantes, proponiendo un ideal, que no aspira a la exclusión, bajo una comunicación racional y abierta, donde los lazos sean delineados por una correspondencia mutua, de apoyo y estímulo. De tal modo, se establecen diversas relaciones, todas ellas coherentes, conscientes y posibles, con referencia a lo que el individuo ha elegido ser, en su adaptación al entorno, con la necesidad de un compromiso que contemple su inteligencia, voluntad y dominio de sí, y admitiendo su responsabilidad sobre las respuestas elegidas. Lo contrario a esto sería una relación *sin ética*, marcada por un reconocimiento jerárquico, de desigualdad, con asimetría, de correspondencia mecánica, privada de la decisión propia, sin

relevancia unitaria y, como resultado, sin identificación ni reconocimiento del individuo durante las oportunidades (ya sean de autonomía, integridad, excelencia, etc.) que se le presenten (Savater, 1999).

En adición a lo anterior, dirigiendo ahora la atención al dominio profesional del psicólogo en la esfera laboral, la Sociedad Mexicana de Psicología (2010) pone en consideración un *código ético*, que obliga a todo psicólogo a tomar en cuenta, con el propósito de regular su formación y sus prácticas; puesto que si llegase a incurrir en una falta *ética* durante sus actividades de naturaleza psicológica, la ausencia de su conocimiento o comprensión no significaría una defensa ante posibles sanciones de orden profesional, aun si las demandas de una organización entraran en conflicto con este código. Su meta principal es proteger y conservar el bienestar del usuario que solicita el servicio, como del aspirante laboral, empleado, examinado en investigaciones, estudiante, colega, del mismo profesional como proveedor del servicio, y del público en general, ya sea en el ámbito profesional, en el de investigación, o en el terreno académico.

Las normas de conducta que muestra, se sostienen por los *códigos éticos* de otros países (principalmente de Estados Unidos, Canadá, Venezuela, los que comprenden la Federación Europea de Asociaciones de Psicología y los de la Asociación Médica Mundial, entre otros) para ubicar criterios comunes. Además de lo anterior, ocupa datos obtenidos de dos estudios nacionales y uno internacional, que le proveerán de alguna certeza y un mejor funcionamiento en lo que plantea, aparte de darle una mayor consistencia con respecto a la conducta de la profesión en el presente (SMP, 2010).

Del primer estudio, denominado "*Evaluación del código ético de la sociedad mexicana de psicología*", se logró enlazar los principios generales con las normas de conducta (sean éstos *el bienestar de la profesión, el respeto a la dignidad de la humanidad, la conservación del ambiente, y el respeto a la dignidad personal y profesional de los psicólogos*) con la pretensión de fortalecer la importancia de su cumplimiento, además de impulsar y sustentar mayores beneficios sobre la profesión en general, entre otros señalamientos esenciales que mejoraron su

estructura y extensión hacia los distintos ámbitos y trasfondos en los que se desarrolla este oficio profesional (SMP, 2010).

Sobre la investigación internacional en la que participó México, por medio de la SMP, llamada “*Problemas y dilemas éticos más frecuentes, informados por psicólogos mexicanos en una encuesta nacional*”, se consiguieron nuevas posturas que fueron integradas, éstas están relacionadas con faltas o dilemas éticos. Los datos obtenidos fueron utilizados en la revisión y complemento correspondientes a la actualización del código con el que se contaba. Debido a su importancia descriptiva, estos criterios serán resumidos a continuación, respetando su orden de incidencia de forma descendente (SMP, 2010):

- a) *Nivel de competencia profesional.* Contemplan los obstáculos que se generan por la falta de eficiencia, capacidad, habilidad y supervisión profesional (sea por *imprudencia, negligencia o impericia*); lo que coloca también la atención en la responsabilidad que tienen los profesores de psicología e investigadores, con respecto a la operación y administración de los programas docentes.
- b) *Aspectos académicos y científicos.* Centran la atención en las distintas clases de fraudes, abusos y plagios, en títulos profesionales, investigaciones y publicaciones; adjuntando a esta categoría, los casos donde se pasa por alto el consentimiento informado a los sujetos que participan en una investigación.
- c) *Relaciones sexuales y hostigamiento sexual.* Son aquellos incidentes en relaciones que contemplen provocaciones y manipulación de carácter sexual, al abusar de la posición de superioridad o autoridad inferida.
- d) *Uso de las pruebas psicológicas y su valoración.* Se refiere a las evaluaciones, aplicaciones e interpretaciones realizadas por personal ajeno a la profesión, o su distorsión o exageración intencionada, y a la exposición de sus resultados a los demás, todo ello con el propósito de obedecer a intereses particulares.
- e) *Relaciones duales o ambiguas.* Comprende el mantener y añadir una relación distinta, con la misma persona; es decir, además de la relación

profesional y psicológica que les vincula, se mantiene otra diferente, que puede ser de interés personal, amistoso, social, de negocio, etc.

- f) *Requerimientos indebidos en el pago de honorarios*. Son las distintas deformaciones en relación con el convenio fijado para obtener la retribución económica de los servicios, que contemplan una imposición en sus condiciones, lucro o conveniencia económica.
- g) *Cuestiones culturales*. Estos últimos casos solicitan el incluir a las dificultades en la diversificación de los criterios, generados por variantes y límites culturales.

Del tercer y último estudio, titulado *Investigación sobre los valores éticos que los psicólogos mexicanos juzgan que promueven en el ejercicio de su profesión*, se situaron los valores que estos psicólogos encuentran más importantes (como es respeto, responsabilidad, honestidad, capacidad personal y confidencialidad) y que impulsan su forma de proceder en el empleo de su carrera, lo que le daría un mejor planteamiento y un mayor carácter social. De esta forma, el Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de Psicología toma parte, de manera oficial, en las modificaciones realizadas (SMP, 2010).

Ahora bien, el código ético que en la actualidad se presenta, con referencia al desempeño de las personas que se dedican a esta carrera, estará determinado por una escala de valores. Estos *principios* esenciales, para Chamarro (2011) y la SMP (2010) se componen por:

- a) El *“respeto a los derechos y a la dignidad de las personas” (libertad y justicia)*. Contempla el valor inherente de cada ser humano, como derecho fundamental, el cual no aumenta ni disminuye en función de cualquier factor, condición o estado; por ende, no lo hace acreedor a un trato de objeto o producto, ni tampoco como si fuese un procedimiento para alcanzar un resultado. Lo que abarca un respeto a la confidencialidad del individuo, grupo o comunidad, a su autonomía, al trato honesto y equilibrado, a la facultad adquirida para fijar o finalizar la relación que se estableció en sociedad, y a la custodia de los documentos psicológicos.

- b) El “*cuidado responsable*” (*honestidad*). La condición para cualquier convenio de servicio que se haya asentado, comprende el reconocimiento de una responsabilidad, directa e indirecta, ante cualquier daño que sea posible de generarse y atente contra la seguridad física o psicológica de cualquiera de sus elementos. En toda *decisión ética*, la relación directa es una prioridad, pero también es relevante contemplar la responsabilidad originada por la influencia o consecuencias de sus procedimientos, y el grado de reciprocidad que exista entre los beneficios y los daños causados por los métodos elegidos, estando obligado a desarrollar e implementar aquellos que otorguen un mayor provecho. Esto pone en evidencia la capacidad o conocimiento adquirido por el psicólogo, para ejecutar sólo aquellas acciones para las que esté en verdad capacitado, preparado, acreditado y actualizado.
- c) La “*integridad en las relaciones*” (*verdad*). Las obligaciones que pertenecen a la profesión habrán de mostrar veracidad, una actitud favorable, ausencia de prejuicios, distorsiones, o preferencias en lo observado, al igual que habrá de evitar cualquier diferencia de intereses, para no producir alguna lesión. Esta firmeza en su conocimiento y la aceptación de sus límites propios, ante las relaciones profesionales en sociedad, evitará fraudes, engaños, falsificación de resultados y sesgos en investigaciones. De esta forma se pondrá en claro, desde el comienzo, el cargo o función que cumple, su tipo de planteamiento y los servicios que oferta.
- d) La “*responsabilidad hacia la sociedad y la humanidad*” (*beneficencia*). Lo que indicará la obligación social obtenida en todo momento: hacia el lugar donde trabaja, hacia las condiciones de la sociedad bajo las cuales vive, y tendrá cuidado del nexo que existe entre la sociedad local y otras sociedades nacionales e internacionales, con las que también esté en contacto. A este principio se añade el compromiso de cuidar que su conocimiento sea comunicado y facilitado, para fines que proporcionen

beneficios a los demás, y cuidará que sus acciones no perjudiquen al medio ambiente.

Una forma de unificar lo anterior, amerita antes identificar la variabilidad de situaciones y problemas de tipo humano que el psicólogo afronta en el campo profesional, además de tener presente que la información en la cual estructura su análisis siempre será incompleta, por lo que su decisión se basará, en primer lugar, por datos fundados en un marco de oportunidad (de tendencia o *probabilidad*) lo que dará a los resultados una dirección carente de real certeza. Para atender estas situaciones o los dilemas formados por múltiples factores, que no se refieren sólo a dificultades de orden técnico e inamovible, y que contemplan tanto al psicólogo como al usuario del servicio (cliente), a la familia, a la sociedad y a las organizaciones, Chamarro (2011) sugiere poner especial atención a los *principios éticos* como una guía para la elección de los procedimientos profesionales, para tener objetivos voluntarios de conducta, todo los cuales conducirán a respuestas de validez universal, y que pondrán en análisis las consecuencias éticas de sus acciones. Este enfoque de tipo *ético* y *deontológico* que concierne al profesional del ramo de la psicología, obedece no sólo a los derechos del cliente, sino al *deber ser*, es decir, a las aspiraciones y creencias del psicólogo en contexto con una salud integral (que observa honestidad y veracidad) lo que provocará el cumplimiento de las obligaciones con una mayor amplitud colectiva.

III.2. Perfil del psicólogo organizacional

Aunque no hay una base sencilla y ordenada para diferenciar las especialidades de la psicología, se esperaría en el psicólogo organizacional un profesional con los conocimientos académicos y de formación necesarios, los cuales pueden variar en relación a la complejidad y surgimiento de los conflictos potenciales que resuelve, y a las actividades técnicas que le demanden (Lang, 2000; Roe, 2003). Taylor (en Martínez, 2001) concluye, a favor de este propósito, que esta preparación debe de

estar formada por un diseño útil, que brinde la mejor asistencia a los clientes, y que abarque dentro de sí: la abundancia de amplias enseñanzas, el conjunto de experiencias adquiridas y el dominio que pueda ser demostrado; sólo de esta forma se podrá encontrar al mejor perfil, en provecho de la organización y del talento humano.

La obligación administrativa del recurso humano dentro de un centro laboral, por lo que atañe al suministro y distribución que se realiza, consiste en hacer funcionar los sistemas o grupos de trabajadores que la componen; para ello, hacer que cada integrante conozca el papel que debe de cumplir, el lograr que sus miembros sean capaces de cooperar entre sí, por decisión propia, y la forma comunicada en que sus funciones se relacionan con las de otros, serán la clave que signifique realizar el trabajo con una mayor efectividad (Martínez, 2001).

Para entender y resolver problemas en el mundo laboral, y fomentar una unión ordenada de los objetivos individuales de cada solicitante de empleo, o empleado, con los objetivos planteados por la organización, se requiere poner en ejecución las teorías y métodos de la psicología (Roe, 2003; Universidad Nacional Autónoma de México, 2014). En virtud de esto, los roles y funciones que el psicólogo debe de ser capaz de realizar, en orden de cubrir un estándar apropiado para desempeñar esta actividad, de acuerdo a distintos autores (Chamarro, 2011; Lang, 2000; López & Hernández, 2000; Martínez, 2001; Roe, 2003; UNAM, 2014), exige:

Con respecto a las funciones del conocimiento adquirido

- Estar informado acerca de la legislación y normas en las que se somete esta profesión.
- Identificar los problemas y las demandas que tiene cualquier sociedad laboral, en relación al talento y recurso humano que la conforma.
- Tomar decisiones ante la fuerza que ejercen los acuerdos aceptados sobre la cultura de la organización.

- Sustener por medio de diversas metodologías, con el soporte científico que brinda la carrera profesional, los programas de intervención y las técnicas de evaluación y seguimiento.
- Ocupar argumentos científicos que avalen toda conclusión.
- Diagnosticar y proponer a los candidatos óptimos, de acuerdo a la mejor estrategia en el mercado de recursos humanos.
- Combinar los perfiles adecuados y especializados que requiere el manejo de los recursos, ya sean humanos, técnicos, materiales y administrativos, para el cumplimiento de los objetivos de la *estructura de trabajo real* (esta es, la que se basa no sólo en las relaciones formales que tienen contacto con las funciones convenidas para cada puesto, sino también en las que implican un trato informal).
- Optimizar los resultados, en la medida de que exista una mayor congruencia entre lo establecido, lo que se ejecuta, los costos de su operación y la facilitación del éxito de la sociedad, en el colectivo de trabajo.
- Establecer una relación profesional (*rapport*) que facilite toda interacción laboral (es decir, de manera similar tanto para las relaciones deliberadas, como para aquellas que no estén indicadas por la dirección de la empresa).

Con respecto a las responsabilidades de su condición profesional

- Desarrollar su empleo y el que por extensión tenga (en caso de compartirlo con asistentes, estudiantes o cualquier otro tipo de colaborador) de forma positiva y activa, conforme a los principios éticos de la profesión.
- Evaluar, diagnosticar e intervenir, de forma eficiente, el comportamiento humano y las condiciones laborales que llegasen a favorecerlo o perjudicarlo, contemplando con cuidado los factores personales que

pudiesen influir en la competencia laboral sobre la que se está centrando la atención.

- Elaborar informes claros, concretos, relevantes e imparciales.
- Reconocer y respetar las debilidades y limitaciones del fundamento científico, tanto de las teorías como de los métodos y procedimientos, que aplique en su trabajo.
- No utilizar términos poco científicos o etiquetas diagnósticas, de forma indiscriminada, adentro y fuera del ámbito profesional.
- Incluir su firma al final de cada informe, asumiendo el contenido y el grado de conocimientos y competencias conseguido.
- Actuar con respeto y de la forma más correcta, ante cualquier candidato o empleado, sea a través de una interacción personal, pasada, presente o sin que ésta se haya realizado.
- Promover el desarrollo del ser humano y su bienestar, en la comunidad laboral y el mundo social, como un conjunto.
- Hacer frente a diversas situaciones de interacción, sin dejarse llevar por reacciones emocionales poco apropiadas, visualizando las consecuencias individuales y sociales, para ofrecer las mejores soluciones.
- Observar su propia conducta, en continuidad al cuidado que amerita su cargo: al mantenerse informado, sin alteraciones en el ánimo que afecten su desempeño, ser sensible, y cultivar su habilidad para tener consciencia y comprensión de las cosas (capacidad de percepción clara y profunda, o *insight*).
- Asegurar, mediante todos los esfuerzos o medios, de que sus servicios no sean mal utilizados antes de aceptar una asignación o una orden.

Algunos casos en los cuales puede intervenir este profesional, son:

- a) proceso de selección y reclutamiento de personal,
- b) integración del recurso humano,
- c) gestión del talento humano,
- d) capacitación de personal,

- e) acompañamiento, instrucción y entrenamiento, para desarrollar habilidades específicas (*coaching*),
- f) cambio organizacional,
- g) desarrollo organizacional, y
- h) consultoría e investigación empresarial (p. ej., desgaste ocupacional, acoso laboral, clima organizacional, etc.).

III.3. Discriminación durante el proceso de reclutamiento y selección

Vera (2006), Werther y Davis (2008) afirman que la mayoría de las corporaciones modernas deberían de abstenerse de indagar sobre aspectos como raza, religión o grupo étnico de los candidatos, durante el proceso de reclutamiento y selección. La edad no debiese ser tampoco un dato que defina los términos de la aceptación o rechazo, si ésta no es menor a la oficial para su contratación, y si las condiciones de salud relacionadas no intervienen con las actividades inherentes a las funciones del cargo. De igual manera, toda *discriminación* realizada contra personas del género femenino o masculino, o contra las personas de determinada raza, contextura, grupo étnico, estado civil, nivel socioeconómico, etcétera, serían por completo irracionales e inaceptables en este tipo de organizaciones.

El *principio de igualdad*, en base a los derechos fundamentales de toda persona, debería de garantizarse en los criterios de selección y contratación, en la promoción de quien desempeña un trabajo, en la participación de programas de formación, y en las condiciones de ocupación y retribución (Martín, Cano & de la Fuente, 2007). En contraste, estas actuaciones o políticas están muy alejadas de la realidad por parte de la administración de cada organización y de la misma entidad, sea pública o privada, al ser la prevención y eliminación de la *discriminación* un tema que no está regulado en su totalidad por parte del conjunto de leyes laborales, nacionales e internacionales, pues éste no conlleva una obligatoriedad informada en todos los casos (de la Fuente, Martín & Cano, 2007; Ferrer, 2012; Vera, 2006). Lo anterior sirve como fundamento para que sea en el *ambiente laboral*, uno de los ámbitos sociales, donde se hace más evidente y

donde toda clase de *desigualdad* se presenta; más aún y sin duda alguna, donde toda exclusión es realizada antes, durante y después de efectuarse la contratación, limitando la libertad de ser, al verse la autonomía y la confianza condicionadas por los valores sociales y económicos, internos y externos, creándose un círculo vicioso, tanto a favor como en contra de cierto talento humano y recurso laboral (Brown & Domínguez, 2010; Escamilla, 2008).

Estas concepciones y efectos hacia las personas bajo distintas condiciones laborales, han sido tratados por diversas teorías sociológicas y económicas (Brown & Domínguez, 2010). Algunas de estas explicaciones serán expuestas más adelante.

Contemplando nuevamente a Hartog (2011) acerca de las representaciones sociales (*conocimiento o cognición social*) que se combinan para entender la realidad, éstas se relacionan con la *discriminación* durante el proceso de reclutamiento y selección, cuando se da por cierto que los solicitantes de empleo con determinado aspecto son sumamente inadecuados ante cualquier otra creencia, en comparación con otros de grupos sociales diferentes a los que se les atribuirá una mayor confianza o un mejor desempeño laboral; ocupando tales medidas para rechazar o aceptar, temer o confiar, sobre un tipo de personas en específico, y en mayor o menor énfasis. Brown y Domínguez (2010) en correspondencia con esta *desigualdad laboral*, durante la elección de personal realizada a través de información parcial y predispuesta sobre quienes solicitan el empleo, consideran que es por completo subjetiva y su soporte proviene de percepciones adquiridas, ya que ninguna circunstancia externa podrá medir y asegurar lo que en verdad es o no adecuado para el aspirante; asimismo las necesidades a cubrir y las preferencias de la organización, son fuerzas que no corresponden a un análisis económico adecuado, cuyo interés principal de éste sería el favorecer a la estructura laboral en cada ocasión.

Estas discriminaciones que se formalizan bajo alguna *norma* o algún *acto jurídico-público* en las organizaciones, bajo la razón de los empleadores de maximizar sus ganancias y de crear un ambiente más productivo, pueden

denominarse *directas* o *indirectas*; y pueden ser interpretadas con la colaboración de algunos *modelos económicos*.

Ricoy (2010) y Vera (2006) las dan a conocer reflexionando sobre la posición social de cada individuo en una organización, como se muestra a continuación:

a) *Discriminación directa*. Conducta realizada de forma irrazonable, pero con claridad y determinación, por medio de alguna *norma, política* o *ley*, que otorga un trato diferente, perjudicial y de rechazo, hacia ciertos trabajadores, en correlación con alguna distinción social o política, sin tomar en cuenta a aquellas diferencias menos subjetivas y razonables. Se basa entonces en *prejuicios, estereotipos* y *estigmas*, que otorgan cualidades o la falta de éstas, en el sentido de su pertenencia a un determinado colectivo (*segregación*). Dicha conducta es evidente y fácil de reconocer al obrar en contra del concepto de *igualdad* como derecho fundamental de cualquier persona. Ejemplos de este tipo de *discriminación laboral*, son:

- las actividades expresadas en la requisición de personal (para la elaboración del *perfil psicológico* del puesto vacante) que se trazan de acuerdo a un determinado género;
- también se encuentra la libertad que tienen las organizaciones, sean públicas o privadas, para exigir una determinada constitución física y de vestido que den la imagen de la identidad deseada;
- otro ejemplo son las normas en los reglamentos de trabajo que marcan claras distinciones de acuerdo a los roles, comportamientos, actividades y atributos socialmente contruidos, pasando por alto las premisas o criterios anatómico-fisiológicos, científico-rationales y jurídicos que habrían de fundamentarlos;
- también los anuncios de las ofertas de empleo donde se excluye al aspirante con determinado estado civil o por sobrepasar cierta edad; y por último,
- Brown y Domínguez (2010) lo ejemplifican a través de la variabilidad económica que existe en todo el mundo, donde se ha mantenido una

retribución distinta entre hombres y mujeres para el mismo trabajo, aún significando y precisando un mismo valor y esfuerzo.

b) *Discriminación indirecta*. Se produce cuando la acción en apariencia no constituye una clara *discriminación*, por parecer imparcial, pero siempre exige condiciones específicas que son ambiguas y causa resultados que desfavorecen a ciertos individuos de un colectivo por contar con algunas distinciones dentro de la estructura social común, como pueden ser la combinación de la apariencia física con el nivel socioeconómico o intelectual, la religión que profesa, las limitaciones físicas, etc. Este tipo de conducta no es tan fácil de detectar pues proviene de prejuicios de diversos colectivos estructurales, o también proviene de prácticas laborales que han subsistido en un mismo estado a lo largo del tiempo. Ejemplos de este tipo en el ambiente laboral, corresponde a:

- aquellos requerimientos que no tienen una justificación razonable para el trabajo a desempeñar y por el que se oferta dicha vacante, así que no mencionará con claridad lo que el puesto exige; como puede ser el solicitar, para determinados cargos, documentos muy específicos (como la certificación del dominio de un idioma o el certificado de estudios de una institución educativa en particular) que sólo puede presentar cierta categoría de personas (derechos que son marcados por la sociedad, cultura o sistema educativo) y que no son fundamentales para el desempeño de sus actividades; o bien,
- las escasas posibilidades de promoción de mujeres en ciertos puestos de dirección o poder, bajo argumentos discutibles y controvertidos;
- la diferencia clara en la variedad de trabajos y sus respectivas prestaciones, sin importar que cuenten con responsabilidades equivalentes o paralelas (ocupa la *segmentación genérica*); así mismo,
- los prejuicios ligados a los patrones culturales, que asignan roles basados en una distribución desigual de poder (lo que es recíproco para ambos géneros); poniendo por caso a aquellos trabajos donde los hombres tienen el privilegio sobre los trabajadores con roles femeninos o de cargos

inferiores, dentro de la estructura laboral (*construcciones patriarcales*) situando sus posiciones en desventaja y subordinadas a ellos; y, de último - Vaquerano (2009) sitúa en este tipo de condición, la publicación periódica de vacantes donde el nombre del cargo aparece dirigido a un sólo género, como puede suceder con los espacios ocupados por “maestras”, “gerentes”, “secretarias”, “médicos”, “enfermeras”, etc., omitiendo de forma intencional el dirigirlo hacia el profesional o especialista en general.

Brown, Domínguez (2010) y Vera (2006) recapacitan sobre los factores económicosociales que intervienen en cada una de las facetas de la *discriminación laboral*, los cuales se dividen en diversos modelos y se establecen en hipótesis neoclásicas, es decir, en un tipo de pensamiento racional motivado por las ideas de la Ilustración. En seguida se aprecian algunas de estas distinciones, donde el punto de vista económico es el que predomina para su exposición:

a) *Discriminación por preferencias del empleador*. Este análisis observa los factores relativos a la *demanda* de la fuerza de trabajo y está delimitado por razones de inversión. Supone la posibilidad que el empleador tiene por discriminar al ejercer sus *prejuicios*, asumiendo que obedece al gusto de la sociedad y está dispuesto a desprenderse de la fuerza productiva o de otros beneficios, en tanto que sólo pagaría por contratar a un determinado tipo de personas (p. ej. individuos en situación vulnerable) si su salario es menor, de tal manera que para fijar esta cifra se regirá en la cantidad de personas con tales particularidades que estén en busca del empleo.

b) *Discriminación estadística*. Como el modelo anterior, contempla las razones en el empleador por obtener mayores ganancias y disminuir costos inmediatos y futuros, pero incluye a una probabilidad de índole especulativa. En esta observación se asume una falta de convicción eminente en el empleador y una nula necesidad por proveerse de mayor información para fortalecer sus ideas, por lo que éste racionalizará sobre el promedio de respuestas y la productividad que son dadas en un grupo de trabajo y, de

acuerdo a sus percepciones, buscará disminuir costos en los procesos de contratación que requieran una mayor búsqueda y confirmación de datos, lo que conducirá a la organización a una discriminación y rechazo de aquellos que podrían ser trabajadores potenciales. De esta forma, al contemplar a los que fueron contratados, se confirmará y expondrá en cualquier ocasión posible el comportamiento esperado, sin ningún interés por indagar y confirmar el porqué de estas conductas (ya sean favorables o desfavorables) omitiendo a los factores que tengan por costumbre el dar tales resultados.

c) *Discriminación por concentración*. Se basa en el supuesto de la *oferta* de la mano de obra, de tal modo que los solicitantes de empleo acuden al mercado de trabajo en función de sus preferencias y limitaciones. Lo que garantiza que cada aspirante elegirá en qué lugar desea emplearse de acuerdo a la distribución ocupacional que le favorezca o corresponda. Lo anterior se demuestra en aquellos incidentes donde, por poner un ejemplo, debido a la solicitud y demanda de los puestos de trabajo tipificados como femeninos, el salario tiende a ser inferior y las condiciones de trabajo son todavía menos agradables; también esto explica la lógica que hombres trabajadores utilizan para decirse estar incómodos cuando reciben órdenes de mujeres trabajadoras; y, del mismo modo, señala las diferencias salariales como consecuencia de la libre elección, demostrando de esta manera que las decisiones personales influyen proporcionalmente a la remuneración obtenida, en otras palabras, se refiere a cuando el individuo destina una menor o mayor inversión al tipo de educación o formación profesional escogidas, lo que obedece sin discusión al plan de vida deseado.

En referencia a las formas anteriores que aportan una explicación al problema de la *discriminación laboral*, se obtiene que estos hechos coinciden en el uso de un criterio que centra la atención en aquellas características propias de cada género (*norma sexista*), en un punto de vista tradicional masculino en el trabajo (*androcentrismo*), acatando un proceso que unifica los mercados, sociedades y culturas entre los distintos países (*globalización*), además de otros

aspectos psicosociales (*prejuicios, estereotipos y estigmas*) que en ningún momento se guiarán por leyes universales favorables, sino por el entorno cultural e institucional predominante, para tales decisiones y distinciones. Por otra parte, contemplan un exceso de subjetividad en las políticas de contratación, que al establecer las funciones de cada uno de los cargos dentro de la estructura organizacional, son trazadas sin utilizar criterios *neutros* (competencias y experiencia) acordes con las funciones reales de cada cargo y que, en su lugar, ocupan información de comportamiento limitada o de primera apariencia en cada candidato (Brown & Domínguez, 2010; Hartog, 2011; Ricoy, 2010; Vera, 2006).

Para Brown, Domínguez (2010), Martín, Cano, de la Fuente (2007) y Vera (2006), las percepciones estereotipadas acerca del desempeño laboral desfavorecen también a las oportunidades que el mercado de trabajo ofrece, y perjudicarán tanto al empleo como a la participación y competencia en la colectividad laboral, cuya motivación general debería ser el maximizar las utilidades e incrementar la satisfacción individuales. Consecuencias de estas operaciones de influencia que están relacionadas, se verán reflejadas en la calidad de vida para los empleados y en la deficiente productividad organizacional, si son comparadas con empresas de estructuras semejantes y de percepciones más equilibradas hacia el talento humano que las integra.

Los elementos de selección y contratación con cargas más estables, pueden servir como puente entre la *igualdad formal y material*, lo que desembocaría en una mejor subsistencia y un mejor desarrollo del potencial del talento humano con el que se cuenta (Brown & Domínguez, 2010; Escamilla, 2008; Ricoy, 2010), favoreciendo el crecimiento intelectual de forma progresiva y los acuerdos entre los distintos modelos existentes, que den posibilidad a una organización del trabajo con un punto de vista claramente plural, creando un mercado laboral con una competencia perfecta y racional; donde las diferencias salariales demostradas por distinciones que observen una gran dependencia de las condiciones subjetivas del observador, serían por lo tanto injustificables (Brown & Domínguez, 2010; de la Fuente, Martín & Cano, 2007).

Brown, Domínguez (2010), Hartog (2011), Vera (2006), Werther y Davis (2008) resaltan en conjunto la idea con respecto al conocimiento y facultades que los reclutadores obtienen en la actualidad, los cuales podrían estar dirigidos a buscar un mayor éxito profesional (bajo una *norma universal*, por convicción, de bienestar general y con un sustento académico) dirigiendo su actuación de manera ética, veraz y competitiva, enfocándose en las capacidades, experiencia, estudios, competencias, etcétera, del aspirante, en lugar de persistir en actos discriminatorios o que contemplan un abuso de poder, limitando el desarrollo personal del individuo, no sólo en el mercado de trabajo sino también en otros ámbitos de la vida diaria, ante una sociedad que no permanece estática a lo largo del tiempo, y cuya realidad requiere de ajustes para una integración más satisfactoria ante la diversificación de estilos y capacidades que subsisten.

III.4. Conclusión

Es necesario para el estudiante o para el especialista que aplica este conocimiento, el ceñirse a un *criterio ético* y asimilarlo a fondo, durante las decisiones personales y profesionales que se ubiquen en el campo laboral de la psicología, si lo que se busca es conducirse, desempeñarse y alcanzar la posición que espera de sí mismo, ante la multiplicidad de factores y consecuencias de índole humana con las que se enfrenta a cada momento. Resulta inadmisibles especializarse en psicología y ser parte, o alimentar, las actividades que lesionen o subestimen los derechos humanos, en cualquier grado.

Por último, la responsabilidad profesional en el individuo que acepta este oficio, contempla el respeto, la competitividad y la integridad de él mismo en lo concerniente a su deber social, como motivo esencial de su formación. No hay forma de omitir el esfuerzo educativo que se le ha exigido para ser considerado apto, como para, en lugar de hallar lo más cercano a un balance en su entorno, encontrarse con una contradicción, o un conflicto, durante el trato selectivo e irrazonable que tiene hacia otro ser humano, o grupo de individuos, sin cuestionar o definir su conducta antes, durante o después de reproducirla.

CONCLUSIONES FINALES

A lo largo de esta investigación documental obtuve distintas conclusiones que me parece dan la posibilidad de prevenir la aparición de la *discriminación*, o cuando menos pueden ayudar a bloquear su progreso o fomento, al ser esta acción social reconocida por sus atributos negativos propios y en los momentos en que es efectuada por el psicólogo organizacional en el transcurso del procedimiento de *reclutamiento y selección*, ya sea en una organización pública o privada, nacional o internacional, y de forma interna o externa a ésta. Por tal razón, decido proporcionarlas a nivel de observaciones y recomendaciones.

Al haber abordado este inconveniente social desde distintos ángulos, opto por presentarlas en cuatro espacios de influencia, personales y situacionales, de las que es parte este especialista:

En relación a la responsabilidad social

Es vital que el psicólogo sea consciente y se haga cargo de las consecuencias de sus acciones, en lugar de incluirse y protegerse bajo la responsabilidad que se concentra en un determinado grupo social, para justificar de esta forma cualquier decisión observable que haya sido motivada por alguna distinción social, dirigida hacia otro individuo o grupo de personas, con la intención de difuminar o encubrir su ignorancia o intereses propios, ante la causa de una lesión emocional o una estimación demasiado baja de los derechos humanos.

Las relaciones de poder, o las basadas en el grado o clase de conocimiento recopilado (p. ej., erudición selectiva y altivez académica) que se construyen y en las que por consentimiento participa, siempre mostrarán una desigualdad por definición. Es inexcusable el construir relaciones más igualitarias, comunitarias y sobre todo más respetuosas con la vida y el desarrollo de otras personas.

En relación a la responsabilidad comercial y organizacional

Habiendo una gran influencia por parte de los discursos mediáticos a los que está expuesto, en un consumo de imágenes y una reproducción de modelos, durante su construcción social, es de primera necesidad, tener consciencia de ello para darle forma a la respuesta que más le satisfaga, como consecuencia de una búsqueda propia, conteniendo una mayor independencia y diferenciación (capacidad de decidir y discernir) ante tales factores.

Frente a los múltiples cambios que han presentado las sociedades, más las dificultades que hay en la estabilidad económica de las que son presa, se requiere una construcción y reconstrucción de modelos que respeten la diversidad de la personalidad, para que éstos favorezcan a cualquier estructura sociolaboral, tanto para en el logro de sus metas como para la solución de sus problemas.

Es posible que muchas organizaciones busquen documentar que actúan de manera responsable, cuando lo que hacen es encubrir la realidad; a pesar de ello, es de especial interés para el psicólogo el cumplir con determinados niveles de expansión y desarrollo *ético* a lo largo de la construcción sistemática de la comunidad laboral, siendo quizá necesario el cuestionar profesionalmente los planes administrativos señalados o el buscar coincidir con éstos de forma diplomática, con el objetivo (entre otros adquiridos individual y profesionalmente) de cesar cualquier grado de discriminación que se practique.

Estoy de acuerdo en que el proceso administrativo del *reclutamiento y selección* no debiese tomar parte de la vida personal de los candidatos, sino por el contrario fomentar la seguridad de su intimidad y de las condiciones que mantiene en su estilo de vida, ya que al obtener estos datos sólo alimentarán los *prejuicios, estereotipos y estigmas* de quien los observa o utiliza.

En relación a la responsabilidad educativa y profesional

En la interacción social que tiene lugar durante el proceso de *reclutamiento y selección*, ha habido un descuido evidente, relacionado con los efectos provocados en el ambiente personal y la estabilidad emocional del candidato que

experimenta el rechazo o el maltrato, lo cual no corresponde a un conocimiento adquirido durante la carrera educativa, pero aun así se presenta.

Los temas sobre “la empatía”, “los estándares éticos del psicólogo”, “el perfil de su cargo como profesionista” y “la discriminación que realiza durante sus actividades profesionales”, parecieran no ser necesarios de estudio o de una mayor enseñanza; es decir, pareciera suficiente con el sentido común y cierta cantidad de experiencia y conocimiento que el especialista ha adquirido en estas cuestiones, para implementar sus conocimientos en el momento en el que haga falta y con el éxito esperado. A estas alturas, encuentro indispensable, y propongo, una formación más específica en los temas mencionados, sobre todo por la falta de neutralidad, confianza y compromiso que el conocedor de esta ocupación llega a utilizar. Por otra parte, el aprendizaje y la práctica de espacios para la reflexión personal le facilitarán el reconocimiento de sus distintas responsabilidades, teniendo así en cuenta su complejidad y potencialidad. Todo lo cual le proveerá de una formación más competente y ampliará el horizonte de dicho especialista.

Considero que la educación no puede reducirse a la generación de puro conocimiento de *la otredad*. En las actividades del psicólogo se encuentra el estudiar extensamente las que se desarrollan en el ambiente sociolaboral y las actitudes de las personas en relación con su cargo, sin haber requerimiento alguno por colocar su atención en el estudio de las propias. Situar otra vez su atención en sí mismo, con esencial autonomía, como lo ha hecho a lo largo de su vida mientras construía su realidad personal, social y académica, podría ser parte de una formación profesional continuada o de una mayor garantía —que requiere de una actualización consciente para ampliar su juicio, por medio del cual percibe y declara las diferencias que existen en aquello que estudia— como es digno de su ocupación.

Veo importante el retomar el estudio y observación de las condiciones laborales que se presentan, para reactivar su investigación, en orden de proponer nuevos conocimientos y una mejor configuración en el diseño de las herramientas de *evaluación técnica* y, por ende, ser el especialista en psicología quien se

responsabilice por mostrar un mayor dominio y control durante su aplicación y evaluación.

Siendo la subjetividad humana una propiedad indiscutible y conocida durante su formación académica, y no habiendo forma de que el psicólogo sea impersonal, o deje de ser el individuo que es (lleno no sólo de circunstancias propias, sino que también llega a experimentar el efecto producido por algún conflicto de intereses, ya sean personales, intelectuales, culturales, económicos, políticos u organizacionales) cuando realiza *una entrevista* o *evaluación*, es fundamental reconocer que aquél que se dedica a esta actividad, no cuenta con la posibilidad de eliminar sus cualidades humanas y de predecir con exactitud el comportamiento del individuo que observa o analiza, y menos aún con el rigor que profesa; por lo tanto, es imposible garantizar que cuenta con tal capacidad a través de esta interacción social, por mínima (*inicial*) o extensa (*profunda*) que sea, cuando lo que observa y estudia, en ese momento, se basa sólo en indicadores (o aproximaciones) de algunas de las tendencias de la personalidad y, más aún, se apoya en la aceptación de escasos criterios sociales y cierta actitud o expresión momentánea que solicitan en los futuros candidatos.

Una red de conocimiento, generadora de ideas, en el área de la psicología organizacional, que no se base en lo que estipula una única persona o corriente, sino que se construya a partir de otras visiones mucho más acordes con lo que la psicología puede ofrecer, conducirá al bienestar de él mismo como especialista e integrante, además de que favorecerá a la organización donde labora y, más aún, a cada individuo social que dé forma a este y otros colectivos. En especial, es importante considerar la participación de esta red de conocimiento con otras fuentes de conocimiento especializado, para intercambiar recursos e información, por medio de los cuales podrá conocer las afectaciones de un mismo problema y comprobar las medidas que han sido diseñadas para enfrentar dicha dificultad.

En relación a la responsabilidad personal

Un cambio de actitudes a partir de las cuales se hace competente, relacionadas con la integridad, la autocrítica, el respeto, la tolerancia y la consciencia *ética*,

entre otras, si lo realiza a nivel cognitivo (sea éste a través del pensamiento, que contempla los *estereotipos* con los que construye sus ideas y toma decisiones comprometidas), a nivel emocional y afectivo (sobre todo ante los *prejuicios* y *estigmas* que asimila y maneja), y a nivel de su comportamiento (evitando la *discriminación* de forma voluntaria y abierta) es en verdad necesario, ya que esto resaltaría como un rasgo sobresaliente y marcaría una gran diferencia entre el psicólogo y otras carreras profesionales.

Es lamentable identificar la frecuencia con la que se olvida el posible impacto en el equilibrio emocional del individuo, *del otro*, por la sucesión de una comunicación descuidada.

Los conceptos de *responsabilidad social* y *ética* están estrechamente ligados entre sí, ambos son de naturaleza personal, por lo que juntos ejercerán una gran fuerza en las decisiones que afirma y sostiene.

Cada psicólogo, como individuo, tiene su propio patrón de valores, por esto se hace indispensable que haga funcionar sus valores individuales con los expresados en los *principios éticos* de la profesión, en lugar de orientar su atención a sus necesidades inmediatas y desarraigadas; ya que sólo de este modo podrá evitar un fracaso en su juicio cada que se le exija una responsabilidad satisfactoria.

La *ética* personal y profesional, durante los distintos manejos interpersonales que se contemplan a lo largo de su profesión y existencia, exige dar un trato respetable y reflexionar sobre sí mismo en cualquier situación difícil, aunque esto signifique dar una nueva orientación a sus resoluciones.

Emplear la *ética* durante el desempeño de su profesión, facilitará el respeto de los derechos fundamentales de cada persona y el respeto a la estabilidad propia, anexando así una mayor ocasión a la posición anhelada en sociedad y en su profesión.

REFERENCIAS

- Arias, L. & Heredia, V. (1999). *Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas. Pp. 427-460, 468.
- Brown, F. & Domínguez, L. (2010). *México: desigualdad económica y género*. México: UNAM, Programa Universitario de Estudios de Género, Facultad de Economía. Pp. 71-99.
- Butler, J. (2014). *Deshacer el género* (P. Soley-Beltrán, Trad.). Barcelona: Paidós. Pp. 69.
- Cain, S. (2012). *The power of introverts*. Recuperado de <http://www.ted.com>
- Cicero, M. A. & Moreno, S. (2000). *Teoría y técnica de la entrevista*. México: IMPROMAR. Pp. 8-32.
- Cohen, R. J. & Swerdlik, M. E. (2006). *Pruebas y evaluación psicológicas, Introducción a las pruebas y la medición*. México: McGraw-Hill. Pp. 1-12, 92-99, 538-539.
- Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (2004). *Manual de sensibilización para la no-discriminación, respeto a la diversidad y ejercicio de la tolerancia*. México: Subdirección de Publicaciones de la Secretaría Técnica de CDHDF 2004. Pp. 11-38.
- Chamarro, A. (2011). Ética y deontología en psicología. La definición de ética y sus limitaciones. En A. Chamarro, L. Albert, E. Juan, N. Llado, J. Romero, A. Sánchez, L. Valiente & S. Ventura. *Ética del psicólogo* (pp. 6-40). Barcelona: UOC.
- de la Fuente, Y. M., Martín, M. P., & Cano, M. C. (2007). La conciliación de la vida familiar y laboral versus políticas y estrategias de la gestión empresarial. En P. Fernández & M. J. Cruz, *Igualdad de oportunidades y conciliación: una visión multidisciplinar* (pp. 453-461). Jaén: Universidad de Jaén.
- Dic:ph. (2013) Multi-Diccionario inglés español (1.1.3) [Software de aplicación móvil]. Obtenido de <https://itunes.apple.com>
- Dunnette, M. D. & Kirchner, W. K. (2005). *Psicología industrial*. México: Trillas. Pp. 15-17.
- Escamilla, F. (2008). *Nepotismo y discriminación en el proceso de reclutamiento y selección de personal*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp.49-95

- Fabela, J. A. (2014). *Propuesta de un modelo de selección de personal*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 04-79.
- Ferrer, L. G. (2012). *La convención internacional sobre la eliminación de todas las formas de discriminación racial*. México: Comisión Nacional de Derechos Humanos. Pp. 9-33, 62-63.
- Fischer, R. & Milfont, T. (2011). Standardization in psychological reserach. *International Journal of Psychological Research*, 3 (1), 88-95.
- Ganga, F. & Sánchez, R. (2008). Estudio sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal en la comuna de Puerto Montt, Región de Los Lagos-Chile. *Revista Gaceta Laboral*, 14 (2), 271-297.
- Gisbert, M. S. & Fiori, A. (2004). Responsabilidad médica. En E. Villanueva, *Medicina legal y toxicología* (pp. 109-110). Barcelona: Masson.
- Grados, J. A. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Manual Moderno. Pp. 209-252.
- Hartog, G. (2011). *Discriminación y violencia. Formas, procesos y alternativas*. México: Editorial Trillas. Pp. 15-42.
- Lang, F. (2009). El principio de la responsabilidad. *Papeles del psicólogo. Ética profesional y deontología*, 30 (3), 220-234.
- Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación (2014, 20 de marzo). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/262.pdf>
- López, J. G. & Hernández, A. G. (2000). *La psicología narrativa en la formulación de un manual de procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección de personal*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 7-14, 33-44.
- Llanos, J. (2005). *Integración de recursos humanos*. México: Trillas. Pp. 79-167, 319-336.
- Marmolejo-Ramos, F. (2011). Current exploratory and confirmatory issues in data analysis in Psychology. *International Journal of Psychological Research*, 3 (1), 4-5.
- Martín, M. P., Cano, M. C. & de la Fuente, Y. M. (2007) Aspectos psicosociales de la conciliación entre la vida familiar y laboral. En P. Fernández & M. J. Cruz, *Igualdad de oportunidades y conciliación: una visión multidisciplinar* (pp. 59-69). Jaén: Universidad de Jaén.

- Martínez, J. H. (2001). *Propuesta de un manual de procedimientos como herramienta para el reclutamiento y selección del personal en la pequeña empresa*. Tesis de licenciatura. Universidad Intercontinental, México. Pp. 9-65.
- Ngozi, Ch. (2009). *The danger of a single story*. Recuperado de <http://www.ted.com>
- Oropeza, M. (2011). *Diseño de un perfil de puesto para un proceso de selección de personal de un ingeniero de ventas en una empresa privada*. Tesis de licenciatura. Universidad Salesiana, México. Pp. 1-33.
- Putnam, H. (2013). *Ética sin ontología* (A. Freixa, Trad.). Barcelona: Alpha Decay. Pp. 157-158.
- RAEútil. (2012) Diccionario de la Real Academia Española (2.4) [Software de aplicación móvil]. Obtenido de <https://itunes.apple.com>
- Ricoy, R. M. (2010). *¿Qué es igualdad? El principio de igualdad formal y no discriminación por razón de sexo en el ordenamiento jurídico español*. España: Dykinson. Pp. 143-151, 198-206.
- Roe, R. (2003). *¿Qué hace competente a un psicólogo?* (A. Romero, Trad) del Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. Recuperado de <http://www.cop.es/infocop/vernumero.asp?id=1108>
- Salazar, L. (2005). *Democracia y discriminación*. México: Cuadernos de la igualdad. Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación. Pp. 13-32, 39-47.
- Savater, F. (1999). *Invitación a la ética*. Barcelona: Anagrama. Pp. 9-50.
- Sociedad Mexicana de Psicología (2010). *Código ético del psicólogo*. México: Trillas. Pp. 5-51
- Torras, M., Pérez, A., Acedo, N. & López-Pellisa, T. (2014, junio). *Representaciones culturales de las sexualidades*. Recuperado de Coursera, sitio web <https://www.coursera.org>
- Universidad Autónoma de México (2014). *¿Qué es la Psicología del Trabajo?*. Recuperado del sitio web del Plan 2008: Psicología Organizacional, Facultad de Psicología: <http://www.psicologia.unam.mx/pagina/es/101/plan-2008-psicologia-organizacional-que-es-psicologia-del-trabajo>
- Universidad Autónoma de México (2014). *Perfil de egreso*. Recuperado del sitio web del Plan 2008: Psicología Organizacional, Facultad de Psicología: <http://www.psicologia.unam.mx/pagina/es/109/plan-2008-psic-organizacional-perfil-de-egreso>

Vaquerano, G. (2009). Medidas de conciliación laboral y procesos de contratación no sexista. [Versión electrónica]. *La Boletina de ORMUSA*, 2, 1-4

Vera, P. (2006). *La discriminación en los procesos de selección de personal*. [Versión electrónica] Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo. Pp. 5-15, 38-40.

Werther, W. B. & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill. Pp. 91-92,152-218.