

# Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo

Ricardo Diego Blasco<sup>1</sup>

## Resumen

El rol profesional de psicólogo que trabaja en Recursos Humanos, y más concretamente en Reclutamiento y Selección de Personal, está sufriendo una notable evolución, paralela a los cambios sociales, tecnológicos, económicos y hasta filosóficos que se están produciendo en el mundo actual en forma vertiginosa. En este contexto, es interesante plantear muy sintéticamente el trayecto desde los orígenes de la aplicación de la psicología a la evaluación y selección del personal, hasta nuestra proyección en un futuro inmediato que llega con gran rapidez e importantes cambios. Los nuevos conocimientos psicológicos, la aplicación de las nuevas tecnologías al reclutamiento y a la evaluación del personal, los cambios importantísimos en los mercados de trabajo, así como los nuevos y profundos retos de las organizaciones justifican la oportunidad de esta reflexión.

91

**Palabras clave:** reclutamiento; selección de personal; Recursos Humanos; evaluación.

<sup>1</sup>Profesor Titular, Facultad de Psicología, Universidad de Barcelona (rblasco@psi.ub.es).

## Explicit statements of the tacit knowledge: a study of case in the industrial sector

The professional role of psychologists who work in Human Resources, and more specifically in Staff Recruitment and Selection, is undergoing profound modifications, in parallel to the rapid technological, economic and even philosophical changes taking place in society as a whole. This study is a brief analysis of the evolution of psychology applied to the field of Staff Assessment and Selection and its likely development in the future. Recent research in psychology, the use of new technologies to evaluate and recruit staff, the huge changes in the work market and the new challenges that organizations face today form the basis for this reflection.

**Key Words:** recruitment; personnel selection; Human Resources; assessment.

## 1. Introducción

Reclutamiento y la Selección de Personal (RSP) son actividades fundamentales a las que se enfrenta toda organización, ya desde la antigüedad. El ser humano necesita hacer predicciones sobre las futuras acciones de los demás, sobre todo cuando tiene que contar con su colaboración para lograr sus objetivos. El desarrollo de las estructuras organizativas y la complejidad de las funciones ha exigido depurar los procesos de toma de decisiones sobre la contratación de nuevos empleados. No obstante, la mayoría de los procesos de selección de personal, aún hoy, se realizan sin la intervención de profesionales y, aún los que así se consideran, suelen mostrar una notable desidia con respecto a las nuevas exigencias, las innovaciones o las nuevas corrientes de pensamiento.

Seleccionar nunca ha sido una tarea fácil, ni siquiera para aquellos que tenían que decidir a quién contratar o promocionar. La estrategia ha sido, en general, buscar alguna clase de indicador que permitiera fundamentar la decisión correcta, algún criterio que fuera más allá de la simple elección a azar. Cuando se ha tratado de obtener ciertas garantías de eficacia en trabajos que implicaban comportamientos muy acotados y repetitivos, los indicadores se han basado en las aptitudes y habilidades, cuando las exigencias laborales se han hecho más complejas y la incertidumbre ha crecido hasta convertirse en una característica de nuestro tiempo, se ha visto la necesidad de tener muy en cuenta aspectos de naturaleza mucho más psicosocial, vinculados al compromiso, la conjunción de necesidades, el aprendizaje continuo, etc., que parecen garantizar el esfuerzo y la entrega, más allá de la estricta eficacia en las tareas concretas.

Así, la selección es predicción del comportamiento humano y siempre lleva asociado un importante riesgo, ya que el ser humano está sujeto a muchos condicionantes, a veces imponderables. Por eso no es extraño que, frecuentemente, se haya intentado elaborar un criterio predictivo con validez general, que fuera un buen indicativo de éxito, por encima de ese conjunto de influencias. Posiblemente por eso Napoleón Bonaparte, antes de nombrar a un nuevo general y tras escuchar más o menos atentamente la exposición de sus méritos y habilidades preguntaba si, además, "era hombre de suerte".

La relación personal, la recomendación, la fama o prestigio han sido las bases por las que se han producido las relaciones de colaboración y de dependencia entre las personas a lo largo de los tiempos. Si duda se ponía en marcha algún tipo de intuición, de reflexión más o menos formal o de psicología ingenua, sobre la conveniencia o inconveniencia de aceptar a esta o a aquella persona como colaborador. Aunque parezca sorprendente, aún son estos los aspectos que predominan en la inmensa mayoría de las selecciones de personal, sobre todo en las organizaciones de pequeño tamaño o en los altos niveles de las organizaciones o de la administración pública, en los que aún se maneja el concepto de "cargo de confianza".

Paralelamente, las tareas de RSP han sido asumidas, desde hace mucho tiempo, (en el mundo denominado desarrollado) por profesionales formados en diversos aspectos de la psicología, por lo que una de las imágenes más consolidadas socialmente del psicólogo profesional es la que nos vincula con la selección de personal.

La psicología ha aportado muchos conocimientos y muchos beneficios en este campo. Ha pasado por diferentes etapas que explican qué somos en la actualidad y, sobre todo, de qué bagaje disponemos para afrontar los retos ineludibles que nos plantea un futuro que se convierte en presente a gran velocidad. De esto se ocupa la primera parte del presente artículo. En la segunda, analizaremos los elementos que determinan cambios drásticos en nuestras actividades como profesionales del RSP. Cambios vinculados a los que están afectando al mundo entero y que nos proponen nuevas necesidades y nuevas formas de hacer y de pensar en el mundo del trabajo y de las organizaciones. Un nuevo paisaje que exigirá nuevos profesionales con nuevos recursos. No hay tiempo que perder: el futuro parece tener prisa.

## 2. Sobre lo que nos sustenta. Las claves de una identidad excesivamente ignorada

Es un poco triste comprobar cómo un gran número de psicólogos que se dedican a RSP ignoran absolutamente todo sobre lo que ha supuesto este tipo de actividad en sus países y en el mundo. La fiebre de la receta, de lo "sencillo y práctico", tanto

en lo profesional como en lo académico, nos va convirtiendo en analfabetos de nuestras propias referencias. Pero, para comprender los cambios habidos y los cambios en curso, tanto en el trabajo profesional de los psicólogos como en los métodos y enfoques utilizados, es necesario tener las ideas suficientemente claras. Además, el futuro, como veremos, exige un espíritu crítico, una reflexión continua que sería imposible sin estas bases. Es por eso que haremos una muy sintética exposición de nuestros orígenes como psicólogos dedicados a las tareas de RSP.

Nuestra historia inició su andadura en principios del siglo XX, como consecuencia de lo que se vino en denominar "organización científica del trabajo" (Taylor, 1911), completada luego con las aportaciones de los trabajos de otros estudiosos, como Fayol (1927) y Weber (1947). Veníamos de los laboratorios de Wundt, donde en los últimos años del siglo XIX se intentaban aislar aspectos elementales del comportamiento tales como los tiempos de los procesos mediadores entre estímulos y respuestas. Uno de aquellos objetivos era aproximarnos a la medición de la velocidad del pensamiento, y que luego han tenido una clara continuación en la psicología cognitivista. Dominábamos (y estábamos acostumbrados a) elaboradas técnicas y aparatos de laboratorio pero ya se había iniciado la creación de tests de uso fácil, como el de Simon-Binet, que permitían aplicar la psicometría fuera de los laboratorios. En esas condiciones, Hugo Münsterberg publica, en 1912 su obra inicial "Psicología de la actividad industrial", en la que el autor da respuesta a los planteamientos tayloristas, desde una perspectiva muy concreta, que era la única posible y coherente en aquellos momentos: la psicotecnia. La obra de Münsterberg no se ocupó más que de lo que se le pedía a la psicología en aquellos lejanos momentos, de forma que es difícil sostener las críticas sobre su enfoque reduccionista. En realidad no pretendió ser otra cosa que lo que fue, eso sí, de la forma más rigurosa posible. Es también reduccionismo (y esta vez torpe) criticar hechos de ayer con la perspectiva de hoy.

Con respecto a la Organización Científica del Trabajo, se suele argumentar en su contra que se olvidó del ser humano con sus planteamientos elementalistas (y por tanto alienantes)

de la actividad laboral. Lo cierto es que en el taylorismo existe una doble visión del ser humano: por una parte los mandos y directivos, que serían personas fuertemente implicadas en los objetivos de la organización, inteligentes y gestores del conocimiento y de las decisiones; por otra, los trabajadores que sólo entregarían su esfuerzo a cambio de dinero. Unos y otros, seres humanos al fin. La única diferencia es el grado de implicación. Cabe ahora preguntarse cuanto han cambiado las cosas desde entonces y en qué dirección nos movemos, aún cuando – aparentemente – hemos progresado mucho en nuestro concepto del trabajo y del trabajador..

Como se ha afirmado antes, la psicotecnia fue la respuesta de la psicología de aquel tiempo a una demanda muy concreta: evaluar aptitudes muy definidas y muy relacionadas con el desempeño. La descomposición del trabajo en comportamientos muy simples y muy repetitivos (por tanto muy adecuados para ser entrenados, para ser controlados y sistematizados) implicaba necesariamente la necesidad de evaluar las habilidades y las aptitudes que les subyacían.

El gran desarrollo de tests para la evaluación de aptitudes, en sus diversas modalidades, es consecuencia de la actividad de estos primeros años. La creatividad y el ingenio saltan a la vista cuando somos capaces de abandonar los prejuicios y analizamos fríamente los diseños de aquella época.

Sin insistir en todos los momentos de la evolución de la aplicación de la psicología a la selección de personal, tras una etapa mecanicista que se ha prolongado durante todo el siglo XX y que, en forma renovada, parece gozar aún de buena salud (incluso pensamos que actualmente asistimos a lo que podríamos denominar neo-taylorismo), los cambios clave han venido de la mano de investigadores del comportamiento organizacional y de la teoría de la organización, como Mayo (1932), que aportó evidencias sobre la importancia de los aspectos psicosociales sobre el comportamiento en la organización y la productividad, abriendo un campo de investigación que aún sigue absolutamente vivo. La Escuela de las Relaciones Humanas, los modelos humanistas, los denominados Teóricos del Individuo o los Sociotécnicos abrieron líneas de pensamiento mucho más psi-

cológicas y cercanas al comportamiento que a la teorización sobre las organizaciones. El grupo y el equipo, el liderazgo y el mando, el conflicto, etc. fueron tópicos que el lector puede hallar en las publicaciones sobre psicología de las organizaciones, de la que algunas de las más asequibles se reseñan más adelante.

En realidad se consolidaron dos formas de abordar la selección de personal: el método psicométrico, vinculado a la psicotecnia, y el método clínico, o individual heurístico, vinculado a paradigmas más organicistas y, sobre todo, a enfoques humanistas de la organización. Las disquisiciones sobre este tipo de clasificaciones han sido variadas y no siempre muy satisfactorias. Su intención ha sido aclarar conceptualmente los diversos métodos de selección de personal. En este sentido es interesante el trabajo de Wolff (1989) y el de De Haro (1997). Pero pocas veces se ha intentado establecer las relaciones entre paradigmas y conceptos organizacionales y modelos de selección de personal, como se recogen en Blasco (2000).

Sin insistir más en todo este recorrido, no estructurado por etapas claramente definidas, remitimos al lector a un conjunto de publicaciones que desarrollan ampliamente lo que sucintamente hemos reseñado, de entre ellas las de Peiró (1990), Quijano, (1994) o Blasco (1989a, disponible en internet). Últimamente Salgado (2001) ha publicado la relación de trabajos publicados y eventos relevantes a lo largo de la historia.

Pero, ahora, los cambios están siendo profundos y acelerados. Por ejemplo, las organizaciones ya no venden lo que fabrican, más bien fabrican lo que venden, en una interacción febril con el ambiente por medio de una explotación exhaustiva de sus medios. El organizarse en función del reto tiene ya poco que ver con la búsqueda de la mejor forma científica de organizarse. Ni tan siquiera las ideas más abiertas y funcionales sobre las organizaciones parecen ya suficientes, como veremos en el apartado 3.1.3.

Desde el mecanicismo más duro, en pocos años y pasando por circunstancias tan drásticas como dos guerras mundiales y una evidente revolución tecnológica y social, hemos llegado a la era de las comunicaciones, de la globalización y de la complejidad, flexibilizando las formas organizacionales y utilizando todos los recursos de que las organizaciones disponen, incluidos en forma preferente los recursos humanos. Se ha dado el caso de volver a la

fabricación manual de bienes que se producían automatizadamente, deslocalizando las empresas a países subdesarrollados, para evitar gastos de inversión en tecnología y su caro mantenimiento.

En esta andadura, la respuesta de la psicología ha sido diferente en cada momento. La misma filosofía de los procesos de selección y hasta los procedimientos y técnicas han ido evolucionando. Y, a pesar de los enfoques más humanistas, más clínicos, más sociotécnicos, o más contingenciales, con sus estrategias de predicción basadas en el ajuste del sujeto al puesto de trabajo, según el clásico modelo de Thorndike, al equipo (Prieto, 1993) o a la organización (Kristof, 1996) (o a los tres ámbitos a la vez), incluso cuando se enfoca desde la perspectiva de las competencias (Wood e Paynet, 1998), la selección de personal sigue siendo, aún hoy, un tanto psicotécnica, bastante psicosocial, algo clínica y, sobre todo muy ecléctica y específica para cada caso y situación.

Y con todo ello, el rol del psicólogo especialista en RSP se está viendo sometido a fuertes tensiones y cambios. El nuevo especialista en RSP será un profesional vinculado a las nuevas tecnologías, a los recursos de comunicación más actuales, a nuevas formas de evaluación psicológica y a un nuevo concepto de relación con equipos multidisciplinares de su propia Organización, así como con los candidatos. Lo tecnológico y lo psicosocial serán las dos componentes básicas de su actividad.

### 3. Cuando el futuro es más rápido que la imaginación. Una espiral acelerada

Si hace sólo algunos años teníamos la sensación de que muchas cosas estaban cambiando y otras iban a cambiar profundamente, ahora estamos ante la necesidad de cambiar nosotros sin ningún tipo de tregua. Que los cambios son cada vez más rápidos ya es indudable. Que no existe más salida profesional que asumir esta dinámica, adaptarse y sacar todo el provecho posible, es la única realidad.

Junto a la necesidad de que los nuevos profesionales dominen los potentes recursos tecnológicos disponibles y los conocimientos que la psicología pone a su disposición, está la necesidad de que los

académicos reflexionemos sobre los rumbos y significados de los cambios y las innovaciones. Veamos sus fundamentos.

A finales del siglo XIX se dieron las condiciones para la aparición de la psicología aplicada al trabajo y a la selección de personal. Se recogen en la Tabla 1, que pretende mostrar al lector las similitudes de aquella época con las que actualmente afrontamos. Si las primeras tuvieron como efecto ponernos en marcha, las actuales son la base para un cambio sustancial en nuestra actividad.

En realidad, la aplicación formal de la Psicología a los procesos de selección de personal surge de un cambio de las necesidades de las organizaciones, tanto militares como industriales, a finales de aquel siglo. De la misma forma, actualmente son las nuevas necesidades de las organizaciones las que cambian aspectos fundamentales de nuestra actividad profesional.

**Tabla 1.** Comparación de las circunstancias cruciales para la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, a finales del siglo XIX e inicios del siglo XXI.

Circunstancias a finales del XIX	Circunstancias a inicios del XXI
La innovación tecnológica (electricidad y petróleo)	La innovación tecnológica (electrónica, informática, internet, etc.)
La acumulación de capitales	Creación de grandes grupos empresariales y acumulación de capitales.
Mejora de las comunicaciones	Enorme desarrollo de las comunicaciones.
Cambios sociales y comerciales consiguientes a lo anterior	Cambios sociales y comerciales drásticos, como la globalización, estandarización del estilo de vida, los movimientos migratorios, etc.
Cambio de paradigma en las formas de organización. (Organización científica)	Cambio de paradigma en las formas de organizarse. (Contingencial, adhocracia, y nuevas formas en desarrollo)
Cambios importantes en las corrientes de pensamiento (marxismo, darwinismo, etc.)	Cambios importantes en las corrientes de pensamiento (final de las ideologías, caída del comunismo, etc.)
Desarrollo de la Psicología como ciencia capaz de dar cuenta de determinadas características del ser humano	Desarrollo de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones como ciencia de investigación y de intervención.

Es evidente que podríamos encontrar más circunstancias importantes, sobre todo en el momento actual, como la emergencia del pensamiento sistémico o del Paradigma de la Complejidad aplicados a las organizaciones, por ejemplo, pero las correspondencias entre ambos momentos son evidentes. Las diferencias cualitativas indican que estamos en un nivel de superior desarrollo. Son momentos de crecimiento exponencial, de aparición de nuevas posibilidades de acción y de nuevas ideas sobre la vida, el trabajo, las relaciones, etc. Si todas estas circunstancias de tipo general y contextual son el origen de los cambios, es necesario aproximarnos más a los aspectos concretos que van a caracterizar y ya están determinando nuestra actividad profesional.

### 3.1. Los nuevos condicionantes del RSP

Es imprescindible reflexionar sobre aquellos aspectos que están emergiendo como determinantes para los profesionales del RSP. Concretaremos los que consideramos más relevantes, sin ignorar que podrían surgir otros tan importantes o más que los que aquí señalemos, o que algunos de los señalados pierdan peso en un futuro próximo, dado el enorme dinamismo de los cambios y el grado de incertidumbre que es necesario asumir en estos momentos.

Para nosotros, el futuro inmediato (y ya el presente, en alguna medida) está determinado por los siguientes aspectos:

- a) Innovación tecnológica muy acelerada, aplicada a todos los ámbitos.
- b) Desarrollo e implantación masiva de las telecomunicaciones.
- c) Nuevas formas de empleo y de contratación.
- d) Nuevas posibilidades de evaluación psicológica.
- e) Rápida evolución en las formas de organización.
- f) Internacionalización de las empresas, interacción de diversas culturas, globalización de la información y de la interacción (mercados, trabajadores, etc.).

- g) Nuevas titulaciones universitarias, con alguna formación en psicología, pero no como conocimiento principal, que se orienten específicamente a la gestión de los RR.HH.
- h) Excesiva transformación de las universidades en centros de formación de técnicos y no de expertos e innovadores en sus disciplinas.
- i) Y un largo etc.

Lo nuevo, lo concreto, lo rápido, lo tecnológico, lo incierto, dominan sobre sus contrarios como única solución a la supervivencia en nuestro mundo, perdiendo una vez más, la dimensión de lo humano.

Consecuentemente y como profesionales de lo que se ha denominado "recursos humanos", todo lo anterior es la causa de un conjunto de cambios en nuestra actividad, que nos exige nuevas competencias para abordar:

- Nuevas formas de diseño de los procesos de RSP.
- Nuevas formas de gestión de los procesos de RSP.
- Nuevas técnicas para la evaluación psicológica.
- Nuevos conocimientos sobre fenómenos organizacionales que tienen relación con el comportamiento organizacional (individual y colectivo), que se relacionan con el RSP.
- Ampliación de los ámbitos geográficos de la actividad profesional de RSP.

Conscientes de la amplitud que implica el tratamiento siquiera orientativo de estos temas, vamos a entrar someramente en algunos de sus aspectos más ilustrativos.

### 3.1.1. Nuevas formas de gestión de los procesos de RSP

El RSP constituye un verdadero subsistema del sistema de Recursos Humanos de las organizaciones. Es evidente que posee las características de lo sistémico, tanto porque está absolutamente condicionado por múltiples aspectos organizacionales (no siempre en relación evidente), como porque sus resultados suelen tener impactos mucho más que lineales en diversos ámbitos de la organización. Podemos pensar que se trata de uno de los "interfaces" de la organización para relacionarse con su entorno, condicionado por lo que ella es, pero con una potencial capacidad (a su vez) para influir en la organización incluso catastróficamente (en el sentido de Thompson, 1961; Thom, 1972).

El psicólogo responsable del subsistema de RSP tiene un rol constituido por un conjunto de funciones que requieren la puesta en juego de determinadas competencias, muchas de ellas de tipo directivo, como la elaboración y administración de un presupuesto anual; la decisión de subcontratar determinadas tareas o procesos; el control de la calidad de los procesos de RSP que se realicen bajo su responsabilidad; la gestión de la información en todas sus facetas; la implantación de valores relativos a la atención y satisfacción del cliente interno, etc. En el caso de consultoras la situación es la misma, con el importante complemento de generar valor añadido a los procesos en forma de gestión de la información orientada a las necesidades del cliente, por ejemplo. Sería prolijo entrar en todos los aspectos que constituyen este rol, desde la perspectiva de la gestión y no desde la dimensión técnica. Pero el nuevo psicólogo, responsable del subsistema de RSP, necesita ser un profesional muy avezado en competencias tales como:

- el análisis y resolución de problemas del tipo que le competen;
- la toma de decisiones;
- la determinación de los estándares de calidad;

- la optimización de la comunicación;
- la gestión de la información;
- los recursos técnicos de logística humana (formas de reclutamiento, calidad de las consultoras de su sector, etc.);
- los recursos técnicos de tipo psicológico (si es psicólogo);
- el conocimiento de las organizaciones y de sus procesos (técnicos, psicosociales, administrativos, económicos, etc.);
- el trabajo en equipos multidisciplinares, en los que puede adoptar un conjunto de roles muy diversos, desde el que corresponde al "experto" en algunos temas (tales como el comportamiento individual y colectivo o el de evaluador de habilidades y competencias o el de diseñador y controlado de procesos que, por su naturaleza, son estrictamente psicosociales y sistémicos) o el de "consultor" interno o externo, ayudando a los equipos implicados en los procesos de RSP a encontrar las mejores soluciones.

Ahora es ya imposible pensar en procesos de RSP desvinculados de la organización, en los que sólo unas cuantas técnicas (generalmente siempre las mismas) se aplican indistintamente. Ni tan siquiera el juicio profesional, más o menos acertado, sobre determinados aspectos de los candidatos es ya suficiente para maximizar la probabilidad de acierto. Las organizaciones necesitan estrategias de RSP que se inicien en su seno, se proyecten hacia el entorno y finalicen en los procesos de adaptación de los nuevos empleados. En este sentido, son muy ilustrativos los trabajos reseñados por Wanous (1993).

Entre las competencias nuevas del responsable de RSP estará el lograr que su equipo de profesionales posean y actualicen sus competencias, tanto específicas como de uso de nuevas tecnologías, para lograr la máxima eficacia operativa, que ya no es posible por otros procedimientos.

Y todo ello porque los trabajos de RSP, en las organizaciones, se han ido complicando, sobre todo a causa de las cambiantes necesidades que éstas plantean en cuanto a las

exigencias de rapidez y eficacia en el RSP. Las causas son variadas y relacionadas: la internacionalización de los mercados y recursos de las organizaciones, las nuevas circunstancias migratorias en el mundo, la capacidad para el manejo, transmisión y almacenamiento de la información, la irrupción de internet y sus importantes posibilidades de interacción personal, etc.,

Consecuentemente, la eficacia de un proceso RSP depende tanto del manejo eficaz de una notable cantidad de información como de la rapidez, la precisión y la adecuación psicosocial (Herriot, 1989) con que se produzcan las diferentes acciones.

En este contexto, el psicólogo como tal, es un profesional más, que puede asumir el papel de responsable del subsistema, pero cuyas funciones puramente psicológicas (adaptadas, eso sí, a las nuevas exigencias) se concentran en: la evaluación psicológica que le es absolutamente propia, tanto utilizando medios clásicos como adaptados a las nuevas posibilidades tecnológicas (de las que hablaremos específicamente en el apartado 3.1.4.); el diseño de los aspectos psicosociales del proceso de RSP; la elaboración de la información obtenida en sus intervenciones y en el acompañamiento del candidato en su período de adaptación al puesto de trabajo.

Como gestor del proceso, además, tendrá que enfrentar nuevas formas de contratación, nuevas formas de trabajo, así como importantes cambios sociales, éticos, filosóficos y hasta ideológicos del concepto de trabajo. Desde el outsourcing hasta el teletrabajo, estamos en una época cuyos grandes cambios se producen frente a nuestros ojos con toda "espontaneidad" (es decir, sin ser sometidos a un análisis medianamente profundo, que no sea de tipo estrictamente económico).

La influencia en los cambios de RSP de las Empresas de Trabajo Temporal (ETTs) es muy significativa. En el peor de los casos, ahora es posible "probar" al nuevo empleado sin compromiso, con mucha mayor amplitud de lo que los clásicos períodos de prueba permitían, antes de proceder a su contratación. Pero, sobre todo, han cambiado las tareas de reclutamiento. Es la ETT quién tiene que buscar y evaluar a los empleados que trabajarán en sus empresas clientes. El sistema no está exento de problemas importantes, aunque abarate los costes y agilice el suministro de personal más o menos adecuado. No entraremos aquí a analizar este aspecto, pero deseamos señalarlo con claridad.

Por otra parte, el denominado "autoempleo", en el que el trabajador actúa como una empresa "proveedora", por medio de las situaciones laborales denominadas "trabajadores autónomos" añade otra dimensión a considerar.

Y, por último, pero no menos importante, el teletrabajo y sus retos para los procesos de RSP. De Haro (1998) hace una breve revisión de este tema, en una forma que, desde su publicación hasta ahora, ya nos parece un tanto ingenua. Por ejemplo, relaciona trabajo en casa con falta de control directo sobre la actividad del trabajador y con la capacidad de autoorganización, cuando las recientes tarifas telefónicas vinculadas a las líneas ADSL permiten el trabajo "on-line" las 24 horas del día, con lo que se puede ejercer un control tan intenso o superior al que se somete la actividad presencial, ya que en todo momento se puede saber qué hace el trabajador, incluso llevando un registro magnético de su actividad. Este tipo de actividad laboral del futuro es ya tan del presente que existe un denominado *European Journal of Teleworking*, que ya en 1995 se ocupaba de esclarecer las características psicológicas que (entonces) se suponía relevantes para la eficacia de este tipo de trabajadores.

### 3.1.2. Nuevas formas de diseño y de ejecución de los procesos de RSP

Los nuevos procesos de RSP, ya en la actualidad, están evidenciando una estructura que tiende a la simplificación, por un lado, y paradójicamente a la complejidad, por otro. El diseño de estos procesos está sometido a los objetivos a lograr en cada caso. Contemplando el panorama desde una perspectiva muy general, parece que asistimos a una bipolarización del mercado laboral sobre el que se suele actuar por estos medios.

Por un lado se observa una gran tendencia a generar puestos de trabajo en los que las tareas están completamente determinadas por un sistema informático. Las tareas suelen consistir en solicitar al sistema, mediante determinados comandos de fácil aprendizaje, la realización de operaciones que antes formaban parte de los recursos adquiridos por los trabajadores, durante largos años de formación y de profesión. El profesional



ha sido substituido por el operador. Consecuentemente, cualquiera con una mínima formación informática de base puede ser fácilmente entrenado para ser operador (cómo ejemplo sirva la evolución de la contratación de empleados en la banca, en España, en los últimos años), así que – en este nivel – parece importar poco la especialidad universitaria cursada. Sólo hay que garantizar la suficiente capacidad para aprender rápidamente los comandos necesarios y unas cuantas situaciones estándar. Aquí la intensiva informatización ha resuelto dos importantes y clásicos problemas de la organización, relativos al personal: la repentina ausencia de personas imprescindibles en los procesos (en gran medida, pero no por completo, naturalmente) y la permutabilidad de los recursos humanos (el viejo sueño de que cualquiera puede hacer cualquier cosa). Todo ello genera seguridad a la organización y abarata los costes de personal y hasta de los procesos. Los salarios de este tipo de empleados tiende a bajar y las exigencias suelen ser leoninas, aunque se detecta que el mercado laboral ha logrado la suficiente familiaridad con los nuevos recursos informáticos sólo en las generaciones más jóvenes. En estas condiciones, los oficios manuales clásicos, no susceptibles de ser realizados informáticamente han pasado a estar mucho más valorados que las prestaciones de estos operadores, con formación universitaria, cuya actividad laboral es de poco nivel.

Por otra parte, asistimos a una situación de escasez de profesionales y empleados de alto nivel con la formación actualizada y adecuada, la experiencia suficiente, las cualidades personales deseadas y la disposición a comprometerse intensamente en proyectos duros y complejos, que exigirán gestión y negociación en situaciones de notable presión e incertidumbre. Los salarios de estos profesionales manifiestamente escasos tienden a subir vertiginosamente, así como las garantías que éstos exigen a las organizaciones en sus contratos.

Esta bipolarización recuerda sospechosamente la que caracterizó, hace casi cien años, al taylorismo más duro: una parte de la Organización son sujetos realizando tareas repetitivas sin posibilidad de cuestionar procesos ni de tomar decisiones, fuertemente controlados, con salarios bajos y fácilmente sustituibles;

otra parte de la organización la constituyen sujetos muy cualificados, con gran capacidad de toma de decisión, capacidades y competencias muy específicas, salarios cada vez más altos y de difícil sustitución.

Incluso las tareas comerciales, en alguna medida, se pretende que sean asumidas por el primer grupo de trabajadores, aunque siempre lo son por el segundo. El lema es que todos los empleados están vendiendo en una organización.

Los procesos de RSP para cada uno de los dos grandes grupos son radicalmente opuestos, y su diseño y dinámica lo son también, lógicamente. Incluso es posible que deban de ser realizados por diferentes profesionales, aunque, seguramente, formados en Psicología.

En estas condiciones, el análisis de la necesidad de una nueva contratación ya no puede ser ajena al proceso de RSP, tanto si se realiza desde la misma organización como si se subcontrata a una consultora. La conciencia sistémica obliga a diseñar considerando muchas más cosas de las que hasta ahora se tenían en cuenta.

Creemos que actualmente y cada vez más, en los diseños de los procesos de RSP, se deberán tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Participación en la determinación de las necesidades de contratación de nuevos empleados. Es importante conocer las verdaderas razones de la necesidad, que suelen ser mucho más complejas que las que se explicitan formalmente. Por ejemplo, la intervención del responsable de RSP, como psicólogo, o de un psicólogo especialista, que actúe como consultor, ayudando a aclarar ideas y a adecuar las actitudes ante el hecho de contratar a un nuevo empleado;
- Consideración psicosocial (influencia del proceso sobre los candidatos, p.e.) de los procesos de RSP;
- Uso cada vez más frecuente de nuevos medios de reclutamiento, como internet;
- Uso de internet para los contactos y evaluación a distancia de los candidatos, incluso internacionalmente;
- Uso de nuevos instrumentos de evaluación psicológica, mucho más interactivos y conductuales;

- Métodos telemáticos de transmisión de información.

Algunos de estos aspectos se comentarán seguidamente. Por otra parte, la complejidad de las necesidades de RSP de las actuales y futuras Organizaciones hacen y harán que se utilicen todos los recursos que la Psicología posee, en sus formas clásicas y en las nuevas o actualizadas. En este sentido, cabe esperar una actitud bastante ecléctica por parte de la Psicología aplicada a estos procesos.

### 3.1.3 Nuevos conocimientos sobre fenómenos organizacionales y psicológicos que se relacionan con el RSP.

Asistimos también a una verdadera revolución en el mundo de las organizaciones. Las aportaciones de autores como Pettigrew e McNulty (1998) (por citar algunos de entre una multitud tal de escuelas que a menudo se considera inconmensurable (Scherer e Steinman, 1999)), para la comprensión conceptual y el cambio en tiempos de evolución vertiginosa, parecen dispersas e insuficientes. La evidencia y la rapidez de dichos cambios ha puesto en crisis las ideas en boga que los estudiosos de las organizaciones manejan en sus investigaciones y publicaciones (Thoenig, 1998), hasta el punto de que los teóricos actuales de la Organización recurren a metáforas (Morgan, 1986) que representan el constante y rápido cambio y el manejo de la incertidumbre para describir lo que actualmente es una organización. Se llega en este intento a proposiciones como la de Hatch (1999), que establece la analogía entre la organización y el jazz, en un brillante y sugestivo trabajo. Los conceptos de "network" y de "Organización virtual" representan desafíos para las ideas más o menos clásicas sobre las organizaciones. Se trata de la dificultad del paso de unas ideas de corte estático a otras de naturaleza dinámica, no exentas de dificultades conceptuales. Hasta el punto de que se ha sugerido la necesidad de un cambio, de una constante renovación del lenguaje utilizado en este terreno para poder manejar los materiales conceptuales con alguna probabilidad de éxito (Rorty, 1989), en una línea coherente

con las aportaciones postmodernistas, desde el campo de la sociología (Gergen, 1992; Schultz, 1992; Hassard, 1996, entre otros). También los enfoques procedentes de la Teoría de la Complejidad y del Caos están intentando aproximaciones conceptuales (Thiétart e Forgues, 1997).

De todo lo anterior participa en alguna medida la Psicología Social de las Organizaciones, aunque su dinamismo parece menos evidente que el de la Sociología y menos centrado en lo conceptual. Y en toda esta crisis, los profesionales del RSP se enfrentan con demandas nuevas, pero también con medios nuevos y con algunas conclusiones de investigaciones mucho más empíricas que pueden facilitar su trabajo. Veamos algunos de los conocimientos más determinantes, con la sola intención de que sirvan de ejemplo.

Para empezar, diremos que el objetivo subyacente en los procesos de RSP sigue siendo la predicción, conceptualizada en forma más o menos mecanicista. En el viejo paradigma de la predicción, en RSP, se utiliza el constructo de ajuste de la persona al puesto de trabajo (P-T). Con los nuevos conocimientos sobre la influencia del grupo sobre la eficacia laboral y la permanencia en la organización se vio la necesidad de establecer nuevos criterios de ajuste, esta vez al equipo (P-E), más que al puesto de trabajo (Prieto, 1993). Ello obliga a tener mucho más en cuenta aquellas características de los candidatos que les permitirán adaptarse mejor a su entorno psicosocial en el trabajo. En condiciones como las actuales – en las que las exigencias que la organización plantea a los empleados, en términos de compromiso organizacional (Argyris, 1960; Schein, 1980), se han agudizado (Millward & Hopkins, 1998), exigiendo más entrega y mayor disponibilidad para asumir retos y afrontar incertidumbre –, se plantea la necesidad de seleccionar candidatos que ajusten también o preferentemente a las características de la organización (P-O) (Kristoff, 1996; Van Vianen, 2000). Una estrategia no exenta de problemas teóricos y empíricos (Ximénez, 1999), pero de utilidad como complemento de las dos anteriores en el diseño de procesos de RSP, tanto más necesaria cuanto más alto sea el nivel a ocupar en la organización.

Por otra parte, sabemos que las características de personalidad de los candidatos se ha de contemplar ahora a la luz de nuevos conceptos basados en revisiones de modelos y

técnicas (Van Dam, 2003) o como los que se desprenden de los trabajos de Schneider (1987), sobre el modelo ASA (Attraction-Selection-Attrition), junto a las evidencias de sesgos evidentes en los procesos de RSP, consistentes en la tendencia a homogeneizar determinadas características de personalidad de los empleados, en base a la denominada "personalidad modal" de la organización. Es decir, el ajuste a determinadas características importantes de la organización, relacionadas con la personalidad de los candidatos, se ha mostrado determinante para tomar la decisión de contratación de los nuevos empleados. Además, parece que los que se ajustan a dichas características permanecen más en la organización. (Shneider, Brent, Taylor e Fleenor, 1998). En este sentido, un estudio de Blasco (1988), sobre fracasos en RSP, demostraba la prevalencia de aspectos de personalidad con respecto al éxito o al fracaso de la integración de empleados en las organizaciones, por encima de cuestiones como las habilidades, los conocimientos o las competencias.

Otro ejemplo de conocimiento relativo a las diferencias individuales aplicadas a la eficacia en el trabajo, aunque esta vez desmentido, es la interacción de los aspectos de personalidad y la habilidad (dos aspectos que no suelen correlacionar), como predictores de la eficacia en el trabajo de los candidatos evaluados. Durante bastante tiempo se ha creído que el desempeño en el trabajo era un efecto multiplicativo de las habilidades y de determinados aspectos de la personalidad del trabajador (Hollandbeck *et al.* 1988; O'Reilly e Chatman, 1994; Wright *et al.* 1995), pero estudios más recientes, con métodos más potentes de investigación, han demostrado que ese efecto conjunto no parece existir ni tan siquiera para trabajos complejos y de alta responsabilidad (Sackett *et al.* 1998).

Y no entraremos en todos los efectos psicosociales implicados en un proceso de RSP que suelen tener consecuencias en el seno de la organización y, concretamente, en las dificultades de adaptación de los nuevos empleados, incluso en su abandono temprano de la organización.

En otro orden de cosas, las nuevas corrientes de "dirección por valores" (García y Dolan, 1997) implican nuevas formas de pensar para el responsable de RSP y nuevas dimensiones de exploración, evaluación y relación con los candidatos.

Sólo se ha pretendido hacer notar que el experto en RSP tiene (y tendrá) que estar, cada vez más, al corriente de los nuevos conocimientos psicológicos y psicosociales para incrementar su calidad y eficacia profesional, como un elemento más de su necesaria formación continuada.

### 3.1.4. Los nuevos recursos en RSP

Una de las dimensiones fuertemente emergentes es la aplicación de las nuevas tecnologías en los procesos de RSP, en sus diferentes momentos y necesidades.

Es evidente que la misma gestión del proceso ya se está viendo favorecida por el uso de ordenadores, bases de datos, etc. Hace ya bastante años que se han diseñado aplicaciones informáticas para la gestión de los procesos de RSP, que han consistido, por lo general, en bases de datos más o menos completas. No entraremos en lo que ya se puede encontrar en el mercado.

Desde la perspectiva de la evaluación psicológica, consideramos dos dimensiones claramente diferenciadas:

- a) El diseño de pruebas psicológicas nuevas, aprovechando las características gráficas e interactivas de las computadoras, cada vez más rápidas y potentes.
- b) El aprovechamiento de los medios de comunicación actuales, básicamente de internet, para aplicar dichas pruebas en cualquier punto del planeta en tiempo real y/o en forma muy automatizada.

Con respecto al primer punto, ya hace tiempo que se trabaja en esa dirección, aunque se detecta una baja utilización de este tipo de pruebas, probablemente asociada a deficiencias de formación en los psicólogos que deberían diseñarlas y utilizarlas. Nos parece que los aspectos más relevantes a desarrollar en este sentido serían:

- Generar pruebas con nuevos reactivos más interactivos y adaptativos;
- Aprovechar la capacidad para almacenar información para actualizar y hacer más específicos los baremos correspondientes;

- Potenciar y automatizar la capacidad de análisis de los datos obtenidos;
- Profundizar en la relación entre datos y extraer conclusiones más adecuadas por medio de información más compleja;
- Ayudar a mejorar y facilitar los informes de selección;
- etc.

Es evidente que no es fácil agotar todas las posibilidades disponibles en este sentido y mucho menos imaginar todo lo que será posible en el futuro inmediato. Por eso, es imprescindible una actitud de actualización que no excluya un criterio seriamente crítico sobre las ofertas que se producen y se producirán cada vez con más frecuencia. No todo lo nuevo es mínimamente bueno o riguroso.

Con respecto al punto b, el uso de internet en los procesos de RSP tiene bastantes más aplicaciones de las que puede parecer a primera vista:

- Utilización de internet (página web de la Organización) como medio de reclutamiento.
- Uso de internet como espacio de búsqueda directa de candidatos (página web de cada uno de los candidatos).
- Aplicación de tests psicológicos a distancia, por medio de internet.
- Realización de entrevistas por medio de Videoconferencias.
- Intercambios de información entre Organización y candidatos en diversos aspectos y niveles.
- Y otras muchas que aparecerán como posibilidades en un futuro inmediato.

Veamos con algún detalle cada una de ellas.

En las estrategias de reclutamiento continuo que las organizaciones, más o menos conscientemente, poseen

(recepción de candidaturas espontáneas, por ejemplo), se pueden establecer mejoras muy sustanciales, mediante el uso de internet. En efecto, los candidatos podrán (ya pueden en muchos casos) conocer las ofertas de empleo de las organizaciones y enviar las informaciones pertinentes para su candidatura. No obstante, una pregunta que se deberá responder será qué información se desea solicitar a los candidatos que entran en interacción con nuestra web. La respuesta tiene que ver con las estrategias de preselección y clasificación previas a los procesos de selección, ya que esta información puede ahorrar mucho tiempo y afinar mucho la preselección. Su justificación es clara: el c.v. que entregan los candidatos no suele ser suficiente para este tipo de decisiones.

Además, internet es ya y será en un futuro muy próximo un espacio de búsqueda de candidatos (Chapman e Webster, 2003). El reclutamiento por búsqueda directa de candidatos deberá contemplar con toda naturalidad las exploraciones de páginas particulares y/o profesionales de candidatos potencialmente valiosos, que podrían recibir ofertas por parte de la organización. La cantidad y calidad de la información que se podría encontrar en esas páginas web facilitaría mucho ese tipo de contactos. Al fin y al cabo, internet es un lugar de encuentro, en el que determinadas claves permiten encontrar lo que se busca. Ya están apareciendo empresas mediadoras en este sentido, cuya localización no es difícil.

En cuanto a la aplicación de pruebas a distancia (McBride, 1998; Buchanan e Smith, 1999; Bartram, 2000; Anderson, 2003, entre muchos otros), hay que decir que algunas de las bases de esta práctica son las mismas que las de la aplicación de tests por computadora en el seno de la misma organización y no insistiremos en ellas, aunque algunas son radicalmente distintas; entre ellas se destacan inmediatamente tres: El lugar, el momento y la identidad del que realiza las pruebas.

Con respecto al lugar, es evidente que el candidato podrá realizar las pruebas en su propio domicilio o lugar que prefiera, lejos de las instalaciones físicas de la organización. Ello implica un tipo de contacto muy diferente, una relación mucho más impersonal, que se tendrá que compensar con unas presentaciones en pantalla que ayuden y contextualicen al can-

didato. Muchos aspectos formales pueden cambiar hasta el punto de influir fuertemente en los resultados obtenidos. Por ejemplo, estados psicológicos como la ansiedad o los efectos del alcohol o la ingestión de drogas, que muchas veces se puede detectar en el contacto directo con los candidatos, no se podrán conocer directamente o se tendrán que diseñar estrategias específicas para diagnosticarlos on-line.

Por otra parte, el candidato podría escoger el momento de realización de las pruebas, dentro de un margen temporal razonable. Podrá seleccionar realizarlas a primera hora de la mañana, o de madrugada. Cuando se sienta más predispuesto. O lo que es peor, podría no realizarlas él mismo, buscando ayudas en personas que considere más hábiles. El problema de la identidad del operador en "el otro lado de la línea" será un tema a resolver, aunque ya se está trabajando en lectoras de huellas digitales, por ejemplo. No obstante, estamos lejos de resolver satisfactoriamente este tipo de cuestiones.

Con respecto a innovación en las pruebas y tests, las posibilidades están absolutamente abiertas. Ahora es fácil aplicar cuestionarios de todo tipo que actúen como hipertextos en cuanto a las respuestas del candidato, ahorrando tiempo de exploración y focalizando automáticamente los temas explorados. La disponibilidad de grandes recursos gráficos, incluido el video on-line, incrementarán la potencia de las evaluaciones y su gama de posibilidades. Aunque el volumen de experiencias y, sobre todo, de investigaciones y publicaciones es más bien escaso. Quedan por resolver temas como la equivalencia o no de la aplicación de los tests de personalidad por el método tradicional o por internet (Buchanan e Smith, 1999; Davis, 1999), o aspectos aún más básicos, como la equivalencia de resultados en tareas de investigación psicológica por medio de la red, con los realizados en el laboratorio (Krantz *et al.* 1997).

Un ejemplo interesante podría ser la realización de dinámicas grupales virtuales. El candidato sería puesto en contacto con un sistema informático que simula un chat. El candidato no sabe que sus interlocutores no existen y va reaccionando según sus características. El sistema plantea unas situaciones que el candidato aborda según su personalidad, valores, creencias y preferencias. Las ventajas serían muchas – entre otras, no tener

que disponer de un grupo de personas que formen un verdadero grupo, no necesitar tampoco a los observadores-evaluadores y el poder sistematizar los resultados de las interacciones virtuales. En este sentido, pueden ser interesantes los trabajos de Palacín *et al.* (2000). Otro paso más en este camino es la aplicación de la realidad virtual como instrumento y soporte de la evaluación en RSP, desde las competencias (Newell, 2000) hasta la personalidad (Aguinis, Henle e Beati, 2001; Salgado e Moscoso, 2003).

Y también las diversas entrevistas que se utilizan en los diferentes procesos de RSP (Eder e Ferrys, 1989; Blasco 1989b; Blasco 2000b) pueden ya tener lugar por medio de internet. Determinadas consultoras ya han hecho pública su práctica y en internet es fácil encontrar mucha información sobre el tema, pero no es fácil encontrar aún investigaciones científicas que den cuenta de los aspectos diferenciales de la utilización de la VTC (Video-tele-conferencia) para entrevistas de RSP (Galen e Magnusen, 1997; Chapman e Rowe, 2002), y mucho menos para su uso en evaluación psicológica. Así, estamos ante una situación en la que las aplicaciones comerciales se adelantan notablemente a las investigaciones. En este sentido, se conocen desde hace algunos años experiencias, sobre todo americanas, de aplicación de las comunicaciones para lo que se ha denominado "telesalud" y anteriormente "telemedicina", considerándola como un importantísimo campo emergente de la salud (Kirby, *et al.* 1998; Stamm, 1998; Rabasca, 2000). Pero en lo que se refiere a su aplicación a RSP, está todo por hacer. Por ello se hace necesario ocuparse de este tópico con toda urgencia, para poder dominar una técnica llamada a ser de uso general en un futuro más que inmediato.

### 3.1.5 Ampliación de los ámbitos de la realización del RSP

En otro orden de cosas, en el diseño y ejecución de los procesos de RSP se deberá considerar cada vez más las diferencias culturales de cada país, que sabemos que son determinantes para el resultado de dichos procesos, como señaló ya hace algún tiempo Levy-Leboyer (1994). Por ejemplo, sabemos que la

tolerancia a la incertidumbre o la distancia al poder son elementos culturalmente diferenciales (Ryan, McFarland, Baron e Page, 1999). Pero aún hay más – diferentes países parecen tener una idea de las organizaciones, un paradigma diferenciado. La Tabla 2 da cuenta de las ideas básicas dominantes sobre el sentido de las organizaciones en diferentes países, según Hofstede (1999), en la que la idea básica es la que responden a la pregunta: “En el principio era...”

Tabla 2. Diferentes ideas básicas sobre lo que es una Organización en diferentes países (Hofstede, 1999)

País	En el principio era...
U.S.A.	El mercado
Francia	El poder
Alemania	El orden
Europa del Este	La eficiencia
Holanda	El consenso
Países Nórdicos	La equidad
Gran Bretaña	Los sistemas
China	La familia
Japón	Japón

Aparte de la reiterada inexistencia del sur de Europa y de Sudamérica en estos estudios, sin duda todo lo anterior tiene unas consecuencias absolutamente determinantes a la hora de diseñar y ejecutar procesos de RSP. Los retos para los gestores y técnicos en RSP están y estarán cada día más relacionados con la realidad de la globalización de los mercados, incluyendo el mercado de trabajo. En forma inmediata, la realidad europea y las fuertes corrientes migratorias africanas ya obligan a considerar todo lo antes dicho en ese continente.

Como es fácil deducir de todo esto, el nuevo técnico de RSP debe dominar algunos idiomas, los suficientes como para establecer vínculos con otros profesionales en otros países en los que deba de desarrollar sus actividades. Por otra parte, en nuestro caso, el dominio del inglés es fundamental, no solo para poder establecer contactos en cualquier país del mundo, sino para poder recibir las informaciones correspondientes a las actualizaciones profesionales y científicas de nuestra actividad.

#### 4. Sobre lo inadecuado de unas conclusiones...

Cuando se está en marcha es difícil concluir en algo que no sea dinámico y provisional. Y eso no es una conclusión. Cuando todo está cambiando a nuestro alrededor y nos exige cambios en nuestras competencias y en nuestras actitudes, es imposible plasmar algo estático o mínimamente perdurable que nos tranquilice. Sólo podemos señalar los hitos del camino, los relieves y las posibles dificultades, junto a las nuevas oportunidades.

Por un lado, es urgente un cambio de forma de pensar que implique una actualización rápida y profunda en RSP. Disponemos de un buen fondo de reflexiones publicadas de diversos autores que hemos desgranado someramente, pero que recomendamos leer atentamente. Por otro lado, es imperioso para aquel que trabaje o desee trabajar en estos temas una puesta al día seria en el manejo de las nuevas tecnologías de la comunicación y el desarrollo de sus propias capacidades idiomáticas, así como el desarrollo de su capacidad y competencias para el trabajo en equipo. Además, deberá de incorporar un excelente conocimiento de la realidad de las actuales organizaciones y de su rápida evolución.

Pero debería, según nuestro criterio, no descuidar todo aquello que hace a la dimensión ética y de rigor profesional, tan fácilmente arrinconada ante la avalancha de innovaciones. Ni todo lo nuevo es bueno ni justifica acciones contra las personas. Los psicólogos tenemos como objetivo profesional genérico el bienestar psicológico de las personas.

Y aún vinculado a todo ello nos queda la necesaria reflexión sobre lo que deben ser las diferentes actividades del psicólogo que se dedica a RSP. Tendrá sin duda una dimensión de análisis e intervención social, pero también de evaluación de diversos aspectos psicológicos. Sin duda veremos nuevos profesionales con titulaciones universitarias nuevas que disputarán el rol de experto en RSP. Por ello, además de esa constante adaptación y puesta al día (icasi al minuto!), tendremos el reto de saber quienes somos y qué es propio de nuestro saber en las organizaciones.

Como corresponde a la realidad del mundo que nos toca vivir, más que concluir debemos estar siempre en el principio de un nuevo camino.

## Referencias

- AGUINIS, H.; HENLE, C.A.; BEATI, J.C. Jr. Virtual Reality Technology: A new Tool for Personnel Selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), p.70-83, 2001.
- ANDERSON, N. Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and agenda for Future Research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 2003.
- ARGYRIS, C. *Understanding organizational behavior*. Homewood, Ill.: Dorsey, 1960.
- BARTRAM, D. Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, p.261-274. 2000.
- BLASCO, R.D. *El fracaso en Selección de Personal*. Congreso Nacional de Psicología Social. Alicante, 1988.
- BLASCO, R.D. *Psicología de las organizaciones*. Universitat de Barcelona: Apuntes de la asignatura, 1989a. Disponible en caché en <http://www.ub.es/dpps/rblasco/rblasco.htm>.
- BLASCO, R. D. *Las entrevistas en selección de personal*. Universitat de Barcelona, 1989b. Disponible en caché en <http://www.ub.es/dpps/rblasco/rblasco.htm>
- BLASCO, R.D. Selección de Personal. En: REYES, R. (ed.), *Diccionario crítico de las Ciencias Sociales*. Terminología Científico-Social - Aproximación Crítica, 2000a. En caché. Disponible en <http://www.ucm.es/info/eurotheo/terminog.htm>
- BLASCO, R.D. L'intervista nella sicurezza e nella prevenzione. En: TRENTINI, G. (ed.) *Oltre L'intervista. Il colloquio nei contesti sociali*. Torino: ISEDI, 2000b.
- BLASCO, R. D.; et PRIETO, J. M. Validité et utilité de l'évaluation de la personnalité en gestion du personnel. *European Review of Applied Psychology*, 43(3), p. 231-239, 1993.
- BUCHANAN, T.; SMITH, J. L. *Research on the Internet: Validation of a World -Wide Web mediated personality scale* Behavior Research Methods, Instruments & Computers, 31(4), p. 565-571, 1999.
- CHAPMAN, D.S.; ROWE, P. M. The Influence of Videoconference Technology and Interview Structure on the Recruiting Function of the Employment Interview: A Field Experiment. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(3), p. 185-197, 2002.
- CHAPMAN, D. S.; WEBSTER, J. The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), p. 113-120, 2003.
- DAVIS, R. N. Web-based administration of a questionnaire: Comparison with traditional methods. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 31(4), p. 572-577, 1999.
- EDER, R.W.; FERRIS, G. R. *The employment Interview: theory, research, and practice*. New Bury Park: SAGE, 1989.
- FAYOL, H. *L'éveil de l'esprit public*. Paris: Dunod, 1927.
- GALEN, K. K.; MAGNUSEN, K. O. Employer and Job Candidate Reactions to Videoconference Job Interviewing. *International Journal of Selection and Assessment*, 5(2), p. 137-142, 1997.
- GARCÍA, S.; Dolan, S. L. *La dirección por valores*. Madrid: McGraw-Hill, 1997.
- GERGEN, K. Organisation theory in the post-modernism era. En: REED, M.; HUGHES, M. (eds.) *Rethinking Organisations: new directions in organisation theory and analysis*. Londres: Sage, 1992. p. 209-226.
- HARO, J. M. De. Modelos de toma de decisiones en selección de personal: una revisión. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13(1), p. 11-21, 1997.
- HARO, J. M. De. Factores relevantes para la selección y formación de teletrabajadores. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14(1), p. 89-98, 1998.
- HASSARD, J. Exploring the terrain of modernism and postmodernism in organization theory. En: BOJE, D. M.; GESPART, R. P.; THATCHENKERY, T. J. (eds.) *Postmodern management and organization theory*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996. p. 45-59.
- HATCH, M. J. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, 20(1), p. 75-100, 1999.
- HERRIOT, P. *Assessment and selection in organizations: methods and practice for recruitment and appraisal*. Chechester: John Wiley and Sons, 1989.
- HOFSTEDE, G. An American in Paris: the influence of nationality on organizational theories. *Organization Studies*, 17(3), p. 525-537, 1996.
- HOLLENBECK, J. R.; BRIEF, A. P.; WHITENER, E. M.; PAULI, K.E. An empirical note on the teraction of personality and aptitude in personnel selection. *Journal of Management*, 14, p. 441-451, 1988.
- KIRBY, K. M.; HARDESTY, P. H.; NICKELSON, D. W. Telehealth and the evolving health care system: strategic opportunities for professional psychology. *Professional Psychology: Research and Practice*, 29(6), p. 527-535, 1998.

KRANTZ, J. H.; BALLARD, J.; SCHER, J.  
Comparing the results of laboratory and World-Wide Web samples on the determinants of female attractiveness. *Behavior Research Methods, Instruments & Computers*, 29, p. 264-269, 1997.

KRISTOF, A. L.  
Person-organization fit: an integrative review of its conceptualization, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, p. 1-49, 1996.

LEBOYER, L.  
Selection and assessment in Europe. En: TRIANDIS, H.C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.) *Handbook of industrial and organizational Psychology*, v. 4, p. 173-190. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1994.

MAYO, E.  
*Human problems of an industrial civilization*. Boston: Harvard School, 1932.

McBRIDE, J. R.  
Innovations in computer-based ability testing: promise, problems, and perils. In: HAKEL, M. D. (ed.) *Beyond multiple choice: evaluating alternatives to traditional testing for selection*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. p. 23-39.

MILLWARD, L. J.; HOPKINS, L. J.  
Psychological Contracts, Organizational and Job Commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), p. 1530-1556, 1998.

MORGAN, G.  
*Images of Organization*. Newbury Park: Sage, 1986.

MÜNSTERBERG.  
*Psicología de la actividad industrial*. Madrid: Ed. Daniel Jorro. Biblioteca Científico-Filosófica, 1914.

NEWELL, S.  
Selection and Assessment in the "Knowledge" Era. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(1), p. 1-6, 2000.

O'REILLY, C. A. III; CHATMAN, J. A.  
Working smarter and harder: a longitudinal study of managerial success. *Administrative Science Quarterly*, 39, p. 603-627, 1994.

PALACÍN, M.; GONZÁLEZ, M. P.; CORNEJO, J. M.  
Un modelo de simulación grupal: el cibergrupo en la investigación. II Congreso Nacional "Internet y Psicología". 2º Ecuentero Nacional Psique Uned. Toledo, 2000.

PEIRÓ, J. M.  
*Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociales*. Barcelona: Biblioteca Universitaria de Ciencias Sociales. Serie Maior, PPU, 1990.

PETTIGREW, A.; McNULTY, T.  
Sources and uses of power in the boardroom. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, June, 1998.

PRIETO, J. M.  
The Team Perspective in Selection and Assessment. En: SCHULER, H.; FARR, J. L.; SMITH, M. (eds.) *Personnel selection and assessment: individual and organizational perspectives*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1993.

QUIJANO, S.  
*La Psicología Social en las organizaciones*. Fundamentos. Barcelona: PPU, 1994.

RABASCA, L.  
Taking telehealth to the next step. *Monitor on Psychology*, 31(4), p. 1-5, 2000.

RORTY, R.  
*Contingency, irony and solidarity*. New York: Cambridge University Press, 1989.

RYAN, A. M.; McFARLAND, L.; BARON, H.; PAGE, R.  
An international look at selection practices: nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, p. 359-391, 1999.

SACKETT, P. R.; GRUYS, M. L.; ELLINGSON, J. E.  
Ability-Personality interactions when predicting job performance. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), p. 545-556, 1998.

SALGADO, J. F.  
Some landmarks of 100 years of scientific personnel selection at the beginning of the new century. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1/2), p. 3-8, 2001.

SALGADO, J.; MOSCOSO, S.  
Internet-based personality testing: equivalence of measures and assesses' perceptions and reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2/3), p. 194-205, 2003.

SCHEIN, E. H.  
*Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1980.

SCHNEIDER, B.  
*The people make the place*. Personnel Psychology, 40, p. 437-454, 1987.

SCHNEIDER, B.; SMITH, D. B.; TAYLOR, S.; FLEENOR, J.  
Personality and organizations: a test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), p. 462-470, 1998.

SCHERER, A. G.; STEINMANN, H.  
Some remarks on the problem of incommensurability in organization studies. *Organization Studies*, 20(3), p. 519-544, 1999.

SCHULTZ, M.  
Postmodern pictures of organizational culture. *International Studies of Management and Organization* (verano). p. 15-35, 1992.



- STAMM, B. H.  
Clinical applications of telehealth in mental health care. *Professional Psychology: Research and Practice*, 29(6), p. 536-542, 1998.
- TAYLOR, F. W. *Principles and Methods of Scientific Management*. New York: Harper, 1911.
- THIÉTART, R. A.; FORGUES, B.  
Action, structure and chaos. *Organization Studies*, 18(1), p. 119-143, 1997.
- THOENIG, J. C.  
Essay: how far is a sociology of organizations still needed? *Organization Studies*, 19(2), p. 307-320, 1998.
- THOM, R.  
*Stabilité structurelle et morphogénèse*: Essai d'une théorie générale des modèles. Ed. W.A. Benjamin, Inc. Advanced Book Program. Reading, Massachussets, 1972.
- THOMPSON, D.  
*On growth and form*. Cambridge University Press. Edición abreviada. Oxford, 1961.
- VAN DAM, K.  
Trait perception in the employment interview: a five-factor model perspective. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(1), p. 43-55, 2003.
- VAN VIANEN, A. E. M.  
Person-Organization fit: the match between newcomers' and recruiters' preferences for organization cultures. *Personnel Psychology*, 53, p. 113- 149, 2000.
- WANOUS, J. P.  
Newcomer orientation programs that facilitate organizational entry. En: SCHULER, H.; FARR, J. L.; SMITH, M. (eds.), *Personnel selection and assessment: individual and organizational perspectives*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1993.
- WEBER, M.  
*The theory of social and economic organization*. Glencoe, Ill.: Free Press, 1947.
- WOLFF, C. J. De.  
The Changin Role of Psychologists in Selection. En: HERRIOT, P. (ed.), *Assessment and Selection in Organizations*. Methods and Practice for Recruitment and Appraisal. Chichester: John Wiley and Sons, 1989.
- WOOD, R.; PAYNET, T.  
*Competency-Based recruitment and selection: a practical guide*. London: Wiley & Sons, 1998.
- WRIGHT, V. H.; KACMAR, K. M.; McMAHAN, G. C.; DELEEUW, K.  
P = f(MxA): Cognitive ability as a moderator of the relationship between personality and job performance. *Journal of Management*, 21, p. 1129-1139, 1995.
- XIMÉNEZ, M. C.  
El ajuste persona-organización: una revisión crítica de sus problemas teóricos y metodológicos y de los estudios empíricos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 15(1), p. 97-119, 1999.

Recibido: 05/08/02

Revisado: 16/09/03

Aceito: 03/06/04