Ulla, Martina María

Búsqueda interna de personal y el impacto de la situación de pandemia Covid-19. La experiencia a partir de un análisis comparativo en una institución de salud de la Ciudad de Córdoba

Tesis para la obtención del título de grado de Licenciada en Psicología

Directora: Schroeder, Ivana Karina

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.





Facultad de Filosofía y Humanidades Licenciatura en Psicología

Trabajo Integrador Final Proyecto de Sistematización de Prácticas

Contexto Organizacional Laboral

"Búsqueda interna de personal y el impacto de la situación de pandemia Covid-19. La experiencia a partir de un análisis comparativo en una institución de salud de la Ciudad de Córdoba"

Alumna: Ulla, Martina María

Director: Esp. Schroeder, Ivana.

Búsqueda interna de personal y el impacto de la situación de pandemia Covid-19. La
experiencia a partir de un análisis comparativo en una institución de salud de la Ciudad de Córdoba



Facultad de Filosofía y Humanidades Licenciatura en Psicología

Trabajo Integrador Final

Modalidad de Sistematización de Prácticas

(Contexto Organizacional Laboral)

Alumna: Ulla, Martina María

Director: Esp. Schroeder, Ivana.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, Marcelo y Cristina por apoyarme y acompañarme en este proceso, no hubiera podido llegar a estas instancias sin su amor, ayuda y comprensión.

A mis hermanas, Natalia y Carolina, quienes comparten conmigo la vocación por la profesión y quienes siempre serán mis compañeras de vida.

A mis amigas de siempre, que transitaron conmigo este camino, siempre dispuestas a escucharme y a aconsejarme. Son un sostén fundamental en mi vida.

A Sofía, quien comenzó siendo una compañera y se transformó en una gran amiga, por transitar conmigo toda la carrera y por transformarla en algo ameno y divertido.

A mis compañeros de carrera, de los cuales siempre pude aprender algo nuevo.

A la Lic. Ivana Schroeder, por brindarme una ayuda incondicional, aconsejarme y guiarme para llevar a cabo este escrito.

A la Universidad Católica de Córdoba por ser mi segundo hogar durante seis años.

A todos los profesores que tuve a lo largo de la carrera.

A la Clínica Universitaria Reina Fabiola y a mi referente institucional, por abrirme las puertas y permitirme aprender y llevarme una experiencia única.

A mis compañeros en la Clínica Reina Fabiola, por darme la oportunidad de trabajar con ellos actualmente y aprender cada día un poco más.

A la Universidad Católica de Córdoba por ser mi segundo hogar durante seis años.

A todos los profesores que tuve a lo largo de la carrera.

Y a todas las personas que de alguna manera me acompañaron en este proceso.

Índice

1-	INTRODUCCIÓN	7
2-	CONTEXTO DE PRÁCTICA	10
3-	CONTEXTO INSTITUCIONAL	15
4-	EJE DE SISTEMATIZACIÓN	20
5-	OBJETIVOS	22
	6.1 OBJETIVO GENERAL	23
	6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	23
6-	PERSPECTIVA TEÓRICA	24
	6.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE PERSONAL	25
	6.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL	31
	6.3 TELETRABAJO Y EL IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19	32
7-	MODALIDAD DE TRABAJO	37
8-	ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA	40
	8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO	41
9-	ARTICULACION TEORICA PRÁCTICA	46
	9.1 BÚSQUEDA INTERNA DEL ÁREA DE FINANZAS EN CONTEXTO DE PANDEMIA	47
	9.1.2 BÚSQUEDA INTERNA PARA EL ÁREA DE ENFERMERÍA AMBULATORIA	53
	9.1.3 BÚSQUEDA INTERNA EN EL AÑO 2019	56
	9.2 CUADRO COMPARATIVO DE BÚSQUEDAS INTERNAS	58
	9.3 DIFICULTADES Y OPORTUNIDADES DE LOS CAMBIOS PRODUCIDOS POR LA SITUACIÓN DE PANDEMIA	62
1(O. CONCLUSIONES	67
	l. REFERENCIAS	

1- INTRODUCCIÓN

Aquí comienza mi Trabajo de Integración Final (TIF) de la carrera de Psicología. A través de este escrito me propongo comunicar, de la manera más clara y detallada que me sea posible, toda la experiencia que viví y todo el aprendizaje que adquirí en la Clínica Universitaria Reina Fabiola, institución en la que tuve la posibilidad de insertarme desde abril hasta octubre del año 2020. Teniendo en cuenta el contexto de pandemia Covid-19, el proceso de prácticas se llevó a cabo de manera virtual mediante encuentros semanales por videollamadas con mi referente institucional y el equipo del área de Recursos Humanos de la Clínica.

Tanto mi participación en la institución como el desarrollo del TIF forman parte de la asignatura "Práctica Profesional Supervisada" (PPS), cátedra que tiene como objetivo formar profesionalmente a los alumnos, quienes deben incorporarse en algún ámbito específico para realizar un ejercicio de aprendizaje supervisado y gradual del rol profesional. La práctica Profesional Supervisada junto con el Trabajo de Integración Final, constituyen un requisito para acceder al título de Licenciado de Psicología de la Universidad Católica de Córdoba.

He organizado el presente escrito de lo más general a lo más particular, con el objetivo de lograr que el lector recorra el mismo camino que yo misma transité.

Comienzo escribiendo sobre el contexto de práctica en el que se enmarca este trabajo. En el apartado me propuse describir, de la manera más detallada que me fue posible, la evolución de la Psicología Laboral y del rol del psicólogo en Argentina. A continuación, describo la institución en la que desarrollé mis prácticas e invito al lector a insertarse en su universo. En los siguientes apartados, presento el eje de sistematización, sus objetivos y la perspectiva teórica desde la cual me posicioné para mirar la experiencia y la modalidad de trabajo que utilicé para tal fin, luego presento la recuperación del proceso vivido en donde el lector se encontrará con las más diversas experiencias que viví en el proceso de las prácticas. Para finalizar, expongo una articulación entre el marco teórico en el cual me posicioné y mis experiencias vividas en el proceso de prácticas.

Antes de comenzar, me parece obligatorio mencionar que este trabajo, si bien es una producción individual, se fue creando y nutriendo en el espacio de tutoría de la anteriormente mencionada cátedra "Práctica Profesional Supervisada", ámbito en el que compartí, con mis

compañeras del Contexto Laboral y con la tutora asignada, todas las experiencias que fuimos viviendo en las diferentes instituciones. El espacio sirvió como contenedor de emociones y como guía para escribir de manera organizada este trabajo.

2- CONTEXTO DE PRÁCTICA

El área de la Psicología Laboral es la esfera de acción que se realiza en las instituciones donde están implicadas actividades vinculadas al trabajo, en gabinetes e instituciones creadas a tal fin y en la práctica privada de la profesión (Ley 7106, 1984).

Según el Reglamento de especialidades del Colegio de Psicólogos de la Ciudad de Córdoba (2012) se considera área de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones a la esfera de acción del psicólogo desarrollada en relación con la situación del hombre respecto del trabajo, especialmente la que se realiza en organizaciones y/o instituciones ligadas a la producción de bienes o servicios, privadas o públicas, ejerciendo su rol en relación de dependencia o como profesional independiente, con el objetivo de prevenir y promover la salud mental y el mejoramiento de la calidad de vida laboral.

Por otro lado, el reglamento de especialidades (2012) considera ejercicio del Psicólogo del Trabajo y las Organizaciones:

- Elaboración política, normas, organigramas y procedimientos de puestos de trabajo.
- Asesoramiento en selección, capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos.
- Higiene y seguridad en el trabajo.
- Desarrollo y cultura organizacional.
- Diagnóstico, intervención y resolución de conflictos interpersonales en la organización.
- La investigación y la docencia en el área

Capacitación específica:

- Psicología Laboral: teorías, técnicas y/o abordajes organizacionales, institucionales y grupales. Psicopatología del trabajo.
- Técnicas psicodiagnósticas de evaluación del puesto y tareas. Sistema de Incentivos y de Capacitación. Prevención, orientación y asesoramiento en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

- Planificación y estrategia en Recursos Humanos. Resolución alternativa de conflictos. Negociación.
- Conocimientos Generales de Ciencias de la Educación, Comunicación Social, Administración de Empresas y políticas económicas y laborales. Legislación laboral.
- Técnicas administrativas y herramientas de gestión: planificación, toma de decisiones, control, etc.
- Métodos y Técnicas de investigación.
- Ética y deontología profesional (Reglamento de especialidades, 2012).

La Ley N° 7106 (1984) refiere que el ejercicio de la profesión de psicólogos en el área de la Psicología Laboral son la selección en su totalidad, comprendiendo las etapas de definición de perfil, convocatoria, búsqueda estratégica, pre-selección, entrevistas, coordinación con la organización, valoración psicolaboral, gestión de referencias laborales, informes y devolución, organización, distribución y desarrollo del personal; evaluación de puestos y tareas; estudio de motivaciones, investigación y propuesta de sistema de producción a través de los cuales el hombre encuentra un medio de realización creando el clima más favorable para la adecuación del trabajo al hombre; investigación de las causas psicológicas de accidentes en el ámbito laboral, y asesoramiento sobre la prevención de los mismos; la actuación sobre las tensiones de grupos propendiendo a prevenir, conservar y promover la salud psíquica de los integrantes de la institución laboral.

La psicología laboral focaliza su ejercicio tanto en el sentido individual como en el sentido grupal y organizacional. En el nivel individual se lleva a cabo la capacitación, valores y actitudes hacia el trabajo, motivación, percepciones gerenciales, evaluación del desempeño, ajuste persona-puesto, recursos humanos por competencias, desarrollo de instrumentos de medición, personalidad y productividad, estilos de funcionamiento, bienestar personal y contrato psicológico. En el nivel grupal las temáticas relacionadas con calidad de vida y bienestar son de las más comunes: *bournout* y estrés laboral, acoso psicológico, violencia psicológica, liderazgo, trabajo en equipo, liderazgo femenino, satisfacción laboral, estudios de género. En términos organizacionales el foco está en el aprendizaje y cambio organizacional, compromiso

organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, psicología del consumidor, comunicación organizacional, procesos psicosociales en organizaciones, gestión y calidad total, diagnóstico y desarrollo organizacional, calidad de vida en el trabajo y compromiso organizacional (Santana Cárdenas, 2007).

La psicología del trabajo y de las organizaciones es una realidad actual y presenta algunas singularidades, es un campo científico, es una profesión y en su articulación se acoplan otras disciplinas tales como la administración, economía, antropología, sociología, ciencias políticas, entre otras; en la realidad organizacional, cuenta con una aplicabilidad cada vez mayor, producto del gran desarrollo de las organizaciones en el escenario global, regional y local (Santana Cárdenas, 2007).

El concepto de trabajo ha cambiado de acuerdo al contexto histórico y social. El trabajo implica la relación con otros hombres y puede ser comprendido como un esfuerzo colectivo, en el cual todos tendrían que participar. Según Garza Toledo (2010), el trabajo puede entenderse como la transformación de un objeto a partir de la actividad humana, utilizando determinados medios de producción para generar un producto con valor de uso y con valor de cambio. En esa trayectoria, el trabajo asumió tanto connotaciones negativas como positivas, se puede identificar tres posibilidades: polo negativo, centro del continuo y polo positivo. La primera está asociada a la idea de tortura, de castigo, coerción, esfuerzo y penalidad. En el centro continuo están las representaciones del trabajo en una perspectiva instrumental, en la medida en que él proporciona la supervivencia e implica dedicarse a la consecución de ese fin. El polo positivo del trabajo está relacionado a posibilidades de satisfacción y de autorrealización, misión, valor. En la sociedad capitalista contemporánea, el trabajo está predominantemente asociado al polo positivo en la vida cotidiana (Da Rosa, Chalfin, Baasch y Soares, 2011).

Da Rosa et al. (2011) refiere al significado del trabajo, se trata de los valores, creencias, actitudes y expectativas que los sujetos desarrollan alrededor del trabajo. El significado del trabajo tiene tres variables, por un lado, la centralidad que se refiere al valor atribuido del trabajo y su importancia en relación con otras funciones de la vida de la persona, por otro lado, las normas sociales que son las creencias y expectativas sobre obligaciones, como la responsabilidad y compromiso, y derechos relativos al trabajo, es decir, relaciones, esfuerzos, resultados y

recompensas. Y por último, la tercer variable, los valores asociados, es decir, las razones que tiene la persona para trabajar como el prestigio, estatus, satisfacción y contactos sociales.

A diferencia de los significados del trabajo, está también los sentidos del trabajo que son las razones que motivan a las personas a trabajar, tiene que ver con actualizar sus potenciales, adquirir seguridad y ser personas autónomas, relacionarse con otros sujetos y desarrollar un sentimiento de pertenencia, prestar un servicio y contribuir a la sociedad (Da Rosa et al.).

Por otro lado, en relación a la psicología en el campo organizacional, las disciplinas que más impulsaron la evolución de las organizaciones, fueron la ingeniería industrial y la administración. La psicología comienza a hacerse notar a partir de la concepción del humanismo como un paradigma conceptual que reivindica el papel de la subjetividad en torno al trabajo mismo y sus procesos, dimensiona el trabajo a partir del propio sujeto que lo vive, lo siente y lo percibe. En este tiempo se destacará la subjetividad del trabajador como elemento a considerar. Más tarde, el foco se centrará en la importancia del grupo y las personas que lo constituyen, de modo que procesos como motivación, satisfacción y motivación de logro, serán conceptos que comienzan a adquirir gran relevancia (Santana Cárdenas, 2007).

La crisis paradigmática suponía nuevas formas de entender el rol de la psicología. En esta evolución organizacional, la psicología industrial debe su denominación precisamente a su aplicación en las industrias, a principios del siglo XX. Poco a poco el concepto se transformará en organizacional en relación al desarrollo social, político, económico, industrial y tecnológico. En el siglo XXI, la época postmoderna, asume a las organizaciones como un elemento vertebrado de la sociedad actual, junto al trabajo mismo. De este modo, la psicología redimensiona su objeto de estudio hacia un estudio integral de las organizaciones y se analizan elementos estructurales como dimensiones socio-cognitivas de la conducta en el trabajo (Santana Cárdenas, 2007).

3- CONTEXTO INSTITUCIONAL

Mi práctica Profesional Supervisada se encuentra inserta en el área de Recursos Humanos de la Clínica Reina Fabiola, esta área inició sus actividades en el año 2013 con dos colaboradores. Actualmente consta de un equipo conformado por siete colaboradores incluido el gerente quien es Psicólogo, cuatro de ellos, asistentes de Recursos Humanos y dos, técnicos de Seguridad e Higiene.

La Clínica Universitaria Reina Fabiola es una institución de salud que forma parte de la Fundación para el Progreso de la Universidad Católica de Córdoba. Su existencia data del año 1959 por iniciativa del Rector R.P Jorge A. Camargo S.J. Sus objetivos principales son brindar prestaciones en salud, apoyar la formación de los alumnos de la Facultad de Ciencias de la Salud y formar profesionales altamente calificados mediante residencias médicas y especializaciones de posgrado, para poder brindar una excelente calidad asistencial a la comunidad. La formación de alumnos y la atención a pacientes que brinda la Clínica Universitaria Reina Fabiola se encuentra a cargo de reconocidos profesionales de la salud, y se focalizan en la combinación de lo técnico y lo humano. Además son sostenidas mediante infraestructura y equipamiento que se adecúan y actualizan constantemente (Clínica Universitaria Reina Fabiola, s.f.).

En relación a la Misión, Visión y Valores de la institución, la Clínica Universitaria Reina Fabiola postula al paciente como el valor humano fundamental y la guía hacia la mejora continua.

La Universidad Católica de Córdoba (UCC) abrió sus puertas el 8 de junio de 1956, convirtiéndose en la primera universidad privada del país. La Clínica, que forma parte de la UCC, fue fundada el 12 de octubre de 1959. En aquel momento, nació bajo el nombre de "Clínica San José" y se ubicó en la calle Av. Julio A. Roca Nº 1111.

El 1 de mayo de 1961, recibió el nombre de Clínica Reina Fabiola-Hospital Esquiú, en homenaje a la Reina de Bélgica y en agradecimiento a la colaboración de la Asociación de Amigos de aquel país.

El 15 de agosto de 1963, el R.P. Jorge A. Camargo S.J. realizó la inauguración simbólica de la nueva sede en Bv. Junín Nº 6 (actualmente Bv. Ilia).

Hasta 1974 la Clínica funcionó en el Barrio de Nueva Córdoba, luego, debido a su gran crecimiento, se trasladó al Barrio General Paz en el edificio situado en calle Oncativo N°1248,

junto a la Facultad de Ciencias de la Salud de la UCC. Se mudaron allí ya que era una zona descampada y le permitiría a la Clínica seguir creciendo sin limitaciones. La sede de Oncativo fue una donación de los Jesuitas y hasta el día de hoy mantiene su fachada. En el año 2015 se sumó el edificio de la calle Jacinto Ríos N° 554, esta es la sede más grande ya que el edificio cuenta con ocho pisos.

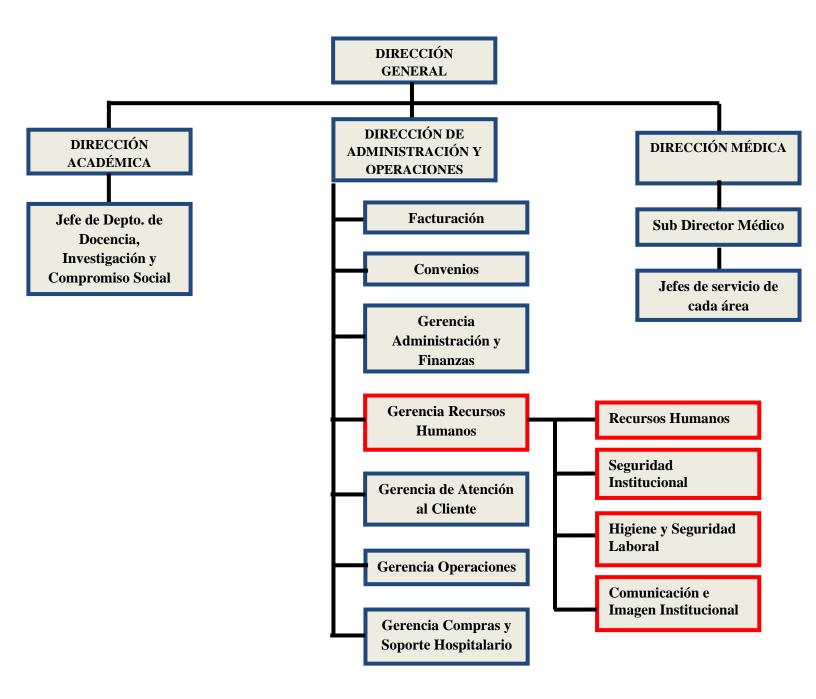
Actualmente, la clínica desarrolla sus actividades en las múltiples sedes de la ciudad de Córdoba. En el año 2018, sumó la nueva sede ubicada en Barrio Jardín, logrando así un total de 20.000 m² con los que se procura dar respuesta a las necesidades de la medicina actual y ofrecer un servicio de calidad a los pacientes. La clínica tiene un crecimiento constante hace 61 años.

Con respecto a su misión, la Clínica Universitaria busca brindar prestaciones de excelencia en salud de baja, mediana y alta complejidad, y la formación de profesionales médicos y del equipo de salud. Están abocados a la realización de aportes al conocimiento científico mediante la investigación, en el marco de la filosofía de la Universidad Católica de Córdoba, ejerciendo la responsabilidad social que los compete con ciencia, conciencia y compromiso.

Su visión tiene como objetivo de largo plazo crecer a través de la excelencia académica y la calidad de los procesos. Sus valores son:

- **Respeto:** Como manifestación de pluralismo y dignidad a la persona humana.
- **Idoneidad:** Aptitud del talento humano de toda la organización para responder a los requerimientos de quienes los eligen.
- Calidad: Cualidad de su desempeño en la satisfacción del usuario.
- **Entrega Social:** Atender con devoción, diligencia y conocimiento.
- **Equidad:** Como garantía de los derechos de las personas.
- **Honestidad:** Con transparencia y honradez, priorizan el beneficio del paciente (Clínica Universitaria Reina Fabiola, s.f).

La Clínica Reina Fabiola se organiza a partir de tres direcciones, dentro de la dirección de administración y operaciones se encuentra el área de Recursos Humanos. A continuación presento un **organigrama** de la institución (Clínica Universitaria Reina Fabiola, s.f).



A su vez, mi referente me ha comentado, que cada dirección de la Clínica cuenta con un conductor, su función es la conducción y se encarga de establecer los objetivos y el seguimiento de cada colaborador de su equipo. En el área médica el conductor es el jefe de servicio, en el área de enfermería es el referente y en el área administrativa es el responsable.

El área de Recursos Humanos se encarga de diferentes funciones como el proceso de selección de personal, evaluaciones de desempeño, capacitaciones y descripción de puesto.

El proceso de selección consta de dos momentos:

El primer momento es una entrevista grupal, se trata de un *assessment* que incluye un momento de presentación donde se recopila la información básica de los candidatos, una actividad lúdica con el objetivo de observar la interacción entre ellos y evaluar las competencias, y un momento de cierre. El segundo momento del proceso son entrevistas individuales, es el momento para indagar de manera profunda algunas cuestiones y establecer la propuesta económica. Luego de elegir al candidato que más se adapta a las necesidades del puesto, se lleva a cabo el proceso de inducción a la Clínica y luego un seguimiento de su desarrollo.

Con respecto a la evaluación de desempeño la lleva a cabo exclusivamente el área de Recursos Humanos y consta de tres momentos, en un primer momento se establecen los objetivos, el segundo momento es de seguimiento para evaluar si hay posibilidad de alcanzar dichos objetivos, y luego el último momento de resultados a partir de un promedio de los puntajes. Dependiendo del resultado se establece una cantidad de días libres como premio.

En relación a las capacitaciones, el área de Recursos Humanos establece un plan de formación según las necesidades que presentan los colaboradores. Hay un plan de formación genérico que se trata de una capacitación inicial que lo realizan todos los colaboradores que ingresan a la Clínica, incluye, el proceso de inducción, normas de Higiene y Seguridad, plan de evacuación por incendio, calidad y entrenamiento en el puesto. Y por otro lado, el plan de formación específico que son capacitaciones y materias específicas para cada puesto.

Y con respecto a la descripción de puesto, se debe incluir información sobre los niveles de competencia que requiere el puesto y la descripción de responsabilidades, formación y experiencia.

4- EJE DE SISTEMATIZACIÓN

- Búsqueda interna de personal y el impacto de la situación de pandemia Covid-19. La experiencia a partir de un análisis comparativo en una institución de salud de la Ciudad de Córdoba.

5- OBJETIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar a partir de un estudio comparativo el impacto de la situación de pandemia
 Covid-19 en dos procesos de búsqueda interna de personal de una institución de salud en la
 Ciudad de Córdoba.

6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Describir los procesos de búsqueda interna de personal llevado adelante por el área de Recursos Humanos de la institución durante los meses de junio y agosto 2020.
- Identificar las dificultades y oportunidades de los cambios producidos por la situación de pandemia a partir de un análisis comparativo entre un proceso de búsqueda interna ocurrido en 2019 y dos búsquedas internas llevadas a cabo en situación de pandemia Covid-19.
- Analizar la posibilidad que los cambios producidos en la intervención del psicólogo en los procesos de búsquedas internas de personal analizado reemplacen o complementen prácticas anteriores.

6- PERSPECTIVA TEÓRICA

Partiendo de mi eje de sistematización, me parece importante situarlo dentro de una perspectiva teórica, desde la cual me posicionaré para analizar la experiencia. Para esto, comenzaré por explicar el proceso de reclutamiento y selección de personal, en el cual el rol profesional del psicólogo está en permanente evolución debido a los cambios sociales y tecnológicos. El Reclutamiento y la Selección de Personal son actividades fundamentales para toda organización, se trata de un proceso psicosocial a través del cual se busca entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2011).

6.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCIÓN DE PERSONAL

El reclutamiento es una actividad de divulgación en la que se busca atraer con selectividad, a través de varias técnicas, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante; la selección, en cambio, es una actividad de elección, en donde se escoge entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo de manera correcta, eligiendo a la persona adecuada para el trabajo (Chiavenato, 2011).

El proceso comienza con el reclutamiento, en este primer momento, se filtra, y decide aquél o aquellos candidatos que tengan mayores probabilidades de adaptarse a las necesidades del puesto, persiguen dos principales resultados; personas idóneas para el puesto y personas que además de adecuadas sean eficientes en el puesto. Para Chiavenato (2011) "Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capacitados para ocupar puestos dentro de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización" (p. 128).

Con respecto a los medios de reclutamiento, hay dos formas de búsqueda de candidatos, por un lado, el reclutamiento interno que busca ocupar un puesto de trabajo con los colaboradores que ya forman parte de la organización. Por otro lado, la búsqueda externa, Chiavenato (2011) manifiesta que se lleva a cabo cuando la organización intenta ocupar una vacante con personas externas a la misma, es decir, con candidatos.

El tema principal de mi Trabajo de Integración Final se centra en el reclutamiento interno de la organización. Chiavenato (2011) afirma que "El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal)" (p. 133).

Con respecto a las ventajas que representa el reclutamiento interno según Chiavenato (2011):

- Es más económico que el reclutamiento externo, ya que evita los costos de recepción de candidatos, de admisión y de integración del nuevo empleado.
- Es más rápido, no cuenta con las demoras del reclutamiento externo, la espera de los candidatos o la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el período de prueba.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad, porque ya se conoce al candidato quién fue evaluado durante cierto período de tiempo.
- Genera una motivación en los colaboradores, porque perciben la posibilidad de progreso dentro de la organización lo que los lleva a desarrollar competencias al tener presente que las oportunidades se ofrecen a quienes demuestran condiciones para merecerlas.

Aun así, a pesar de que el reclutamiento representa muchas ventajas, también posee algunas desventajas, según Chiavenato (2011):

- El reclutamiento interno exige que los nuevos colaboradores tengan potencial de desarrollo para ascender, si la organización no ofrece oportunidades de progreso en el

momento adecuado, puede frustrar la ambición de sus colaboradores generando desinterés, o el retiro de la organización para buscar oportunidades fuera de ella.

- Puede generar conflicto en los colaboradores que no demuestran condiciones para el crecimiento dentro de la organización afectando a su desempeño.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los colaboradores a que se adapten a los problemas y situaciones de la organización perdiendo su creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- Promueve estancamiento, es decir, evita el flujo de nuevas ideas.

Luego del reclutamiento, se lleva a cabo un momento de preselección donde se escoge a aquellos candidatos que cumplan con los requisitos y criterios que emanan del análisis del puesto. En función de ello, podemos definir tres grupos: aquellos que cumplen con los requisitos, aquellos que no los cumplen, y un tercer grupo de personas que cumplen con algunos de los requisitos pero no con la totalidad de ellos. La preselección de este tercer grupo dependerá de la cantidad de candidatos preseleccionados que cumplan con todos los requisitos (Bretones y Rodríguez, 2008).

Luego de preseleccionar a los candidatos que más se adecuen a los criterios del puesto, se debe establecer la técnica de selección que se llevará a cabo.

Entre las técnicas más utilizadas en el proceso de selección de personal encontramos la entrevista de evaluación psicolaboral. Según Jáuregui, Adam y Boso (2012) se trata de "un proceso comunicacional entre las personas que interactúan (evaluador y evaluado/s), en un tipo de relación particular, que supone roles asimétricos, en interdependencia." (p. 185). La buena utilización de la entrevista otorga grandes ventajas, tales como la posibilidad de indagar en aspectos no medibles ni observables por otras técnicas, de conocer el tipo de relación que se da entre el candidato y su superior así como la gran cantidad de información que podemos recabar, lo que redundara finalmente en la fiabilidad del proceso (Bretones y Rodríguez, 2008).

Esta técnica se utiliza con la finalidad de conocer el perfil de las personas. Para realizarla es imprescindible que los psicólogos tengan en cuenta los aspectos más saludables y adaptativos del sujeto que le permitan vincularse tanto con el trabajo como con las personas y la institución. Una forma de llevar a cabo esta técnica es a través de pruebas situacionales, las cuales se centran en ejemplos conductuales de experiencias vividas en otros empleos bajo el supuesto de que las conductas pasadas pueden predecir conductas futuras. Evidentemente, en este caso será importante definir qué competencias o situaciones son importantes para el buen desempeño del puesto futuro (Pereda y Berrocal, 2001). En estas pruebas se busca evaluar la conducta de los candidatos.

Según Bretones y Rodríguez (2008) se pueden señalar cuatro fases en el proceso de la entrevista: la fase preparatoria, fase inicial, de desarrollo y de cierre.

- <u>Fase preparatoria:</u>

Esta se desarrolla antes del día fijado para la realización de las entrevistas. Es importante, para asegurar un buen éxito, preparar todos los aspectos operativos que se necesitaran ese día. Esto implica elegir un lugar adecuado y confortable. También es importante elegir un lugar que evite interrupciones, ruidos o ser escuchados por otras personas. Es conveniente planificar las citas entre candidatos con suficiente espacio de tiempo (entre 30 y 60 minutos) con el fin de evitar la espera de varios candidatos a la vez.

Las comunicaciones con los candidatos se realizarán con el tiempo suficiente, señalando de manera bien precisa: día, hora, dirección donde se realizará la entrevista, así como la necesidad o no de aportar alguna documentación. Esta información es preferible realizarla de manera telefónica, ya que permitirá adecuar la cita (día y hora) a las necesidades de los candidatos.

Por último, es conveniente en esta fase de preparación repasar la descripción del puesto a cubrir así como estudiar las candidaturas que hemos preseleccionado.

- Fase inicial:

Llegado el día, se recibirá a los candidatos de manera individualizada en la hora prefijada. El objetivo de esta fase es aumentar la empatía y reducir la ansiedad. Asimismo, la disposición del entrevistado y del entrevistador será otro aspecto a considerar como la ubicación de ambos en el espacio y la cercanía física. Es importante, además, que el entrevistador se presente de manera pausada y clara con su nombre, apellido y cargo en la empresa con el fin de favorecer la comprensión de la información. Es conveniente iniciar la conversación con una charla introductoria sobre algún tema no comprometido (facilidad para encontrar la dirección de la empresa, problemas de estacionamiento, etc.), de manera que, aunque no sea muy relevante para el proceso selectivo, permita reducir la ansiedad del entrevistado.

- Fase de desarrollo:

Durante el desarrollo de la entrevista, se puede utilizar diferentes estrategias, una de ellas se trata de comenzar indagando sobre la formación y experiencia del sujeto, ya que son preguntas que genera un bajo grado de ansiedad en el candidato. En este primer momento, las preguntas se enfocaran sobre aspectos tales como su historial académico, éxitos y fracasos, carencias, análisis de las empresas en las que ha trabajado, tareas que realizaba, nivel de responsabilidad, etc. Otras preguntas que podremos ir formulando después serán sobre datos biográficos y familiares, expectativas del puesto de trabajo y motivaciones para presentarse. Es importante destacar que uno de los objetivos principales de la entrevista es obtener información, por lo que el entrevistador debe generar un espacio de diálogos continuo y relajado para que el candidato logre desenvolverse con tranquilidad.

- Fase de cierre:

La última fase sería la de cierre, cuya dificultad está en cómo cerrar una entrevista de manera no abrupta. El entrevistador hará un breve comentario con el candidato sobre cómo ha transcurrido la entrevista, incidiendo en sus principales características. De esta manera, no sólo confirmamos que hemos entendido la información de una manera correcta (retroalimentación), sino que le transmitimos nuestro interés y atención sobre lo que nos ha dicho. También se le debe informar de las fases que restan para finalizar el proceso de selección y de cuándo tendrá sus

resultados. En esta fase, además, se le debe ofrecer la posibilidad al candidato para que pregunte aquellas dudas que tenga sobre el proceso o el puesto en particular. Es importante finalizar la entrevista de manera amable y cordial, agradeciendo al candidato el tiempo que nos ha dedicado, acompañándolo hasta la puerta y despidiéndonos de manera correcta y amable.

Otra estrategia a la hora de llevar cabo la entrevista puede ser mediante pruebas grupales o *assessment* que suelen utilizarse con el fin de observar competencias sociales. Consiste en plantear a los candidatos un tema relacionado al puesto de trabajo en el que ellos deban debatir y discutir abiertamente sobre el tema, mientras un examinador o varios examinadores evalúan y estudian a cada uno de los candidatos (Chiavenato, 2011).

Según Bretones y Rodríguez (2008) en este tipo de pruebas generalmente los participantes suelen disponerse en círculo, sin ninguna mesa en medio. Tras una presentación por parte del coordinador y después de una explicación sobre las instrucciones de la prueba y resolución de dudas, cada participante se presenta de manera breve. Asimismo, es conveniente utilizar alguna estrategia para lograr en todo momento un clima relajado. Posteriormente, se plantea un caso.

Luego se les informa a los participantes de que todos deben llegar a un acuerdo, no debiendo intervenir los observadores durante el proceso de discusión. La utilización de este tipo de técnicas requiere de un gran entrenamiento por parte del coordinador y de los observadores. Además, es conveniente utilizar esta técnica junto con otras (cuestionarios individuales, entrevistas, etc.) (Bretones y Rodríguez, 2008).

6.2 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección es el paso posterior al reclutamiento y comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos como la determinación de a quién deberá contratarse. Esta decisión dependerá de que las características del puesto y de la organización se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así, la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho a largo plazo. Este proceso puede ser definido por dos variables, por un lado, los requisitos del puesto vacante a partir del análisis, descripción y diseño de puestos y, por otro lado, el perfil de los candidatos presentados, por medio de la aplicación de diversas técnicas de selección (Chiavenato 2011).

Según Bretones y Rodríguez (2008) la predicción es la función clave que todo proceso de selección debe lograr. A través del proceso de selección, se llevan a cabo predicciones sobre comportamientos futuros (criterio) a partir de los datos que se obtienen a través de los instrumentos (predictores) mediante los cuales se puede indagar sobre las características personales, capacidades y competencias de los candidatos. Es importante observar que las relaciones que se establecen entre predictores y criterios son de carácter probabilista, lo cual implica que, a partir de una serie de puntuaciones en distintas pruebas (predictores), se puede inferir cuál va a ser el nivel de desempeño del candidato en las actividades que deba realizar (criterio) con una probabilidad determinada, nunca con certeza absoluta.

En este sentido, hay dos diferencias básicas que determinan el desempeño en el trabajo: los factores relacionados con lo que una persona puede hacer (predictor) y con lo que hará realmente (criterio). Esta cuestión subyace a lo largo de la historia tanto de la Psicología del trabajo como del proceso de selección de personal y se refiere a la diferencia que existe entre el potencial de un individuo, es decir, aquello que tiene capacidad de hacer, según las puntuaciones obtenidas en las pruebas (predictores), y su desempeño real, o sea, los comportamientos que desarrolla en el lugar de trabajo (criterios) que dependen de otras muchas variables y contingencias (Bretones y Rodríguez, 2008).

El desempeño potencial es posible medirlo a través de diferentes pruebas psicométricas referidas a la capacidad cognitiva general y a otras capacidades más específicas de carácter numérico, de razonamiento, o de tipo espacial o verbal (Bretones y Rodríguez, 2008).

Estas tareas han sido asumidas por profesionales formados en la psicología, los mismos cumplen un papel fundamental para dirigir el trabajo dentro de las organizaciones ya que buscan desarrollar estrategias con el fin de potenciar el capital humano de la institución, utilizan todos los recursos para mantener a los colaboradores motivados para que se logre la productividad, así como también se encargan de promover programas para la selección y solución de conflictos con la finalidad de mantener un buen clima organizacional dentro de la institución (Rincon et al., 2013).

Por lo tanto el psicólogo organizacional no solo aborda funciones como reclutamiento, evaluación, incentivos, entre otros, sino que también otorga relevancia al comportamiento de los grupos. Comprenden aspectos laborales, teniendo en cuenta diferentes factores, tanto internos como externos, que de alguna u otra manera pueden incidir en los fines y necesidades de las organizaciones (Rincon et al., 2013).

6.3 TELETRABAJO Y EL IMPACTO DE LA PANDEMIA COVID-19

Actualmente es cada vez más frecuente el uso de nuevos recursos tecnológicos para los contactos y evaluaciones a distancia de los candidatos tales como la utilización de internet (página web de la Organización), el uso de internet como espacio de búsqueda directa de candidatos, realización de test psicológicos a distancia por medio de internet y entrevistas por medio de videoconferencias (Blasco, 2004).

Durante la situación de pandemia Covid-19 ha aumentado la aplicación de las nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento En el mes de marzo del año 2020 la Organización Mundial de la Salud declaro oficialmente al coronavirus SARS-CoV-2, responsable de la enfermedad Covid-19 como una pandemia, esto indudablemente impactó en el ámbito laboral por lo que distintas organizaciones comenzaron a establecer el teletrabajo como medida obligatoria.

La Organización Internacional de Trabajo (OIT) (s.f), define el teletrabajo como:

Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación.

Esto implica concebir el teletrabajo como una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con la asistencia de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el domicilio del trabajador o en lugares o establecimientos ajenos al empleador.

Por otro lado, la página web del gobierno de Córdoba (s.f) define al teletrabajo como:

La realización de actos, ejecución de obras o prestación de servicios en los términos de los artículos 21 y 22 de la Ley de Contrato de Trabajo N°20.744 (to 1976) y sus modificatorias, en las que el objeto de contrato o relación de trabajo es realizado total o parcialmente en el domicilio del trabajador o en lugares distintos del establecimiento o establecimientos del empleador, mediante la utilización de todo tipo de tecnología de la información y de las comunicaciones (TIC).

En las estrategias de reclutamiento se pueden establecer mejoras muy sustanciales mediante el uso de internet, he tenido la oportunidad de participar de un curso *Online* de "Free Webinar" dictado por la Licenciada María Palacios, sobre las entrevistas virtuales y cómo desarrollarlas efectivamente, la Licenciada (2020) afirmó que la entrevista virtual se trata de un intercambio comunicativo que se realiza de modo virtual y formal, el objetivo es evaluar el desempeño, capacidad y adecuación de un individuo para una organización, cargo o institución. Es una práctica que se impone poco a poco en el mercado corporativo y se trata de un primer filtrado de candidatos. Con respecto a las ventajas: optimiza búsquedas, control de costos, optimiza tiempos, reduce distancias y cuida el medio ambiente. Con respecto a las desventajas, la

percepción del candidato es diferente y sirve solo como un primer filtro (luego es recomendable generar una instancia física) ya que el reclutamiento a través de internet implica un tipo de contacto muy diferente y una relación más impersonal (Blasco, 2004).

En la actualidad, el internet representa un importante canal de contacto entre organizaciones y candidatos. Los sitios web para la búsqueda de empleo se multiplican día a día y las organizaciones apuestan a este medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos. Internet proporciona velocidad de información y facilidad para trabajar grandes volúmenes de datos, permite agilidad, comodidad y economía (Chiavenato 2011).

En cuanto a la Argentina, la Ley N°20.744 de Contrato de Trabajo (LCT) y la Ley N°25.800 que ratifica el Convenio N°177 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) sobre trabajo a domicilio, refieren a todo tipo de trabajo a distancia, entre ellos, el teletrabajo.

Según el Ministerio de Producción y Trabajo (2019) otros beneficios del teletrabajo aparte de los ya mencionados son:

- Concilia la vida familiar, social y laboral.
- Incrementa la productividad.
- Disminuye la tasa de ausentismo laboral.
- Incluye a los grupos vulnerables.
- Reduce el espacio de trabajo en instalaciones de la empresa.
- Aumenta la motivación mediante la formación profesional.
- Retiene talentos.

Con respecto a los cambios que genera el teletrabajo, según el Ministerio de Producción y Trabajo (2019) son:

Sin teletrabajo:

- Horarios fijos
- Trabajo desde una oficina física designada

- Únicamente uso de computadora en la oficina
- Sistema de Monitoreo y Control (como el presentismo)
- Reuniones presenciales

Con teletrabajo:

- Horarios flexibles en función de las necesidades del puesto y los resultados esperados
- Trabajo desde cualquier lugar físico
- Dispositivos propios
- Trabajo por resultados
- Reuniones virtuales con participantes ilimitados

El Ministerio de Producción y Trabajo (2019) estableció algunas sugerencias para que un colaborador pueda trabajar de manera remota:

- Autodisciplina y autogestión del tiempo, por no estar sujeto al control físico y visual de la oficina tradicional.
- Motivación y autocontrol para evitar distracciones.
- Actitud, confianza, compromiso y responsabilidad.
- Competencias y formación; conocer el funcionamiento de los sistemas requiere capacitación previa en el puesto o experiencia.
- Ser proactivo.
- Ser capaz de resolver problemas de manera autónoma.

A su vez, el Ministerio estableció algunas características mínimas sugeridas para los líderes de los teletrabajadores:

- Capacidad para manejar equipos mixtos, remotos y presenciales.
- Aptitud para tomar decisiones teniendo en cuenta el contexto del trabajo.
- Trabajar por objetivos.
- Tener en cuenta que las metas se van a cumplir bajo la órbita del teletrabajo, lo cual requiere una dinámica diferente.

- Manejar herramientas tecnológicas, diseñar estrategias y planes de trabajo para facilitar la comunicación e integración de los equipos.
- Analizar puestos de trabajo y perfiles adecuados para el teletrabajo.

Teniendo en cuenta el contexto en el que estamos viviendo es imprescindible reflexionar sobre los aspectos que emergen como determinantes para los profesionales del reclutamiento y selección de personal. El futuro inmediato está determinado por la innovación tecnológica muy acelerada, el desarrollo e implantación masiva de las telecomunicaciones y nuevas formas de empleo y de contratación. Es fundamental que los nuevos profesionales dominen los recursos tecnológicos disponibles, esto exige nuevas competencias para abordar como diferentes formas de diseño y de gestión de los procesos de reclutamiento y selección de personal, nuevas técnicas de evaluación psicológica y nuevos conocimientos sobre fenómenos organizacionales tanto individuales como colectivos (Blasco, 2004).

7- MODALIDAD DE TRABAJO

Desde el inicio de las prácticas he participado de encuentros virtuales con cada uno de los profesionales del área de Recursos Humanos con el fin de conocer las funciones y tareas llevadas a cabo por la misma.

Este Trabajo de Integración Final sigue la modalidad propuesta por Oscar Jara (2006) que ha denominado como "sistematización de experiencias". La misma supone un ordenamiento y reconstrucción del proceso vivido, con el fin de utilizar los acontecimientos como base para realizar una interpretación crítica de lo sucedido y extraer aprendizajes y compartirlos. En la sistematización se pretende hacer comunicables los saberes adquiridos en la experiencia, convirtiéndolos, por consiguiente, en conocimientos producto de una reflexión crítica sobre la práctica (Barnechea García y Morgan Tirado, 2010).

De acuerdo a Jara (2006) las experiencias son procesos vitales en permanente movimiento, que combinan dimensiones objetivas y subjetivas: las condiciones del contexto, las acciones de las personas, las percepciones, sensaciones, emociones e interpretaciones de cada actor, las relaciones personales y sociales, es decir que las prácticas a sistematizar no son propuestas exclusivamente racionales, ni se fundan sólo en sustentos teóricos. Todos estos factores nos permiten asumir que el autor de la sistematización de la experiencia es, a la vez, actor de la misma y forma parte de aquello que quiere conocer. El sistematizador produce conocimientos sobre su propia práctica, sobre sí mismo y su acción en el mundo (Barnechea García y Morgan Tirado, 2010). Esto se verá reflejado en mi Trabajo de Integración Final.

Partiendo desde la observación participante como principal instrumento de sistematización, en el presente trabajo se utilizarán los registros de campo sobre las entrevistas realizadas en las búsquedas internas de personal como instrumento clave para nutrir la sistematización de la experiencia. El registro de campo es un instrumento de reflexión investigativa que se utiliza para la descripción y el análisis del campo de intervención, esta herramienta genera procesos de reflexión sobre el quehacer del psicólogo facilitando la posibilidad de conocer la realidad del campo y reconocer cómo ciertas situaciones se van transformando en el contexto (Londoño, Ramírez, Fernández y Velez, 2009). En los registros de campo detallé cada una de las actividades en las que he tenido la posibilidad de participar, como la organización del *assessment*, las entrevistas a referidos y los procesos de búsquedas internas, entre otras.

También se realizaron entrevistas semidirigidas a los referentes de área que han participado de las búsquedas de personal con el fin de recabar información sobre el seguimiento de los candidatos elegidos.

Por último me parece importante destacar que el presente trabajo se ha construido respetando los principios éticos presentes en el Código de Ética del Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba. Por ende, se mantuvo la confidencialidad de todos los actores involucrados. Para resguardar su identidad se han modificado los nombres y los datos que puedan posibilitar su identificación.

8- ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

El proceso de mi práctica Profesional Supervisada ha comenzado con las entrevistas por contexto en la Facultad de Filosofía y Humanidades, ese día ha sido muy difícil debido a que una hora antes de asistir a la Facultad me habían dado una noticia muy triste y me sentí frustrada ya que era un día importante debido a que quería dar lo mejor de mí en las entrevistas con el objetivo de quedar en la institución que más me entusiasmaba. Luego de pensarlo y hablarlo con mi familia decidí acudir a la primera entrevista que era del Contexto Clínico ya que consideraba que era una gran responsabilidad. En el momento de pedirle a una de las profesoras si podía pasar primera a la entrevista para luego retirarme debido a mi situación, no pude contener el llanto. Durante la entrevista logré calmarme y pude explicar los motivos por los que había elegido la Clínica Saint Michel como segunda opción.

El mismo día, a las 19 horas acudí a la entrevista del Contexto Laboral, en ese momento ya estaba más tranquila pero bastante agotada por el día que había tenido, aun así sentí que pude explicar en detalle los motivos por los que elegí la Clínica Reina Fabiola como primera opción.

Luego de unos días publicaron los resultados y al leer que había quedado en la Clínica Reina Fabiola me puse muy contenta y sentí que valió la pena presentarme a las entrevistas, aunque haya sido con un gran dolor.

A mediados de marzo comenzó la cuarentena obligatoria en Argentina, hecho que me generó mucha incertidumbre sobre el futuro de las prácticas, temía perder el año y no poder realizar este proceso que tanto me entusiasmaba. Con el correr de los días las profesoras nos explicaban el rumbo que iban a tomar y comenzamos a realizar aportes en diferentes foros comunes para todos los alumnos a través el aula virtual. Estos foros, en especial el de la ética, fueron muy útiles debido a que se presentaban diferentes situaciones que podían ocurrir durante las prácticas y nos ayudaban a pensar qué debíamos hacer para actuar de manera ética.

Luego comenzaron las clases por contexto y fue una oportunidad para sacarnos dudas sobre el futuro de las prácticas, allí comenzaron mis primeros encuentros con la Institución. Mi

tutora se puso en contacto con el referente de la Clínica para organizar entrevistas virtuales. El día 20 de abril tuve mi primer encuentro virtual con mi referente, ese día tenía muchos nervios debido a toda la situación, en primer lugar, que la conexión de internet fallara y en segundo lugar no sabía si iba a ser capaz de desenvolverme con tranquilidad. Finalmente durante la entrevista me sentí muy cómoda con la situación, mi referente tiene solo un año más que yo por lo que sentí que podía identificarme con ella ya que, al recibirse hace muy poco tiempo, entendería la importancia que le daba a mis prácticas y las ganas de realizarlas que tenía. Luego se pactó un encuentro con el referente institucional que es a su vez el gerente del área de Recursos Humanos en la que también me sentí muy cómoda, son personas muy cálidas y que me dieron tranquilidad en todo momento. Luego tuve la oportunidad de conocer a todo el equipo del área de Recursos Humanos mediante una videollamada, allí cada uno se presentó y comentó sobre sus funciones dentro de la institución. La primera impresión que tuve sobre la relación entre todos los colaboradores del equipo, es que además de ser un equipo de trabajo, son amigos y eso podía verse más allá de la pantalla de la computadora.

Luego de este primer momento del proceso, comenzaron los encuentros semanales con mi referente. Pactamos dos encuentros por semana generalmente durante la mañana, esto variaba según su disponibilidad.

En un primer momento realizamos el proceso de inducción a la institución, me comentó cómo se organiza la Clínica, su estrategia y su organigrama. Me explicó sobre su historia y cómo fue creciendo año tras año. En la actualidad la Clínica cuenta con cinco sedes, la de Oncativo la cual actualmente tiene como objetivo que se utilice únicamente para las internaciones; la de Jacinto Ríos es la sede más grande y tanto allí como en la sede del Paseo del Jockey se encuentran los consultorios externos y áreas administrativas (en el sexto piso de la sede de Jacinto Ríos se encuentra el área de Recursos Humanos), luego está la sede de Libertad que es el área de fisioterapia y *call center*, y por último, la sede de Catamarca que es el área de audiología.

A lo largo de las siguientes semanas fuimos pactando entrevistas con cada uno de los colaboradores del equipo para que puedan explicarme con mayor profundidad sus funciones. La primera entrevista fue con A, ella es quien se encarga del proceso de alta, baja y modificaciones en el AFIP y de tener toda la documentación de cada colaborador actualizada y vigente. La

segunda entrevista fue con G, se encarga del proceso de selección para el área de enfermería. La tercera entrevista fue con L quien se encarga de las descripciones de puesto, evaluaciones de desempeño y uniformes de la Clínica, y con V y E técnicas de Seguridad e Higiene quienes se encargan de que se cumplan las condiciones de higiene y seguridad obligatorias en la Clínica.

Es importante destacar que desde el primer día me sentí muy acompañada e incluida por mi referente, siempre estuvo muy dispuesta y disponible para ayudarme.

Mi referente me invito a realizar diferentes cursos para comenzar a capacitarme sobre la gestión de personas y de talentos. Realicé un curso *online* gratuito de la Universidad Nacional de Córdoba sobre Recursos Humanos y Gestión de Personas, fue un curso muy provechoso, aprendí distintas cuestiones como el lenguaje técnico que se utiliza en Recursos Humanos y me brindó una mirada integral sobre cómo funciona y trabaja esta área. Otra capacitación que realicé fue de *Free webinar*, dictada por la Licenciada María Palacios, sobre entrevistas virtuales, era una explicación de cómo podemos adaptarnos a esta situación que estamos viviendo y algunos consejos sobre cómo llevar a cabo entrevistas virtuales, esta experiencia me invitó a pensar algunas cuestiones, por ejemplo, al realizar una entrevista de manera virtual no se puede observar el comportamiento no verbal de la persona y tampoco se pueden desarrollar instancias grupales como un *assessment*, creo que sería importante analizar con detenimiento tanto las ventajas como las desventajas que presenta este tipo de entrevistas mediadas por la virtualidad. Por otro lado, el día internacional de Recursos Humanos se llevaron a cabo transmisiones directas por *YouTube* donde exponían profesionales de todo el mundo y la temática se centró en la situación actual y qué cambios debemos realizar para poder adaptarnos.

A lo largo de los encuentros con mi referente comencé a darme cuenta que el proceso de selección de personal era el tema que más interés me despertaba y también pude descubrir que dentro del proceso de selección, era la instancia grupal la que más me entusiasmaba. Mi referente me comentó sobre los *assessment* que realizaban en la Clínica y allí comenzó mi interés por el tema, la posibilidad que brinda esta técnica de identificar y evaluar competencias que se requieren para diferentes puestos es algo que me llamó mucho la atención. Por otro lado también me surgían dudas en relación a cómo se evaluaban las competencias en instancias individuales cuando la cantidad de candidatos impedían la realización de entrevistas grupales. Con respecto a

esto, mi referente me comentó sobre los incidentes críticos que se trata de realizar preguntas sobre acciones del pasado que permiten predecir como actuaría el sujeto en situaciones futuras.

Otro tema que me despierta mucho interés es todo lo relacionado a la motivación del sujeto inserto en el trabajo, es decir, la capacidad de, como psicólogo, identificar qué cuestiones son las que aprecia la persona para poder cumplirlas dentro de la institución y así impactar tanto en la satisfacción laboral del sujeto como en el desarrollo de sus tareas.

En el mes de mayo mi referente comenzó a enseñarme sobre el test psicométrico PDA (*Personal Development Analysis*), fue un tema que me pareció muy interesante, se trata de una técnica que brinda información sobre el perfil conductual de la persona y permite a los selectores analizarlo. Me despertó un gran interés ya que es una técnica rápida para realizar y eficaz para la recolección de información.

En el mes de junio surgió una vacante para el puesto asistente de cobranzas en el área de finanzas. A partir de esto, se llevó a cabo una búsqueda interna de personal, se establecieron entrevistas virtuales individuales con los dos candidatos en las cuales participó mi referente, la responsable del área de finanzas y yo como observadora. A partir de este momento comencé a darme cuenta que sería interesante analizar cómo la situación de pandemia Covid-19 impactó en el proceso de selección de personal, particularmente en el proceso de búsqueda interna. Uno de los principales cambios a los que el área de Recursos Humanos debió adaptarse fue al hecho de realizar las entrevistas de manera virtual y con ello todos los obstáculos como el correcto funcionamiento del internet y la imposibilidad de observar el lenguaje no verbal.

Fue así que comencé a investigar sobre los cambios que el área de Recursos Humanos tuvo que adaptar y de a poco se fue consolidando como el tema de mi Trabajo de Integración Final.

Durante las siguientes semanas surgió la posibilidad de que lleve a cabo entrevistas a referidos, se trata de un sondeo telefónico donde se recaba información de las personas que fueron referidas por algún colaborador de la clínica, esta experiencia me sirvió mucho para comenzar a ponerme en rol.

A finales de agosto tuve la posibilidad de participar nuevamente como observadora de otro proceso de búsqueda interna de personal para el área de enfermería. En esta oportunidad pude participar en la preparación del proceso, decidimos llevar a cabo un *assessment*, definimos una actividad con el objetivo de poner en rol a los tres candidatos para evaluar las competencias necesarias para el puesto como la conducción, pensamiento estratégico, trabajo en equipo, gestión de conflicto e inteligencia emocional. Así fue que terminé por definir mi eje de sistematización, fue un proceso difícil, por muchos momentos me sentí frustrada y estresada ya que debido a la situación actual de pandemia mi referente estaba muy ocupada y no podía hacerme participar de todas las actividades que se presentaban en la Clínica. No obstante, a partir de la primera búsqueda interna que tuve la posibilidad de participar, me di cuenta que era un tema muy interesante y con la ayuda de mi referente y de mi tutora lo terminé de definir.

En el mes de octubre llevé a cabo dos entrevistas semidirigidas a las jefas del área de finanzas y del área de enfermería ambulatoria que participaron en las dos búsquedas internas de personal con el fin de indagar sobre los cambios a los que tuvieron que adaptarse para participar en las entrevistas y obtener sus puntos de vista sobre la nueva modalidad virtual en los procesos de selección de personal.

A finales de octubre coordiné con mi referente el cierre de las prácticas, tuve la posibilidad de tener un encuentro con el referente institucional y luego un encuentro con todo el equipo a modo de despedida. Fue un proceso muy enriquecedor para mí del cual me llevo un gran aprendizaje.

9- ARTICULACION TEORICA PRÁCTICA

Durante los meses de junio y agosto del año 2020 he tenido la oportunidad de participar de dos procesos de búsquedas internas, una de ellas para el área de finanzas y otra para el área de enfermería. Estos procesos se llevaron a cabo de manera *Online*, por reuniones de *Google Meet* debido a la cuarentena obligatoria por la pandemia Covid-19. Para esto comenzaré explicando cómo se lleva a cabo un proceso de selección de personal en la Clínica Universitaria Reina Fabiola.

Teniendo en cuenta el proceso de selección de personal según Chiavenato (2011), buscaré articularlo a mi experiencia en la Clínica Reina Fabiola. En dicha institución el proceso de selección comienza con un pedido de búsqueda, esta búsqueda puede surgir por diferentes motivos: por reemplazo (ya sea por una renuncia o por una desvinculación), por ampliación de estructura (que implica tras un análisis de la estructura, la necesidad de incorporar un colaborador más en el equipo) esta ampliación puede ser definitiva, es decir, se busca una persona que quede efectiva en el puesto, o temporal, se busca una persona que cubra el puesto durante un periodo definido de tiempo. Otro motivo es reemplazo por licencia, en este caso se contrata a la persona por medio de un plazo fijo, y el último motivo puede ser por programas del gobierno. El pedido de búsqueda queda asentado en el sistema de la Clínica donde el conductor detalla para qué puesto es, los horarios y el motivo de la búsqueda. Luego, es el selector quien analiza si la búsqueda debe ser interna o externa.

9.1 BÚSQUEDA INTERNA DEL ÁREA DE FINANZAS EN CONTEXTO DE PANDEMIA

El proceso comenzó con un pedido de búsqueda establecido por el área de finanzas para el puesto "asistente de pagos", debido a la renuncia de uno de los colaboradores. A

partir de esto se pacto una entrevista con la referente del área, en la cual tuve la oportunidad de participar como oyente. En esta entrevista la referente manifestó: "El colaborador renunció debido a una propuesta laboral que considera que le dará mayor experiencia, es por esto que deja su puesto el día 1 de julio y es necesario un reemplazo urgente para comenzar la capacitación del nuevo colaborador". A raíz de esto, mi referente comenzó a evaluar e indagar las necesidades del puesto. Consistía en tareas que generaban mucha presión ya que implicaba el pago a proveedores. A partir de esto, analizamos la descripción de puesto y las competencias que era necesario que el colaborador posea. La competencia tiene que ver, en este caso, con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes que conducen a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos. La flexibilidad y capacidad de adaptación resultan claves para el tipo de logro que busca el trabajo (Albajari y Mames, 2005).

Definimos junto a mi conductora y la referente del área de finanzas algunas competencias que era necesario que el colaborador posea como capacidad de dar respuesta, proactividad, agilidad, trabajo bajo presión, trabajo en equipo, capacidad de distribuir actividades y de plantear soluciones. Por otro lado se definieron los requisitos del puesto, en cuanto al nivel académico no era excluyente que sea profesional pero si estudiante de ciencias económicas o administración de empresas, era fundamental que tenga buen manejo de Excel y sistema de banco y experiencia en pago de proveedores.

En la instancia mencionada anteriormente tuve la posibilidad de participar como observador, desde mi punto de vista como estudiante de psicología, tanto la descripción de puesto como la definición de competencias es una de las instancias más importantes del proceso, ya que son los rieles que guían la búsqueda y definen objetivos a la hora de seleccionar debido a que el perfil del puesto será determinado en función de las competencias buscadas que serán evaluadas en las diferentes técnicas de selección utilizadas.

Al hablar de las competencias debemos diferenciar tres conceptos fundamentales, por un lado los conocimientos que son los contenidos que se aprenden de la formación y los estudios, por otro lado, las habilidades, que están vinculadas con la facilidad para realizar una acción o tarea y están relacionadas con lo innato o con la práctica. Y por últimos las

actitudes que están vinculadas con la predisposición que tiene la persona para realizar acciones (Albajari y Mames, 2005).

Existe una diferencia entre las habilidades o características y las competencias conductuales, las primeras permiten caracterizar a los individuos y explicar las diferencias de sus comportamientos en la ejecución de tareas específicas. Mientras que las competencias, por su parte, implican el accionar integrado de habilidades y rasgos de personalidad pero incluyen también los conocimientos y el saber hacer necesario para alcanzar con éxito los objetivos y misiones que constituyen el trabajo (Albajari y Mames, 2005).

Esta instancia me invito a reflexionar en el caso de los jóvenes que en su mayoría son personas que no cuentan con experiencia laboral, aquí la evaluación tendría que estar orientada en identificar el potencial de la persona para adquirir en un futuro las competencias necesarias para el puesto. Es por esto que me parece fundamental la participación de una persona formada en la psicología ya que tiene la posibilidad o el entrenamiento para observar este tipo de cuestiones.

Retomando el proceso, una vez que establecieron las competencias del puesto, decidieron llevar a cabo una búsqueda interna debido al poco tiempo que tenía el colaborador para capacitar a su reemplazo. Se publicó la búsqueda y comenzó el proceso de reclutamiento que, según Chiavenato (2011), se trata de realizar un filtrado de curriculum, para luego presentarle al conductor aquel que más se adapta a las necesidades del puesto.

Tomando en cuenta a Bretones y Rodríguez (2008), luego de la instancia de reclutamiento, se debe llevar a cabo la preselección de los candidatos que cumplen con los requisitos que se establecen en el análisis de puesto. Luego de la postulación de los candidatos, se preselecciono a una colaboradora que ya se encontraba trabajando en el área de finanzas en el puesto de cobranzas y que cumplía con todos los requisitos de la búsqueda.

Luego se llevó a cabo una de las técnicas más importantes del proceso de selección según Boso, Adam y Jáuregui (2012), la entrevista.

Bretones y Rodríguez (2008) señalan cuatro fases en el proceso de la entrevista, a continuación describiré como se llevaron a cabo durante mi experiencia:

- <u>Fase preparatoria:</u>

Con respecto a este momento, mi referente se comunicó vía telefónica previamente con la candidata para pactar el día y horario de la entrevista. A su vez, le envió un correo electrónico donde se adjunto el link de la reunión (a través de la plataforma *Meet*).

- Fase inicial:

Mi referente reservó una sala de la Clínica la cual acondicionó con todos los elementos necesarios como la computadora y auriculares. Se encargó de que sea un lugar tranquilo y silencioso donde no se presenten interrupciones de ningún tipo. Se reunió con la referente del área y juntas analizaron una vez más la descripción de puesto y establecieron los puntos claves que debían indagar.

- Fase de desarrollo:

La entrevista comenzó con preguntas abiertas con el fin de que la candidata se presente y comente acerca de su formación académica y experiencia laboral.

Luego de esto, se llevo a cabo una prueba situacional con el fin de evaluar las aptitudes y actitudes para ocupar el puesto de trabajo (Pereda y Berrocal, 2001). Este tipo de prueba se trata de ejercicios específicos que apuntan a que el candidato realice tareas similares a las que haría en su puesto de trabajo (Albajari y Mames, 2005). Es decir, se trata de simular situaciones reales que se pueden dar en un puesto de trabajo, la elección de estas pruebas dependerá del tipo de puesto a cubrir y de las competencias a evaluar.

La consigna era la siguiente:

"Usted acaba de incorporarse al puesto de asistente de cobranzas dentro del departamento de finanzas de una empresa de salud que acaba de crearse. Su objetivo principal en el puesto será gestionar las cobranzas de los financiadores de la institución (OSDE, OMINT, MEDIFE, SANCOR). El desafío al contratarla es que el proceso del trabajo no se encuentra definido. En una reunión con la Dirección Administrativa, el

director le ha solicitado que determine las tareas mínimas para llevar a cabo el proceso de cobranza teniendo en cuenta la relación con los clientes externos (financiadores) e internos (facturación, contaduría, débitos, entre otros) y los plazos a cumplir ¿cuales serian las tareas a desarrollar para llevar a cabo el proceso de gestión de cobranzas?"

Se indagó sobre la capacidad de la candidata de trabajar bajo presión, su manejo de la plataforma *Excel* y las razones que la motivaban a cambiar de puesto. La postulante contestó que ha trabajado, en experiencias anteriores, bajo presión en un *call center*, a su vez, tenía conocimiento sobre las funciones y tareas principales del puesto por lo que se sentiría cómoda con el cambio. Una de las motivaciones que tenía era crecer y capacitarse dentro de la clínica. Por otro lado demostraba tener la capacidad de trabajar en equipo ya que en el puesto en el que estaba en ese momento era fundamental el compañerismo y la escucha.

- Fase de cierre:

En este momento mi referente realizo un *feedback* sobre la entrevista a la candidata, también le hablo sobre su experiencia y su rendimiento en el puesto en el que se encontraba en ese momento. La referente del área comentó las tareas principales del puesto así como también la forma de trabajo que se lleva a cabo en el equipo.

Luego de este primer momento del proceso y con el objetivo de predecir comportamientos futuros a partir de los datos que se obtienen a través de diferentes instrumentos (Bretones y Rodríguez, 2008), se llevó a cabo el test PDA (*Personal Development Analysis*), el cual se trata de un instrumento para evaluar el estilo de comportamiento de las personas en situación laboral. El Formulario PDA consiste en un listado de adjetivos para la libre respuesta o respuesta proyectiva por parte de los evaluados. El test está basado en el modelo de cuatro factores de Marston que son: dominancia, influencia, sumisión e inducción. En sus estudios define que bajo circunstancias "normales" una persona tiene una predisposición a responder o comportarse de una manera determinada dependiendo de cómo perciba la naturaleza de la situación, ya sea favorable o desfavorable, y la tendencia del individuo de tomar acción o de retroceder. Basados en los 4 factores de Marston, PDA *International* desarrolló su modelo propio de

cuatro factores con el propósito de facilitar la comprensión y mejorar aplicabilidad del instrumento. Los nuevos nombres definidos por PDA *International* para estos cuatro factores fueron: riesgo, extroversión, paciencia y normas (PDA International, s.f)

El Test Conductual PDA es una evaluación simple y eficaz; que le permite al área de Recursos Humanos obtener una descripción y análisis del perfil de un postulante determinado. Gracias a su metodología precisa y científicamente avalada, el reclutador podrá estudiar la compatibilidad de la persona para la vacante y para la empresa (PDA International, s.f). Entonces, el PDA no califica perfiles conductuales como "buenos o malos", sino que describe las características conductuales del individuo evaluado. En caso de generar un estudio de compatibilidad entre una persona y un puesto simplemente describe y detalla las fortalezas y eventuales debilidades.

El test ya se le había realizado a la candidata hace dos años al ingresar a la clínica en su puesto de asistente de cobranzas, no obstante se le realizo uno nuevo con el fin de comparar y analizar los cambios entre uno y otro. Las tendencias seguían similares, en cuanto a su perfil conductual el test arrojó que la candidata es una persona proactiva, tiende a buscar soluciones, es capaz de trabajar bajo presión y es una persona reflexiva que necesita de normas claras. Es una persona que necesita cambios por lo que esta oportunidad la motivaría.

También se analizaron los resultados del test de la candidata y de la referente del área, para evaluar la compatibilidad entre ambas, los resultados fueron positivos ya que arrojaron una gran compatibilidad para trabajar en conjunto, por ejemplo, la candidata es una persona que necesita normas claras y a su vez, apoyarse en alguien del equipo, la referente del área por su parte, es una jefa que tiende a establecer las tareas de manera definidas y es una persona que acompaña a su equipo y está presente.

Luego de una segunda entrevista donde se estableció la propuesta económica y se le explicó a la candidata el nuevo contrato, comenzó su capacitación que duró un mes hasta que el colaborador abandonó su puesto, durante todo este proceso la candidata estuvo acompañada tanto por la referente del área de finanzas como por mi referente para evaluar su adaptación a las nuevas tareas.

9.1.2 BÚSQUEDA INTERNA PARA EL ÁREA DE ENFERMERÍA AMBULATORIA

En el mes de agosto, surgió una vacante para el puesto "jefe del área de enfermería ambulatoria" ya que el doctor que estaba a cargo se jubiló. Frente a esto, se publicó la búsqueda interna para el área de enfermería, luego de unos días se postularon siete enfermeros, por lo que se decidió llevar a cabo un *assessment* de manera virtual.

Debido a la importancia del puesto y al contexto en el que nos encontrábamos, la estrategia consistió en una actividad con el fin de ponerlos en rol a todos los candidatos y así evaluar competencias requeridas para el puesto tales como conducción/liderazgo, trabajo en equipo, gestión de conflicto, pensamiento estratégico e inteligencia emocional.

El Assessment Center es una técnica de evaluación grupal que consiste en solicitar a los candidatos que resuelvan diferentes tipos de situaciones problemáticas que se les plantean (Albajari y Mames, 2005). Es una herramienta de evaluación estandarizada y objetiva que permite registrar los comportamientos sobre la base de ejercicios de simulación, con una alta validez predictiva. Prieto Zamora (2000) menciona que las pruebas situacionales han tenido un desarrollo muy especifico en manos de los psicólogos laborales, quienes han diseñado tareas relevantes por su alta especificidad predictiva.

La característica principal del *assessment* es que permite predecir el futuro comportamiento del postulante, y a partir de los ejercicios, se obtiene información del candidato desde varios puntos de vista, la evaluación de los comportamientos de los participantes darán cuenta de las competencias conductuales que poseen (Albajari y Mames, 2005).

Tomando las fases de la entrevista de Bretones y Rodríguez (2008):

- Fase de preparación:

Mi referente se comunicó telefónicamente con cada uno de los candidatos para coordinar el día y horario de la entrevista. Les mando un correo electrónico con el link de la reunión a cada uno y se les pidió que tengan hoja y lapicera a mano.

Reservo una sala de la clínica asegurándose que sea un lugar tranquilo y silencioso, analizo la descripción de puesto y preparó una actividad grupal.

- Fase inicial:

Los candidatos debían estar en sus casas, cómodos y sin distracciones. El primer momento de la entrevista grupal, incluyó un momento de presentación donde se recopiló la información básica de los candidatos, duró aproximadamente entre 10 y 15 minutos por persona. Dado que los candidatos ya se conocían se buscó una forma creativa y lúdica para hacerlo más entretenido. Para ello cada uno de los candidatos debía buscar en sus casas un objeto con el cual se identifiquen. Esto les permitió a los selectores observar la gestión emocional de cada uno.

- Fase de desarrollo:

Luego de la presentación, se llevo a cabo una dinámica grupal, teniendo en cuenta que todos los candidatos ya contaban con los conocimientos técnicos, el foco estuvo en la capacidad de gestión de cada uno, el objetivo de este momento fue entonces observar la interacción entre ellos y evaluar las competencias.

La actividad consistió en una serie de preguntas que buscaban poner en rol a cada uno de los candidatos con el objetivo que respondan de manera individual. Las peguntas fueron las siguientes:

1) Tienen diecisiete personas en el equipo y debido al contexto actual, cuatro personas están en licencia porque son de riesgo, solicitan una ampliación de estructura pero Recursos Humanos la rechaza, a partir de esto, el jefe debe reacomodar a los colaboradores y comienzan los reclamos de los mismos por la cantidad de trabajo ¿Qué harías frente a esta situación?

- 2) Un colaborador del turno noche no puede ir a trabajar porque tiene fiebre y a su vez Recursos Humanos informa el presentismo ¿Cómo lo comunicarías? (esta pregunta se realizo con el fin de indagar si la persona podía identificar cuáles eran las cuestiones urgentes y cuáles no, así como también, el conocimiento del protocolo y la capacidad de gestión de conflicto).
- 3) Debido a la pandemia, el equipo manifiesta miedo y cansancio ¿Cómo lo gestionarías? (Esta pregunta tenía el objetivo de evaluar la inteligencia emocional).
- 4) En la guardia hay dos colaboradores que están solos y deben atender cuatro pacientes, uno de los colaboradores presta poca colaboración generando en el otro una molestia ¿Cómo manejarías este conflicto en el equipo?

Se les dio unos minutos para pensar la actividad individualmente y luego, otros minutos, para que se pongan de acuerdo entre todos. Allí era posible ver las competencias de cada uno de los candidatos.

- Fase de cierre:

En este momento los selectores brindaron información sobre las tareas específicas del puesto y se dio un paneo general de la Clínica, allí se detalló también como iba a continuar el proceso.

Luego de unos días, tal como aconsejan Bretones y Rodríguez (2008) se establecieron entrevistas individuales con una duración de 30 minutos aproximadamente con cada uno de los candidatos, aquí estuvo presente el conductor ya que fue el momento para indagar de manera profunda algunas cuestiones y establecer la propuesta económica.

Luego de elegir al candidato que más se adaptó a las necesidades del puesto, se citó a la persona para realizar el test PDA (*Personal Development Analysis*) y los estudios preocupacionales. A partir de este momento el candidato llevó a cabo la firma de documentación administrativa y realizó un proceso de inducción a la Clínica y al puesto.

9.1.3 BÚSQUEDA INTERNA EN EL AÑO 2019

A partir de mi eje de sistematización, le pedí a mi referente si podía acceder a un proceso de búsqueda interna realizado en el año 2019, con el objetivo de analizar los cambios a los que el área de Recursos Humanos tuvo que adaptarse en el contexto de pandemia.

Mi referente me compartió pantalla y me mostró un *Excel* de dicha búsqueda. El proceso se llevo a cabo en noviembre del año 2019 en el área de *call center* con el fin de cubrir una vacante para secretaría. Al publicar la búsqueda, se realizó un cuadro en *Excel* de todos los candidatos que se presentaron. Los requisitos eran: tener 85% en la última evaluación de desempeño, dos años de antigüedad, que no tenga sanciones, que no esté en licencia y que tenga disponibilidad *full time*. Luego de realizar el reclutamiento (Chiavenato, 2011), donde se evaluó que cumplan con los requisitos, se preseleccionó a seis candidatos.

A partir de ello, se organizo un assessment (Albajari y Mames, 2005).

Tomando las fases de Bretones y Rodríguez (2008):

- <u>Fase de preparación:</u>

Mi referente se comunicó telefónicamente con todos los candidatos y los citó en la oficina de Recursos Humanos. Por otro lado, reservó una de las salas de reuniones y preparó una actividad lúdica.

Imprimió unos formularios de solicitud de empleo que cada candidato debía completar una vez que llegara a la sala.

- Fase inicial:

Al comienzo se llevo a cabo un momento de presentación, para esto se les pidió a cada candidato que elijan una pareja, luego se les dio unos minutos para que conversen entre los dos con el objetivo de que hagan preguntas claves para conocerse, una vez finalizado el tiempo, se les pidió a cada uno de los candidatos que presente a su pareja a partir de las respuestas que obtuvieron.

Luego cada uno de los candidatos comentó brevemente su experiencia laboral, formación académica y razones que los motivaron a postularse en la búsqueda interna.

- Fase de desarrollo:

Se llevo a cabo una actividad lúdica con el objetivo de evaluar competencias, se utilizó el juego del "camión atascado" que se trataba de tres camiones que tenían que entregar un producto en un horario determinado a una institución, pero en el trayecto se encontraban con que el camino estaba nevado y había mucho tráfico, el primer camión esta pronto a llegar, el segundo camión está trabado en un puente y el tercero se dirige por el mismo camino que el segundo camión. Aquí fue importante observar la dinámica entre los candidatos así como también los indicadores conductuales que se tratan de habilidades que le permiten a la persona tener un mejor desempeño en un puesto y una organización en particular, como por ejemplo, quien lidera, quien escucha, quien brinda alternativas, quien impone sus ideas, etc. Es decir, se observan indicadores de comportamiento de las competencias que se adaptan al puesto (Chiavenato, 2011).

- Fase de cierre:

Aquí se comentó sobre el puesto y la propuesta concreta. Luego del *assessment* se seleccionó a los tres candidatos que más se destacaron, se establecieron entrevistas individuales con cada uno (según sus horarios de trabajo, al terminar la jornada subían al sexto piso y llevaban a cabo la entrevista). Finalmente luego de analizarlo seleccionaron al candidato que mejor se adaptaba al puesto.

9.2 CUADRO COMPARATIVO DE BÚSQUEDAS INTERNAS

En el siguiente apartado presentaré un cuadro comparativo que dé cuenta de las principales diferencias entre la búsqueda interna del año 2019 y las búsquedas internas del año 2020 en las que he tenido la oportunidad de participar.

BUSQUEDA INTERNA 2019	BUSQUEDA INTERNA 2020
- Publicación por medio de la página web de la	- No sufre modificaciones.
Clínica especificando los requisitos excluyentes.	
- Análisis de los CV recibidos y filtrado para pactar	- No sufre modificaciones.
entrevista.	
- Participantes: un selector, jefe de área y candidatos	- Participantes: dos selectores, jefe de área y
- Citar a los candidatos elegidos	candidatos
- Reservar una oficina de la clínica	- Citar a los candidatos elegidos
- Antes de comenzar la entrevista, se les entrega una	- Enviar correo electrónico con el link de acceso a la
solicitud de empleo a cada uno de los candidatos	reunión, fecha y horario.
para recabar información sobre sus datos	- Se envía adjuntado el link para que completen la
personales, familiares y laborales	solicitud de empleo
- Momento de presentación de los candidatos	- Momento de presentación individual de los
mediante una actividad lúdica en parejas	candidatos
- Actividad lúdica para trabajar en equipo	- Momento de actividad práctica compartiendo
- Momento de cierre dando una devolución a cada	pantalla con la consigna, se les otorga un momento
uno de los candidatos	para que la piensen individualmente y luego un
	momento para que cada uno responda
	- Momento de cierre, sin devolución
	 Publicación por medio de la página web de la Clínica especificando los requisitos excluyentes. Análisis de los CV recibidos y filtrado para pactar entrevista. Participantes: un selector, jefe de área y candidatos Citar a los candidatos elegidos Reservar una oficina de la clínica Antes de comenzar la entrevista, se les entrega una solicitud de empleo a cada uno de los candidatos para recabar información sobre sus datos personales, familiares y laborales Momento de presentación de los candidatos mediante una actividad lúdica en parejas Actividad lúdica para trabajar en equipo Momento de cierre dando una devolución a cada

Entrevista individual	- Participantes: selector, jefe de área y candidato	- Participantes: selector, jefe de área y candidato
	- Se elige a los candidatos que se destacaron en el	- Todos los participantes del assessment son citados
	assessment	telefónicamente para participar de una entrevista
	- Se lo cita telefónicamente para participar de una	individual
	entrevista individual	- Se envía correo electrónico con el link de acceso,
	- Se reserva una oficina para la entrevista	fecha y horario
	- Se indaga sobre cuestiones que quedaron	- Se indaga sobre cuestiones que quedaron inconclusas
	inconclusas	y sobre cuestiones físicas, médicas y familiares del
	- Se brinda información sobre el puesto y la	candidato (para descartar posibilidad de que sea
	propuesta económica	persona de riesgo para el Covid-19 y con el fin de
	- Se lleva a cabo el test PDA en la misma oficina	indagar si sería posible llevar a cabo las tareas del
	- Momento de cierre y citado para preocupacionales	puesto de manera remota)
		- Se brinda información sobre el puesto y la propuesta
		económica
		- Momento de cierre.
Estudios pre-	- Se lo cita para el día siguiente a primera hora en la	- No sufre modificaciones excepto de que ese día se
ocupacionales	oficina de RRHH	reserva una oficina en la clínica para que la persona
	- Se le entrega una planilla con los estudios a realizar	realice el test PDA
Proceso de inducción	- Luego de contar con los resultados de los estudios	- Luego de contar con los resultados de los estudios
	preocupacionales se lo llama al candidato para	preocupacionales se lo llama al candidato para pactar
	pactar el día que comenzará trabajar.	el día que comenzará trabajar

- Se coordina para que todos los ingresos se hagan el mismo día
- Se reserva una oficina en la clínica para la firma de documentación administrativa de todos los ingresantes
- Se lleva a cabo un recorrido institucional y un proceso de inducción

- Se realiza individualmente con un solo ingresante y el selector
- Se reserva una oficina en la clínica para la firma de documentación administrativa
- No hay recorrido institucional
- El proceso de inducción se coordina para hacerlo de manera virtual otro día.

9.3 DIFICULTADES Y OPORTUNIDADES DE LOS CAMBIOS PRODUCIDOS POR LA SITUACIÓN DE PANDEMIA

A partir del estudio comparativo de las búsquedas internas del año 2020 en contexto de pandemia y la búsqueda interna del año 2019, y tomando Chiavenato (2011) buscaré establecer las dificultades y oportunidades de los cambios a los que se tuvieron que adaptar los procesos de selección de personal.

En primer lugar es importante destacar que las entrevistas son el pilar del proceso de selección, y es aquí donde se desarrollaron la mayor cantidad de cambios. Por un lado, mediante la entrevista virtual, no puede ser observada la corporalidad y la presencia de la persona, por otro lado, el discurso también sufre un impacto ya que la voz de los candidatos se distorsiona debido a los micrófonos de los aparatos tecnológicos y la conexión a internet es un factor que comienza a ocupar un lugar fundamental ya que de ello depende que la entrevista se desarrolle de manera fluida. Estos cambios atraen miedos y ansiedad.

Por otro lado hay cambios también en el modo de evaluar las competencias, antes la actividad se podía llevar a cabo en grupo donde había posibilidad de evaluar la interacción entre los candidatos y hacer comparaciones de los indicadores conductuales de cada uno, en el assessment virtual, no se pudo observar a las personas interactuando principalmente por la dificultad de hablar en conjunto, las malas conexiones de internet y problemas con el audio.

Hay una diferencia fundamental, en un encuentro personal está la posibilidad de desarrollar un vinculo entre selector y postulante, la comunicación es más fluida y la ansiedad o nervios van disminuyendo a medida que se conoce a la otra persona; en un encuentro virtual esto se pierde principalmente por la incapacidad de generar un clima y una comunicación fluida.

Tomando a la Licenciada María Palacios (2020), con respecto a las dificultades de la entrevista virtual:

1) <u>Cuestiones físicas o patologías:</u> actualmente debido a la pandemia, es importante llevar a cabo un análisis de las características físicas del candidato.

Por ejemplo, mi referente me comentó de un caso particular que tuvo en el mes de junio:

"En una entrevista virtual yo solo puedo observar a la persona de los hombros hacia arriba, esto implica un riesgo ya que yo como selectora avanzo en el proceso de selección con el candidato, apuesto por esta persona descartando otros candidatos e invierto tiempo sin tener un contacto presencial hasta el momento de los estudios preocupacionales, es recién ahí donde yo tengo la posibilidad de observar al candidato en persona, en el caso, por ejemplo, de que el sujeto padezca de obesidad, que en circunstancias normales no afectaría en nada, hoy, en este contexto, es una patología que coloca a la persona como paciente de riesgo para el virus, no olvidemos que hablamos de una institución de salud donde la persona está más expuesta al contacto con el virus, entonces llegado al momento debo descartar a un potencial candidato por cuestiones físicas que podrían generar complicaciones en un futuro para su salud".

2) En esta nueva modalidad de entrevista virtual han surgido nuevas preguntas que antes no se realizaban. Antes, se le explicaba al candidato el contexto en el que iba a trabajar. Actualmente en pandemia si el candidato va a llevar a cabo sus tareas de manera remota es fundamental indagar durante la entrevista, cómo es el lugar físico desde donde va a llevar a cabo el teletrabajo, si tiene un espacio físico para aislarse en su casa en las horas de trabajo, si tiene niños que están bajo su atención durante esas horas. Quizás se pierdan candidatos con mucho potencial porque estas circunstancias que lo rodean no lo acompaña y el trabajo *home office* exige 100% de atención, con buena conectividad y cierta habilidad en el manejo de redes. Es decir, antes de la pandemia se evaluaba sólo al candidato, en pandemia, se evalúa al candidato y a su entorno, ya que hay condiciones imprescindibles para hacer trabajo remoto.

Con respecto a las oportunidades de la entrevista virtual:

- 1) Agilidad en cuestión de tiempos, se puede llevar a cabos entrevistas desde primera a última hora y es más fácil pactar el día y la hora con el candidato.
- 2) Ahorro económico, la persona no tiene que tomarse un colectivo, taxi o auto para ir a la clínica y realizar la entrevista. Simplemente necesita de un espacio tranquilo y buen internet.
- 3) Se puede realizar desde cualquier lugar, por ejemplo, pactar entrevistas con los jefes de área puede ser complicado debido a su agenda. Con la entrevista virtual ese aspecto se agilizó porque no es necesario que el jefe se encuentre en la Clínica, ya que puede participar desde su casa, desde su otro trabajo o desde donde se encuentre.
- 4) Optimiza búsquedas, en contextos normales, si el CV de la persona no convencía directamente no se la citaba por cuestiones de ahorro económico, distancia y tiempo. Actualmente si el CV no convence pero la persona genera interés, se pacta una breve entrevista virtual que puede servir de filtro para tomar la decisión de que avance en el proceso o no.

En síntesis:

BUSQUEDA INTERNA MEDIANTE LA VIRTUALIDAD		
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	
Agilidad en cuestión de tiempo	Cuestiones físicas	
Ahorro económico	Patologías	
Flexibilidad en relación al lugar	Evaluar el entorno del sujeto	
Optimiza búsquedas	Pérdida de potenciales candidatos	
	por circunstancias ajenas	

Por otro lado, el contexto de pandemia también afecto al modo en que los colaboradores llevan a cabos sus tareas. En la Clínica debieron establecer como modalidad el trabajo remoto en todos los casos donde sea posible que el sujeto lleve a cabo sus funciones desde su hogar.

Esto no solo genera un impacto en el funcionamiento de la institución, sino también en la calidad de vida de los colaboradores.

Tomando a Blasco (2004), en relación a las dificultades que presenta el teletrabajo para los colaboradores:

- Requiere de mucha comunicación, especialmente si se trata de un área como recursos humanos la cual está conformada por un equipo de siete personas, cada una de ellas con tareas diferentes y especificas. Es fundamental, en este caso, llevar a cabo una reunión general por la mañana para que todos se pongan al tanto de qué están haciendo sus compañeros y preguntarle uno a uno sus problemas. Es por esto que desde la virtualidad se requiere de un jefe atento, ágil en la resolución de problemas y toma de decisiones.
- Se pierde el contacto humano que se genera en una oficina trabajando en conjunto con los compañeros del equipo.
- Afecta la motivación. Es muy difícil motivar a los colaboradores cuando se encuentran trabajando individualmente en sus casas ya que si la persona se frustra porque no puede cumplir con sus objetivos, no cuenta con el equipo que le ofrezca soporte inmediatamente.

Oportunidades en relación al teletrabajo:

- Ahorro económico para el trabajador como en transporte, comida, estacionamiento.
- Mayor concentración, sin ruidos, sin teléfonos, sin interrupciones permanentes que se pueden presentar en una oficina.
- Capacidad de autogestión, es decir, hay mayor compromiso y responsabilidad por parte del colaborador para cumplir con sus tareas en tiempo y forma.
- Desarrollo de las habilidades digitales: dado que hay tantas herramientas digitales al servicio de la comunicación entre los miembros del equipo, se desarrollan nuevos

conocimientos que la presencialidad no exigía. Estos nuevos conocimientos permiten obtener mejoras en el servicio continuo aumentando la eficiencia.

Me parece importante destacar que la innovación y el avance tecnológico generan cambios que influyen en la forma de vivir de la sociedad. Las nuevas formas de trabajo, mediadas por las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), traen aparejados nuevos desafíos como la creación y transformación. Para hacerle frente a estos desafíos y acompañarlos, se deberán transformar los esquemas actuales de producción y trabajo, definir nuevas estrategias de políticas públicas para así hacer foco en el futuro.

La adopción del teletrabajo conlleva un cambio cultural y estructural entre las relaciones de trabajo (pares – superiores y empleadores), al no contar con la presencia física del trabajador. De esta manera se generan varios retos: el uso de otros canales de comunicación, la facilidad y operatividad de trabajar con otras aplicaciones y herramientas, como así también el cambio en la comunicación, lenguaje y el manejo remoto de los equipos de trabajo y los compañeros. Se crea un nuevo modelo de capital humano y de cultura organizacional en las empresas, donde el foco está en maximizar los recursos, mejorar la producción, la retención de talento y conciliar la calidad de vida de los trabajadores con su empleo (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019)

En síntesis:

TELETRABAJO		
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	
Ahorro económico	Afecta a la comunicación	
Mayor concentración	Se pierde el contacto humano	
Capacidad de autogestión	Afecta a la motivación	

10. CONCLUSIONES

Atenta al objetivo general de este trabajo, doy cuenta de los cambios producidos por el contexto de pandemia Covid-19 en los procesos de selección de personal de la Clínica Universitaria Reina Fabiola, a partir de la comparación entre una búsqueda interna llevada a cabo en el año 2019 y dos búsquedas internas en las que tuve la oportunidad de participar durante mis prácticas profesionales supervisadas en el año 2020.

En este apartado me parece fundamental brindar mi mirada como estudiante de la carrera de Psicología y proponer al lector algunas reflexiones a partir de los cambios producidos descriptos anteriormente.

A modo de conclusión considero que el contexto de pandemia impactó inevitablemente en el mundo del trabajo, implicando una adaptación a los cambios por parte de la institución y todos sus colaboradores. Enfocándome en el área de Recursos Humanos, sector en el cual se desarrollaron mis prácticas, considero que algunos de los cambios a los que los selectores tuvieron que adaptarse fueron, por un lado, contar con los conocimientos tecnológicos y el manejo de las nuevas aplicaciones para llevar a cabo las entrevistas y el trabajo remoto, lo que lleva a contar con los medios físicos como computadora, buena conectividad y un espacio físico aislado de ruidos y distracciones. Por otro lado, los conocimientos teóricos, desde mi punto de vista, la clave de las entrevistas virtuales están en que el selector tenga la capacidad y preparación para realizar buenas preguntas que permitan recabar la misma información que se recabaría de manera presencial con el candidato, saber indagar y hacer preguntas concretas con el fin de conocer el contexto en el que se encuentra la persona, si es posible que lleve a cabo el trabajo remoto de manera cómoda y si es capaz de cumplir con los objetivos que su jefe le va a proponer.

Considero que la modalidad virtual a la hora de llevar a cabo un proceso de selección requiere mayor planificación ya que estamos viviendo un momento de transición donde hay que adaptar todas las técnicas de la entrevista a la virtualidad. Anteriormente, en la presencialidad, se llevaban a cabo técnicas proyectivas que permitían recabar información útil del candidato, actualmente, estas técnicas no se pueden realizar por medio de la virtualidad por lo que fue el momento de buscar nuevas alternativas que permitan alcanzar el mismo fin.

Por otro lado, un tema fundamental es el trabajo remoto y cómo afecta esta situación a los colaboradores. Considero a partir de mi experiencia y lo aprendido, que es más difícil motivar al colaborador, ya que se pierde el contacto humano y el trabajo en equipo se dificulta.

Es por esto que me parece fundamental que la institución y los jefes consideren nuevas formas de motivación, como también adaptarse a nuevas modalidades de evaluación, ya que no se puede llevar a cabo un monitoreo a través de indicadores cuantificables, sino que debería establecerse tareas por objetivos. Es decir, evaluar que el colaborador cumpla con el alcance de los objetivos, independientemente de cuánto tiempo dure su jornada laboral, me refiero a que, probablemente el colaborador cumpla con los objetivos en una menor cantidad de horas. Aún así destaco la importancia de tener en cuenta siempre el marco de contrato y las regulaciones respecto al tiempo de jornada.

Otro tema que me parece fundamental profundizar, es que por el contexto de la pandemia se canceló el recorrido del ingresante por la institución, esto implica que la persona que ingresa no conozca todas las aéreas y sectores de la Clínica ni se familiarice con su distribución y la dinámica de la institución.

Como estudiante de psicología considero que debemos empezar a analizar cómo influye en un trabajador tener un ingreso tan impersonal, solitario y poco guiado.

Debemos cambiar también el estilo de liderazgo, el liderazgo tradicionalista a partir de la pandemia, frente a la virtualidad, queda obsoleto. Porque el seguimiento riguroso que se hacía con los candidatos o los colaboradores se pierde totalmente. Hoy los colaboradores necesitan otro tipo de seguimiento, no solo una directiva de cuál es el objetivo, sino alguien que lo contenga y que le enseñe y ello requiere de un liderazgo más empático, más participativo y más constante que genere espacios de reunión virtual donde cada uno se exprese para así ayudarse entre todos.

Todo cambia desde que se introduce la virtualidad como herramienta y se disminuye la posibilidad del contacto personal. Aún así, la pandemia demostró que con la virtualidad se pueden desarrollar todas las actividades posibles siempre que haya comunicación constante.

A su vez, dentro de las oportunidades que ofrece la virtualidad, mi referente me comentó que con esta modalidad se podría, en un futuro, incorporar nuevas estrategias como contratar

personas que vivan en el exterior y que aún así trabajen para la Clínica, eso al día de hoy no está instaurado en la institución pero sería un gran avance a nivel tecnológico, así como también fomentaría la inclusión laboral para personas que vivan en el interior del país o personas que tengan algún tipo de discapacidad motriz para quienes el trabajo remoto podría ser una gran oportunidad.

Hoy tanto la Clínica como sus colaboradores se encuentran en un periodo de adaptación, la pandemia implicó un proceso de cambio, según mi referente jamás se hubiera instalado el trabajo remoto de no haber sucedido este hecho de pandemia, por lo que fue un cambio cultural muy grande al cual se han podido adaptar sin graves problemas.

A modo de reflexión considero que todos los procesos asociados a Recursos Humanos como la inducción y socialización de una persona que ingresa a partir de un proceso virtual, sin conocer su lugar de trabajo, el desarrollo del colaborador, el planteamiento de objetivos y el procedimiento de esos objetivos cambiarán desde esta pandemia. Habrá una adaptación nueva en la post pandemia, incluyendo la virtualidad como una herramienta más en el desarrollo de las actividades laborales.

Por otro lado, el rol del psicólogo es fundamental en estos cambios para detectar a tiempo las consecuencias negativas que deriven del ingreso e inducción virtual. La pandemia afectó económicamente a la institución y a raíz de esto se tomaron medidas económicas, como eliminar el presentismo y reducir lavados de ropa o viáticos, esto impactó en los colaboradores disminuyendo muchas veces la motivación o agregando un factor más de preocupación. De ahí que el psicólogo debe estar atento a estos cambios en los trabajadores para poder contener y ayudar a los colaboradores. Otro tema donde el psicólogo debe hacer foco es en el miedo a un posible contagio y/o la angustia de haberse contagiado, para poder contener y colaborar dentro del equipo de salud. Colaborar de manera profesional como psicólogo en el miedo generalizado al contagio que a veces paraliza, en la incertidumbre, en entender los enojos, los problemas económicos, el futuro de la clínica y con ello su futuro laboral.

Considero que el área de recursos humanos quizás fue uno de los sectores más perjudicados en esta pandemia porque como el nombre lo dice "recursos HUMANOS" y en esta

pandemia se perdió en gran medida el contacto humano, lo cual es muy difícil de reemplazar con la virtualidad.

A modo de conclusión, considero que la virtualidad en los procesos de selección de personal llegó para quedarse e instalarse debido a los beneficios que ofrece. Me parece una herramienta muy útil para la etapa de reclutamiento, podría aprovecharse para conocer a los perfiles que se eligieron en el filtrado de CV como una segunda instancia. Pero considero que luego es imprescindible un encuentro personal. Probablemente luego de una primera entrevista virtual, se podría llevar a cabo una segunda entrevista presencial de la cual participe el referente del área con el objetivo de despejar dudas y realizar la propuesta formal. Así como también llevar a cabo el proceso de inducción y recorridos de la clínica con el objetivo de que el ingresante se sienta acompañado porque, si hay algo que la pandemia nos ha demostrado, es la importancia de los vínculos y el contacto humano.

11. REFERENCIAS

- Albajari, V., & Mames, S. (2005). La evaluación psicológica en selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas. Paidós.
- Barnechea García, M.M. y Morgan Tirado, M. (2010). La sistematización de experiencias: producción de conocimientos desde y para la práctica. *Tend. Retos* N. ° 15: 97-107
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista Psicología: Organizações e Trabalho*, 4(1), 91-122.
- Cárdenas, S. (2007) Psicología del trabajo y de las organizaciones: estado del arte, retos y desafíos en América Latina. *Revista Perspectivas en Psicología*, 25-38. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/309417860 Psicología del trabajo y de las o rganizaciones estado del arte retos y desafios en America Latina
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va ed. México: Mc Graw Hill.
- Clínica Universitaria Reina Fabiola (s.f). Recuperado de: http://www.clinicareinafabiola.com.ar/quienes_somos.asp?pagina=quienes_somos
- Da Rosa, S., Chalfin, M., Baasch, D., y Soares, J. (2011). Sentidos y significados del trabajo: un análisis con base en diferentes perspectivas teórico-epistemológicas en Psicología. *Universitas Psychologica*, 10(1), 175-188. Doi: https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy10-1.ssta
- De la Garza Toledo, E. (2009). Hacia un concepto ampliado de trabajo. *Trabajo, calificación e identidad*. Barcelona, Anthropos.
- Jara Holliday, O. (2006). Orientaciones teórico prácticas para la sistematización de experiencias. *Centro de Estudios y Publicaciones Alforja*, San José, Costa Rica.
- Jáuregui, I. P., Adam, G., y Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral: Fundamentos y prácticas*. Editorial Paidós SAICF.

- Ley N° 7106. Disposiciones para el ejercicio de la Psicología, Córdoba, Argentina. 27 de septiembre de 1984. Recuperado de https://cppc.org.ar/disposiciones-para-el-ejercicio-de-la-psicologia/
- Londoño, L., Ramírez, L., Londoño, C., Fernández, S., y Velez, E. (2009). Diario de campo y cuaderno clínico: herramientas de reflexión y construcción del quehacer del psicólogo en formación. *Revista Electrónica de Psicología Social Poiésis*, 17, 1-4.
- Manual Técnico PDA International (s.f) Recuperado de: https://www.pdainternational.net/wp-content/uploads/Downloads/es-ES/theoretical-support/PDA-Technical-Manual_es-ES.pdf
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. Ginebra: OIT: 1996-2020. Programa de Seguridad y salud en el trabajo. Recuperado de: http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm
- Pereda, S. y Berrocal, F. (2001): Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces
- Reglamento de Especialidades. (30 de agosto de 2012). Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba. Recuperado de: https://cppc.org.ar/reglamento-de-especialidades/
- Rincon, E. A. O., Ruiz, E. L., Zuleta, P., Lopez, D., Giraldo, M. C., Gomez, M. T., y Paez, Á. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Psicoespacios: Revista virtual de la Institución Universitaria de Envigado*, 7(11), 409-425.
- Teletrabajo en Argentina: primer libro blanco nacional de buenas prácticas en teletrabajo, trabajo remoto y trabajo conectado. 1a ed. ampliada. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Secretaría de Gobierno de Trabajo y Empleo, 2019.
- Zamora, J. M. P. (2000). Proyecto Docente e Investigador. Madrid