

Vittar, María Micaela

**El rol del psicólogo en la
vinculación público-privada:
estrategias profesionales
para fortalecer la generación
de oportunidades laborales**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Licenciada en Psicología**

Directora: Udrizard, Yesica A.

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.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

Universidad Jesuita

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD.
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA.**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

“El rol del psicólogo en la vinculación público-privada: estrategias profesionales para fortalecer la generación de oportunidades laborales”.

Vittar, Maria Micaela

2026

“El rol del psicólogo en la vinculación público-privada: estrategias profesionales para fortalecer la generación de oportunidades laborales”.



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA

Universidad Jesuita

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD.
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA.**

TRABAJO INTEGRADOR FINAL
MODALIDAD SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS
CONTEXTO LABORAL-ORGANIZACIONAL

*“El rol del psicólogo en la vinculación público-privada: estrategias profesionales
para fortalecer la generación de oportunidades laborales”.*

ALUMNA: Maria Micaela Vittar
DIRECTORA: Lic. Yesica A. Udrizard
CODIRECTORA: Esp. Ivana Schroeder
AÑO: 2026

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ser el lugar al que siempre vuelvo. Por estar a mi lado en cada decisión, por creer en mí cuando yo misma dudaba y por acompañarme incluso a la distancia. Su presencia la sentí en cada paso de este camino.

A mis padres, por su amor y apoyo incondicional, por la confianza y por su esfuerzo incansable. Por los valores que me dieron y por hacer posible que hoy esté acá.

A mi papá, por ser mi guía, mi refugio y la fuente inagotable de mis sueños. Por enseñarme a nunca rendirme y por la forma en que vive la vida: con pasión, entrega y generosidad.

A mi mamá, por su amor inmenso y su presencia inquebrantable. Por enseñarme que la perseverancia tiene su recompensa, y que la fe y la empatía son el motor que sostiene todo.

A mis hermanos, Fernando y Milton, por acompañarme en cada etapa, por celebrar mis alegrías y sostenerme en los momentos difíciles. Por hacerme sentir, siempre, acompañada.

A mis amigas y amigos de la vida, gracias por ser ese sostén incondicional, por compartir tantos momentos: los que se recuerdan y los que quedaron grabados en el cuerpo, en la risa y en las mil anécdotas vividas. Por estar en cada etapa, con los brazos abiertos en cada reencuentro. Hay pocas cosas más lindas que una vida compartida con ustedes.

A Amin, Lourdes y Sofía, por ser familia en Córdoba, por alentarme en cada momento y por hacer lo cotidiano más divertido. Su presencia y apoyo fueron, para mí, invaluable.

A mis amigos/as y compañeros/as de la facultad, por ser un apoyo a lo largo de estos años, por todo lo compartido y por lo valioso de haberlos encontrado.

A las municipales, por la compañía, los mates, las risas, las caídas compartidas y el empuje para llegar hasta acá. Por haber transformado este recorrido en una experiencia inolvidable. Las llevaré siempre en mi corazón

A mi directora Yesi y mi co-directora Ivana, por acompañarme y guiarme a lo largo de este proceso con paciencia, tiempo y generosidad. Por abrirme un espacio para orientar mi camino profesional y por inspirarme con su trabajo. Las admiro profundamente.

Al Ministerio de Desarrollo Social y Promoción para el Empleo de la provincia de Córdoba y la Oficina de Intermediación Laboral, por abrirme las puertas y por lo significativo de esta experiencia en mi formación.

A mi referente institucional, por sus enseñanzas, disposición y apertura.

A la Universidad Católica de Córdoba, por haberme permitido formarme como persona y como profesional en una institución de prestigio, calidad y calidez.

Índice General

ÍNDICE DE SIGLAS	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. CONTEXTO DE PRÁCTICAS	11
3. CONTEXTO INSTITUCIONAL	15
3.1. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL.....	16
3.2. MISIÓN, PROPÓSITO Y FUNCIONES.....	16
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	17
3.4. ÁREAS DE TRABAJO, HERRAMIENTAS Y PROGRAMAS.....	18
3.5. ROL DEL PRACTICANTE EN EL MARCO INSTITUCIONAL.....	19
3.6. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL.....	20
4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS	21
5. OBJETIVOS	23
5.1 OBJETIVO GENERAL:.....	24
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	24
6. PERSPECTIVA TEÓRICA	25
6.1. EL ROL DEL PSICÓLOGO EN EL CAMPO DEL TRABAJO.....	26
6.2. SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO.....	28
6.3. LA INTERMEDIACIÓN LABORAL.....	30
6.4. VINCULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA.....	33
6.5. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES LABORALES.....	35
7. MODALIDAD DE TRABAJO	37
7.2. DISEÑO DE UN DISPOSITIVO DE RETROALIMENTACIÓN.....	41
7.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS.....	41
7.3. CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	42
8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA	44
8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO.....	45
8.2 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA.....	51
8.2.1. PROCESOS DE VINCULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA OFICINA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL.....	51
8.2.1.1. LA CAPTACIÓN COMO PRACTICA DE CONSTRUCCION DE RED....	53
8.2.1.2. LA EVALUACIÓN COMO DISPOSITIVO DE FORTALECIMIENTO DEL VÍNCULO.....	59
8.2.1.3. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA OIL COMO ESPACIO DE ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA.....	62
8.2.2 COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO EN LA VINCULACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y LOS ACTORES PRIVADOS.....	65
8.2.2.1 La escucha y el acompañamiento como herramientas de intervención...	65
8.2.2.2. EL CRITERIO INTERPRETATIVO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y DERIVACIÓN.....	68
8.2.3. ESTRATEGIAS PROFESIONALES DEL PSICÓLOGO EN LOS PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL ORIENTADAS A LA GENERACIÓN DE	

OPORTUNIDADES DE EMPLEO.....	71
8.2.3.1. EL SEGUIMIENTO Y LA GESTIÓN DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.....	71
8.2.3.2. LA MEDIACIÓN PROFESIONAL EN LA ARTICULACIÓN ENTRE DEMANDAS DEL SECTOR PRIVADO Y PERFILES DISPONIBLES.....	73
8.2.3.3. LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES LABORALES COMO RESULTADO DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL.....	76
9. CONCLUSIONES.....	78
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81

ÍNDICE DE SIGLAS

- OIL: Oficina de Intermediación Laboral.
- OIT: Organización Internacional del Trabajo.
- SPE: Servicios Públicos de Empleo.
- PPP: Programa Primer Paso
- +26: Programa +26

1. INTRODUCCIÓN

El presente escrito se presenta como Trabajo Integrador Final (TIF) de la carrera de Licenciatura en Psicología perteneciente a la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Católica de Córdoba. El mismo deviene de las prácticas profesionales supervisadas realizadas en el contexto organización-laboral, en la Oficina de Intermediación Laboral, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social en el área de la secretaría de promoción para el empleo, un organismo gubernamental de la provincia de Córdoba.

Esta Oficina implementa diversas acciones orientadas a promover la inserción laboral en el sector privado, brindando a la población información y herramientas que facilitan el acceso al empleo al mismo tiempo que fortalecen el vínculo entre candidatos, empresas y consultoras. En el marco de políticas públicas, su principal objetivo es articular la oferta del sector privado con la demanda de empleo proveniente de personas desempleadas o que buscan modificar su situación laboral, facilitando así procesos de búsqueda y transición profesional.

Dentro de las múltiples experiencias y actividades desarrolladas en el marco de las prácticas pre profesionales en la OIL, la que despertó mayor interés fue la participación en los procesos de intermediación orientados a la vinculación entre el sector público y las empresas privadas. Este espacio de trabajo permitió observar y comprender de manera directa la complejidad que implica articular intereses, demandas y objetivos de distintos actores, al mismo tiempo que evidenció como a través de la implementación de diferentes estrategias, pueden generarse oportunidades concretas de inserción laboral.

Estas experiencias posibilitan, además, la trascendencia de la articulación como un proceso dinámico que no solo promueve la empleabilidad, sino que también fortalece la construcción de redes y vínculos intersectoriales. Desde esta perspectiva, el rol y la función del psicólogo adquiere un valor central, en tanto mediador y diseñador de estrategias que contribuyen a sostener la comunicación, la retroalimentación y el fortalecimiento de los lazos entre ambos sectores.

Dentro de este orden de ideas, la práctica constituye un espacio de aprendizaje que permite integrar la teoría con la acción, reconociendo así la importancia de la intervención profesional en la construcción de vínculos sostenibles y comprendiendo que la intervención del psicólogo en la intermediación laboral implica un compromiso activo en la generación de espacios de trabajo colaborativo entre sectores.

En relación con lo anterior, el eje de sistematización propuesto es: *“El rol del psicólogo en la vinculación público-privada: estrategias profesionales para fortalecer la generación de oportunidades laborales”*. La elección de este eje se fundamenta en el interés por comprender las dinámicas que se configuran en estos procesos de articulación, los cuales se encuentran atravesados por diversas condiciones institucionales, organizacionales y contextuales que inciden en su desarrollo, así como en la generación de oportunidades laborales.

El presente escrito se organiza en diversos bloques. En primer lugar, se expone el contexto de prácticas, donde se analiza el rol del psicólogo laboral y organizacional desde una perspectiva teórica, considerando su intervención en las dinámicas propias del mundo del trabajo como en el vínculo entre las organizaciones y postulantes. En segundo lugar, se aborda el contexto institucional, que incluye la caracterización de la Oficina, la descripción de sus funciones y la delimitación del lugar ocupado en dicho espacio.

En otro apartado se encuentra la perspectiva teórica donde se desarrollan los conceptos, enfoques y referencias que sustentan la práctica, articulando las nociones centrales del campo de la psicología laboral y organizacional con los aportes contemporáneos sobre la vinculación público-privada y estrategias de intervención profesional. El trabajo se encuentra enmarcado en un eje de sistematización que guía la elaboración teórica y la metodología del escrito. En este sentido, se ha definido un objetivo general y tres objetivos específicos que guían el análisis y la reflexión en torno a la experiencia de las prácticas.

Posteriormente, en lo que respecta al análisis de la experiencia, se presentan dos apartados, en primer lugar, se realiza una recuperación del proceso vivido, en la que se reconstruye el recorrido subjetivo de la experiencia práctica en terreno, reflexionando sobre los aprendizajes alcanzados y los desafíos enfrentados. Por otro lado, se lleva a cabo una reflexión sobre la práctica a partir del análisis de los registros elaborados, con el propósito de articular la teoría con la práctica en función del eje de sistematización y sus objetivos específicos.

Finalmente, se incluye el apartado de conclusiones, destinado a exponer las principales reflexiones derivadas del proceso de sistematización realizado. En este sentido, el presente trabajo no busca agotar el análisis de una realidad dinámica y en permanente transformación, sino abrir interrogantes y aportar reflexiones que enriquezcan futuras investigaciones e intervenciones en el cruce entre psicología, trabajo y políticas públicas.

2. CONTEXTO DE PRÁCTICAS.

A continuación procedo a introducir al campo de la psicología laboral y organizacional tanto en sus enfoques teóricos como en las modalidades de intervención. Para comprender mejor este desarrollo, resulta pertinente comenzar por una definición clara del trabajo, considerado el núcleo del área de intervención del psicólogo organizacional y laboral.

Según Romero (2017), el trabajo ha dejado de concebirse, a lo largo de la historia, como un medio destinado a satisfacer necesidades económicas básicas, para convertirse en una dimensión central en la vida de las personas. Actualmente se lo reconoce como una experiencia que involucra no solo aspectos económicos, sino también subjetivos y sociales. El trabajo posibilita la estructuración del tiempo, la conformación de vínculos sociales, la construcción de identidad y la atribución de sentido a la experiencia atravesada por factores culturales, históricos y personales.

Desde este enfoque el trabajo se concibe como un constructo dinámico y adaptable, que se configura en interacción constante con el contexto sociocultural y con los valores propios y experiencias de cada individuo. Esta complejidad otorga al psicólogo laboral un papel estratégico, dado que su intervención se dirige tanto a comprender cómo las experiencias laborales influyen en la subjetividad de las personas, como a facilitar la articulación entre las necesidades de las organizaciones y las trayectorias laborales de los candidatos.

En este marco, es clave reconocer la función particular del psicólogo en el ámbito laboral y organizacional. Velazquez (2013) señala que el psicólogo organizacional se dedica al estudio y desarrollo del comportamiento humano dentro de las organizaciones, con el propósito de “desarrollar y potencializar el capital humano para contribuir al desarrollo organizacional, con una visión holística que le permita relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de las personas” (p.6.) Esta visión integral amplía el rol profesional posibilitando concebir al psicólogo organizacional como un agente con las competencias necesarias para intervenir en múltiples ámbitos de una organización, y desempeñando diversas funciones en distintos niveles.

En las prácticas actuales el rol del psicólogo laboral se redefine en función de los nuevos escenarios organizacionales y sociales. Weigle, Bendito, Gonzalez y Vera (2016) destacan que su labor se caracteriza por la flexibilidad y la capacidad de articular redes interinstitucionales que favorezcan la inserción y permanencia laboral, entendiendo que “la intervención del psicólogo se sostiene en la construcción de redes institucionales, que constituyen un recurso estratégico para favorecer los procesos de inserción y permanencia laboral” (p.45).

Desde una perspectiva institucional, Salomone (2015) sostiene que el rol del psicólogo no es una posición fija, sino una construcción dinámica que se configura a partir de las demandas y tensiones del contexto. En este sentido, la función profesional se concibe como una práctica ética y relacional, orientada a la transformación de las instituciones y a la generación de vínculos que posibiliten oportunidades laborales.

Históricamente la psicología organizacional laboral tiene sus orígenes a fines del siglo XIX y principios del siglo XX, período donde surge la psicología industrial, centrada en un tipo de trabajo industrializado y asalariado, con el objetivo de abordar las problemáticas laborales de las personas en contextos de revolución industrial (Renteria Perez y Malvezzi, 2018). Inicialmente esta disciplina se basó en la psicología experimental para abordar problemáticas laborales. Durante las décadas posteriores, la psicología organizacional se expande incorporando una pluralidad de enfoques y técnicas. Centrando su atención en el factor humano, abordando temas de liderazgo o fatiga, hoy considerada como “burnout”. Del mismo modo, se examinaron aspectos relacionados al desempeño laboral, a los procesos de selección de personal, las condiciones de trabajo y la capacitación, reflejando la complejidad creciente de las organizaciones modernas. En esta etapa el foco principal era la eficiencia y eficacia de las prácticas laborales, mientras que la población desempleada no constituía un objeto de estudio relevante.

Paralelamente, los significados atribuidos al trabajo han ido cambiando a lo largo de la historia. Siguiendo a Da Rosa Toldo et al., (2010) se sostiene que en la antigüedad el trabajo era considerado sinónimo de castigo o tortura. El trabajo puede asumir todo tipo de connotaciones dependiendo del contexto. Blanch Ribas (2003) propuso como idea central al concepto instrumental de tripaplum, a fin de darle sentido a la concepción histórica alrededor del trabajo: el autor asocia un polo positivo asociado a la satisfacción y autorealización, un polo negativo vinculado al castigo o tortura, y un polo instrumental relacionado con la satisfacción de necesidades y la supervivencia.

Complementando esta visión Buendía (1990) sostiene que el trabajo proporciona al individuo “una red de relaciones sociales con un lugar definido y una determinada función dentro de una estructura social” (p. 25). Su importancia radica en ofrecer un lugar dentro de la estructura social y cultural, donde el yo, los otros y las instituciones acompañan a la persona a lo largo de la vida. Es por ello que, a medida que no solo el mundo del trabajo se diversifica, sino también la sociedad, la cultura y las instituciones, es necesario que como psicólogos podamos responder a esas innovaciones.

Por lo tanto, resulta imprescindible considerar el impacto del desempleo en la subjetividad de la persona. Buendía (1990) describe como la situación de desempleo puede provocar una pérdida de autoestima, inseguridad y sentimientos de fracaso, que afectan de forma negativa el autoconcepto y provoca un aumento del sufrimiento. El fenómeno de desempleo es una cuestión de relevancia para este ámbito de la psicología, ya que impacta de forma significativa en la salud mental de las personas.

Partiendo de las regulaciones legales vigentes, resulta valiosa la propuesta de Cardenas (2007), quien define como una de las principales labores del psicólogo laboral, la gestión del sociograma organizacional entendido como “el ajuste entre el medio, los otros y el individuo mismo” (p. 4). Esta perspectiva se centra especialmente en las interacciones y relaciones dentro de las organizaciones abordando dimensiones que la autora clasifica como lo intrasubjetivo, lo intersubjetivo y lo transubjetivo.

Este ajuste también es relevante para enfrentar la problemática del desempleo, dado su impacto en la subjetividad y en su red de relaciones sociales. En este sentido, De PabloUrban (2012) identifica tres funciones básicas del psicólogo laboral organizacional frente al desempleo: función profiláctica, función orientadora y función adecuada.

Para mi análisis resulta fundamental considerar a la intermediación laboral como servicio público central para combatir el desempleo. Según Sconfienza (2020), las estrategias de inclusión laboral son fundamentales para potenciar el crecimiento de un país y de su población. En este contexto, la intermediación laboral no solo actúa como un puente entre los ciudadanos que buscan empleo y el sector privado que ofrece vacantes, sino que también cumple un rol estratégico en la articulación de políticas públicas, la identificación de demandas emergentes en el mercado laboral y la promoción de la equidad social. Al facilitar la inserción laboral de sectores vulnerables y fomentar la capacitación continua, contribuye a reducir brechas de desigualdad.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.1. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL.

La práctica profesional supervisada que realicé está enmarcada en el contexto de psicología laboral-organizacional, en la Oficina de Intermediación Laboral y Promoción de Empleo, la cual pertenece al Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de Córdoba y está ubicada en la Avenida Juan B. Justo 3600 B Gral. Bustos.

Desde sus inicios la Oficina de intermediación laboral ha desempeñado un papel clave en la vinculación de personas que buscan empleo con empresas privadas, facilitando su inserción al mercado laboral. Fue creada en 2008, bajo el nombre de Bolsa de Empleo. Esta iniciativa gubernamental surgió con el objetivo de mejorar la empleabilidad y promover el acceso a trabajos registrados para personas en situación de desempleo, o aquellas que se encuentren motivadas a cambiar de empleo.

3.2. MISIÓN, PROPÓSITO Y FUNCIONES.

En el marco institucional, la Oficina de Intermediación Laboral se orienta a promover la inserción laboral de los colectivos y personas desocupadas o subocupados, con y sin discapacidad, en el sector productivo y privado. Su función principal es promover la vinculación laboral entre quienes buscan empleo y quienes lo ofrecen, desde un enfoque de derechos, impulsando la inclusión y la equidad en el acceso laboral. De este modo, actúa funcionando como nexo entre las personas demandantes de empleo y las oferentes del ámbito privado, facilitando oportunidades y promoviendo la integración efectiva en el mercado laboral. (Gobierno de la provincia de Córdoba, s.f).

Este organismo tiene tres pilares fundamentales, el primero es la vinculación laboral, buscando promover el vínculo entre la población desocupada o subocupada que se encuentra buscando empleo, o bien, quiere cambiar de empleo y las empresas del sector privado que soliciten personal.. El segundo de los pilares es la capacitación, desarrollando distintos espacios de formación y asesoramiento que se destinan a discutir sobre las tendencias en las búsquedas y demandas de empleo y los desafíos del mundo laboral. Y por último, el tercer pilar, la articulación, creando redes de trabajo intersectorial para alentar a la población a la inserción en el ámbito laboral (Oficina de Intermediación Laboral, 2019).

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

A partir del organigrama institucional, entendido como una herramienta que permite visualizar la estructura interna y la distribución de funciones y roles, se observa que la Oficina de Intermediación Laboral se organiza en distintas áreas de trabajo que articulan sus acciones en función de los objetivos del organismo.

La coordinación de las actividades se encuentra a cargo de referentes institucionales, quienes organizan las tareas, supervisan los procesos y gestionan la vinculación con otros actores. A su vez, las tareas se distribuyen entre los integrantes del equipo de acuerdo con las demandas del área, lo que permite una organización flexible del trabajo acorde a las características de los procesos de Intermediación Laboral y las características del contexto institucional. Asimismo, se desarrollan acciones conjuntas con otras dependencias del Ministerio, lo que favorece la interdisciplinariedad y el abordaje integral de las políticas de empleo.

3.4. ÁREAS DE TRABAJO, HERRAMIENTAS Y PROGRAMAS.

La Oficina de Intermediación Laboral cuenta además con un área de Discapacidad, orientada exclusivamente a brindar asistencia y asesoramiento tanto a personas con discapacidad en condiciones de insertarse en el ámbito laboral, como a las empresas que estén interesadas en incorporarlas. Con el propósito de promover la inclusión y garantizar la igualdad de oportunidades de empleo, este sector desarrolla diversas estrategias y acciones destinadas a facilitar la integración de este grupo poblacional en el mercado de trabajo.

Como herramienta digital de reclutamiento y selección, la Oficina dispone de un portal web denominado Portal de Empleo. Este sitio pertenece a AMIA y es administrado por el gobierno provincial, resguarda información como los datos personales y los currículums de los postulantes lo que, mediante un sistema de filtrado y categorización previamente establecido, permite vincular de manera eficiente a las personas que buscan empleo con las vacantes disponibles, no solo a nivel provincial, sino también en todo el país. Se trata de una plataforma gratuita que permite a las empresas y a las consultoras publicar sus ofertas laborales de manera accesible, mientras que los interesados pueden autopostularse o registrar su información y currículum, optimizando así los procesos de búsqueda y selección.

El área de empleo está abocada a la inserción de diferentes sectores de la población en el mundo laboral y lo hacen por medio de los siguientes programas propuestos por el gobierno provincial.

-Programa Primer Paso (PPP) su objetivo es facilitar la inserción al empleo formal de jóvenes desempleados, sin experiencia laboral relevante, mediante la realización de procesos de capacitación y entrenamiento en empresas o empleadores privados.

-Programa Más 26 con el objetivo de restituir el empleo de personas mayores de 26 años en adelante.

-Contrato de trabajo por tiempo indeterminado (CTI) bajo esta modalidad, las empresas contratan personal con apoyo económico estatal por un término de 12 meses y 18 meses en caso de contrataciones a personas mayores de 45 años.

3.5. ROL DEL PRACTICANTE EN EL MARCO INSTITUCIONAL

Dentro de este marco institucional, mi rol como practicante se desarrolló en el área empleo, específicamente en la Oficina de Intermediación Laboral dentro del Ministerio de Desarrollo Social y Promoción para el Empleo, participando de distintas actividades vinculadas a los procesos de intermediación entre el sector público y el privado. La participación implicó la realización de tareas tales como la lectura e interpretación de perfiles de postulantes en el Portal de Empleo, la derivación de candidatos a empresas y consultoras, la atención al público, así como el acompañamiento en actividades de vinculación con actores del sector privado. Estas instancias se llevaron a cabo bajo supervisión profesional, lo que permitió una incorporación progresiva a las dinámicas del área.

A su vez, el desarrollo de la práctica supuso la apropiación gradual de criterios técnicos vinculados a los procesos de selección e intermediación laboral. En este sentido, resultó fundamental sostener una actitud de responsabilidad, confiabilidad y respeto hacia los usuarios, actuando bajo los lineamientos éticos de la profesión. Asimismo la práctica impulsó una disposición constante al aprendizaje, al trabajo en equipo y a la supervisión, estos elementos posibilitan el desarrollo de competencias necesarias para el ejercicio profesional en el campo de la psicología organizacional y del trabajo.

3.6. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Figura 1. Organigrama institucional de la Oficina de Intermediación Laboral.



Fuente: Elaboración propia

4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS

“El rol del psicólogo en la vinculación público-privada: estrategias profesionales para fortalecer la generación de oportunidades laborales”.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL:

Analizar el rol del psicólogo y las estrategias profesionales que implementa en los procesos de vinculación público-privada, orientadas a fortalecer la generación de oportunidades laborales.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ❖ Caracterizar los procesos de vinculación público-privada desarrollada en la Oficina de Intermediación Laboral, identificando los actores y contextos implicados.
- ❖ Identificar las estrategias y competencias del psicólogo que facilitan la articulación efectiva entre el sector público y los actores privados.
- ❖ Analizar cómo las estrategias profesionales del psicólogo implementadas en los procesos de intermediación laboral contribuyen a la generación de oportunidades laborales.

6. PERSPECTIVA TEÓRICA

En el presente apartado realizaré un desarrollo teórico orientado a comprender el rol del psicólogo en el ámbito organizacional y laboral, especialmente en contextos de vinculación entre el sector público y el sector privado. Este marco busca situar las principales competencias, estrategias y funciones del profesional, destacando su papel en la generación de oportunidades laborales y en la construcción de dispositivos que fortalezcan los vínculos interinstitucionales. En este sentido, se propone aportar un sustento conceptual que posibilite comprender la experiencia de prácticas desde una perspectiva propia del campo de la psicología del trabajo y las organizaciones.

6.1. EL ROL DEL PSICÓLOGO EN EL CAMPO DEL TRABAJO.

Desde el campo del trabajo la práctica del psicólogo se configura como un espacio donde confluyen lo subjetivo, lo institucional y lo social, invitando al profesional a posicionarse como mediador, articulador y facilitador de procesos organizacionales.

Diversos autores coinciden en que la intervención del psicólogo en el campo laboral excede los marcos técnicos y adquiere un carácter estratégico y relacional. Felipe y Zubieta (2018) sostienen que la psicología del trabajo debe entenderse como una práctica social que aborda los modos de relación entre las personas y las instituciones laborales. Desde esta perspectiva, el psicólogo no se limita a aplicar herramientas de evaluación o selección, sino que analiza los vínculos, tensiones y condiciones que configuran los espacios laborales. En esta línea, su intervención se orienta a transformar las relaciones laborales y a mejorar las condiciones de empleabilidad.

En una línea complementaria, Sconfienza (2020) amplía la concepción tradicional del rol del profesional al plantear que la intervención del psicólogo se configura como una práctica de articulación entre los distintos actores que conforman el campo laboral. Su función no se agota en la acción inmediata, sino que implica diseñar y acompañar dispositivos que promuevan la participación, la cooperación y la generación de oportunidades laborales, evitando reproducir desigualdades estructurales. La autora subraya el carácter ético y político de la intervención, entendida como un acto que promueve inclusión y equidad.

Desde una perspectiva más general, Salomone (2025) destaca que el rol profesional del psicólogo se define en relación con las demandas y tensiones del contexto constituyéndose como una práctica dinámica y situada. En esta dirección, el psicólogo se posiciona como mediador entre las políticas y las instituciones, favoreciendo la construcción de vínculos que amplíen las oportunidades de empleo, fortaleciendo la comunicación entre sectores involucrados. El rol profesional se asocia, así, a la creación de condiciones que habiliten el diálogo, la cooperación y la confianza, dimensiones indispensables para la sostenibilidad de los lazos laborales.

En relación con lo anterior, resulta necesario precisar que este rol se sostiene en un conjunto de competencias profesionales específicas. Castro Solano (2004) señala que el psicólogo en el ámbito laboral debe articular conocimientos teóricos con habilidades tales como la capacidad de análisis, la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la adaptación a contextos complejos y cambiantes. Estas competencias permiten al profesional no sólo interpretar las demandas de los distintos actores involucrados, sino también intervenir de forma estratégica en la construcción de vínculos, ajustando sus acciones a las particularidades de cada contexto organizacional.

En continuidad con lo planteado, resulta pertinente incorporar una mirada que sitúa la intervención del psicólogo en relación con las particularidades del contexto latinoamericano. En este sentido, los autores Rentería Perez y Malvezzi (2018) sostienen que la psicología del trabajo y las organizaciones en la región debe comprenderse como una práctica situada, atravesada por condiciones de desigualdad, informalidad laboral y transformaciones en las dinámicas productivas. Desde esta perspectiva, el rol del psicólogo no se restringe a intervenir en estructuras organizacionales formales, sino que se amplía hacia la generación de condiciones de empleabilidad y la construcción de dispositivos que favorezcan la inclusión laboral.

En esta misma línea, Mazza (2000) plantea que los procesos organizacionales se configuran en el entramado de relaciones entre múltiples actores, por lo que no pueden ser abordados de manera aislada. De este modo, el psicólogo adquiere un rol central en la articulación de intereses, la mediación de demandas y la facilitación de procesos de comunicación entre diversos sectores. Esta concepción resulta especialmente importante en contextos de vinculación público-privada, donde la intervención profesional implica sostener vínculos, traducir necesidades y contribuir a la construcción de acuerdos que fortalezcan la articulación entre actores y la sostenibilidad de los procesos organizacionales.

A partir de estos aportes, el rol del psicólogo en el ámbito laboral puede comprenderse como una práctica estratégica, situada y relacional, orientada a la articulación entre actores y a la generación de condiciones que favorezcan la inclusión y la empleabilidad.

6.2. SERVICIOS PÚBLICOS DE EMPLEO.

Los Servicios Públicos de Empleo (SPE) constituyen dispositivos fundamentales dentro de las políticas laborales, en tanto organizan y articulan acciones destinadas a intervenir en el funcionamiento del mercado de trabajo. En términos generales, pueden definirse como instituciones encargadas de implementar políticas de empleo tanto activas como pasivas, dirigidas a favorecer la inserción laboral, amortiguar los efectos del desempleo y promover condiciones más equitativas de acceso al trabajo (Sconfienza, 2020).

Las políticas de empleo se articulan a través de un conjunto de estrategias orientadas, por una parte, a atenuar las consecuencias económicas de la desocupación mediante dispositivos de protección social y, por otra, a fomentar la inserción directa de las personas al mercado laboral (Organización Internacional del Trabajo [OIT]), como se citó en Sconfienza, 2020). Bajo esta lógica, los SPE se constituyen como actores estratégicos para la ejecución de dichas políticas, dado que intervienen como mediadores entre las demandas del sistema productivo y las trayectorias laborales de los sujetos.

A diferencia de los servicios de carácter privado, los SPE se fundamentan en principios de equidad para el acceso a las oportunidades, priorizando la inclusión de aquellos sectores que enfrentan mayores barreras de inserción. En este sentido, despliegan diversas líneas de intervención que abarcan desde la orientación laboral y el acompañamiento en la búsqueda, hasta la capacitación y la vinculación con el sector empleador, consolidando así un abordaje integral que trasciende la simple derivación de candidatos.

El funcionamiento de los SPE no es homogéneo, sino que varía según los contextos nacionales e institucionales en los que se inscriben. En este sentido, sus modalidades de intervención pueden abarcar desde la provisión de información sobre vacantes hasta el diseño de estrategias específicas orientadas a la inclusión sociolaboral. No obstante, existen

lineamientos generales que orientan su accionar a nivel internacional. En particular, el convenio N° 88 de la Organización Internacional del Trabajo (1948) establece que los Estados deben garantizar la existencia de un servicio público y gratuito de empleo, cuya función principal sea contribuir a la organización eficiente del mercado laboral y facilitar el acceso de las personas a un empleo adecuado.

En esta línea los SPE no solo cumplen un rol operativo en la gestión de ofertas y demandas laborales, sino que también participan de forma activa en producción de información sobre el mercado de trabajo, identificando necesidades del sector productivo y relevando las condiciones de empleo. Esta función resulta clave para mejorar la transparencia del mercado laboral y orientar a trabajadores y empleadores en sus decisiones.

Los programas de empleo se constituyen como una de las principales herramientas de intervención de los Servicios Públicos de Empleo frente a la desocupación. En tanto políticas activas, tienen como finalidad favorecer de forma directa la inserción laboral, generando condiciones que incentiven la contratación y promuevan la inclusión de diversos sectores de la población (Sconfienza, 2020).

En términos generales, estos programas se orientan no sólo a facilitar el acceso al empleo, sino también a mejorar las condiciones de empleabilidad de los trabajadores, mediante instancias que promueven la adquisición de experiencia laboral, el desarrollo de habilidades y la articulación con el sector productivo. Bajo esta modalidad, operan como mecanismos que permiten intervenir tanto sobre la oferta como sobre la demanda de trabajo, favoreciendo la vinculación entre empleadores y personas en búsqueda de empleo.

Desde esta perspectiva los Servicios Públicos de Empleo no pueden ser comprendidos como dispositivos aislados, sino como componentes centrales dentro de sistemas más amplios de políticas laborales. Su finalidad se orienta a contribuir a un funcionamiento más eficiente y equitativo del mercado de trabajo, promoviendo la igualdad de oportunidades, especialmente para aquellos grupos que se encuentran en situaciones de mayor vulnerabilidad sociolaboral.

En la actualidad, la red de los SPE en Argentina se encuentra conformada por una multiplicidad de oficinas distribuidas en todo el territorio, las cuales brindan apoyo y acompañamiento a las personas en sus procesos de búsqueda laboral. A través de la implementación de políticas activas de empleo, programas de formación, estos dispositivos buscan favorecer el acceso a un empleo registrado y fortalecer las condiciones de inserción en el mercado de trabajo.

6.3. LA INTERMEDIACIÓN LABORAL

La intermediación laboral puede comprenderse como un proceso de articulación entre la oferta y la demanda de empleo, orientado a facilitar el encuentro entre quienes buscan insertarse laboralmente y quienes requieren cubrir puestos de trabajo. En esta línea, Mazza (2000) plantea que la intermediación no se reduce a una simple conexión entre ambas partes, sino que supone la puesta en relación de actores, necesidades y dinámicas propias del mercado de trabajo. Desde esta perspectiva, se configura como una práctica que excede lo meramente operativo, en tanto involucra mecanismos de organización, circulación de información y construcción de vínculos entre distintos sectores.

En el ámbito de los Servicios Públicos de Empleo, esta función adquiere especial importancia, ya que permite al Estado intervenir de manera activa en los procesos de inserción laboral y por ende en la regulación del mercado laboral. Bajo esta línea, Sconfienza (2020) sostiene que la intermediación laboral constituye una herramienta central de las políticas activas de empleo, especialmente cuando se orienta a generar puentes entre el sector público y el sector privado, ampliar oportunidades de acceso al trabajo y favorecer la inclusión de sectores que enfrentan mayores barreras de inserción. De este modo, la intermediación laboral puede comprenderse como un dispositivo estratégico en el que convergen dimensiones técnicas, institucionales y sociales.

Como parte de las prácticas propias de la intermediación laboral, Urban (2012) destaca la importancia de brindar información relevante a los candidatos, así como ofrecer instancias de devolución o retroalimentación sobre su desempeño. Estas intervenciones no solo contribuyen a orientar a las personas en sus procesos de búsqueda, sino que también favorecen el desarrollo de herramientas que potencien sus posibilidades de inserción laboral.

En este sentido, el acceso a información clara y a devoluciones específicas permite a los candidatos fortalecer su capacidad de toma de decisiones, mejorar su desempeño en instancias de selección y ajustar sus estrategias de búsqueda. De esta forma, la intervención del psicólogo en la intermediación no se limita a la vinculación entre oferta y demanda, sino que adquiere un carácter formativo, orientado a ampliar las oportunidades de empleabilidad y promover procesos de inserción más efectivos y equitativos.

Los desarrollos de Agreda Arteaga (2016) aportan elementos clave para comprender el reclutamiento como un proceso fundamental dentro de los dispositivos de intermediación laboral, especialmente en contextos donde se busca favorecer la inclusión de personas con discapacidad y fortalecer los vínculos entre el Estado y el sector privado.

Desde esta perspectiva, el autor define el reclutamiento como una instancia estratégica orientada a acercar perfiles laborales a las organizaciones, cuya función principal consiste en confirmar un conjunto inicial de postulantes que sirva de base para la posterior selección. Se trata, entonces, de un proceso preliminar que permite identificar candidatos potenciales y facilitar su articulación con empresas que presentan necesidades específicas, operando como nexo entre la oferta y la demanda de empleo.

En cuanto a su clasificación, se distinguen dos modalidades: el reclutamiento interno y el externo. En el marco de los servicios públicos de empleo, prevalece el segundo, dado que la búsqueda de candidatos se realiza por fuera de las organizaciones y es coordinada por instituciones estatales. Para su implementación, se recurre a distintas herramientas, entre las que se destacan actualmente los portales de empleo digitales, las ferias laborales y el uso de redes sociales, integrando así las estrategias propias de la intermediación.

Por otra parte, el reclutamiento externo presenta una serie de beneficios, tales como el acceso a un universo más amplio y reverso de postulantes, la mayor adaptabilidad de los procesos y la posibilidad de incorporar perfiles con altos niveles de motivación y desempeño. Sin embargo, también supone ciertos desafíos, entre los que se encuentran el riesgo de desajuste entre el candidato y el puesto, la incertidumbre respecto a su continuidad en la organización y una mayor duración de los procesos de selección.

El uso de tecnologías de la información en los procesos de intermediación laboral ha adquirido un papel central en organización y gestión del vínculo entre la oferta y la demanda de empleo. En este orden de ideas, los portales de empleo se configuran como herramientas que permiten sistematizar y articular la información relativa a los perfiles de los postulantes y a las vacantes disponibles, facilitando su correlación.

Tal como plantea Sconfienza (2020), las tecnologías de la información constituyen dispositivos que posibilitan registrar, organizar y gestionar datos vinculados al mercado laboral, optimizando los procesos de intermediación. A través de estos sistemas, es posible aplicar distintos criterios de filtrado que contribuyen a mejorar la eficiencia en la identificación de candidatos potenciales.

De igual modo, el desarrollo de entornos digitales en el ámbito del reclutamiento ha incorporado nuevas modalidades de interacción entre los actores. En este aspecto, Blasco (2004) señala que el uso de internet permite no solo la difusión de ofertas laborales, sino también la búsqueda activa de candidatos, el intercambio de información entre instituciones y empresas, y la realización de instancias de preselección mediante herramientas virtuales.

En el marco de los servicios públicos de empleo, estos dispositivos cumplen además de una función operativa, otra donde estructuran las formas en que se produce la intermediación, en tanto organizan la circulación de la información y regulan la manera en que las personas acceden a oportunidades de trabajo. De esta forma, los portales de empleo se constituyen como componentes clave en la vinculación.

El desarrollo de tecnologías de la comunicación e información en el ámbito de la intermediación laboral implica considerar las desigualdades en el acceso a estos recursos. En este sentido, la brecha digital puede constituirse como un obstáculo para determinados sectores de la población, limitando el acceso al mercado de trabajo como también a las herramientas de búsqueda de empleo. Tal como señala Sconfienza (2020), quienes se encuentran en estas condiciones enfrentan una doble barrera de inserción, vinculada tanto a las oportunidades laborales como a los medios para acceder a ellas.

Por otra parte, las políticas activas del mercado de trabajo cumplen un rol fundamental en la regulación del empleo. Según el mismo autor, el Estado se posiciona como actor central en la inclusión de grupos vulnerables, a través de su articulación con los Servicios Públicos de Empleo. Estas instancias de cooperación con el sector privado permiten abordar las limitaciones del mercado laboral, favoreciendo procesos de inserción que contemplen las necesidades de las empresas como las de los trabajadores. En este marco, la intermediación laboral se constituye como una estrategia clave para promover la protección social y ampliar las oportunidades de acceso al empleo.

6.4. VINCULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA.

La vinculación público-privada y la intermediación laboral constituyen dimensiones centrales en la gestión contemporánea de las políticas de empleo. La vinculación público-privada se entiende como un proceso de cooperación entre el Estado, las empresas y otros actores sociales orientado a la construcción de estrategias conjuntas del desarrollo. Gallart (2003) plantea que la articulación entre el Estado y el sector productivo constituye la base de una política activa de empleo, ya que posibilita adecuar la formación y la gestión de recursos humanos a las necesidades reales del mercado laboral, favoreciendo la inserción y la permanencia laboral. Kliksberg (2000) introduce, en esta línea, el concepto de capital social para explicar que las alianzas exitosas entre sectores se sustentan en la confianza, la cooperación y la reciprocidad, elementos esenciales para el desarrollo sostenido y la inclusión.

La intermediación laboral, por su parte, puede definirse como el conjunto de acciones y dispositivos que facilitan el encuentro entre la oferta y demanda de trabajo. Mazza (2000) la concibe como un servicio que, además de enlazar empleadores y postulantes, cumple una función de articulación al integrar a actores públicos y privados del mundo del trabajo. En sus palabras, “el conjunto de servicios que, actuando como puente entre la oferta y la demanda de trabajo facilitan la inserción laboral y contribuyen a mejorar el funcionamiento del mercado de trabajo” (p. 9). Cuando estas instancias de intermediación logran una articulación sólida, se convierten en instrumentos de desarrollo local y fortalecimiento institucional.

La Organización Internacional del Trabajo (2024) profundiza esta idea al sostener que los servicios públicos de empleo son espacios institucionales de cooperación entre gobiernos, empresas, actores sociales, orientados a mejorar la empleabilidad y la inclusión laboral mediante acciones conjuntas de orientación, capacitación y vinculación con el sector productivo. La OIT enfatiza también la necesidad de generar mecanismos de evaluación y retroalimentación con las empresas y los usuarios de los servicios, ya que “la evaluación de los procesos de intermediación y la retroalimentación con los actores privados son componentes clave para la mejora continua del sistema” (p. 19). Este planteo introduce una dimensión reflexiva en la gestión del empleo, al entender que el conocimiento que surge de la experiencia práctica debe ser sistematizado para mejorar las políticas y fortalecer la eficacia institucional.

La literatura latinoamericana en psicología del trabajo refuerza esta mirada integradora. Rosa Di Toldo (2010) señalan que la práctica del psicólogo se sitúa en la intersección entre las políticas públicas y las demandas del mercado, pudiendo actuar como agente de articulación que promueve la cooperación y la empleabilidad. Renteria Perez (2017) retoma esta perspectiva al definir los programas de intermediación laboral como una “interfaz entre la política social y la política económica”, donde la función profesional se orienta a fortalecer la coordinación institucional y generar herramientas de evaluación participativa. En la misma línea, Malvezzi (2012) plantea que el psicólogo puede intervenir en las zonas de frontera del sistema productivo y de políticas públicas, actuando como facilitador del diálogo entre empleadores, trabajadores y agencias estatales.

Desde estos aportes podríamos decir que el rol del psicólogo en la vinculación público privada adquiere un carácter relacional y estratégico. Su tarea no solo implica facilitar el encuentro entre oferta y demanda de empleo, sino también fortalecer los vínculos entre los actores implicados. Esto le otorga al psicólogo un papel clave dentro de los servicios públicos de empleo y los dispositivos de intermediación laboral, contribuyendo activamente al desarrollo de políticas inclusivas y al diseño de estrategias que promuevan la empleabilidad.

En síntesis, la intermediación laboral se configura como un proceso que trasciende la mera vinculación entre la oferta y la demanda, en tanto implica la puesta en juego de estrategias, herramientas y decisiones orientadas a posibilitar el encuentro entre actores con necesidades y expectativas diversas. Tal como señalan los autores Mazza (2000) y Sconfienza (2020), la intermediación no solo organiza la circulación de la información en el mercado de trabajo sino que también interviene en la construcción de oportunidades laborales incidiendo en las condiciones de acceso al empleo. De este modo, se configura como un espacio en el que convergen dimensiones técnicas, sociales y relacionales en el cual la generación de oportunidades no depende únicamente de la existencia de vacantes, sino de los modos en que estas son gestionadas, interpretadas y articuladas con los perfiles disponibles.

6.5. GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES LABORALES.

La generación de oportunidades laborales se configura como un eje central en el abordaje de las problemáticas vinculadas al empleo, en tanto no se limita a la existencia de puestos de trabajo, sino que implica la construcción de condiciones que posibilite su acceso efectivo. En este sentido, supone considerar no sólo la dinámica del mercado laboral, sino también las estrategias, políticas y dispositivos que intervienen en la producción y ampliación de dichas oportunidades.

Los procesos de vinculación público-privada se enmarcan en un conjunto más amplio de políticas públicas orientadas a la promoción del empleo y el desarrollo local. Estas políticas buscan no solo vincular vacantes con postulantes, sino también crear nuevas oportunidades de trabajo y fortalecer las capacidades productivas de los territorios. La OIT (2024) sostiene que las políticas activas de empleo deben concebirse como estrategias integrales que articulan formación, intermediación y acompañamiento a empresas y trabajadores, a fin de fomentar la inclusión y la sostenibilidad laboral. Este organismo destaca que la intermediación laboral debe concebirse como un proceso integral, sistémico y participativo, que combina la orientación, la capacitación y la vinculación con el sector productivo. Sostiene que los servicios públicos de empleo deben superar la concepción tradicional centrada únicamente en vincular vacantes con postulantes, para orientarse hacia la construcción de redes de colaboración y aprendizaje entre los diversos actores para la concreción de vínculos públicos-privados sostenibles, generando un entorno propicio para la innovación, la creación de empleo y la responsabilidad social empresarial (Kliksberg, 2000).

Desde esta perspectiva, el psicólogo puede desempeñar un papel significativo en el diseño y evaluación de dispositivos que favorezcan la participación y la comunicación entre los actores implicados. Estas articulaciones se sostienen en la construcción de vínculos de confianza, cooperación y reciprocidad, elementos que resultan fundamentales para el desarrollo de iniciativas conjuntas.

De allí que, desde el enfoque de desarrollo local, la generación de oportunidades laborales requiere un entramado de cooperación territorial. Las experiencias de articulación público-privada permiten generar circuitos virtuosos de empleo, formación y sostenibilidad productiva. El psicólogo, en su rol de mediador y facilitador de redes, puede aportar

herramientas de análisis, comunicación y coordinación que fortalezcan estos procesos, promoviendo entornos laborales más inclusivos y colaborativos.

En este sentido, las políticas públicas de empleo no solo constituyen marcos normativos, sino también dispositivos concretos de articulación interinstitucional que operan sobre las dinámicas del trabajo y la inclusión social. En la provincia de Córdoba, los programas implementados por el Ministerio de Empleo y Formación Profesional materializan estos principios al promover la cooperación entre el Estado, las empresas y los trabajadores. Su diseño se orienta a fortalecer la inserción laboral, la capacitación y el desarrollo socioeconómico, integrando acciones del sector público y privado en un mismo objetivo: generar empleo formal y sostenible. Entre estas iniciativas, los programas Primer Paso (PPP) y Empleo +26 constituyen ejemplos representativos de políticas activas de empleo basadas en la vinculación público-privada (Gobierno de la Provincia de Córdoba, s.f.). Ambos buscan fomentar la contratación formal mediante subsidios estatales a los privados, reducir de esta forma el desempleo y mejorar la competitividad provincial, a la vez que ofrecen instancias de formación adaptadas a las demandas del mercado laboral.

A partir de los aportes desarrollados, puede afirmarse que la vinculación público-privada constituye un espacio estratégico para la generación de oportunidades laborales y para el fortalecimiento de políticas de empleo sustentables. En este entramado, la intervención del psicólogo adquiere relevancia al operar como agente de mediación entre instituciones, políticas y sujetos, contribuyendo a la construcción de redes de cooperación, confianza, y aprendizaje colectivo. Su participación no se limita a la orientación individual, sino que implica el diseño y la evaluación de dispositivos que amplían la inclusión laboral y promueven la equidad. En consecuencia, el rol del psicólogo en la vinculación público-privada se configura como una práctica ética, relacional y política, orientada a la transformación de las condiciones de trabajo y al fortalecimiento del desarrollo social.

Pensar en la generación de oportunidades laborales implica reconocer su carácter dinámico y situado, ya que se encuentra atravesada por condiciones económicas, sociales e institucionales que inciden en su desarrollo. Desde esta perspectiva, su análisis requiere considerar no sólo los dispositivos existentes, sino también los modos en que estos se implementan y articulan en contextos concretos, habilitando — o restringiendo— las posibilidades reales de inserción laboral.

7. MODALIDAD DE TRABAJO

El presente trabajo se organiza bajo la modalidad de sistematización de experiencias, entendida como un proceso de reflexión crítica sobre la práctica profesional supervisada, desarrolladas en una oficina pública de la provincia de Córdoba desde el mes de mayo hasta noviembre de 2025 con el fin de generar nuevos conocimientos plasmados por escrito.

Tomando el autor Jara (2012), se plantea que la sistematización de experiencias constituye un proceso principalmente reflexivo, que permitirá interpretar críticamente la práctica realizada. En consecuencia, implica reconstruir y organizar de manera ordenada los distintos factores que intervienen tanto a nivel objetivo como subjetivo, considerando sus relaciones y significados. A partir de este análisis, se busca no solo comprender lo ocurrido, sino también generar aprendizajes significativos que puedan ser conceptualizados y posteriormente compartidos con otros, contribuyendo así a la producción de conocimiento con base en la praxis.

Esto implica que la sistematización trasciende la simple descripción o recopilación de datos, ya que constituye un camino de edificación hacia una interpretación en la cual las vivencias se transforman en conocimiento comunicable y útil para orientar prácticas futuras.

A diferencia de otras modalidades de investigación, la sistematización no se limita a observar la realidad como un objeto ajeno, sino que supone reconocer la experiencia como un proceso dinámico, cargado de significados y sentidos construidos por quienes participan en ella. Desde esta perspectiva, los registros de práctica se convierten en insumos fundamentales. En ellos no solo se consignan hechos o actividades, sino también tensiones, aprendizajes, emociones, lo que enriquece la mirada crítica y abre la posibilidad de comprender la práctica en toda su complejidad. Tal como advierte Jara, reducir la sistematización a un ordenamiento de datos sería insuficiente, ya que se trata de una modalidad que requiere interpretar, resignificar y proyectar lo vivido en la clave transformadora.

En el caso de este trabajo, la sistematización se apoya en los registros diarios de práctica y la observación no participante. Los primeros permiten reconstruir de manera cronológica y reflexiva las experiencias en la Oficina de Intermediación Laboral, dando cuenta de los vínculos establecidos, las estrategias desplegadas y las dificultades encontradas en la vinculación público-privada. La observación no participante, por su parte, otorga un registro más descriptivo y objetivo de los procesos y dinámicas institucionales, posibilitando identificar relaciones y modos de funcionamiento que complementa la mirada subjetiva del registro personal.

Ambos recursos se articulan para lograr un abordaje integral de la experiencia: los registros aportan la vivencia y la interpretación, mientras que la observación no participante provee de un constante y una base de objetividad relativa. La combinación de ambas perspectivas permite reconstruir la experiencia desde múltiples ángulos, permitiendo reconocer la interacción entre factores estructurales y factores subjetivos. De este modo, la sistematización adquiere densidad analítica y permite generar aprendizajes que no solo explican lo vivido, y darle un sentido que trascienda lo inmediato, contribuyendo a la construcción de un saber profesional con capacidad transformadora.

Quienes se embarcan en una sistematización lo hacen siempre desde marcos conceptuales previos y aprendizajes ya internalizados, lo que implica reconocer que la mirada inicial sobre la práctica nunca es neutra. Uno de los grandes desafíos que plantea esta modalidad es justamente, poder tomar cierta distancia de esas categorías adquiridas, revisarlas críticamente y someterlas a reflexión, con el fin de construir nuevos significados y conocimientos. En este sentido, el valor de la sistematización no radica en producir de manera acrítica lo que ya se sabe, sino en problematizar, cuestionar sus límites y abrir el paso a nuevas interpretaciones.

Según Jara (2012), además la sistematización de experiencias posee una intencionalidad transformadora y creadora en la medida que busca aportar a la construcción de conocimiento que oriente la práctica futura, en lugar de limitarse a reproducir pasivamente una realidad ya dada.

La modalidad de trabajo asumida en este proyecto se fundamenta en la convicción de que la sistematización es una vía para producir conocimiento crítico desde la experiencia misma. No es una mera narración del pasado, sino un proceso vivido interpretativo que reconoce las condiciones de un contexto, recupera los aprendizajes y los transforma en herramientas teóricas y prácticas.

7.1. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para reunir la información necesaria y dar respuesta a los objetivos de este trabajo, además de la revisión de la literatura pertinente, se recurrió a los siguientes recursos metodológicos que describo a continuación.

- Registros de actividad: tienen como propósito reconstruir de manera ordenada los hechos ocurridos durante la experiencia práctica, siguiendo la secuencia temporal en que se fueron desarrollando. Estos registros ofrecen visión de los principales acontecimientos, y al mismo tiempo, incorpora las percepciones y emociones que acompañaron el proceso, aportando así una mirada integral de lo vivido.
- Observación participante: se utilizó como técnica para obtener información directa de los procesos que se desarrollan en la Oficina. Este tipo de observación implica la presencia activa del observador, quien no solo registra e interpreta lo que acontece sino que también interviene en la dinámica institucional, dialogando con actores, participando de las actividades y contribuyendo al diseño de dispositivos. Su finalidad es obtener información de la interacción entre los actores y las estrategias empleadas en la vinculación público-privada.

Para esto se contemplan registros y observaciones realizadas durante las actividades de vinculación desarrolladas a lo largo de la práctica, las cuales comprenden tanto instancias presenciales como virtuales. Entre ellas, se incluyen visitas institucionales a empresas privadas y consultoras de la ciudad, recorridos por sedes empresariales y fábricas, así como la participación en jornadas organizadas en el complejo ferial, donde se mantuvieron encuentros con representantes de diversos parques industriales de la provincia.

7.2. DISEÑO DE UN DISPOSITIVO DE RETROALIMENTACIÓN.

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales supervisadas, se diseñó un dispositivo de retroalimentación mediante la herramienta Google Forms, dirigido a empresas y consultoras que interactúan con la Oficina de Intermediación Laboral. Este instrumento tuvo como finalidad relevar las percepciones de los actores externos respecto de la efectividad de los procesos de vinculación público-privada, así como identificar aportes y posibles limitaciones en las gestiones desarrolladas.

Su elaboración se orientó a generar un insumo que contribuya al fortalecimiento de las estrategias de intermediación laboral, incorporando la mirada de los actores del sector privado en la evaluación de las prácticas institucionales.

7.3. CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS.

En el marco de la experiencia de las prácticas profesionales supervisadas, es posible identificar distintos grupos de actores intervinientes en el funcionamiento de la Oficina de Intermediación Laboral.

Por un lado, se encuentra el equipo interno de la Oficina, conformado por tres licenciadas en psicología, una personal administrativa y dos en el área de discapacidad, una de ellas profesora de lengua de señas y la otra maestra especial. El equipo de psicólogas está conformado por tres licenciadas en psicología, entre ellas la referente institucional, quien desempeña como responsable del área y coordina las principales acciones. A su vez, el equipo se completa con una persona encargada de tareas administrativas y dos integrantes del área de discapacidad, orientada a la inclusión laboral de las personas con discapacidad.

Asimismo, el funcionamiento de la oficina se inscribe dentro de la estructura del Ministerio de Desarrollo Social y Promoción para el Empleo, cuya conducción se encuentra a cargo del secretario de área, quien constituye la máxima autoridad jerárquica y desde donde

se definen los lineamientos generales de las políticas de empleo en las que se enmarca el trabajo de la oficina.

Por otro lado, participan las personas que acceden al servicio en calidad de usuarios, es decir, sujetos en búsqueda de empleo o interesados en mejorar su situación laboral. Se trata de un grupo con trayectorias diversas, lo que se traduce en demandas y necesidades heterogéneas que se presentan en la Oficina.

Finalmente, se identifican actores externos, pertenecientes al sector privado, tales como empresas, consultoras y otras organizaciones, que participan en los procesos de intermediación a través de la publicación de búsquedas, la recepción de postulantes y la articulación con la oficina para la cobertura de puestos de trabajo, así como en instancias de coordinación y colaboración orientadas a fortalecer la vinculación y generar oportunidades de inserción laboral.

7.3. CONSIDERACIONES ÉTICAS.

La elaboración del presente trabajo se realiza en el marco de los principios establecidos por el Código de ética de la Federación de psicólogos de la República Argentina (2013), el cual orienta el ejercicio de la profesión promoviendo prácticas responsables y fundamentadas éticamente. Desde esta perspectiva, la sistematización de la experiencia desarrollada se encuentra guiada por diversos principios que orientan la práctica profesional. En primer lugar, se destaca el respeto por la dignidad de las personas, entendiendo que toda intervención debe reconocer el valor y los derechos de cada sujeto involucrado.

Asimismo, se considera el cuidado competente, principio que implica que el profesional debe desempeñar su tarea contando con los conocimientos y habilidades necesarios, procurando intervenciones adecuadas y responsables. Otro aspecto importante a considerar es la integridad profesional, que supone sostener prácticas basadas en la honestidad y en una comunicación clara, favoreciendo relaciones profesionales sustentadas en la confianza.

Por último, se retoma el principio de compromiso profesional y científico, entendido como la responsabilidad de sostener una práctica ética y de continuar desarrollando y actualizando los conocimientos propios de la disciplina.

8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA.

8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO.

EL INGRESO AL CAMPO DE PRÁCTICAS

Mi proceso comenzó con la clara decisión de realizar mis prácticas profesionales en el ámbito organizacional-laboral. Sin embargo, mi situación era compleja, ya que para poder acceder tenía que aprobar una materia habilitante cuyo examen se rendía en la mesa de abril. Este año, la convocatoria a las prácticas se dividió en dos llamados, lo que me generó gran incertidumbre respecto a la disponibilidad de cupos para el segundo llamado en este ámbito.

En un primer momento, el hecho de contar con una única institución disponible que no coincidía con mi primera preferencia generó cierta incomodidad. Sin embargo, estaba segura de que este era el ámbito donde quería formarme, lo que me llevó a pensar que podía ser desafiante y asistí a la entrevista para este contexto. Ese día sentía una mezcla de nervios y ansiedad, estas emociones se mantuvieron hasta que, después de dos semanas, publicaron los resultados y sentí una felicidad enorme al ver que había sido seleccionada.

Mi primer contacto con la referente institucional fue en la feria de empleo de la universidad, donde me invitó a participar en una actividad en el Parque Sarmiento, en el marco de un evento de visibilización del colectivo LGBTQ+. Acepté entusiasmada y con mucha curiosidad por comprender de qué manera se integraría mi rol como practicante en ese espacio. Allí brindé asesoramiento para la confección de curriculums y orientación laboral. Volví con una sensación positiva, reflexionando en que había elegido un espacio que no solo respondía a mis intereses, sino que también me ofrecía un desafío, una oportunidad de aprendizaje y de ampliar la mirada.

La semana siguiente tuve mi primer día formal en la oficina. Sentía ansiedad y expectativa por conocer el ambiente laboral y la dinámica de un organismo público, al mismo tiempo me preocupaba por causar una buena impresión. Al llegar, mi referente me presentó a todo el equipo, que incluía a las psicólogas del área, personas encargadas del área de discapacidad y otras personas encargadas de otras áreas como administración, legales y economía con quienes comparten espacio de trabajo.

Durante el recorrido, también tuve la oportunidad de recibir la bienvenida del secretario general, quien me invitó a reflexionar sobre mi rol y mi aporte en ese espacio. Posteriormente, la referente me explicó detalladamente las tareas de la oficina, me creó un

usuario para acceder al sistema, me generó motivación para participar activamente y hacerlo bien ya que el portal presenta un sistema de funcionamiento particular. Me envió, además, una serie de documentos con el propósito de que pudiera interiorizarse más sobre el funcionamiento, este material me resultó de mucha utilidad para poder adaptarse de manera más fluida.

Durante mis primeros días en la oficina, me explicaron el funcionamiento del portal de empleo, incluyendo la gestión de perfiles complejos, como candidatos mayores, sin acceso a internet o con pocos conocimientos para postularse, además de las búsquedas generales. Me asignaron mis primeras búsquedas, que tenía que hacer de forma autónoma, las realice con éxito y con el acompañamiento de mis compañeras realicé mis primeras derivaciones de candidatos a consultoras, esto me generó una sensación linda de logro y de que estaba aprendiendo algo sobre selección, familiarizarme con la variedad de puestos y sobre todo con la dinámica de la plataforma.

APRENDIZAJES, DESAFÍOS Y PARTICIPACIÓN CRECIENTE

Con el paso de los días fui sumando actividades, comencé con la atención al público, al principio solo acompañaba a mis compañeras exclusivamente como observadora y posteriormente asumí esa responsabilidad. Recuerdo que la primera vez tenía miedo, sin embargo, a medida que interactuaba y resolvía consultas fui ganando confianza, al igual que con las llamadas telefónicas, los contactos directamente a consultoras y empresas para obtener información sobre el avance de los procesos, superando inseguridades iniciales y desarrollando confianza para asesorar ante situaciones inesperadas.

Mi incorporación se dio en un contexto institucional particular: la oficina de intermediación, como organismo público dependiente del Gobierno provincial, atraviesa un cambio de gestión, lo que implicaba la implementación de nuevas formas de trabajo, cambio de actividades, por lo que se estaban generando procesos de adaptación para todos.

Paralelamente, y como parte de un estilo personal inquieto, desarrollé una observación atenta que me hizo prestar especial atención especial a lo organizacional no solo a lo explícito, sino también a situaciones y momentos que se perciben entre líneas en la dinámica laboral.

Otra actividad en la que participé y disfruté mucho fue un encuentro de consultoras de recursos humanos realizado en el colegio Manuel Belgrano. En ese día, mi función principal fue presentarme con las distintas consultoras, contarles el trabajo que hacemos y solicitar sus datos de contacto para, en caso de interés, poder gestionar futuras búsquedas. Cada vez que me acercaba a un stand sentía presión de hacerlo bien y encontrar las palabras para comunicar adecuadamente el trabajo que realizamos desde la oficina. Me gusto especialmente la tarea de captar a las consultoras, exponerles los beneficios de los programas y ofrecerles la posibilidad de colaborar para facilitar la vinculación.

Si bien gran parte de mi tarea estuvo vinculada al portal de empleo, tuve la oportunidad de presenciar entrevistas virtuales a empresas junto a una de las psicólogas del equipo. Estas tenían como objetivo presentarles los programas de empleo y explicarles el rol de la oficina. Esta experiencia junto con la anterior despertó un gran interés en mí y me motivó a expresar a mi referente mi deseo de participar más en este tipo de actividades.

Es por esto que las siguientes tareas que realicé tuvieron que ver con la recopilación de nuevas consultoras y también empresas que buscaban incorporar trabajadores de la ciudad capital y también del interior de la provincia. Para lo que sugerí que el correo electrónico que enviamos esta vez fuese más breve, sin perder la información esencial. Esta reformulación fue aprobada, logrando resultados positivos evidenciando un incremento en la cantidad de respuestas recibidas.

En la misma línea, a partir de las valoraciones de las consultoras sobre la calidad del servicio brindado por la oficina, en una reunión de equipo planteé la posibilidad de implementar una herramienta más práctica y ágil para su recolección. Entonces, propuse elaborar un formulario de Google para enviarlo; esta propuesta fue bien recibida por el equipo, me encomendaron diseñar la herramienta y en ese momento estábamos a la espera de las primeras devoluciones.

Esta experiencia me resultó muy gratificante, ya que sentí que estaba aportando algunas soluciones que contribuyen a un mejor funcionamiento de la oficina y al mismo tiempo potenciaban mi aprendizaje y desarrollo profesional.

CIERRE DEL RECORRIDO Y CONSOLIDACIÓN DEL APRENDIZAJE

En las siguientes semanas, participé de una reunión en la Cámara de Cereales de Córdoba. En este caso, me sorprendió gratamente el interés con el que nos recibieron, tenían todo preparado para la presentación. Allí pudimos proyectar y contarles todo lo que hace la Secretaría de la Promoción para el Empleo, allí mi referente les mostró nuestra área y más específicamente el Portal de Empleo, les explicó detalladamente cómo funciona y qué beneficios tiene. Me gustó mucho la dinámica porque sentí un verdadero interés de parte de los ejecutivos, lo que me hizo reflexionar sobre la importancia de estos encuentros para dar a conocer el trabajo que se realiza y que de otra forma no llega a todas las personas.

A estas experiencias se sumaron instancias de vinculación externa en distintos espacios productivos institucionales. Una de ellas fue la participación en la exposición de parques industriales en el Complejo Ferial Córdoba, donde mantuvimos diálogo con representantes de los diferentes parques y expositores. Allí con mi referente nos acercamos a los diferentes stands y nos entrevistamos con representantes de los parques, y ella les contó sobre lo que hacemos desde la Oficina, los programas de empleos que tiene disponible el gobierno de la provincia que gestionamos y además cómo funciona el Portal de Empleo que es nuestra herramienta principal para que puedan cargar sus búsquedas laborales. Mi tarea además era tomar los datos de contacto para organizar una reunión presencial para profundizar más sobre las propuestas.

También participé en un encuentro en las oficinas de Consultoras de empresas, donde nuevamente la recepción fue muy positiva, nos estaban esperando con un desayuno. En esa ocasión también les contamos cómo se organizaban internamente y compartimos ideas en común. Allí surgió la propuesta por parte de ellas de organizar un taller de orientación laboral para lo que mi referente respondió muy predispuesta y comenzaron a surgir ideas para determinar sobre que lo íbamos a hacer, lo cual me pareció muy interesante porque habilitaba la posibilidad de ampliar acciones que se venían desarrollando hasta ese momento realizando.

En continuidad con esas instancias de vinculación tuvimos la visita a una fábrica, que a diferencia de las otras me generó sensaciones raras. Al principio estaba expectante, pero durante la reunión empecé a sentir cierta incomodidad: me dio la impresión de que nos recibieron porque se habían comprometido pero no por un interés verdadero. Eso me generó

un poco de desánimo, pero al mismo tiempo me dejó pensando sobre porque algunas se muestran tan expectantes y otras se mantienen distantes, cuales son los desafíos que podría pensar para convocar.

En otra de las salidas realizamos una visita a una fábrica de abanicos que me dejó una impresión muy significativa. La empresa nació a partir de una iniciativa personal de una de las integrantes, que comenzó con un pequeño emprendimiento artesanal y, con el paso del tiempo, logró asociarse y consolidar una marca propia. A través de la vinculación que realizamos desde la Oficina, la empresa pudo acceder a un incentivo provincial que le permitió ampliar su personal y hoy cuenta con más de cuarenta empleados, una planta equipada con maquinaria industrial y presencia en distintos puntos del país. Durante la visita, además de recorrer toda la fábrica, lo cual fue muy lindo e inspirador incluso, además de conocer su recorrido, mantuvimos una entrevista para gestionar nuevas vacantes: en ese momento, planteaban la necesidad de incorporar tres personas más mediante los programas de empleo. Me resultó una experiencia muy inspiradora, no solo por el crecimiento alcanzado, sino también porque la fundadora es psicóloga y decidió transformar su profesión en un espacio creativo y productivo. Escucharla me hizo pensar en cómo el trabajo puede convertirse en un medio para la realización personal y colectiva, y en cómo las políticas de vinculación público-privada pueden realmente generar oportunidades concretas de desarrollo.

En esa misma línea de experiencias la presentación del Programa Primer Paso (PPP), que se realizó en el Centro Cívico de la Ciudad de Río Cuarto. Durante el encuentro, diferentes autoridades explicaron el propósito del programa y su trayectoria a lo largo de estos años. Cuando mi referente tomó la palabra, me generó una sensación de admiración por la manera tan clara y cordial con la que presentó la propuesta. Explicó cada detalle con entusiasmo, promoviendo la importancia de estos espacios que buscan brindar oportunidades de empleo a jóvenes que inician su recorrido laboral. Noté que el público la escucha con atención, muchos asistiendo o tomando notas, lo que me transmite el valor que tiene el comunicar de forma comprometida y cercana.

Luego habló el director del Centro Cívico, quien dio la bienvenida y destacó la relevancia del trabajo conjunto entre las instituciones públicas y el sector privado. Más adelante, el intendente retomó esta idea, subrayando los veinticinco años de trayectoria del programa y su impacto en la generación de empleo formal en Córdoba. Finalmente, uno de los jóvenes beneficiarios compartió su experiencia, contando como el PPP le permitió acceder a su primer trabajo registrado y proyectar su crecimiento profesional, fue gratificante. Todo el encuentro me resultó muy significativo, enriquecedor, especialmente porque todos

los discursos coinciden en remarcar la importancia de la articulación público-privada como motor de desarrollo y generación de oportunidades laborales.

Por último, otra experiencia y momento que disfruté mucho fue la entrevista virtual por Meet con representantes de distintas cámaras empresariales, consultoras y comercios de Córdoba y también del interior de la provincia. En este encuentro, presentamos los programas de empleos vigentes, cuya inscripción se extendía hasta el mes de noviembre. La experiencia fue muy enriquecedora y con mucha información porque participaron alrededor de veintiocho instituciones interesadas en conocer las propuestas y en incorporar personal a sus equipos de trabajo dentro del empleo registrado. Durante la reunión, tuve la oportunidad de participar activamente, no solo me presenté personalmente sino que también pude exponer una parte de los programas, mientras que mi referente se encargó de la explicación más técnica y de los requisitos formales. Al principio sentí cierto nerviosismo, ya que hablaba frente a muchas personas de diferentes sectores pero a medida que avanzaba la presentación logré sentirme más segura y conectada con lo que estaba transmitiendo. Me resultó gratificante poder participar en un espacio tan amplio, representar el trabajo que realizamos desde la Oficina y comprobar el interés genuino que despiertan estas iniciativas en el sector privado.

Finalmente, en el momento de cierre de las prácticas, se generó un espacio de intercambio en el que se compartieron distintas apreciaciones sobre el recorrido, realizaron una devolución positiva sobre mi desempeño, destacando el crecimiento evidenciado a lo largo del proceso. Considero que esta experiencia me permitió articular los conocimientos teóricos con la práctica, fortaleciendo una mirada crítica, reflexiva y comprometida con el ejercicio profesional.

En este recorrido, las experiencias transitadas permitieron no solo incorporar herramientas propias del ámbito, sino también reconocer la complejidad que atraviesa estos espacios, en los que intervienen múltiples actores, demandas y condiciones institucionales. La participación en estas instancias hizo visible la importancia de las acciones desarrolladas, así como los desafíos que implican, orientando el interés hacia la comprensión de las estrategias que se ponen en juego y la incidencia en el desarrollo de los procesos. En este sentido, estas experiencias constituyeron el punto de partida para la elección del eje de sistematización, en tanto permitieron delimitar el interés por profundizar en el análisis de dichas prácticas.

8.2 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA.

En el presente apartado se desarrolla un análisis de la experiencia realizada en el marco de las prácticas profesionales. A partir de los registros elaborados durante el proceso de intervención, se recuperan aquellos aspectos que resultaron más significativos para la comprensión del trabajo llevado a cabo. En este sentido, se propone una reflexión que articula la experiencia transitada con los aportes teóricos presentados. Para ello, se abordarán distintos casos registrados durante la experiencia, vinculados al contacto con empresas y consultoras de recursos humanos, así como el desarrollo y seguimiento de los procesos de intermediación.

De este modo, la sistematización de la experiencia se realizó a partir de la teoría propuesta tomando como eje los objetivos planteados.

8.2.1. PROCESOS DE VINCULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA EN LA OFICINA DE INTERMEDIACIÓN LABORAL.

La Oficina de Intermediación Laboral de la provincia de Córdoba se inscribe dentro de lo que se denomina Servicios Públicos de Empleo (SPE), entendidos como dispositivos institucionales orientados a facilitar la vinculación entre quienes buscan empleo y quienes ofrecen oportunidades laborales. Los Servicios Públicos de Empleo están presentes en la mayoría de los países de América Latina, pero su utilización sigue siendo limitada en comparación con los métodos informales de búsqueda laboral, por lo que implementar estrategias que acerquen estos servicios a empresas y trabajadores resulta crucial para maximizar su impacto positivo y fortalecer el mercado laboral (OIT, 2024). Esta caracterización sitúa a la OIL dentro de un debate más amplio sobre el rol del Estado en la

regulación del mercado de trabajo y generación de oportunidades laborales, al tiempo que pone de manifiesto los desafíos que enfrenta su funcionamiento cotidiano.

En virtud de lo expuesto, la vinculación público-privada puede definirse como un proceso de articulación entre el Estado y el sector productivo orientado a la construcción de estrategias conjuntas para abordar problemáticas vinculadas al empleo. En este sentido, no se trata únicamente de una relación de cooperación, sino de un modo de organización de las políticas públicas que implica la coordinación de actores con funciones, intereses y lógicas institucionales diferentes. Como señala Gallart (2003), la articulación entre el Estado y el sector empresarial constituye un elemento clave en el desarrollo de políticas activas de empleo, de esta manera, permite vincular las demandas del mercado laboral, con las acciones promovidas desde el ámbito público, favoreciendo así la inserción laboral.

Desde esta perspectiva, la Oficina de Intermediación Laboral se configura como un espacio institucional en el que se materializan los procesos de vinculación entre los sectores público y privado. En su funcionamiento cotidiano, estos procesos se muestran a través de la interacción entre distintos actores, tales como organismos estatales, consultoras de recursos humanos y empresas, en torno a la gestión de búsquedas laborales y la circulación de información vinculada al empleo. De este modo podríamos decir que, la vinculación público-privada puede comprenderse como un proceso relacional que se construye a partir del intercambio y la coordinación entre actores que responden a distintas dinámicas institucionales.

Es por este motivo, que considero elemental comenzar abordando el primer objetivo en donde pongo en foco los procesos de vinculación público-privada desarrollados en la Oficina de Intermediación Laboral. Este vínculo no se reduce en los marcos normativos institucionales que la definen: se produce, sostiene y transforma en el encuentro concreto con los actores del sector privado. El análisis de los registros obtenidos a partir del ejercicio de las prácticas profesionales supervisadas permite identificar distintas modalidades a través de las cuales la Oficina de Intermediación Laboral construye estos vínculos, visibilizando que la interacción con empresas y consultoras de recursos humanos implica mucho más que solo el intercambio de información sobre vacantes. Por el contrario, se trata de un proceso dinámico, progresivo y situado, en el que intervienen expectativas, necesidades, condiciones institucionales y formas específicas de trabajo.

8.2.1.1. LA CAPTACIÓN COMO PRACTICA DE CONSTRUCCION DE RED.

Una de las modalidades más frecuentes de interacción identificadas es la captación activa de nuevos actores privados, como práctica de construcción de red. Durante el encuentro de consultoras de recursos humanos realizado en el colegio Manuel Belgrano, la tarea asignada consistió en acercarse a los stands de las distintas consultoras, presentar a la Oficina, su trabajo y solicitar datos de contacto para comunicarnos y así generar posibles colaboraciones (Registro N°10 - 03/06/2025). Esta dinámica muestra que la vinculación desde una dependencia pública con el sector privado no es un proceso pasivo que solo se reduce a la demanda, sino una construcción activa que requiere iniciativa, presencia y habilidades de comunicación institucional.

Lo observado en la práctica coincide con lo que Sconfienza (2020) identifica como uno de los principales desafíos del sistema de intermediación laboral en Argentina: lograr que las empresas pongan a disposición de las oficinas de empleo sus búsquedas, es el insumo esencial que permitirá dar respuesta a las necesidades de los trabajadores. En este sentido, la participación en el encuentro de consultoras puede tomarse como una estrategia concreta orientada a ampliar la base de datos de actores privados comprometidos con el sistema. Esta jornada me permitió reflexionar sobre ello: ¿Qué estrategias logran convocar y comprometer genuinamente a los actores privados? ¿Cómo hacer seductora la propuesta de colaboración de la OIL para que el sector privado no solo se acerque sino que quiera sostener ese vínculo? ¿Qué hace que una colaboración se consolide en el tiempo y no quede en un contacto aislado? ¿Qué lugar ocupan la confianza y la reciprocidad en la construcción de estas redes entre el sector público y el privado?.

De esta forma, la captación no aparece únicamente como una acción operativa, sino como una práctica orientada a consolidar una red de vínculos institucionales. Esta lógica puede analizarse a partir de la idea de las redes densas de vínculos, entendidas como estructuras que favorecen la circulación de información, la coordinación entre actores y la apropiación del territorio a partir de relaciones sostenidas. En este marco, la captación de consultoras en espacios como ferias o encuentros apunta precisamente a construir ese tipo de densidad vincular, partiendo del contacto cara a cara como base de la confianza institucional.

Gallart (2003) aporta un marco para comprender mejor estas dinámicas de construcción de red, señalando que la articulación entre el sector público y la empresa privada no surge espontáneamente sino que requiere de estrategias sostenidas de acercamiento, confianza mutua e intercambio concreto entre los actores involucrados. Desde esta perspectiva, la captación de consultoras en espacios como ferias o encuentros sectoriales no es solo una estrategia operativa, sino una práctica orientada a construir ese tipo de articulación sostenida que hace posible la vinculación entre el sector público y el privado.

Una modalidad relevante se observa en los encuentros presenciales con empresas e instituciones que se constituyen como espacios en los que el vínculo comienza a definirse a partir del intercambio. En estas instancias, la relación no está previamente definida, sino que se va configurando en la medida en que los actores participan, intervienen y ponen en juego sus necesidades y modalidades de trabajo. En este sentido, la Oficina de Intermediación Laboral establece instancias de diálogo con las empresas y consultoras con el propósito de construir dicho vínculo.

En esta línea, un ejemplo relevante ocurrió en el marco de una reunión realizada en las oficinas de la Cámara de Cereales de Córdoba, que tenía por motivo presentar el rol de la OIL como dispositivo de intermediación y los programas de empleo disponibles. A medida que avanzaba el encuentro, la dinámica se fue modificando a partir de las intervenciones de los representantes de la institución, desplazando la presentación prevista hacia un diálogo situado. Al respecto, retomo el siguiente fragmento del cuaderno de campo:

Durante la presentación comenzaron a surgir preguntas por parte de los representantes. Uno de ellos consultó si la oficina realizaba la selección o solo publicaba las búsquedas, a lo que la referente aclaró que el rol era acompañar el proceso: revisar perfiles, derivar los más adecuados y dejar la decisión final del lado de la empresa. Ante la consulta sobre cómo proceder cuando los tiempos de cobertura son muy cortos, la referente explicó que en esos casos se trabaja más cerca con la empresa para hacer una primera derivación y que puedan comenzar a entrevistar. (Registro N°40 - 01/08/2025)

Este intercambio muestra como la reunión dejó de ser una instancia de presentación unidireccional para convertirse en un diálogo situado, donde las demandas concretas de la empresa y las modalidades de trabajo de la OIL se pusieron en relación. La intervención de los representantes no solo reorientó la dinámica del encuentro, sino que evidenció que estos espacios presenciales resultan clave para construir vínculos reales con el sector.

A su vez, durante el mismo encuentro otro de los representantes expresó: *“la verdad que no conocíamos correctamente cómo funcionaba el portal... pensamos que era algo más difícil y burocrático viniendo del Estado por eso nunca lo usamos”* (Registro N°40 - 01/08/2025). Este comentario resulta analíticamente valioso porque permite advertir que el encuentro no opera sólo como un espacio de difusión institucional, sino que también funciona como una instancia en la que se revisan algunas ideas y representaciones previas sobre el funcionamiento de la oficina. En este caso, aparece una asociación entre lo estatal y lo burocrático que actúa como obstáculo para el acercamiento inicial, y cuya desarticulación requiere instancias concretas de intercambio. A su vez, la situación posibilita observar que, desde el sector privado, existe una expectativa vinculada a una participación más directa de la Oficina en los procesos de selección, lo que no corresponde con el rol que efectivamente asume.

Esta situación evidencia que la vinculación no se presenta como un proceso dado, ni homogéneo, sino como una construcción que se va delimitando en la interacción. Tal como plantea Mazza (2000), la intermediación laboral implica la articulación entre distintos actores del mercado de trabajo, lo cual requiere instancias concretas de encuentro que permitan vincular sus diferentes modos de funcionamiento. Los encuentros presenciales analizados muestran justamente eso: la necesidad de generar espacios en los que puedan reconocerse, negociarse y traducir las demandas, expectativas y posibilidades de acción de cada actor interviniente.

Junto con los espacios presenciales, las prácticas también permitieron identificar la virtualidad como otra modalidad de acercamiento entre la OIL y empresas y/o consultoras. En estos casos, la vinculación se produce en un formato distinto, mediado por la virtualidad, pero igualmente orientado a la presentación de herramientas, actividades que se realizan y la apertura de posibles articulaciones.

Durante un encuentro virtual con consultoras del interior de la provincia, la dinámica permitió poner en evidencia supuestos erróneos sobre las necesidades reales del sector. Tal como se pudo observar, *“la dinámica del encuentro evidenció realidades laborales diversas según cada localidad, con perfiles y rubros particulares”* (Registro N°65 - 05/11/2025). Este aspecto resulta relevante porque muestra que estos espacios no solo funcionan como instancias de presentación institucional, sino también como dispositivos que acercan información a actores que no participan de manera habitual en estos circuitos. Pero el intercambio no es unidireccional: estos encuentros también permiten inferir que la OIL se retroalimenta y ajusta sus supuestos a partir de lo que escucha. En este sentido, el contacto

con realidades territoriales diversas —como las dinámicas laborales del interior provincial— puede operar como un insumo para que el organismo revise y amplíe su propia mirada sobre el mercado del trabajo, reconociendo que sus categorías y herramientas no siempre captan la heterogeneidad de los contextos en los que interviene.

De este modo, la vinculación implica tanto la posibilidad de que ciertos actores accedan por primera vez —o con mayor frecuencia— a estos circuitos, como la oportunidad de que la OIL tome contacto con realidades que de otro modo podrían quedar por fuera de su alcance.

Los agradecimientos y participaciones de los asistentes permiten notar el valor que adquieren estos espacios en contextos donde la información no llega o no circula con la misma rapidez, lo que pone de manifiesto que la vinculación con el sector privado no solo se configura únicamente a partir del contacto directo con las empresas, sino que también se hace en relación con las condiciones de acceso que tienen los diferentes actores a los dispositivos de intermediación. Por lo tanto, tal como lo plantea Mazza (2000), la intermediación laboral no solo implica articular oferta y demanda de empleo, sino también generar condiciones que posibiliten el desarrollo de ese vínculo.

En continuidad con las instancias de vinculación desarrolladas con actores del sector privado, participé en una reunión con la empresa Consultores de Empresas, en la cual la interacción permitió ir más allá de la presentación institucional de la Oficina. Este encuentro tuvo una dinámica de intercambio horizontal en la que ambas partes compartieron sus modalidades de trabajo y reconocieron dificultades comunes vinculadas a los procesos de búsqueda y selección de personal. La dinámica se organizó en torno a experiencias concretas, especialmente en relación con los desafíos de los postulantes al momento de participar en entrevistas laborales y se orientó hacia prácticas concretas de trabajo conjunto de ambas partes.

Durante la reunión emergió un punto de coincidencia de empleabilidad de los postulantes. Al respecto, retomo el siguiente fragmento del cuaderno de campo:

A nosotros muchas veces nos pasa que las personas llegan a las entrevistas sin tener muy en claro cómo presentarse o cómo organizar su experiencia laboral [presidente de la consultora]. Si, eso lo vemos mucho también cuando atendemos en la oficina. Muchas personas tienen experiencia, pero no saben cómo mostrarla en el CV o cómo prepararse para una entrevista. Por eso nosotros siempre orientamos un poco antes, aspectos simples pero importantes, porque sino se pierden oportunidades. [referente OIL]. (Registro N°43-17/08/2025)

Este intercambio muestra que la dificultad no se circunscribe a un sector: tanto el sector privado como la OIL identifican una misma problemática transversal vinculada a la empleabilidad, donde la experiencia laboral existe pero no siempre puede ser comunicada eficazmente por quienes la poseen. Esto invita a reflexionar más allá de la dimensión técnica del armado del CV o la preparación para una entrevista: lo que aparece es que muchas personas no cuentan con las herramientas para presentarse y ocupar ese lugar frente a otro. Lejos de tratarse de una cuestión individual, esto puede pensarse como parte de condiciones estructurales desiguales asociadas al acceso diferencial a saberes y prácticas que el mercado laboral da por supuestos pero que no llegan de la misma manera a todos.

Desde esta perspectiva, la interacción con el sector privado no se limita a solo la gestión de vacantes sino que muestra el reconocimiento de problemáticas estructurales comunes. En este caso, la coincidencia entre ambas miradas habilita el pasaje desde la identificación del problema hacia posibilidad de construir respuestas conjuntas. De hecho, a partir del intercambio, desde la Oficina se propuso “pensar algo conjunto, un espacio de orientación breve y práctico” (Registro N°43- 17/08/2025), orientado a trabajar herramientas concretas para la presentación de los postulantes en entrevistas laborales, surgiendo así la idea de realizar un taller. Esto revela cómo reconocer aquello que puede convertirse en el punto de partida para propuestas de trabajo conjunto, donde los servicios de intermediación no solo se usan para establecer la conexión entre la persona que busca empleo y la persona que ofrece, sino que va más allá y busca construir cambios y ajustes articulados que lleven a un crecimiento sostenido de usuarios del sistema; generando un beneficio indirecto a los procesos internos de los sectores privados.

Esto permite advertir, que la vinculación con los actores del sector privado no se limita al solo al intercambio de información y ofrecimiento de servicios como la gestión de búsquedas, sino que se va delineando en la posibilidad de pensar y construir acciones conjuntas a partir de situaciones concretas que emergen de la comunicación. En este sentido, retomando al autor Mazza (2000), la intermediación laboral implica no solo articular oferta y demanda, sino también generar instancias de trabajo compartido que permitan dar respuesta a problemáticas del mercado de trabajo.

En consonancia con los procesos de vinculación, la participación en la expo de Parques Industriales que se realizó en el complejo Ferial Córdoba, permitió observar otra modalidad de acercamiento, caracterizada por la interacción directa con los múltiples actores productivos que allí se encontraban. A diferencia de los encuentros analizados previamente, en este caso particular la vinculación no se organiza bajo el eje de una reunión formal y

privada, sino que se construye a partir de intercambios breves y situados con múltiples actores productivos presentes en este evento. Durante la recorrida por los distintos stands, se presentaba el funcionamiento de la OIL, se explicaban los programas de empleos disponibles y el uso del portal como herramienta central, mientras que, de manera simultánea, se relevaban datos de contacto para generar instancias posteriores de articulación (Registro N°42- 15/08/2025).

En varios casos, los representantes mostraban interés concreto, realizaban preguntas específicas y manifestaban disposición para continuar el vínculo y planificar una reunión exclusiva. Esto permite advertir que estos intercambios no se agotan en el contacto inmediato, sino que funcionan como punto de partida para futuras relaciones de trabajo conjunto. Bajo esta perspectiva, la vinculación se configura aquí como un proceso progresivo en el que el primer acercamiento se sostiene en la presentación, la escucha y generación de contactos, elementos que resultan luego fundamentales para la construcción de relaciones institucionales más estables.

Este tipo de situaciones puede pensarse, siguiendo a Kliksberg (2000), en términos de capital social, entendido éste como redes de confianza y cooperación entre actores. Desde esta perspectiva, la articulación entre el sector público y el sector privado no depende exclusivamente de dispositivos formales, sino también de espacios de interacción donde comienzan a construirse relaciones que pueden sostenerse en el tiempo. A su vez estos procesos pueden pensarse también en términos de alianzas estratégicas, en la medida en que permiten articular las necesidades del sector productivo con las herramientas y programas impulsados en el ámbito público. En este sentido, Scofienza (2020) señala que este tipo de articulaciones resultan fundamentales para favorecer una conexión efectiva entre la oferta y demanda de empleo, especialmente en contextos caracterizados por la complejidad del mercado laboral.

8.2.1.2. LA EVALUACIÓN COMO DISPOSITIVO DE FORTALECIMIENTO DEL VÍNCULO.

La incorporación de instancias de evaluación del servicio constituye una dimensión relevante dentro de los procesos desarrollados en la OIL, en tanto permite no sólo relevar percepciones de los actores externos, sino también generar insumos para la mejora de las prácticas institucionales. En este sentido, la evaluación se configura como un dispositivo que excede la mera recolección de información, adquiriendo un valor estratégico en la construcción y sostenimiento de las relaciones con el sector privado.

Bajo este contexto, a partir de la experiencia en las prácticas, se diseñó e implementó un formulario de evaluación dirigido a empresas y consultoras de recursos humanos que habían trabajado previamente con la Oficina, con el objetivo de relevar percepciones, identificar aspectos a mejorar y sostener el vínculo más allá de la gestión de las búsquedas.

La implementación no se circunscribe únicamente a la dimensión operativa, sino que integró la delimitación estratégica de los destinatarios, la temporalidad del vínculo y las modalidades de contacto. En este marco, se priorizó la comunicación con aquellas empresas y consultoras que mantuvieron interacciones recientes con la oficina, con el fin de relevar percepciones situadas. Complementariamente, la personalización de las comunicaciones respondió al objetivo de maximizar la tasa de respuesta y reafirmar el carácter institucional de la iniciativa. Esta perspectiva permite advertir que la eficacia del dispositivo no subyace únicamente en su arquitectura técnica, sino en las estrategias de implementación que facilitan su circulación y apropiación social. En consecuencia, el instrumento se inserta en una trama de intercambios preexistentes que condicionan su alcance y sus efectos.

El diseño del instrumento supuso la delimitación de dimensiones específicas a evaluar, tales como la calidad de la comunicación, la adecuación de los perfiles derivados y valoración general del servicio, incorporando preguntas cerradas tipo Likert (Likert, 1932), así como espacios abiertos que posibilitan recuperar apreciaciones cualitativas. Esta combinación responde a la necesidad de producir información que pueda ser sistematizada sin perder la riqueza de la experiencia de los actores, favoreciendo una lectura integral de los procesos.

Desde una perspectiva teórica, la incorporación de dispositivos de evaluación se vincula con la necesidad de generar mecanismos de retroalimentación que permitan orientar la toma de decisiones y fortalecer el funcionamiento organizacional (Robbins & Judge, 2017). En este sentido, el formulario se configura como una herramienta que no sólo releva información, sino que produce conocimiento sobre el desarrollo del servicio, visibiliza demandas y permite identificar puntos críticos en los procesos.

De esta forma, la intervención desarrollada va más allá de la ejecución de tareas operativas, en tanto supone la creación y puesta en marcha de un dispositivo que introduce una lógica de evaluación sistemática en un espacio donde anteriormente no se encontraba formalizada. Esto permite reconocer el aporte de la práctica en la generación de herramientas que contribuyen en la organización, el análisis y la mejora continua del servicio brindado por la OIL, con el fin de fortalecer la calidad de los procesos.

A partir de los registros de campo, se puede observar que la difusión del instrumento implicó a su vez la elaboración de comunicaciones personalizadas y el uso de distintos canales —correo electrónico y mensajería directa— para facilitar la participación de los actores. Resulta analíticamente valioso no solo el instrumento en sí, sino los intercambios que se generaron. Una representante de una consultora respondió el mensaje de difusión señalando: “A veces cargamos búsquedas y no sabemos si se están moviendo o si todavía no hay perfiles” (Registro N°49 - 23/09/2025). Y agregó: “para nosotros está bueno tener más devolución. A veces mandamos la búsqueda y después no sabemos mucho más hasta que aparece algún perfil”. (Registro N°49 - 23/09/2025).

Bajo esta lógica, el contenido de las respuestas no solo aporta información fáctica sobre la operatividad del servicio, sino que permite identificar expectativas específicas de los actores del sector privado, particularmente en torno a la demanda de un seguimiento sistemático y de instancias de retroalimentación en los procesos de intermediación. Esta exigencia muestra que la calidad prestacional no se agota en la derivación de perfiles, sino que integra dimensiones críticas como la comunicación asertiva, la continuidad del contacto y la visibilidad de las gestiones en curso. De este modo, el formulario funciona como un dispositivo que visibiliza las tensiones entre las lógicas del funcionamiento del sector público y las necesidades del ámbito privado, aportando elementos claves para mejorar las estrategias de intervención.

En la misma línea, esta demanda no aparece de manera aislada, sino que se reitera en distintos intercambios con actores del sector privado, esto lo podemos observar en un intercambio con una consultora permite reforzar esta lectura señalando: “Nos interesa saber si

los perfiles avanzan dentro del proceso o quedan en instancias iniciales porque eso también nos permite ajustar las búsquedas” (Registro N°52 - 30/09/2025). Asimismo, agregó: “Sería útil contar con devoluciones más sistemáticas durante el proceso, no solo cuando aparece un candidato” (Registro N°52 - 30/09/2025). En relación con lo anterior, se observa que la demanda no se reduce solo a la recepción de perfiles sino que permite advertir que las consultoras buscan participar de manera más activa en el seguimiento de los procesos, posibilitando acceder a información que les permita ajustar sus propias estrategias de búsqueda. En este sentido, la retroalimentación se posiciona como un elemento clave para sostener el vínculo y favorecer una lógica de trabajo más articulada entre las partes y sostenido en el tiempo.

Este testimonio pone en evidencia una brecha en la comunicación entre la OIL y sus contactos privados: las consultoras demandan más retroalimentación sobre el estado de las búsquedas cargadas. Desde una perspectiva institucional, la búsqueda de legitimidad es una condición estructural de cualquier organización pública. Como señala Oszlak (2006), los recursos de poder son vitales para reforzar la legitimidad institucional y asegurar la supervivencia y reproducción de la burocracia, siendo ambos objetivos íntimamente relacionados: a mayor legitimidad, mayor probabilidad de supervivencia. Por consiguiente, la implementación del formulario de evaluación puede interpretarse entonces como una respuesta a esa demanda de legitimidad: un dispositivo destinado a fortalecer la calidad del servicio y, con eso, la confianza de los actores privados en la OIL como un socio estratégico.

Al respecto, resulta crucial destacar que la elaboración e implementación del formulario no se limitó a la construcción de un instrumento técnico, sino que implicó un proceso de intervención que incluyó en primer lugar, la identificación de una problemática concreta –la ausencia de instancias sistemáticas de evaluación del servicio–, la delimitación de criterios de indagación, el diseño y construcción de los ítems y la gestión de su implementación.

En este marco, las devoluciones previas se caracterizaban por su carácter informal y fragmentado, lo que dificulta su recuperación y análisis sistemático. Frente a ello, la incorporación del formulario permitió transformar devoluciones aisladas, en información organizada, permitiendo mayor solidez para su análisis y su posterior utilización en la toma de decisiones institucionales.

Bajo esta línea, la implementación del formulario se constituye como una estrategia que introduce una dimensión reflexiva en el funcionamiento de la Oficina, ya que habilita la revisión de las prácticas a partir de la perspectiva de los actores externos. Este proceso no

solo se orienta a la optimización del servicio, sino que fortalece el posicionamiento institucional al construir instancias que legitiman el vínculo y sostienen la interacción más allá de las demandas de intermediación. De este modo, el instrumento trasciende la recolección de datos para consolidarse como un espacio de validación y continuidad en la relación con el sector privado.

8.2.1.3. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL DE LA OIL COMO ESPACIO DE ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADA.

Para comprender el rol del psicólogo en la Oficina de Intermediación Laboral de Córdoba, resulta indispensable situar esta institución dentro del entramado institucional más amplio en el cual opera. La OIL forma parte de una arquitectura institucional diseñada para dar respuesta a los desafíos del mercado del trabajo desde una lógica de articulación en multiniveles. La oficina de Intermediación Laboral no trabaja como una unidad aislada, sino que se inscribe dentro de una arquitectura institucional más amplia que le da sentido y orientación a sus prácticas cotidianas. Comprender este contexto resulta indispensable para analizar cómo se producen los procesos de vinculación público-privada y que condiciones los hacen posibles.

Lo observado en el trabajo de campo durante las prácticas profesionales supervisadas permite ver cómo este entramado se traduce en las prácticas concretas. Durante la reunión de planificación del equipo de la Oficina, se evidenció que detrás de las tareas cotidianas existe una planificación estratégica, el equipo organizó su semana en torno a tres frentes de acción, difusión del portal, agenda de reuniones con empresas y estrategias para ampliar la base de perfiles disponibles.(Registro N°23, 23/09/2025). Esto pone de manifiesto que la vinculación público privada no surge de manera espontánea, ni casual, sino que es el resultado de una gestión institucional estratégicamente planificada. En este sentido, Scofienza (2020) destaca que la intermediación laboral encuentra en los recursos humanos y los procesos que estos

llevan a cabo los pilares fundamentales para lograr el éxito, lo que pone el foco en la centralidad del equipo profesional como motor del funcionamiento institucional.

En este entramado, el portal de empleo se configura como una herramienta central en la organización de la intermediación laboral, en tanto mediatiza el encuentro entre la oferta y la demanda. A partir de lo observado en los registros, su uso permite sistematizar la información de vacantes y perfiles, orientando los procesos de derivación y selección de candidatos. En este sentido tal como plantea Sconfienza (2020), las tecnologías de la información facilitan la gestión y correlación de datos en el mercado laboral.

Asimismo, el portal se integra en las estrategias de vinculación con el sector privado, ya que su presentación forma parte de los intercambios con consultoras y empresas, favoreciendo su incorporación al sistema. A su vez, su funcionamiento se encuentra atravesado por criterios éticos vinculados al resguardo de la información de los postulantes, lo que limita el acceso directo por parte de las empresas y de esta manera posiciona a la Oficina como mediadora en el uso de datos.

Un aspecto central que emerge del análisis es la necesidad de construir y sostener legitimidad institucional ante el sector privado, esta cuestión quedó en evidencia durante una reunión con la Cámara de Cereales de Córdoba, cuando uno de los representantes empresariales expresó: la verdad es que no conocíamos bien como funcionaba el portal. Pensábamos que era algo más burocrático” (Registro N°40 - 01/08/2025). Este comentario revela una brecha simbólica significativa entre la función real de la OIL y la representación que el sector privado construye sobre ella.

La asociación entre lo público y lo burocrático opera como un obstáculo que la institución debe trabajar activamente para desactivar. Sconfienza (2020) identifica precisamente este fenómeno al señalar que la ausencia de una cultura de intermediación laboral estatal como mecanismo arraigado en las organizaciones públicas, pero también privadas y de la sociedad en general, constituye el principal obstáculo del sistema. Lo observado en la práctica confirma esta caracterización, la oil se enfrenta a un quehacer constante de reposicionamiento ante actores que desconocen o subestiman su capacidad de acción y trabajo.

Bajo esta misma línea, la necesidad de posicionamiento institucional se replica en múltiples situaciones vivenciadas en la práctica. Podemos destacar tanto en reuniones virtuales con una consultora como en la exposición de parques industriales en el complejo ferial de Córdoba, la dinámica central fue la misma, presentar el área, explicar sus funciones y generar disposición para el trabajo conjunto. (Registro N° 2 - 15/05/2025 y N°42-

15/08/2025). En cada uno de los ámbitos, la OIL construye activamente su lugar como interlocutor legítimo ante los actores privados. Esto se corresponde con lo que Neffa y Brown (2011) denominan políticas activas de empleo orientadas a mediano y largo plazo: iniciativas que buscan no solo colocar trabajadores sino transformar las condiciones estructurales del mercado, lo que requiere vínculos institucionales sostenidos con el sector productivo.

La presentación del Programa Primer Paso en Río Cuarto, ofrece el momento explícito en el que se articula conceptualmente la función de la OIL como espacio de articulación público-privada. En esa ocasión, el secretario de juventud señala: “Las políticas de empleo no pueden sostenerse solamente desde el Estado ni únicamente desde las empresas. Necesitamos trabajar juntos. “El Estado puede generar las herramientas y los programas, pero son las empresas las que abren las puertas para que esas oportunidades se vuelvan reales” (Registro N°63 - 29/10/2025).

Esta declaración abarca una concepción institucional que trasciende la lógica del simple reclutamiento y derivación de los perfiles: la articulación público-privada aparece como una condición estructural sin la cual las políticas de empleo no pueden materializarse. En este aspecto, la evidencia internacional muestra que las políticas activas de mercado de trabajo deben ser enmarcadas por una visión en la cual la inclusión sea considerada estratégica para el crecimiento de un país, y que entre las estrategias más efectivas se encuentran la generación de alianzas con el sector privado (Sconfianza 2020), esta perspectiva encuentra en el discurso del secretario de juventud su correlato empírico.

Finalmente, la visita a la empresa Norte Abanicos, muestra de manera concreta los efectos de una articulación institucional sostenida en el tiempo. La empresa, que había iniciado como un emprendimiento artesanal, pudo crecer e incorporar empleo registrado gracias a los programas de empleo gestionados en articulación con la OIL. Su fundadora relató “Cuando empezamos a trabajar con los programas de empleo, nos ayudó bastante. Para una empresa que está creciendo, esos incentivos hacen la diferencia cuando tienes que decidir incorporar más personal” (Registro N°51 - 24/09/2025). Esta experiencia permitió observar que el contexto institucional de la oficina es un factor activo en la generación de oportunidades laborales concretas, tal como lo plantea Jacinto (2010), los dispositivos institucionales de inserción laboral inciden de manera real en la trayectoria de los sujetos cuando logran articularse efectivamente con las demandas del mercado de trabajo local.

8.2.2 COMPETENCIAS DEL PSICÓLOGO EN LA VINCULACIÓN ENTRE EL SECTOR PÚBLICO Y LOS ACTORES PRIVADOS.

8.2.2.1 La escucha y el acompañamiento como herramientas de intervención

El análisis de los registros permite identificar que la intervención del psicólogo en el ámbito de la intermediación laboral no se reduce a la transmisión de información técnica; por el contrario, se configura a partir de procesos de escucha y acompañamiento. Dichos procesos constituyen competencias centrales que atraviesan y sostienen las diversas prácticas profesionales observadas, posibilitando una comprensión situada de las trayectorias laborales.

Estas competencias no operan de manera aislada, sino que se entraman con el conocimiento del contexto, la sensibilidad hacia las trayectorias de los sujetos y la capacidad de adaptar la intervención a la singularidad de cada caso. En esta línea, Rentería Pérez y Malvezzi (2018) sostienen que la psicología del trabajo enfrenta el desafío de intervenir en realidades laborales complejas, por lo que requieren alejarse de modelos técnicos estandarizados para atender a la complejidad de los contextos y a la singularidad de los sujetos. Esta perspectiva resulta pertinente para analizar el trabajo desarrollado en la OIL, donde cada persona se acerca al servicio por una trayectoria singular que demanda ser escuchada e intervenida.

En las primeras experiencias de asesoramiento, en una actividad realizada en el Parque Sarmiento, la intervención se organiza a partir de la indagación sobre la situación laboral de cada persona, lo que permite construir una lectura más amplia de su recorrido. En mi registro de observación pude advertir: “la manera en que la psicóloga realiza preguntas para conocer la situación laboral de cada persona, como detectaba errores en los curriculums y como explicaba las posibles mejoras en la redacción o en la organización de la información” (Registro N°3 - 17/05/2025). Esta forma de intervenir da cuenta de una práctica que no se apoya en criterios generales, sino en una lectura contextualizada de cada

trayectoria, donde la escucha se articula con una competencia analítica que posibilita interpretar la información brindada y traducirla en orientaciones concretas.

En continuidad con ello, esta estrategia adquiere mayor complejidad en las instancias de atención al público, en el Ministerio, donde las demandas requieren no solo brindar información, sino también adecuarla a las posibilidades de cada persona.

En este sentido, se trataba de “acompañar a las personas en la carga de información en el perfil del portal y sostener el mismo estilo de explicación observado anteriormente” (Registro N°12 - 08/06/2025). Esto da cuenta de que una competencia comunicacional permite mediar entre dispositivos institucionales y posibilidades reales de quienes acceden a ellos. Esto permite reconocer que la escucha no ocupa un lugar secundario, sino que constituye una herramienta de intervención que orienta el asesoramiento y permite adecuar las intervenciones a las necesidades concretas de cada sujeto. En este marco, el rol del psicólogo aparece con una función mediadora: no se trata simplemente de transmitir información o guiar el uso de una herramienta, sino de tender un puente entre lo que el dispositivo institucional ofrece y lo que cada persona puede, sabe y necesita en ese momento. Esa capacidad de traducir, de acercar, de adecuar es lo que distingue una intervención psicológica de una meramente técnica o administrativa.

Asimismo, el modo en que se despliega esta intervención pone en juego, además, la capacidad de adaptación y regulación de la acción profesional. Frente a una persona con dificultades en el uso de herramientas digitales, la intervención implicó “explicar paso a paso como ingresar al portal, como ver los avisos, sosteniendo paciencia y confirmando comprensión de lo que estaba enseñando” (Registro N°11 - 07/06/2025). Más allá de la dimensión actitudinal, esta escena evidencia una competencia vinculada a la adecuación de la intervención, en la que el psicólogo ajusta el ritmo, el lenguaje y la modalidad de trabajo en función de las condiciones del otro, reconociendo la desigualdad del acceso y su impacto en las posibilidades de inserción laboral.

En este aspecto, Bisquerra y Perez-Escoda (2007) conceptualizan las competencias emocionales como el conjunto de conocimientos, habilidades, capacidades y actitudes necesarios para tomar conciencia, comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales, con la finalidad de aportar valor a las funciones profesionales y promover el bienestar social.

Dentro de este marco, la competencia social emerge como condición de posibilidad para cualquier intervención orientada al acompañamiento de personas en situación de vulnerabilidad laboral. Es en este sentido, que el acompañamiento no se improvisa; es el

resultado de una disposición profesional que integra saberes técnicos con habilidades relacionales.

A su vez, el trabajo con personas que no cuentan con herramientas formales para presentarse en el mercado laboral actual permite visibilizar la dimensión conceptual de estas intervenciones: “mira, yo trabaje en varios lugares, pero nunca hice curriculum, siempre conseguí porque alguien me recomendaba”, y luego agregó también: “El problema es que ahora te piden todo por internet y yo no se bien como manejarme con eso”. (Registro N°15 - 12/06/2025).

Estos testimonios evidencian que existe una transformación en las formas de acceso al empleo. En esta línea, la intervención profesional en estos casos implica, una escucha que reconoce barreras sin patologizar las mismas, sino que implica mediar entre las exigencias actuales del mercado y las trayectorias laborales construidas en otros contextos, habilitando procesos de resignificación de la experiencia.

La intervención del psicólogo, tal como plantea Jacinto (2010), permite pensar que los dispositivos institucionales de inserción laboral inciden en las trayectorias de los sujetos cuando logran articularse con las demandas del mercado de trabajo local, condición que solo es posible si el psicólogo tiene la capacidad de leer el contexto singular antes de intervenir.

El efecto de esta intervención se observa en la posibilidad de reorganizar la propia trayectoria en función de las nuevas lógicas de presentación, lo que se expresa en la valoración es el resultado de ese proceso de escucha y acompañamiento que quedó expresado después de intervenir “Ah, así queda mucho más ordenado. Yo no sabía que había que poner las cosas así” (Registro N°15 - 12/06/2025). Estas intervenciones ponen en juego otras competencias propias del campo, que excede la escucha y la interpretación, entre ellas, se destaca la capacidad de mediación entre las demandas institucionales y las posibilidades reales de los sujetos, así como la traducción de requerimientos técnicos a formatos accesibles.

Del mismo modo se muestra una competencia vinculada a la lectura del contexto sociolaboral que permite situar las trayectorias individuales en relación con las transformaciones más amplias del mercado del trabajo. Asimismo, la intervención requiere habilidades de comunicación estratégica, en tanto implica organizar, jerarquizar y transmitir información de manera clara y pertinente, favoreciendo su apropiación por quienes acceden al dispositivo.

Estas competencias, no operan de manera aislada, se articulan en la práctica profesional y permiten sostener intervenciones orientadas a facilitar la vinculación efectiva entre los sujetos y las oportunidades laborales disponibles. En este sentido, Salomone (2015)

sostiene que el rol profesional del psicólogo no se puede reducir a una función predefinida e invariable, sino que se construye en la singularidad de cada situación institucional, implicando siempre una lectura de contexto y una toma de posición ética frente a las demandas que se presentan, lo que distingue la intervención del psicólogo de otras formas de atención más tecnicistas.

A partir de lo planteado, la escucha y el acompañamiento no solo facilitan el acceso, sino que ponen en juego un conjunto de competencias y estrategias profesionales que permiten transformar experiencias laborales, en tanto el psicólogo organiza, traduce y resignifica la experiencia de los sujetos, en función de las condiciones actuales de búsqueda e inserción laboral.

8.2.2.2. EL CRITERIO INTERPRETATIVO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y DERIVACIÓN

El criterio interpretativo en los procesos de lectura de perfiles y derivación de candidatos emerge como una de las competencias más significativas del trabajo en la OIL. Su construcción no se da de manera automática ni se reduce a la aplicación de filtros técnicos predefinidos, sino que implica un proceso de aprendizaje sostenido que articula conocimiento del sistema con una mirada comprensiva de los puestos de trabajo como de las personas que se postulan.

Durante una jornada centrada en la lectura e interpretación de perfiles de postulantes, se trabajó comparando distintos candidatos con los requisitos de búsquedas activas. En ese marco, se señalan como dificultades frecuentes: “Los CVs sin estructura clara, experiencias laborales desordenadas cronológicamente, información incompleta o cursos y capacitaciones ubicados en secciones incorrectas del portal” (Registro N°27 - 27/05/2025). Este dato evidencia que la lectura de perfiles no es una tarea mecánica sino una práctica interpretativa que demanda criterio profesional para distinguir lo relevante de lo accesorio e identificar

potencial más allá de las limitaciones formales de presentación siendo además una práctica que requiere posicionamiento profesional.

Esta dimensión profundiza de manera notable en el marco de una instancia de supervisión, donde la referente explicita en qué consiste ese criterio interpretativo al respecto, retomo el siguiente fragmento del cuaderno de campo:

Acordate que esto no se trata solo de mirar lo que dice el aviso y aplicar filtros. Muchas veces las empresas ponen muchos requisitos juntos, pero cuando uno analiza el puesto en profundidad se da cuenta de que no todos tienen el mismo peso. Lo importante es tratar de entender qué hace realmente la persona en el día a día, cuáles son las tareas efectivas del puesto y qué competencias necesita para resolverlas. A partir de ahí empezamos a mirar los perfiles con otro criterio. (Registro N°43 - 23/09/2025).

Esta afirmación da cuenta de un desplazamiento desde una lógica técnica hacia una lógica interpretativa, en la que el psicólogo no solo evalúa la información, sino que construye sentido sobre la relación entre el perfil y el puesto. Bajo esta perspectiva, resulta pertinente recuperar los aportes de Agreda Arteaga (2016), quien sostiene que el reclutamiento constituye una etapa orientada a conformar un conjunto de candidatos potenciales que funcionen como base para procesos de selección. Desde esta perspectiva, la derivación no puede entenderse como una simple aplicación de criterios formales, sino como una instancia de preselección que requiere interpretación, ponderación de variables y toma de decisiones situadas. De este modo, el criterio profesional adquiere un papel central al momento de evaluar la adecuación entre los perfiles disponibles y las demandas del puesto, incluso cuando la adecuación mencionada no se presenta de manera explícita.

Estos fragmentos resultan especialmente significativos porque explicitan una concepción del trabajo de intermediación que va mucho más allá de la función técnica de clasificación. Como señala Carlos Solano (2004), las destrezas más valoradas en el área laboral no se limitan a las tareas técnicas de evaluación o selección personal, sino que incluyen habilidades que permiten sostener vínculos de trabajo efectivos con personas en situaciones diversas, articulando el conocimiento técnico con una mirada comprensiva sobre las trayectorias.

Esta forma de intervención pone en juego la capacidad de flexibilizar los requisitos en función del contexto, reconociendo que las demandas empresariales no siempre se presentan de manera ajustada a las condiciones reales del puesto. En este marco, el criterio profesional implica discernir qué aspectos resultan excluyentes y cuáles pueden ser resignificados

habilitando posibilidades de inserción que no serían consideradas desde una lectura estrictamente técnica.

En esta misma línea, la práctica de brindar devoluciones a los postulantes adquiere un valor central dentro del proceso de intermediación, en tanto no solo orienta las decisiones de derivación, sino que también incide en las trayectorias de búsqueda de empleo. Tal como plantea Urban (2012), el acceso a información relevante y a instancias de retroalimentación contribuye a fortalecer las posibilidades de inserción laboral, al permitir que los candidatos ajusten sus estrategias y mejoren su desempeño en futuros procesos de selección.

En el contexto de la práctica, esta dimensión se expresa en intervenciones orientadas a acompañar a los postulantes en la revisión de sus perfiles, la comprensión de los requisitos de los puestos y la preparación para entrevistas. De este modo, el rol del psicólogo no se limita a vincular oferta y demanda, sino que se amplía hacia una función activa en la construcción de oportunidades laborales y entrenamiento de habilidades del trabajo en los sujetos favoreciendo así los procesos de inserción más sostenibles y consistentes. La misma idea se profundiza cuando la referente agrega:

Por eso siempre digo que en este trabajo hay que desarrollar el ojo crítico. No solo es usar el portal o filtrar por palabras clave. Hay que interpretar los perfiles, pensar si esa persona podría adaptarse al puesto, si tiene habilidades que quizás no coinciden exactamente con el aviso pero que igual pueden servir. (Registro N°43 - 23/09/2025).

Esta noción de “ojo crítico” remite directamente a lo que Porras Velazquez (2013) identifica como una de las funciones centrales del psicólogo organizacional: la capacidad de mediar entre las demandas institucionales y las características de los sujetos, desarrollando una mirada que va más allá de los procedimientos formales para atender a la singularidad de cada situación. En el contexto de la intermediación laboral esto implica que el psicólogo no opera como intérprete sino que construye puentes entre las necesidades del puesto y el potencial de las personas.

Este proceso de construcción de criterio tiene además una dimensión formativa que se expresa con claridad en la reflexión de que “el aprendizaje del rol implica interpretación y criterio, más que la memorización mecánica de cómo filtrar en el portal” (Registro N°43 - 23/09/2025). Esta idea es coherente con lo que Renteria Perez y Malvezzi (2018) plantean en relación con el desarrollo del profesional psicólogo en contextos laborales latinoamericanos: las competencias no se adquieren de una vez y para siempre sino que se construyen

progresivamente en la práctica, a través de la experiencia supervisada y la reflexión sobre la acción, lo que se evidencia en el proceso observado durante el desarrollo de la práctica.

Asimismo, la consolidación de ese criterio se expresa en una mayor autonomía profesional, evidenciada en “un proceso progresivo de apropiación del rol” (Registro N°55 - 01/10/2025). Este dato resulta relevante porque evidencia que el criterio interpretativo no es una competencia que se posee o no posee de manera binaria, sino que se desarrolla de manera gradual a través de la práctica sostenida. Como plantea Salomone (2015), el rol profesional del psicólogo se construye en la singularidad de cada situación institucional, lo que implica que su consolidación requiere tiempo, experiencia y capacidad reflexiva para revisar y ajustar las propias intervenciones.

8.2.3. ESTRATEGIAS PROFESIONALES DEL PSICÓLOGO EN LOS PROCESOS DE INTERMEDIACIÓN LABORAL ORIENTADAS A LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE EMPLEO.

8.2.3.1. EL SEGUIMIENTO Y LA GESTIÓN DE PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN.

La gestión de búsquedas y derivaciones constituye uno de los procesos centrales a través de los cuales se materializa la articulación entre el sector público y el privado en el marco de la intermediación laboral. Lejos de reducirse a una tarea administrativa o técnica, este proceso implica un conjunto de decisiones profesionales que demandan criterio, análisis y capacidad de adaptación frente a situaciones que no siempre se ajustan a los procedimientos previstos. En este sentido, Mazza (2000) señala que los servicios de intermediación laboral tienen como finalidad poner en contacto las ofertas de trabajo con los trabajadores que buscan

empleo, pero que su efectividad depende en gran medida de la calidad de los procesos de análisis y derivación que se llevan a cabo entre ambos sectores.

El seguimiento de los procesos constituye una estrategia central dentro de la intermediación laboral, en tanto posibilita sostener la continuidad de las búsquedas y acompañar su desarrollo más allá de la instancia inicial de derivación. En este sentido, la intervención del psicólogo no se agota en el envío de perfiles, sino que implica un trabajo activo de gestión, actualización y contacto con los actores involucrados.

El trabajo desarrollado en las prácticas profesionales permite observar cómo ese proceso se construye progresivamente. En las primeras búsquedas asignadas, la intervención implicó leer detenidamente la descripción de los puestos, identificar los requisitos, aplicar los filtros correspondientes en el portal y revisar cada perfil evaluando la pertinencia de la experiencia laboral y la coherencia de la información cargada (Registro N°8 - 28/05/2025). Este dato resulta significativo porque muestra que la derivación no es un proceso lineal ni automático, sino que requiere de una lectura interpretativa sostenida sobre cada candidato y cada puesto. Como señala Scofienza (2020), la intermediación laboral encuentra en los recursos humanos y los procesos que estos lleven a cabo pilares fundamentales para lograr el éxito, lo que pone en evidencia que la calidad de la articulación público-privada depende directamente de la competencia profesional de quienes gestionan ese proceso.

En las instancias de seguimiento, la intervención se organiza a partir de la gestión de procesos abiertos. Esto implicó la elaboración de planillas de seguimiento en excel, la organización de listados de empresas y consultoras de recursos humanos con las que se había trabajado, con el objetivo de relevar el estado de las postulaciones en el portal y obtener información sobre el avance de los procesos. En este marco, se señala que se establece contacto para “consultar el estado de las postulaciones, preguntando si las organizaciones habían avanzado con entrevistas o si requieren nuevas derivaciones” (Registro N°53 - 29/09/2025). Estas acciones evidencian que la intermediación se configura como un proceso continuo y prolongado, atravesando por instancias de avance y revisión, que requiere intervenciones sostenidas para garantizar su desarrollo.

El seguimiento implicó también el contacto activo con empresas y consultoras para indagar el estado de los procesos en curso. En uno de los llamados, una representante de una empresa comentó: “Si, estuvimos revisando los perfiles que nos enviaron. Con uno de los candidatos ya tuvimos una primera entrevista” (Registro N°54 - 30/09/2025). En un contacto posterior, una empresa señala: “Estamos en la tercera ronda de entrevistas y uno de los

candidatos que derivaron ustedes sigue en el proceso... viene muy bien” (Registro N°66 - 03/11/2025).

Estos testimonios evidencian que el seguimiento no solo permite actualizar información, sino que también cumple una función de retroalimentación que fortalece el vínculo con el sector privado y que posiciona a la OIL como un interlocutor confiable y comprometido con los procesos. Como Plantea Jacinto (2010), los dispositivos institucionales de inserción laboral inciden en las trayectorias de los sujetos en la medida que logran articularse de manera sostenida con las dinámicas del mercado local, lo que implica no solo generar derivaciones sino también acompañar los procesos hasta su concreción y establecimiento.

8.2.3.2. LA MEDIACIÓN PROFESIONAL EN LA ARTICULACIÓN ENTRE DEMANDAS DEL SECTOR PRIVADO Y PERFILES DISPONIBLES.

La mediación profesional entre las demandas del sector privado y los perfiles disponibles constituye una de las estrategias más complejas y centrales del trabajo del psicólogo en la OIL. Este proceso implica una lectura simultánea de dos lógicas distintas: la de las organizaciones privadas, que definen sus necesidades en términos de requisitos y competencias específicas, y la de las personas en búsqueda laboral, cuya trayectorias y potencialidades no siempre se ajustan de manera exacta a estos requisitos. El psicólogo opera en ese espacio de tensión, construyendo puentes entre ambas realidades. Como señala Gallart (2003), la articulación entre el sector público y la empresa privada en el campo del empleo requiere de dispositivos que traducen las demandas del sector productivo en criterios de selección accesibles y pertinentes para la población en búsqueda laboral, función que el psicólogo cumple de manera activa el proceso de gestión de búsquedas.

En las primeras búsquedas asignadas, la intervención implicó leer detenidamente la descripción de los puestos, identificar los requisitos excluyentes y deseables, aplicar los filtros correspondientes en el portal y revisar cada perfil evaluando la pertinencia de la

experiencia y la coherencia de la información cargada (Registro N°8 - 28/05/2025). Este dato revela que la derivación no es un proceso lineal ni automático, sino que requiere de una lectura interpretativa sostenida sobre candidato y cada puesto. Como señala Mazza (2000), los servicios de intermediación laboral tienen como finalidad poner en contacto las ofertas de trabajo con los trabajadores que buscan empleo, pero su efectividad depende en gran medida de la calidad de los procesos de análisis y derivación que se llevan a cabo entre ambos sectores.

En esta misma línea, la Organización Internacional del Trabajo (2024) sostiene que la intermediación laboral pública en América Latina enfrenta el desafío de mejorar la calidad de la vinculación entre oferentes y demandantes de empleo, lo que requiere no solo de herramientas tecnológicas sino también de equipos profesionales capacitados para interpretar las necesidades del mercado y traducirlas en derivaciones pertinentes.

Asimismo, el seguimiento permitió identificar diferentes modalidades de la gestión empresarial: algunas organizaciones brindaron información clara y detallada, mientras que otras respondieron de manera más general o demoraron la comunicación (Registro N°59 - 21/10/2025). Esta diferencia pone de manifiesto que el psicólogo debe desarrollar estrategias de contacto adaptadas a cada actor privado, reconociendo que los tiempos y modalidades de respuesta varían según la cultura organizacional de cada empresa. En esta línea, Rentería Perez (2017) señala que la psicología del trabajo en América Latina enfrenta el desafío de intervenir en contextos organizacionales heterogéneos, lo que demanda del profesional una capacidad de adaptación permanente a las formas particulares de cada organización con la que trabaja.

Una de las situaciones más reveladoras en este sentido fue la experiencia con búsquedas en localidades del interior que representan una escasa disponibilidad de postulantes. Ante la ausencia de resultados compatibles, se modificaron los filtros, se ajustaron criterios y se revisaron meticulosamente perfiles para verificar si alguno podía adecuarse parcialmente la búsqueda (Registro N°17 - 16/06/2025). Esta reflexión evidencia una comprensión madura de las condiciones reales en que opera la intermediación laboral, la comprensión que es en sí misma una competencia profesional indispensable para sostener la articulación con el sector privado.

La complejidad de esa mediación se profundiza en la instancia de supervisión donde la referente señala que “en selección nunca estamos adivinando el futuro. No podemos saber con certeza si una persona va a funcionar o no en un puesto. Lo que hacemos es evaluar las competencias que podrían ser pertinentes para ese trabajo. Por eso es importante que no te

quedes solo con lo que dice el aviso. (Registro N°20 - 15/07/2025). Esta afirmación pone en evidencia que la mediación profesional implica necesariamente una toma de posición interpretativa en condiciones de incertidumbre: el psicólogo no aplica criterios fijos sino que construye activamente un juicio profesional sobre la adecuación entre persona y puesto, asumiendo que ese juicio siempre opera sobre lo probable y no sobre lo certero. En este sentido, Porras Velasquez (2013) señala que el psicólogo organizacional opera desde una función de mediación que articula las demandas institucionales con las características de los sujetos, lo que implica desarrollar una mirada que va más allá de los procedimientos formales para atender la singularidad de cada situación.

Esta lógica de mediación interpretativa alcanza su mayor expresión en un caso específico trabajado en la OIL: la gestión de una búsqueda para un puesto acerca de arquitecto. A diferencia de los perfiles trabajados hasta el momento, el carácter técnico del puesto exige detenerse a comprender en profundidad que necesitaba realmente la empresa antes de comenzar a filtrar. Se identificaron como competencias centrales el manejo de software específico, la experiencia en obra y los conocimientos en dirección técnica, pero también se incorporaron competencias complementarias tales como organización, planificación, trabajo en equipo y resolución de problemas. (Registro N°58 - 20/10/2025). En los casos seleccionados se registraron los fundamentos de la derivación, explicitando las competencias y potencialidades identificadas en cada perfil. Este dato es relevante porque muestra que la derivación implica no solo seleccionar un perfil sino también tratar de construir y comunicar un argumento profesional que justifique esa decisión ante el empleador. Como plantea Castro Solano (2004), las competencias más valoradas en el ejercicio profesional del psicólogo en el ámbito laboral incluyen la elaboración de perfiles de puestos y la capacidad de análisis que permita tomar decisiones fundamentadas sobre la adecuación entre candidatos y vacantes.

Finalmente, la referente también subrayó la importancia de animarse a preguntar, entrenarse y desarrollar conocimientos durante la práctica profesional como forma de ir afinando conceptos teóricos y el pensamiento crítico y reflexivo. Al respecto señaló: “preguntar también es parte del trabajo. Cuando uno empieza es normal tener dudas, y muchas veces esas preguntas ayudan a afinar el criterio para las próximas búsquedas” (Registro N°20 - 15/07/2025). Esta afirmación remite a una dimensión formativa de la mediación profesional que Renteria Perez y Malvezzi (2018) identifican como central en el desarrollo del psicólogo del trabajo: las competencias profesionales se construyen progresivamente en la práctica y en la reflexión sobre la acción, y no puede reducirse a la

aplicación de procedimientos aprendidos de manera estática. En el contexto de la intermediación laboral, esa construcción progresiva del criterio profesional es lo que hace posible una mediación cada vez más efectiva entre las demandas del sector privado y los perfiles de las personas en búsqueda de empleo.

8.2.3.3. LA GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES LABORALES COMO RESULTADO DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL.

La generación de oportunidades laborales constituye el horizonte de las intervenciones en la intermediación laboral. En este sentido, las estrategias profesionales implementadas no se agotan en la gestión de procesos ni en la articulación entre actores, sino que adquieren sentido en la medida en que se traducen en inserciones laborales concretas que impactan en las trayectorias de las personas.

El seguimiento sostenido de los procesos permite visibilizar cómo la articulación público-privada se traduce en trayectorias reales. Esto quedó evidenciado en el testimonio de una persona derivada desde la OIL que logró incorporarse en un diario de la ciudad: *“Te quería contar que quedé en el puesto con el programa, empecé como editora y capaz me dan algunas tareas de redacción. Estoy muy contenta porque me sirve para ganar experiencia porque estudio comunicación”* (Registro N°64 - 29/10/2025). Este testimonio permite observar cómo el trabajo de intermediación sostenido desde la OIL se traduce en una oportunidad laboral concreta que impacta progresiva y significativamente en la trayectoria de una persona. A su vez, habilita una reflexión que resulta necesario retomar: “detrás de las tareas administrativas y lo que hay que hacer todos los días, existen personas con trayectorias que se modifican a partir de estos procesos de vinculación intersectorial, instancias de la que soy parte” (Registro N°64 - 29/10/2025). Esta afirmación condensa el sentido último del seguimiento como estrategia de intervención: es el medio a través del cual la articulación público-privada se convierte en oportunidades laborales reales y sostenidas en el tiempo que, a la par, construyen y desarrollan habilidades laborales en los sujetos.

Desde esta perspectiva, el seguimiento sistemático no debe entenderse como un control operativo, sino como la garantía de que la política de empleo alcance su objetivo último: la inclusión efectiva. En este marco, la intervención profesional del psicólogo adquiere un carácter estratégico, en tanto posibilita articular demandas, sostener procesos y acompañar trayectorias, contribuyendo a transformar las políticas públicas de empleo en oportunidades concretas. Como plantea Jacinto (2010), los dispositivos de inserción laboral resultan efectivos en la medida en que logran sostener vínculos con el mercado de trabajo y acompañar los procesos más allá de la instancia inicial, favoreciendo la inclusión laboral de los sujetos.

De este modo, la intermediación laboral se configura como un espacio en el que la intervención profesional del psicólogo no solo organiza procesos, sino que produce efectos concretos en la vida de las personas. Así puede advertirse que detrás de cada búsqueda, cada derivación, seguimiento o contacto institucional, se encuentran trayectorias que se ven modificadas a partir de la articulación entre los distintos actores, lo que refuerza el valor de estas prácticas en la generación de oportunidades laborales.

9. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo permitió reconstruir y analizar, desde una perspectiva crítica y reflexiva, la experiencia de práctica profesional supervisada en la Oficina de Intermediación Laboral de Córdoba. A lo largo del proceso, el registro de las situaciones vivenciadas en terreno posibilitó identificar la complejidad que caracteriza los procesos de vinculación público-privada, así como el lugar que ocupa el psicólogo dentro de esta dinámica. La intervención profesional observada y ejercida no se reduce a tareas técnicas o administrativas, sino que evidenció una dimensión estratégica, relacional y ética presente en cada acción orientada a generar oportunidades laborales.

El análisis de los objetivos posibilitó la caracterización de los procesos de articulación intersectorial, permitiendo así identificar las competencias y estrategias profesionales que los sustentan. A partir de ello, se avanzó en pos de analizar de qué forma esas estrategias se traducen en oportunidades concretas para aquella población que se encuentra en búsqueda de empleo.

Durante ese recorrido, la figura del psicólogo surgió no sólo como un facilitador de estos procesos, sino como un agente activo en la construcción de vínculos intersectoriales, el diseño de estrategias de intervención y comunicación institucional, así como en la generación de espacios de trabajo colaborativo entre una organización pública y actores privados.

No obstante, la experiencia también permitió advertir una tensión estructural que atraviesa el quehacer cotidiano de la OIL: la brecha existente entre la relevancia e impacto de sus intervenciones, en contraposición de las limitaciones materiales e institucionales bajo las cuales opera. En el marco de un contexto socioeconómico caracterizado por los elevados niveles de informalidad laboral, la persistencia del desempleo y las crecientes dificultades de acceso al empleo formal, la demanda que converge en estos dispositivos institucionales tiende a exceder, de manera sistemática, las capacidades de respuesta disponibles.

Esto no invalida el valor de la intervención, sino que pone de manifiesto la necesidad de problematizar las condiciones institucionales a fin de volverlas más sólidas, a la altura de los desafíos que el mercado de trabajo contemporáneo impone.

En paralelo, este recorrido puso de manifiesto que la vinculación público-privada en el marco de la intermediación laboral es un campo que requiere mayor producción de conocimiento. La bibliografía disponible resulta escasa, las investigaciones específicas sobre cómo se construyen y sostienen estos procesos son ocasionales, y los aportes que articulen esta dimensión con la intervención psicológica son prácticamente inexistentes. Esta ausencia interpela directamente a la formación y al ejercicio profesional: quienes intervienen en estos espacios encuentran pocos marcos de referencia que orienten su práctica, lo que refuerza la

necesidad de seguir investigando, documentando y reflexionando sobre este cruce entre psicología, política públicas y el sector privado.

La experiencia transitada en la Oficina de Intermediación Laboral permitió reconocer que estos procesos conforman escenarios complejos en los cuales la intervención del psicólogo aporta una mirada singular e imprescindible. En estos espacios, su rol contribuye a situar a las personas en el centro de los procesos, sostener la comunicación ante la emergencia de obstáculos, y favorecer la transformación de las políticas públicas de empleo en oportunidades concretas y reales para quienes las requieren.

En este sentido, el presente trabajo no busca agotar el análisis de una realidad dinámica y en permanente transformación, sino abrir interrogantes y aportar reflexiones que enriquezcan futuras investigaciones e intervenciones en el cruce entre la psicología del trabajo y las políticas públicas. ¿Qué condiciones institucionales son necesarias para que estos dispositivos puedan responder a la magnitud de la demanda? ¿Cómo fortalecer el desarrollo teórico y la producción de conocimiento sobre el rol del psicólogo en la intermediación laboral? ¿De qué manera la formación profesional puede preparar mejor a quienes van a trabajar e intervenir en estos espacios? Estas preguntas carecen de respuestas cerradas, y quizás ése sea precisamente su valor: mantener abierta la pregunta sobre qué lugar ocupa el psicólogo en la construcción de un mercado de trabajo más justo, más accesible y más humano.

La intermediación laboral no es sólo un dispositivo técnico: es un espacio donde se juegan trayectorias vitales, se habilitan o se cerceran posibilidades, y en donde la intervención profesional adquiere la responsabilidad de incidir de manera significativa en la vida de las personas. Reconocer esta dimensión es parte de asumir una responsabilidad profesional, la de seguir pensando, investigando y comprometiéndose con un campo en permanente construcción, atravesado por múltiples desafíos y tensiones.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Agreda Arteaga, S. (2016). Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas. *Boletín Informativo CEI*, 3(1), 66–74.
- Blanch Ribas, J. M. (2003). Trabajar en la modernidad industrial. En J. M Blanch (Coord.), *Teoría de las relaciones laborales* (pp. 13-148). Editorial UOC..
- Buendía, J. (1990). Psicopatología del desempleo. *Anales de Psicología*, 6(1), 21–36.
- Cárdenas, M. (2007). El rol del psicólogo organizacional: El sociograma organizacional como herramienta de ajuste entre el medio, los otros y el individuo.
- Colegio de Ética del Colegio de Psicólogos. (1984). Ejercicio profesional de la Psicología (Artículo 7106).
- Castro Solano, A (2004). Las competencias profesionales del psicólogo y las necesidades de perfiles profesionales en los diferentes ámbitos laborales. *Interdisciplinaria*, 21, (2), 117-152.
- Da Rosa Toldo, E. (2010). El trabajo y sus significados: Una mirada histórica y contemporánea. Editorial Universitaria.
- De Pablo Urban, J. M. (2012). El papel del psicólogo en la lucha contra el desempleo. *Apuntes de Psicología*, 30(1–3), 23–30.
- Jara, O. (2012). La sistematización de experiencias: Aspectos teóricos y metodológicos. Entrevista a Óscar Jara. *Revista Internacional Magisterio*, (53), 66–73.
- Porras Velásquez, N. R. (2013). ¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol. *Revista Poiésis*, (25). Fundación Universitaria Luis Amigó.
- Romero Caraballo, M. P. (2017). Significado del trabajo desde la psicología del trabajo: Una revisión histórica, psicológica y social. *Psicología Desde el Caribe*, 34(2), 120–138.
- Rentería Pérez, E., & Malvezzi, S. (2018). Psicologías organizacionales y de los trabajos: POTS. Preguntas desde las realidades actuales del mundo del trabajo en América Latina. *Psicología desde el Caribe*, 129–147.
- Sconfianza, M. E. (2020). (Re)pensar la intermediación laboral del servicio público de empleo en Argentina a partir de la experiencia internacional. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 23, 81–110.

- Da Rosa Toldo, C., Rentería Pérez, E., & Malvezzi, S. (2010). *Psicología organizacional y del trabajo en América Latina*. Paidós.
- Filipe, G., & Subieta, E. (2018). *Psicología y trabajo*. Eudeba.
- Gallart, M. A. (2003). *La articulación entre el sector público y la empresa privada en la formación profesional de América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2024). *Portal Empleo Cba: Programas de empleo*. <https://empleo.cba.gov.ar/>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2024). *Programa Primer Paso (PPP)*. Portal Empleo Cba. <https://empleo.cba.gov.ar/primer-paso/>
- Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2024). *Programa Más 26*. Portal Empleo Cba. <https://empleo.cba.gov.ar/mas-26/>
- Jacinto, C. (2010). Elementos para un marco analítico de los dispositivos de inserción laboral de jóvenes y su incidencia en las trayectorias. En C. Jacinto (comp). *La construcción social de las trayectorias laborales de jóvenes*. Teseo.IDES.
- Kliksberg, B. (2000). *Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Malvezzi, S. (2012). Work and Organizational Psychology in Latin America: Contributions and Challenges. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(1), 19–30.
- Mazza, J. (2000). *Servicios de intermediación laboral: un análisis para los países de América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Naffa, J. C. (2012). De las políticas pasivas a las políticas activas: análisis comparativo de las políticas públicas de empleo (1989-2011). CEIL-PIETTE/CONICET. SERIE EMPLEO, DESEMPLEO Y POLÍTICAS DE EMPLEO, N 10.

- Naffa, J. C. y Brown, B. Políticas públicas de empleo I (1989-1999). CEIL-PIETTE/CONICET. Serie empleo, desempleo y políticas de empleo, N 5.
- Organización Internacional del Trabajo. (2024). *Búsqueda de empleo e intermediación laboral pública en América Latina: Oportunidades para mejorar la vinculación laboral y la productividad*. OIT.
- Organización Internacional del Trabajo. (1948). *Convenio sobre el servicio del empleo (N.º 88)*
- Oszlak, O. (2006). Burocracia estatal: política y políticas públicas. PostData. Revista de reflexión y análisis político, XI, 11-56.
- Rentería Pérez, E. (2017). *La psicología del trabajo y las políticas públicas de empleo en América Latina*. Universidad de Antioquia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson Educación.
- Salomone, G. Z. (2015). Rol y función en la intervención psicológica: Algunas reflexiones institucionales. *Universitas Psychologica*, 14(2), 431–442. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy14-2.rfi>
- Sconfienza, M. (2020). *(Re)pensar la intermediación laboral del Servicio Público de Empleo*. Instituto Nacional de la Administración Pública (INAP).
- Sconfienza, M. (2020). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Paidós
- Weigle, C., Bendito, B., González, N., & Vera, G. (2016). *Psicología laboral: explorando prácticas actuales*. Editorial Brujas.