

Giovini, Valentina Chiara

**Dinámicas de evaluación en
procesos de selección: una
aproximación reflexiva
desde la práctica profesional
del psicólogo en una
consultora de Córdoba**

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

Directora: Schroeder, Ivana

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- Compartir igual 4.0 Internacional.](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA

Universidad Jesuita

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL

“Dinámicas de evaluación en procesos de selección: una aproximación reflexiva desde la práctica profesional del psicólogo en una consultora de Córdoba.”

Giovini, Valentina Chiara

2026

“Dinámicas de evaluación en procesos de selección: una aproximación reflexiva desde la práctica profesional del psicólogo en una consultora de Córdoba.”



**UNIVERSIDAD
CATÓLICA DE CÓRDOBA**

Universidad Jesuita

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

**TRABAJO INTEGRADOR FINAL
MODALIDAD SISTEMATIZACIÓN DE PRÁCTICAS
CONTEXTO LABORAL**

“Dinámicas de evaluación en procesos de selección: una aproximación reflexiva desde la práctica profesional del psicólogo en una consultora de Córdoba.”

AUTORA: Giovini, Valentina Chiara

DIRECTORA: Schroeder, Ivana

AÑO 2026

AGRADECIMIENTOS

Quisiera comenzar expresando mi más profundo agradecimiento a todas aquellas personas que, de una u otra manera, han marcado mi recorrido académico y me han acompañado a lo largo de los distintos momentos atravesados durante esta etapa.

A mi familia, quienes, a pesar de la distancia, han estado presentes en cada paso del camino. Su apoyo incondicional y la confianza que siempre depositaron en mí han sido un sostén fundamental, así como también han sido un ejemplo constante de perseverancia y esfuerzo para alcanzar esta meta.

A mis amigas de toda la vida, con quienes he compartido innumerables vivencias y momentos significativos. Ellas hacen la vida más linda y han sabido brindarme la fuerza necesaria en cada etapa, recordándome que el camino también puede ser disfrutado.

A mis amigas de la facultad, un hermoso grupo que la universidad me regaló y con quienes compartí frustraciones, aprendizajes y algunos de los momentos más valiosos de mi formación. Con ellas, cada experiencia adquirió un valor especial.

A mi directora, Esp. Ivana Schroeder, quien a lo largo de las prácticas supo acompañarme y orientarme con dedicación. Su confianza, su tiempo y su paciencia fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo y para mi crecimiento en este proceso.

No quiero dejar de agradecer a Cecilia y Cecilia, de la consultora “CV”, quienes no sólo me abrieron las puertas y me recibieron con una enorme calidez, sino que hicieron de esta experiencia un momento profundamente significativo y enriquecedor en mi formación. Sus enseñanzas fueron valiosas y, sobre todo, lograron transmitirme la pasión por esta profesión.

Con este trabajo se cierra una etapa de mi vida y se abre otra. Me llevo conmigo todo lo aprendido y sigo este camino con una gran ilusión por continuar aprendiendo y creciendo en la profesión que elegí.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. CONTEXTO DE PRÁCTICA.....	10
3. CONTEXTO INSTITUCIONAL	14
3.1. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL.....	15
3.2. MISIÓN Y ENFOQUE	15
3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	16
3.4. RECORRIDO HISTÓRICO Y TRANSFORMACIONES	16
3.5. ROL DEL PRACTICANTE EN EL MARCO INSTITUCIONAL	17
3.6. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL	18
4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN	19
5. OBJETIVOS.....	21
5.1 OBJETIVO GENERAL	22
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
6. PERSPECTIVA TEÓRICA	23
6.1. LAS ORGANIZACIONES Y EL ROL DEL PSICÓLOGO	24
6.2. EL PROCESO DE SELECCIÓN Y LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL	26
6.3. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN.....	27
6.4. LA ENTREVISTA PSICOLABORAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN	28
6.5. EL ROL DEL ENTREVISTADOR Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	31
6.6. ASPECTOS ÉTICOS	32

6.7. EVALUACIÓN VIRTUAL: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES.....	33
7. MODALIDAD DE TRABAJO	35
7.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS.....	37
7.2 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	38
8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA	39
8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO.....	40
8.2 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA	44
8.2.1. EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS GRUPALES E INDIVIDUALES EN PROCESOS DE SELECCIÓN.....	44
8.2.2. INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO EN CADA TIPO DE EVALUACIÓN	51
8.2.3. INCIDENCIA DE LOS CONTEXTOS VIRTUALES Y PRESENCIALES EN EL DESARROLLO Y LA INTERACCIÓN DURANTE LAS EVALUACIONES.....	57
9. CONSIDERACIONES FINALES	63
10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

ÍNDICE DE SIGLAS

CV: Creamos Valor.

FEPPA: Federación de psicólogos de la República Argentina.

PPS: Prácticas profesionales supervisadas.

TIF: Trabajo integrador final.

1. INTRODUCCIÓN

El presente escrito se enmarca en el proyecto del Trabajo Integrador Final (TIF) y se desarrolla en el contexto de la Práctica Profesional Supervisada (PPS) de la carrera de Psicología de la Universidad Católica de Córdoba, correspondiente al área de Psicología Organizacional-Laboral. La práctica se desarrolló en una consultora de recursos humanos “CV Creamos Valor”, ubicada en la ciudad de Córdoba, siendo parte como observadora participante en diversos procesos de selección de personal para organizaciones solicitantes.

En este marco, el eje de sistematización propuesto es: *“Dinámicas de evaluación en procesos de selección: una aproximación reflexiva desde la práctica profesional del psicólogo en una consultora de Córdoba”*. Las razones que motivan la elección del presente eje se vinculan con el proceso de interacción que se configura entre el profesional y el candidato durante las instancias evaluativas, el cual se encuentra atravesado por diferentes condiciones ambientales y contextuales que inciden en su desarrollo.

El presente trabajo da cuenta del desarrollo de la práctica y se estructura en diversos apartados. 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 tanto en las dinámicas propias del mundo del trabajo como en la vinculación entre organizaciones y postulantes. En segundo lugar, se aborda el contexto institucional, que comprende la caracterización de la consultora, sus funciones específicas y el lugar ocupado por el practicante en dicho espacio, integrando asimismo consideraciones éticas inherentes al ejercicio profesional.

A su vez, el trabajo incorpora una perspectiva teórica destinada a contextualizar y fundamentar los aspectos conceptuales que atraviesan la práctica, vinculados al proceso de selección de personal y específicamente, a las dinámicas de evaluación. Para ello, se tomarán diversos autores que permiten comprender tanto los aspectos técnicos de la evaluación y sus modalidades como las particularidades del rol profesional.

Seguidamente, se desarrolla la modalidad de trabajo empleada, entendida como un proceso que recoge la información y los datos obtenidos a lo largo de la práctica, con el fin de elaborar una reconstrucción que a su vez permite generar una reflexión crítica acerca del recorrido realizado.

Posteriormente, en lo que respecta al análisis de la experiencia, se presentan dos apartados: en primer lugar, se realiza una recuperación del proceso vivido, donde se exponen las actividades realizadas, recuperando aquellas experiencias significativas y reflexionando acerca de la vivencia personal a lo largo del proceso. Por otro lado, se desarrolla la reflexión de

la práctica a partir de la revisión de los registros realizados, con el objetivo de realizar la articulación teórico-práctica en función del eje de sistematización y sus objetivos específicos.

Finalmente, se presenta el apartado de conclusiones, orientadas a dar cuenta de las principales reflexiones que surgen a partir del proceso de sistematización realizado.

2. CONTEXTO DE PRÁCTICA

Para contextualizar el ámbito de la Psicología Organizacional Laboral en el cual se desarrollaron las Prácticas Profesionales Supervisadas, resulta pertinente comenzar por una delimitación conceptual del trabajo, entendido como núcleo central del campo de intervención del psicólogo organizacional y laboral, así como también en la vida de los individuos.

Tomando los aportes de Romero (2017), el trabajo ha dejado de concebirse, a lo largo de la historia, solo como un medio de subsistencia destinado a satisfacer necesidades económicas básicas, para convertirse en una dimensión central en la vida de las personas. En la actualidad, se lo reconoce como una experiencia que involucra no sólo 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 existencia. En este sentido, no se reduce a una actividad instrumental, sino que constituye una experiencia atravesada por factores culturales, históricos y personales.

Desde esta perspectiva, el trabajo puede comprenderse como una noción dinámica y flexible, en constante interacción con el contexto sociocultural, así como con las vivencias y valores individuales. Esta complejidad sitúa al psicólogo laboral en un rol fundamental, dado que su intervención se orienta tanto a comprender las implicancias del trabajo en la subjetividad de las personas, como a mediar entre las necesidades organizacionales y las trayectorias laborales de los postulantes.

En este marco, resulta fundamental considerar el rol específico del psicólogo en el ámbito laboral y organizacional. Según Velásquez (2013), el psicólogo organizacional se especializa en el estudio 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 concepción amplia del rol profesional permite pensar al psicólogo organizacional como un agente capacitado para intervenir en distintas áreas de la organización, asumiendo diversas funciones tales como el análisis del clima organizacional, la evaluación de desempeño, la selección del personal, entre otras.

Dado que la experiencia de práctica se desarrolla en el área de Recursos Humanos, resulta pertinente profundizar en la descripción del proceso de selección de personal, considerando los cambios que han atravesado tanto esta práctica como el rol del psicólogo en los últimos años. En este sentido, los avances tecnológicos, junto con las transformaciones económicas y sociales, han impactado significativamente en la manera en que las organizaciones gestionan sus procesos de incorporación de personal.

Cabe señalar que el proceso de selección debe ser comprendido como un medio y no como un fin en sí mismo. De esta manera, constituye una herramienta metodológica mediante la cual las organizaciones buscan alcanzar objetivos específicos, tales como la incorporación de personal competente, la optimización del funcionamiento interno y la correspondencia entre el perfil y el puesto. Tal como plantea Arteaga (2016), para lograr altos niveles de eficacia y productividad, es fundamental implementar un proceso de selección coherente con los requerimientos del puesto y de la organización, así como con los rasgos relevantes que posee el candidato para dicho puesto. Al mismo tiempo, para garantizar un proceso de selección adecuado, resulta fundamental contar con una descripción precisa de las funciones, tareas y competencias requeridas para el puesto, así como de la cultura organizacional. Esta última, tal como plantean Albajari y Mames (2005), se refiere a las prácticas propias de una organización, es decir, a la manera en que se llevan a cabo e interpretan las acciones, los discursos y las propuestas que en ella se generan.

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente, los cambios profundos y acelerados derivados de la globalización, junto con las transformaciones en los modos de comunicación, han impactado de manera directa en las dinámicas organizacionales y en el rol del psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal. En este contexto, Blasco (2004) sostiene que, en sus inicios, la psicotecnia constituyó una herramienta central en la evaluación de habilidades y aptitudes, especialmente orientada a trabajos sistematizados y repetitivos, característicos de la era del Taylorismo. Sin embargo, con el paso del tiempo fueron emergiendo enfoques más integrales y humanistas, que propusieron nuevas formas de comprender y llevar adelante los procesos de selección. Frente a estas nuevas exigencias, tanto la psicología como las organizaciones se ven impulsadas a transformarse y a incorporar nuevas competencias en el área de recursos humanos.

Teniendo en cuenta que el contexto de prácticas se desarrolla predominantemente de manera virtual, resulta pertinente considerar los nuevos condicionantes que emergen en los procesos de reclutamiento y selección de personal. La virtualidad ha generado un impacto significativo en la actividad de los profesionales del área, dando lugar a la incorporación de nuevas técnicas para la evaluación psicológica, así como a modalidades innovadoras de gestión de los procesos de búsqueda, contratación y vinculación laboral. Estos cambios no sólo modifican las herramientas utilizadas, sino también las dinámicas vinculares y comunicacionales implicadas en la interacción entre evaluadores y postulantes.

Ahora bien, es adecuado señalar algunas consideraciones vinculadas a los aspectos éticos del ejercicio profesional del psicólogo y en particular del psicólogo organizacional-

laboral. Dado que el trabajo del psicólogo implica una intervención directa sobre la salud mental de las personas, es indispensable brindar servicios profesionales de manera idónea y equitativa, conforme a lo establecido en el artículo 7106 del Código de Ética del Colegio de Psicólogos de la Provincia de Córdoba. En este sentido, los profesionales de la psicología deben regirse por cinco principios fundamentales: respeto por la dignidad de las personas y los pueblos, ejercicio competente de la profesión, integridad en la comunicación y manejo de conflictos, cumplimiento de responsabilidades científicas y profesionales, y compromiso ético con la responsabilidad social y la defensa de los derechos humanos.

Por otra parte, es oportuno considerar algunos lineamientos específicos propuestos por Arteaga (2016), que mantienen puntos de convergencia con las consideraciones éticas del ejercicio profesional. En el marco del proceso de selección correspondiente al contexto de prácticas, el autor menciona que “la selección del personal tiene que estar al margen de estereotipos o categorización de los individuos, preferencias individuales, o características diferenciales de cada candidato” (Arteaga, 2016, p. 72). Además, plantea la necesidad de que el proceso sea igualitario para todos los postulantes, de modo que todos atraviesen las mismas etapas y pruebas, incluyendo los mismos Test psicométricos, proyectivos y preguntas en la entrevista. Asimismo, destaca la importancia de proporcionar retroalimentación a los candidatos respecto de los resultados y decisiones tomadas, brindando explicaciones honestas y permitiendo que los postulantes compartan sus apreciaciones sobre la experiencia vivida, promoviendo de esta manera un trato digno y respetuoso. Todas estas cuestiones dan cuenta de la complejidad inherente al ejercicio y al rol del psicólogo organizacional, ya que, para un desempeño profesional adecuado, resulta imprescindible no sólo una correcta aplicación de las técnicas, sino también el compromiso de actuar conforme a las normas éticas que regulan la profesión.

3. CONTEXTO INSTITUCIONAL

3.1. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

El presente escrito se inscribe en el proyecto del Trabajo Integrador Final (TIF) de la carrera Psicología de la Universidad Católica de Córdoba. Su finalidad es situar el marco institucional, así como la experiencia profesional adquirida, tomando como punto de partida la trayectoria desarrollada en las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS).

Las Prácticas Profesionales Supervisadas correspondientes al área de Psicología Organizacional-Laboral se desarrollaron en la consultora privada “CV Creamos Valor”, ubicada en la ciudad de Córdoba. Su nombre surge de la filosofía que orienta sus actividades, entre ellas generar valor tanto para las organizaciones como para las personas que forman parte, a través de un enfoque que respete la singularidad y promueva vínculos laborales saludables.

3.2. MISIÓN Y ENFOQUE

La consultora se constituye como una red de psicólogos asociados que se desarrollan en el ámbito organizacional brindando servicios como consultores externos. La propuesta institucional se encuentra orientada al fortalecimiento y desarrollo del capital humano, ofreciendo herramientas que permitan potenciar los recursos de los individuos y acompañar a las organizaciones en sus procesos de gestión.

Desde una mirada integral, sus principales actividades incluyen evaluaciones psicotécnicas, procesos de selección de personal, *Assessment center* y otras estrategias orientadas a la identificación y el desarrollo del talento. Estas intervenciones consideran tanto los requerimientos técnicos del puesto como las dinámicas motivacionales y actitudinales de los candidatos.

Además de su enfoque técnico, la consultora se caracteriza por una visión profundamente humana y ética del trabajo. Su propósito institucional consiste en promover el progreso en las personas e impulsar la evolución en las organizaciones, adaptándose a las particularidades de cada contexto. Para ello, se apoyan en valores como la transparencia, el

respeto, la dedicación y el profesionalismo, priorizando siempre la construcción de vínculos de confianza y el trabajo colaborativo. Se trata de un equipo que valora el aprendizaje constante, la escucha activa y la generación de experiencias significativas, tanto para las personas evaluadas como para los clientes organizacionales.

3.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A partir del organigrama institucional, herramienta que permite visualizar la estructura interna de la organización y la distribución de funciones y roles, se puede observar que la consultora cuenta con una estructura horizontal y flexible, en la que la autoridad principal recae en sus dos socias fundadoras. Ellas se encargan de gestionar el vínculo con las empresas clientes, coordinar los proyectos y derivar las tareas entre los distintos integrantes del equipo profesional, en función de las demandas específicas de cada proceso.

3.4. RECORRIDO HISTÓRICO Y TRANSFORMACIONES

La consultora “Creamos Valor” atravesó un proceso de transformaciones y adaptaciones en estrecha relación con el contexto social. Una de sus fundadoras comenzó a desempeñarse como profesional independiente, realizando evaluaciones psicotécnicas para distintas empresas. Por su parte, la otra fundadora se desarrollaba también en el ámbito organizacional y ambas se conocieron en el marco de un proceso de selección que llevaban adelante para una organización.

Con el paso del tiempo, con el propósito de progresar y elaborar un proyecto, decidieron asociarse para trabajar de manera colaborativa. Progresivamente, fueron ampliando su cartera de clientes e incorporando personas al equipo de trabajo de la consultora.

En sus inicios, el equipo realizaba evaluaciones psicolaborales de manera presencial en una oficina ubicada en la ciudad de Córdoba. Sin embargo, con la aparición del COVID-19, se vieron obligadas a transicionar hacia la modalidad virtual. Este cambio, que en un primer momento respondió a una situación de emergencia sanitaria, se sostuvo en el tiempo y a su vez, les permitió ampliar su alcance a distintas provincias del país.

Si bien el trabajo remoto implicó una serie de cambios y adaptaciones tanto para la consultora como para las organizaciones con las que trabajaba, también supuso desafíos vinculados a la incorporación de nuevas herramientas y recursos tecnológicos.

Con el transcurso del tiempo, esta modalidad comenzó a consolidarse como la principal forma de trabajo. A partir del aprendizaje continuo y del esfuerzo sostenido del equipo, la consultora ha logrado ejercer y evolucionar hasta la actualidad.

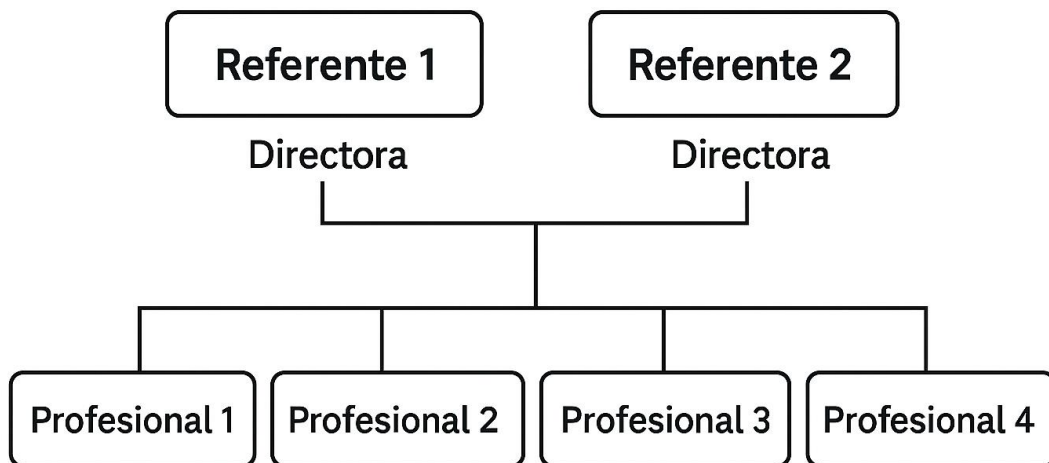
3.5. ROL DEL PRACTICANTE EN EL MARCO INSTITUCIONAL

Dentro de este marco, mi rol como practicante consistió en participar activamente en las distintas etapas de los procesos de evaluación y selección, observando y colaborando bajo supervisión profesional. Esta participación implica tanto la administración y corrección de técnicas, como la observación de entrevistas, la redacción de informes y la incorporación paulatina de criterios técnicos y éticos en el ejercicio profesional.

Para llevar a cabo dicho rol, es fundamental considerar los principios éticos, valores asociados a los mismos y pautas de conducta concretas que se desprenden de estos. En este sentido, por el hecho de encontrarme en proceso de formación, resulta esencial resguardar el secreto profesional, ejercer la práctica bajo supervisión constante y reconocer mis limitaciones, recurriendo a la consulta y al acompañamiento de mis referentes. Asimismo, es necesario mantener una actitud de respeto hacia los evaluados, evitando cualquier prejuicio o sesgo en la observación e interpretación, y actuar con responsabilidad y prudencia en el manejo de la información obtenida.

3.6. ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

Organigrama Institucional



Fuente: elaboración propia a partir de bosquejo realizado por la referente institucional.

4. EJE DE SISTEMATIZACIÓN

“Dinámicas de evaluación en procesos de selección: una aproximación reflexiva desde la práctica profesional del psicólogo en una consultora de Córdoba.”

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las dinámicas de evaluación en procesos de selección, elaborando una aproximación reflexiva desde la práctica profesional del psicólogo en una consultora de Córdoba.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las evaluaciones psicotécnicas grupales e individuales aplicadas en procesos de selección en una consultora de la ciudad de Córdoba.
- Analizar la intervención del psicólogo en cada tipo de evaluación, identificando recursos, estrategias y decisiones que orientan el proceso.
- Explorar la incidencia de los contextos virtuales y presenciales en el desarrollo y la interacción durante las evaluaciones, atendiendo sus particularidades y desafíos.

6. PERSPECTIVA TEÓRICA

Con el propósito de delimitar el marco conceptual que sustenta el presente Trabajo Integrador Final, resulta necesario retomar aportes de diversos autores que permitan analizar y comprender las dinámicas de evaluación en los procesos de selección.

En este apartado, se aborda la noción de organización desde una perspectiva social, junto con el rol del psicólogo en el ámbito organizacional, considerando su función como mediador entre las necesidades y demandas organizacionales, y las subjetividades de los trabajadores. A su vez, permite situar la práctica profesional dentro de un entramado dinámico, atravesado por procesos, objetivos y valores específicos.

Luego, se desarrolla el proceso de selección y evaluación psicolaboral, identificando sus fundamentos y objetivos. A partir de esto, se profundiza en las modalidades individuales y grupales de evaluación, y en la articulación entre técnicas cuantitativas y cualitativas, aspectos centrales para analizar las dinámicas evaluativas observadas en la práctica.

Posteriormente, se describe el lugar de la entrevista psicolaboral como dispositivo privilegiado dentro del proceso de selección, contemplando tanto sus dimensiones técnicas como vinculares. Al mismo tiempo, se abordan los distintos tipos de entrevista, como también los elementos que la constituyen.

Además, se incorporan los aspectos éticos que hacen al rol profesional y que atraviesan la práctica, atendiendo cuestiones como la responsabilidad, el consentimiento informado y la confidencialidad.

Finalmente, se plantean las transformaciones introducidas por la virtualidad en el proceso de selección, así como los desafíos y oportunidades que presentan. Este eje permite profundizar acerca de las implicancias metodológicas, éticas y vinculares que recaen sobre el ejercicio profesional a partir del uso de tecnologías en dichos procesos.

6.1. LAS ORGANIZACIONES Y EL ROL DEL PSICÓLOGO

Dado que la sistematización de la práctica se enmarca en el ámbito organizacional y laboral, resulta necesario en primer lugar, comprender qué se entiende por organización desde una perspectiva social, ya que la experiencia se encuentra atravesada por este factor. En este sentido, Chiavenato (2001) define a las organizaciones como unidades sociales que se originan

con la finalidad de alcanzar determinados objetivos. Asimismo, el autor remarca que las personas transitan gran parte de su vida en ellas, desarrollándose personal y profesionalmente, además de obtener los recursos necesarios para subsistir.

Por otra parte, el autor destaca el carácter dinámico de las organizaciones, entendidas como sistemas en constante transformación y reconfiguración, que requieren una permanente adaptación a los cambios propios de la época., así como una orientación sostenida hacia objetivos claros. Estas condiciones resultan indispensables para su sostenimiento y crecimiento.

En este marco, se desprende el rol del psicólogo organizacional, quien se ubica en un punto de unión entre las necesidades de la organización y las de las personas que la conforman. Pérez Jáuegui. et al., (2012) señalan que la intervención del profesional se orienta a la promoción de la salud y el bienestar de los sujetos en el ámbito laboral. Teniendo en cuenta el carácter dinámico y complejo que presentan las organizaciones contemporáneas, el psicólogo debe poseer una actitud flexible y una capacidad de adaptación frente a las diversidades institucionales que se presentan.

Asimismo, resulta esencial que el profesional pueda identificar los sentidos y modos de significación que los sujetos construyen en la organización. Por otra parte, en el ámbito laboral, del mismo modo que ocurre en el ámbito clínico, se debe tener en cuenta para el ejercicio del rol, las particularidades del puesto y de la organización. Esto debe ser considerado en todas las tareas que el psicólogo lleve a cabo, como ocurre en la evaluación psicolaboral (Albajari & Mames, 2005).

En esta línea, es posible ubicar al psicólogo dentro del campo de los Recursos Humanos. Perea Rivera (2006) señala que, en el ámbito organizacional, la gestión de recursos humanos se encuentra estructurada a partir de criterios de naturaleza administrativa. Sin embargo, es posible identificar dos líneas de trabajo que se diferencian entre sí: por un lado, aquellas de carácter puramente administrativo, y por otro, las de naturaleza psicológica. Éstas últimas resultan de particular interés, dado que son llevadas a cabo por profesionales que deben poder brindar asistencia técnica y ofrecer asesoramiento especializado orientado al logro de metas y objetivos de la organización.

Desde esta perspectiva, el autor identifica una serie de procesos fundamentales, entre los que se destacan la captación, habilitación, calificación y potenciación del personal. Dichos procesos comprenden diversos programas, como es el caso del reclutamiento, la selección y la inducción que forman parte del componente de captación, constituyendo este último un eje central para el análisis que se propone.

6.2. EL PROCESO DE SELECCIÓN Y LA EVALUACIÓN PSICOLABORAL

El proceso de selección, reviste especial interés para el eje propuesto, en tanto constituye una de las etapas claves y decisivas dentro del proceso de captación de recursos humanos. De acuerdo con Chiavenato (2001), este proceso depende de distintos factores tales como: “La situación organización, el ambiente, la tecnología empleada por la organización, las políticas y directrices vigentes, la filosofía administrativa predominante, la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza, y [...] la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles” (p.152).

La selección, por lo tanto, se encuentra orientada a solucionar por un lado la adecuación del hombre al puesto a cubrir y por otro, la eficiencia del hombre en ese puesto. Esto invita a pensar a este proceso desde la complejidad, dado que, si todos los individuos presentaran las mismas características y potencialidades para aprender a trabajar, el proceso de selección no sería necesario. En este sentido, Aristizábal y Quiceno (2011) plantean que existe un amplio repertorio de diferencias individuales, ya sean físicas o psicológicas, que permiten que las personas se desenvuelvan y actúen de manera diversa en su desempeño de funciones.

Las autoras señalan que, dentro del proceso de selección, la evaluación tiene el propósito de medir las aptitudes, la personalidad, las competencias y características individuales en función a un puesto de trabajo, que a su vez se encuentra determinado por los valores de la organización. Desde esta perspectiva, Aristizábal y Quiceno (2011) definen las competencias como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que posee un individuo para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz, en relación a los estándares definidos por la organización y su cultura. En este sentido, la evaluación requiere de un proceso de observación, análisis e interpretación de la información relevada en función de dichos criterios.

6.3. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

Existen numerosas técnicas de evaluación que pueden emplearse en el proceso de selección de personal, cada una orientada al análisis de dimensiones específicas del postulante, cuya utilidad resulta limitada cuando se utilizan de manera aislada, como ocurre por ejemplo, con la entrevista. Entre ellas, pueden distinguirse, por un lado, las técnicas cuantitativas, de carácter psicométrico, basadas en instrumentos estandarizados que permiten medir ciertas variables a partir de normas, puntuaciones y baremos, favoreciendo la comparación entre sujetos y aportando mayor objetividad a los resultados. Este tipo de pruebas posibilita la obtención de información acerca de las capacidades cognitivas, aptitudes y rasgos de personalidad (Jauregui, 2012).

Por otro lado, las técnicas cualitativas, de orientación proyectiva, se caracterizan por ofrecer mayor libertad de respuesta al evaluado, permitiendo indagar sobre aspectos más profundos de la personalidad, tanto manifiestos como latentes, a partir del análisis interpretativo realizado por el profesional. En este sentido, ambas técnicas se complementan, dado que la integración de datos cuantitativos y cualitativos posibilita la elaboración de un perfil psicolaboral más integral, articulando información objetiva con una comprensión de carácter subjetivo del evaluado. (Jauregui, 2012).

Ahora bien, la evaluación en el proceso de selección no se desarrolla únicamente en instancias individuales, sino que también puede llevarse a cabo a través de modalidades grupales, como es el caso del *Assessment Center*. Este método se trata de una técnica de evaluación grupal que propone a los participantes la resolución de diversas situaciones problemáticas diseñadas en función de las demandas del puesto. Su principal característica radica en la posibilidad de anticipar el desempeño futuro del postulante en el contexto laboral, a partir del análisis de las conductas y resultados que emergen durante los ejercicios de evaluación (Albajari & Mames, 2005).

Según Alles (2006), una de las aplicaciones del *Assessment* en el proceso de selección es la evaluación de competencias de personas que ya forman parte de la organización. Para su implementación, es necesario considerar que los grupos no deben superar los doce participantes y deben ser homogéneos, es decir, no se debe integrar personas de distintos niveles jerárquicos. Si bien el desarrollo del *Assessment* es grupal, pueden incorporarse ejercicios de producción individual que luego den lugar a instancias de discusión colectiva, lo que permite observar el despliegue de competencias en un entorno grupal.

En este marco, el propósito de las técnicas grupales, como el *Assessment Center*, radica en otorgar a los participantes la posibilidad de que desplieguen sus roles potenciales a partir de la interacción con otros integrantes del grupo. Esta lógica toma como referencia la teoría

psicodramática, donde el método radica en proponer situaciones o casos en los que los participantes dispongan de la libertad para abordarlos, poniendo en juego sus recursos intelectuales, emocionales y experienciales en la búsqueda de soluciones. La selección de estos casos se realiza en función de los problemas característicos del puesto para el cual se lleva a cabo el proceso de selección (Aristizabal & Quiceno, 2011).

Por otra parte, para el diseño de las actividades que conforman el *Assessment*, la organización suele disponer de un manual de competencias elaborado en función de las características específicas del puesto. Las mismas resultan esenciales para garantizar la alineación del desempeño con la visión y valores institucionales, además de guiar la construcción de consignas y la observación de indicadores conductuales a lo largo de la evaluación.

6.4. LA ENTREVISTA PSICOLABORAL EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

En el proceso de selección de personal, la entrevista psicolaboral constituye una de las técnicas más utilizadas, en tanto permite obtener información relevante acerca del candidato y su adecuación al puesto. Si bien se contempla la posibilidad de que emerjan sesgos y errores, se procura la implementación de esta herramienta de la forma más objetiva posible, a partir de preguntas formuladas en función de las competencias y características del puesto, así como de la consideración de la comunicación verbal como de la no verbal, dado su valor para el análisis posterior (García Hernández et al., 2022).

En este sentido, Jauregui et al., (2012) señalan que el psicólogo debe tener en consideración una serie de aspectos fundamentales, entre ellos: establecer un encuadre adecuado que contribuya a disminuir las ansiedades del evaluado, favorecer un buen *rapport* con el candidato, seleccionar las técnicas que mejor se ajusten a la situación específica y poseer un conocimiento sólido de los distintos instrumentos de evaluación. A su vez, debe tenerse en cuenta que el postulante no suele participar en las entrevistas psicolaborales de manera voluntaria, sino que lo hace en el marco de una exigencia institucional. Esta condición puede incrementar sus niveles de ansiedad y, en consecuencia, favorecer la aparición de resistencias

frente a la evaluación. Ante este escenario, la tarea del psicólogo consiste en propiciar un clima de confianza y calidez que permita disminuir dichas tensiones (Celener et al., 2002).

En relación con el encuadre, resulta pertinente señalar que toda entrevista debe contar con un encuadre fijo que funcione como una forma de estandarización de la situación estímulo ofrecida al candidato. Dicho encuadre delimita las condiciones en las que se desarrolla el encuentro y posibilita cierta estabilidad metodológica. No obstante, cuando este se modifica, por ejemplo al variar el espacio físico en el que se realiza la entrevista, dicha alteración debe ser considerada como una variable sujeta a observación, al igual que el propio entrevistado. En este sentido, cada entrevista se inscribe en un contexto específico, configurado por constantes y variables que inciden en su desarrollo (Bleger, 1964).

De acuerdo con su grado de estructuración, es posible distinguir distintos tipos de entrevistas. En primer lugar, las entrevistas estructuradas, cuyas preguntas se conducen a partir de un cuestionario, abordando temas previstos de acuerdo con el objetivo planteado. Por otro lado, las entrevistas semi estructuradas, las cuales introducen un mayor grado de libertad, dado que aquí el foco se encuentra puesto en examinar cómo se maneja el postulante. Por último, la entrevista no estructurada o libre, es aquella donde no se le ofrece una estructura al entrevistado, sino más bien se le otorga la posibilidad de que elija él el tema a desarrollar. En particular, se recomienda la entrevista semiestructurada dado que permite observar y analizar el desempeño del postulante en función de los ejes temáticos propuestos por el entrevistador, combinando una guía previa con la flexibilidad necesaria para profundizar en aspectos emergentes (Richino, 2008).

Por otra parte, Richino (2008) sostiene que la entrevista constituye un proceso atravesado por factores temporales y espaciales que inciden en su desarrollo. En este sentido, resulta fundamental informar al inicio del encuentro el tiempo estimado de duración, lo cual favorece la organización del intercambio y permite al entrevistado administrar su tiempo de acuerdo con lo estipulado.

En función de estas modalidades y condiciones, la entrevista se convierte en un espacio privilegiado para la observación sistemática de aquellas competencias que la organización considera relevante para el puesto. En este sentido, Schlemenson (2002), sostiene que el profesional debe construir un campo de observación sistemático que permita identificarlas, así como reconocer aspectos vinculados al estilo personal y a los rasgos de personalidad que incidirán en el rendimiento laboral. Entre ellas se destacan la actitud de colaboración, la disposición para el trabajo en equipo, el compromiso con las tareas y la modalidad de vinculación con la autoridad.

No obstante, esta observación no se produce en un contexto neutro, sino en el marco de una relación interpersonal específica. Desde una perspectiva psicológica, Bleger (1964) define la entrevista como una relación humana que se establece entre un profesional con formación específica, y el entrevistado, en cuyo transcurso se obtienen datos relevantes que no se centran en la totalidad de la vida del sujeto, sino en su comportamiento en el contexto particular del encuentro. En este proceso se ponen en juego dos fenómenos fundamentales: la transferencia y la contratransferencia.

La transferencia refiere al proceso mediante el cual el entrevistado proyecta, de manera inconsciente, sentimientos, actitudes y modalidades vinculares construidas en relaciones significativas previas sobre la figura del entrevistador. Por su parte, la contratransferencia alude al conjunto de respuestas cognitivas, actitudinales y emocionales que emergen en el entrevistador frente a las manifestaciones del entrevistado, influenciadas tanto por la situación actual de la entrevista como por su historia personal.

En este sentido, el espacio de entrevista implica inevitablemente la implicación del entrevistador en el campo que se configura entre ambos participantes, por lo que resulta indispensable que el profesional pueda reconocer y elaborar dichas resonancias en función de los objetivos de la evaluación.

Asimismo, la escucha conforma un elemento primordial para el desarrollo del encuentro, debido a que no se trata meramente de una acción pasiva, sino que implica una disposición activa y sostenida. Aunque pueda parecer una tarea simple, la escucha demanda un alto grado de concentración, así también como la capacidad de sostener una actitud neutral frente a las propias opiniones, valores e ideales (Lewin, 2006). Del mismo modo, toda manifestación, ya sea del entrevistador como del entrevistado, puede suscitar resonancias emocionales y reacciones en el otro, configurando un vínculo que no puede ser desestimado, dado que forma parte constitutiva del proceso y consecuentemente, ejerce influencia sobre su desarrollo.

En este marco vincular, el rol del entrevistador no se limita únicamente a la escucha, sino que implica una conducción activa del intercambio, interviniendo cuando el entrevistado se desvía del foco de análisis y redirigiendo la conversación hacia los objetivos de la evaluación (Celener et al., 2002).

En relación con la formulación de preguntas durante la entrevista, es posible identificar diversos tipos que pueden utilizarse con determinados fines. Según Alles (2006), las preguntas cerradas se caracterizan por requerir respuestas breves y precisas. Por otro lado, las preguntas abiertas o de sondeo permiten que el postulante pueda explayarse sobre un tema en particular,

brindando la oportunidad no sólo de obtener contenidos específicos, sino también de observar aspectos complementarios como la manera de expresarse, la capacidad de síntesis, la coherencia del discurso, la comunicación no verbal y la lógica de razonamiento que emplea. También, se pueden identificar las preguntas hipotéticas, que poseen la finalidad de evaluar los conocimientos y la capacidad de resolución del candidato frente a situaciones problemáticas. En este caso, se le presenta una situación ficticia para analizar de qué manera la abordaría.

6.5. EL ROL DEL ENTREVISTADOR Y SU INCIDENCIA EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

En cuanto al desempeño del rol del entrevistador, resulta pertinente remarcar que se requiere un adecuado nivel de formación y experiencia para el desarrollo de las entrevistas, dado que en el relato del entrevistado pueden emerger factores “sorpresa” que habiliten determinadas reacciones y generen consecuencias específicas a partir de las intervenciones realizadas. En este sentido, una de las problemáticas más recurrentes que se observan en los informes de entrevistas, es la falta de profundización e indagación en determinadas temáticas del sujeto. En numerosas ocasiones, a lo largo de la entrevista surgen terminologías o expresiones que, para el entrevistador, pueden adquirir un determinado significado, mientras que para el entrevistado pueden poseer otro valor. Estas cuestiones requieren ser atendidas de manera sistemática, evitando dar por sentado sentidos o interpretaciones. Por lo tanto, la presencia del entrevistador constituye el estímulo que mayor incidencia tiene sobre el entrevistado y sobre el desarrollo de la entrevista, motivo por el cual no puede ser desestimada (Lewin, 2006).

De acuerdo a la implicación subjetiva del entrevistador, resulta fundamental que este adopte una posición profesional caracterizada por la suspensión de juicios valorativos sobre la persona entrevistada, partiendo de una actitud de comprensión y respeto hacia su punto de vista. En este sentido, el entrevistador debe procurar comprender el significado que el entrevistado otorga a sus experiencias y de este modo, favorecer la emergencia y explicitación de los valores,

actitudes e ideas del candidato, sin intentar modificarlos durante el proceso de entrevista (Izcara Palacios & Andrade Rubio, 2003).

A su vez, para que el informe cumpla una función esclarecedora, resulta necesario describir al candidato en relación con su modo de conducirse a lo largo de la entrevista, su vestimenta, sus modales y el lenguaje que utiliza. En este punto, el profesional cuenta con la oportunidad de describir y evidenciar aspectos del postulante que podrían haber pasado inadvertidos en un primer encuentro con la organización. Por otro lado, se incluye una descripción sensorial del comportamiento del candidato que abarca elementos tales como el tono de voz, la manera de expresarse, los tiempos de reacción y las modalidades vinculares, los cuales constituyen datos relevantes que deben ser expresados de manera clara, precisa y accesible para el destinatario del informe (Richino, 2008).

6.6. ASPECTOS ÉTICOS

En todos los ámbitos del ejercicio profesional, la postura ética constituye un componente ineludible del desempeño. En el contexto organizacional y laboral, dicha postura debe orientarse hacia la promoción de la salud y el bienestar de las personas.

Específicamente en el marco de la evaluación psicolaboral, intervienen, por un lado, la persona que será evaluada, quien se encuentra en una posición de dependencia respecto del evaluador. Por otro lado, el psicólogo, quien debe garantizar la protección y promoción de los derechos tanto de los sujetos evaluados como de las organizaciones destinatarias de su praxis profesional (Pérez Jauregui et al., 2012).

En lo que respecta a la evaluación, el diagnóstico y las intervenciones en el contexto profesional, los psicólogos deben emplear técnicas e instrumentos respecto de los cuales posean conocimiento suficiente acerca de sus condiciones de confiabilidad, validez y estandarización, así como de los criterios que orientan su uso adecuado. Por otro lado, deben reconocer los límites en la certeza con la que pueden formular diagnósticos, juicios y predicciones acerca de los individuos (Asociación de Psicólogos de Buenos Aires, s.f).

Por último, resulta fundamental destacar la importancia de obtener el consentimiento informado de aquellas personas con las que se trabaja en la práctica profesional, lo cual implica brindar información clara acerca de los alcances de la intervención. Asimismo, todo lo conversado tanto en la entrevista como en las pruebas administradas debe resguardarse bajo secreto profesional, garantizando la confidencialidad de la información (Federación de Psicólogos de la República Argentina [Fe.P.R.A.], 2013).

6.7. EVALUACIÓN VIRTUAL: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

La evaluación psicológica se vio atravesada por el contexto de la pandemia, lo que impulsó de manera significativa el avance en la utilización de la tecnología dentro del ejercicio profesional. En este marco, la modalidad *online* se concibe como un medio y no como un fin en sí mismo, requiriendo la adaptación de pruebas, procedimientos y encuadres a las condiciones de esta modalidad. Esto demanda una actualización permanente por parte del psicólogo, así como la investigación continua de técnicas y modos de trabajo que permitan contemplar las conveniencias y contraindicaciones presentes en las prácticas. (Adam, 2023).

En este sentido, la entrevista virtual constituye una nueva manera de realizar la entrevista, caracterizada por la interacción entre dos o más personas a través de medios tecnológicos. En la misma, se origina un espacio privado compartido de manera virtual, recreado desde entornos individuales diferentes, donde es posible restablecer la presencia del otro mediante una plataforma de videollamadas que posibilita observar y captar tanto el lenguaje verbal y no verbal (Moreira & Giadas, 2021).

Desde la perspectiva de los procesos de selección, la incorporación de herramientas digitales ha ampliado las posibilidades de evaluación, favoreciendo el ahorro de tiempo y costos, la realización de entrevistas a distancia y el acceso a un mayor número y diversidad de postulantes. Estas ventajas impactan tanto en las organizaciones como en los candidatos, optimizando los recursos disponibles (Blasco, 2004).

No obstante, el autor sostiene que junto a estas oportunidades emergen diversos desafíos que requieren especial atención. Entre ellos se destacan las interferencias del contexto

ambiental, la presencia de terceros, el desconocimiento tecnológico, las dificultades técnicas vinculadas a la conectividad y a la calidad de imagen y sonido, así como la limitación de ciertos indicadores no verbales. Asimismo, la pérdida del contacto humano, aspecto que impacta directamente en la interacción y que puede repercutir en la relación terapéutica.

Cabe señalar que numerosos test e instrumentos utilizados en modalidad digital fueron diseñados originalmente para su administración presencial. En este sentido, el profesional debe reconocer el impacto que su aplicación virtual puede tener sobre las condiciones de administración, así como los criterios de interpretación y sus limitaciones derivadas de posibles desviaciones respecto de los procedimientos establecidos y estandarizados. De igual manera, resulta necesario considerar que determinadas variables ambientales, conductuales y técnicas, observables con mayor precisión en la presencialidad, se ven modificadas o restringidas en el contexto de una videollamada, lo que exige una evaluación contextualizada y crítica de los datos obtenidos. (American Psychological Association, 2024).

Frente a este escenario, el rol del psicólogo adquiere una relevancia central, dado que debe considerar la incidencia del contexto, adaptando las pruebas psicológicas como los procedimientos de evaluación. Para ello, es necesario una actualización constante por parte del profesional, así como la investigación continua de técnicas y modos de trabajo que permitan contemplar las conveniencias y contraindicaciones presentes en la práctica (Adam, 2023).

7. MODALIDAD DE TRABAJO

Para comprender la modalidad de trabajo y abordar el proceso de sistematización, resulta fundamental considerar los aportes de Jara (2011), quien analiza la reflexión y la interpretación crítica de la experiencia vivida con el propósito de extraer aprendizajes y compartirlos. El autor sostiene que este proceso permite tomar distancia de la propia experiencia para analizarla, y al mismo tiempo, posibilita una transformación de quien se encuentra inmerso en él.

En este sentido, Jara (2022) destaca la necesidad de contar con una metodología que objetive la experiencia, sin descuidar de su dimensión subjetiva, ya que ambas resultan indispensables para el proceso de sistematización. En relación con ello, sistematizar implica llevar a cabo una reflexión crítica que consiste en “interrogar la experiencia y dejarse interrogar por ella, por sus características, por los hallazgos que el proceso que llevamos a cabo nos presenta, por las tensiones o momentos significativos que vamos encontrando” (Jara, 2011, p.72).

El autor también enfatiza que no existe una receta única ni un modelo predeterminado para llevar adelante la sistematización, ya que esta se configura en función de las posibilidades y condiciones concretas con las que se cuenta, siempre que estén garantizados ciertos aspectos institucionales u organizativos, tales como el tiempo disponible, la conformación de un equipo de trabajo y los recursos necesarios (Jara, 2011).

Tal como plantea Jara (s/f), no puede dejarse de lado la experiencia propia en el desarrollo de la práctica, dado que quien la lleva a cabo se convierte en el principal protagonista del proceso. A partir de este punto se orienta la sistematización, entendida como el eje que guiará la reflexión crítica y delimitará los elementos centrales a considerar.

De acuerdo con el autor, es precisamente el proceso mismo el que va generando interrogantes y puntos de interés que permiten definir dicho eje de sistematización. Este constituye un hilo conductor que organiza el análisis y posibilita abordar de manera articulada los distintos momentos y aspectos que emergen en la práctica.

Por otra parte, el registro de campo se presenta como una herramienta esencial, ya que permite disponer de manera cronológica los hechos acontecidos a lo largo de la experiencia. Esto posibilita identificar los cambios, tensiones y acontecimientos significativos que se suceden, así como incorporar las reflexiones que van atravesando el proceso. Conforme a lo planteado por Jara (s/f), integrar tanto la dimensión objetiva como la subjetiva del registro favorece la delimitación de contradicciones, tensiones y factores que, a su vez, permiten establecer relaciones y generar un análisis más profundo.

En este marco, el presente escrito se nutre de las experiencias transitadas entre los meses de mayo y noviembre de 2025, en el contexto de las Prácticas Profesionales Supervisadas. A partir de dichas vivencias, se elaboraron registros de campo de manera sistemática, en los cuales se realizó una descripción detallada de las actividades desarrolladas, junto con un apartado reflexivo orientado a recuperar las emociones, sensaciones y pensamientos que fueron emergiendo progresivamente durante la práctica.

Asimismo, se incorporaron registros narrativos, entendidos como reconstrucciones de conversaciones informales mantenidas con las referentes de práctica, surgidas en los distintos encuentros a partir de interrogantes propios del proceso formativo. Estos intercambios no sólo posibilitaron ampliar la comprensión de las situaciones abordadas, sino que también permitieron recuperar las experiencias y perspectivas de las profesionales en relación con las actividades realizadas.

Por otro lado, a lo largo del análisis y la síntesis de la experiencia, se incluyeron fragmentos de entrevistas y situaciones vivenciadas en el marco de las evaluaciones psicolaborales, con el propósito de enriquecer el análisis crítico del proceso y articular la experiencia práctica con los desarrollos teóricos propuestos.

En el caso de las prácticas profesionales, estos registros se estructuraron a partir de la participación en entrevistas psicotécnicas, tanto individuales como grupales, en el contexto de procesos de selección de personal. Mi rol en este escenario fue doble: por un lado, como observadora participante, realizando intervenciones tales como preguntas a los candidatos y la administración de pruebas psicométricas y proyectivas; por otro lado, como observadora no participante, donde mi tarea se centró en la escucha activa y el análisis de lo observado. Asimismo, la elaboración de informes psicotécnicos y las instancias de intercambio con el equipo constituyeron hasta el momento herramientas que favorecen la comprensión y la reflexión crítica en el proceso de sistematización.

Finalmente, cabe señalar que la redacción del presente trabajo fue asistida mediante herramientas de inteligencia artificial, utilizadas exclusivamente como apoyo en la organización y revisión del texto.

7.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS SUJETOS

En el marco de la experiencia de prácticas, es posible distinguir dos grandes grupos de actores intervinientes. Por un lado, las profesionales de la consultora, es decir, las psicólogas responsables de coordinar y llevar adelante los procesos de selección, en articulación y contacto directo con las áreas de Recursos Humanos de las organizaciones con las que trabajan. Por otro lado, los sujetos que participaron en calidad de postulantes en dichas instancias evaluativas.

A su vez, dentro del grupo de postulantes, pueden identificarse trabajadores pertenecientes a una organización que se presentan a procesos de postulación interna. Esta distinción resulta relevante para el análisis posterior.

7.2 CONSIDERACIONES ÉTICAS

El presente trabajo se encuadra dentro de los lineamientos del Código de Ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina (2013), cuyo propósito es establecer criterios actualizados para la regulación del ejercicio profesional y la promoción de prácticas responsables y éticamente fundamentadas.

A continuación, se presentan los principios éticos que orientan y atraviesan el proceso de sistematización de la experiencia desarrollada. En primer lugar, el respeto por la dignidad de las personas, entendido como el reconocimiento inherente de todo ser humano y la igualdad de derechos de quienes participan.

En segundo lugar, el principio de cuidado competente, que exige al profesional poseer y aplicar conocimientos y habilidades pertinentes para el adecuado ejercicio de su labor, garantizando intervenciones responsables. Asimismo, se incluye el principio de integridad, que refiere a la necesidad de mantener una comunicación honesta y clara, promoviendo relaciones basadas en la confianza.

Finalmente, se destaca el compromiso profesional y científico, que en el marco de la práctica profesional implica una disposición constante al desarrollo personal y ético, así como a la actualización permanente en los conocimientos propios de la disciplina.

8. ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

8.1 RECUPERACIÓN DEL PROCESO VIVIDO

MOTIVACIÓN INICIAL Y COMIENZO DE LAS PRÁCTICAS

Desde que cursé la materia de Psicología Organizacional y Laboral, comencé a sentir un particular interés por esta área, lo que me llevó a interiorizarme cada vez más en el contexto organizacional y en el rol que desempeña el psicólogo dentro de las instituciones. Recuerdo que en cuarto año asistí también a una charla donde estudiantes compartieron sus experiencias en los diferentes espacios de práctica. Escuchar sus testimonios despertó aún más mi motivación, ya que me permitió dimensionar las múltiples posibilidades que ofrece este campo.

A comienzos del año, en la materia de Práctica Profesional Supervisada (PPS), se presentaron los distintos contextos disponibles y las instituciones adheridas para la realización de las prácticas. A partir de ese momento, me dediqué a investigar más en profundidad sobre cada una de ellas para poder tomar una decisión fundamentada. Como parte del proceso de postulación, elaboré una carta de presentación en la que expresé mis motivaciones e indiqué mis preferencias. Fue en esa instancia que decidí postularme a la consultora “CV Creamos Valor”, ya que desde hacía un tiempo sentía curiosidad por la aplicación de técnicas proyectivas y psicométricas en el ámbito laboral y entendía que esa institución me permitiría observar y aprender sobre dichas herramientas, así como también presenciar entrevistas vinculadas a procesos de selección de personal.

Cuando me confirmaron que había sido seleccionada para realizar mis prácticas allí, sentí una gran emoción, ya que se trataba de mi primera opción. A la semana siguiente, mi tutora docente organizó una reunión virtual junto a quienes serían mis referentes institucionales. El encuentro tuvo como objetivo presentarnos y conocernos mutuamente. En esa primera instancia, tuve la oportunidad de hablar sobre mis motivaciones y expectativas de aprendizaje, y luego las referentes me compartieron detalles sobre su trabajo en la consultora y cómo sería la dinámica de las prácticas. Como el formato de trabajo es virtual, acordamos los medios de comunicación para mantenernos en contacto de forma fluida, ya que no hay horarios fijos y las actividades o reuniones surgen de forma dinámica, por lo que requieren disponibilidad, así como coordinación constante.

Previo a ese primer encuentro me sentía algo nerviosa, ya que quería causar una buena impresión. Sin embargo, al conversar con las referentes, esos nervios iniciales se disiparon rápidamente, ya que ambas lograron generar un clima muy ameno y transmitirme tranquilidad

desde el primer momento. Además, se mostraron abiertas a acompañarme y a responder cualquier inquietud que pudiera surgir durante el proceso. Al finalizar la reunión, me compartieron material para comenzar a estudiar, en particular sobre el Test de Zulliger, una técnica proyectiva que utilizan habitualmente en las evaluaciones psicotécnicas que realizan.

A los pocos días de haber tenido la reunión inicial, asistí a mi primera instancia psicotécnica. Se trató de una evaluación para una empresa reconocida, que mantiene contacto habitual con la consultora y para la cual se realizan psicotécnicos de forma recurrente. Cuando mi referente me comunicó que iba a participar en esa primera actividad, sentí una mezcla de ansiedad y entusiasmo, principalmente porque no sabía cómo iba a ser la dinámica, a pesar de que mi rol en esa oportunidad sería exclusivamente de observadora.

Previo a la instancia, mi referente me envió un manual de competencias de la empresa, en el que se detallan los valores institucionales y las competencias esperadas para los distintos perfiles. También me compartió el currículum vitae de la candidata evaluada. Contar con esa información de antemano me ayudó a sentirme más segura y me permitió conectarme a la reunión con mayor preparación. Una vez que atravesé la situación, me sentí muy conforme con lo observado, ya que pude seguir el desarrollo completo de la entrevista, reconociendo tanto la estructura como el estilo de intervención de mi referente. Al finalizar, me quedé conversando con ella, quien respondió mis dudas y me explicó en detalle algunas cuestiones específicas de ese tipo de evaluación.

PROGRESIÓN Y ADQUISICIÓN DE HERRAMIENTAS

Esa misma dinámica se repitió en las siguientes instancias en las que participé. Si bien las entrevistas psicotécnicas mantienen cierta estructura general, cada experiencia es distinta, ya que las características de los postulantes varían y siempre surgen nuevas situaciones que enriquecen el proceso. Valoro específicamente que mis referentes hayan sostenido, desde el inicio, un trato cálido y accesible, ya que esa actitud me brindó la confianza necesaria para animarme a hacer preguntas y resolver dudas cada vez que lo necesite.

Con el correr del tiempo, pude ir adquiriendo un rol más activo dentro de las prácticas. De a poco, comencé a intervenir en las entrevistas, realizando preguntas complementarias a los postulantes y también tuve la oportunidad de administrar técnicas proyectivas y psicométricas. Aunque las consignas de estas pruebas tienen una estructura establecida y clara, al principio me generaba cierta inseguridad intervenir, ya que se trataba de algo completamente nuevo para mí y temía no hacerlo correctamente. Sin embargo, el hecho de recibir devoluciones constructivas

por parte de mis referentes, tanto sobre mis intervenciones como sobre mi participación en general, fue clave para que pudiera afianzarme y ganar confianza.

Además de incorporar herramientas específicas, siento que también fui naturalizando y adquiriendo muchas actitudes y modos de posicionamiento profesional que hacen al rol del psicólogo en este campo, lo cual considero uno de los aprendizajes más significativos del recorrido hasta el momento. Asimismo, al tratarse de una modalidad virtual, también pude conocer de cerca cómo se desarrolla el trabajo en este formato. Antes de comenzar las prácticas, tenía ciertos prejuicios vinculados a esta modalidad, especialmente desde mi lugar de estudiante en formación. Aunque la propuesta me generaba interés y curiosidad, no sabía si la experiencia iba a ser igual de enriquecedora que de manera presencial. Sin embargo, a medida que fui transitando distintas situaciones y adquiriendo mayor experiencia, comprendí que la modalidad virtual puede ser igual de eficiente. Si bien existen algunas limitaciones, como por ejemplo las posibles interferencias en la conexión de internet, también logré advertir muchos beneficios que incluso mis referentes me transmitieron, como el ahorro de tiempos y recursos, la posibilidad de realizar reuniones desde cualquier lugar geográfico y una mayor flexibilidad en la organización de las actividades. Todo esto contribuyó a que el tiempo dedicado a las prácticas se aproveche más, permitiéndome participar en múltiples espacios y adaptarme a una dinámica laboral que hoy en día es muy frecuente en el ámbito organizacional.

Por otro lado, más allá de mi participación y observación en los psicotécnicos, también pude adquirir experiencia en la elaboración de informes dirigidos al área de Recursos Humanos de distintas organizaciones. Mis referentes comenzaron a delegarme progresivamente esta tarea, acompañándome y guiándome en el proceso. Esta instancia fue especialmente valiosa, ya que me permitió incorporar una herramienta concreta y de gran utilidad, tanto dentro del ámbito laboral como en otros contextos profesionales. A su vez, la devolución que recibí sobre mis producciones fue clave para afianzar mis aprendizajes y continuar mejorando. Por otro lado, tuve la oportunidad de participar en una instancia de devolución de los psicotécnicos administrados a los postulantes. Esta experiencia resultó totalmente novedosa, ya que, hasta ese momento, no había tenido la oportunidad de participar en una devolución ni tampoco había podido observar cómo el profesional adapta su modo de expresión para transmitir al candidato una retroalimentación clara y enriquecedora.

Todas las experiencias en las que participé hasta ese momento habían sido instancias de evaluación individual, en las cuales el contacto con los postulantes se daba de manera uno a uno. Sin embargo, tuve la oportunidad de participar en un *Assessment Center*, que consiste en una herramienta de evaluación grupal que propone actividades de interacción entre varios

candidatos con el fin de observar la emergencia de conductas asociadas a competencias previamente definidas. Esta experiencia me generó nuevamente cierta incertidumbre, pero también una gran emoción, ya que se trató de la única instancia presencial en la que participé. Desde el inicio hasta el final logré disfrutar profundamente del proceso ya que pude observar el desarrollo de la actividad, conocer las dinámicas grupales propuestas y principalmente, prestar atención a cómo se daba la interacción entre los distintos postulantes. Me resultó especialmente interesante notar cómo varía el comportamiento de un candidato cuando se encuentra en un espacio individual respecto a cuándo debe interactuar en un contexto grupal. Poder presenciar esas diferencias en tiempo real fue sumamente enriquecedor.

Durante esta instancia, mi rol fue nuevamente de observadora, lo cual me permitió concentrarme en el análisis de lo que sucedía en cada momento. Posteriormente, también tuve la oportunidad de participar en un *Assessment Center* en modalidad virtual, lo que me permitió comparar ambas modalidades y reflexionar sobre los matices propios de cada una. Considero que esta experiencia fue de gran valor para mi formación, ya que me acercó a un dispositivo de evaluación que, si bien es menos frecuente que la entrevista individual, resulta muy valioso para determinadas búsquedas laborales y contextos organizacionales.

APRENDIZAJES INTEGRADOS Y CIERRE DEL PROCESO

Dada la gran diversidad de organizaciones con las que la consultora mantiene vínculos, tuve la posibilidad de conocer distintas culturas organizacionales, valores institucionales y requerimientos específicos según cada perfil solicitado. Esto no solo me permitió ampliar mi comprensión sobre los distintos tipos de puestos y competencias demandadas en el ámbito laboral actual, sino que también me acercó a profesiones que antes desconocía o no tenía tan presentes, despertando en mí una mayor curiosidad e interés por la amplitud de campos con los que el psicólogo laboral puede interactuar.

En un plano más personal, considero que esta experiencia me brindó herramientas esenciales para el futuro ejercicio profesional. La importancia de una escucha activa, de una observación atenta y sin juicios de valor, así como del respeto por la singularidad de cada sujeto, son aprendizajes que valoro profundamente. Comprendí que el rol del psicólogo en estos contextos implica no sólo indagar sobre los aspectos personales del evaluado en relación con los requerimientos del puesto, sino también poder traducir esa información en informes técnicos, con un lenguaje claro, objetivo y respetuoso, sin caer en reduccionismos ni etiquetas.

En la etapa final de la práctica, habiendo alcanzado casi la totalidad de las horas requeridas por la cátedra, fue posible reconocer con mayor claridad la transformación experimentada desde el inicio del proceso y dimensionar el crecimiento progresivo. La incorporación de los conocimientos transmitidos por las referentes, junto con los aprendizajes construidos a partir de la experiencia directa, resultó fundamental para la mejora continua a lo largo del año.

Finalmente, en el momento de la despedida, se generó un espacio de intercambio en el que se compartieron apreciaciones acerca de la experiencia transitada. Expresé mi agradecimiento por el acompañamiento recibido y por el espacio formativo brindado, mientras que las referentes realizaron una devolución positiva respecto del desempeño desarrollado, destacando la evolución vivenciada durante el proceso. Siento que este proceso de prácticas me permitió integrar teoría y experiencia, ayudándome a fortalecer una mirada ética, crítica y comprometida con el rol que deseo construir como futura profesional.

8.2 ANÁLISIS DE LA EXPERIENCIA

8.2.1. EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS GRUPALES E INDIVIDUALES EN PROCESOS DE SELECCIÓN

El proceso de evaluación psicológica se encuentra conformado por la administración de test psicológicos y psicométricos, los cuales constituyen instrumentos estandarizados de amplia validez y confiabilidad, orientados a medir determinadas características psicológicas, aptitudes y rasgos de personalidad, en función de su adecuación al perfil del puesto requerido por la organización. Asimismo, dicho proceso se complementa con la entrevista psicolaboral, cuya finalidad consiste en recabar información personal y laboral, la cual es posteriormente

contrastada e integrada con los resultados obtenidos en las pruebas administradas (Catino, 2016).

Desde la experiencia en las prácticas, fue posible observar que, si bien la utilización de estos instrumentos otorga una estructura y determinados criterios definidos, tanto su aplicación como su interpretación se encuentran atravesadas por el contexto institucional y por la interacción que se establece con cada candidato. En este sentido, el presente objetivo se centrará en la caracterización de tres modalidades de evaluación observadas en la práctica profesional: las evaluaciones individuales en procesos de selección, las evaluaciones psicotécnicas realizadas a brigadistas de seguridad y las evaluaciones grupales desarrolladas mediante la modalidad de *Assessment Center*, con la finalidad de observar las particularidades que se configuran en cada una de ellas.

8.2.1.1 EVALUACIONES INDIVIDUALES EN PROCESOS DE SELECCIÓN

En el marco de los procesos de selección desarrollados por la consultora, se identificaron instancias de evaluación individual, las cuales constituyen uno de los dispositivos centrales para la comprensión del perfil del candidato. En las primeras entrevistas que pude presenciar, se destacó que, ante cada situación de evaluación y cada candidato entrevistado, se adecuaban las preguntas y la modalidad de abordaje. Si bien existían interrogantes previamente establecidos que orientaban el proceso psicotécnico y resultaban necesarios para la obtención de determinados datos, también surgían preguntas formuladas durante el transcurso de la entrevista, construidas no sólo en función de las respuestas brindadas por el postulante, sino también en base a su modalidad comunicacional, es decir, a la forma en que se comunicaba tanto verbal como no verbalmente. Esta observación permitió comenzar a comprender la entrevista psicolaboral como un espacio dinámico, en el cual la escucha clínica y la capacidad de adaptación del entrevistador resultan tan relevantes como la guía de preguntas previamente establecidas.

A partir del análisis de los registros elaborados durante las Prácticas Profesionales Supervisadas, fue posible identificar diversas modalidades de evaluación implementadas en los procesos de selección desarrollados por la consultora, entre ellos se pueden mencionar las

evaluaciones individuales, las evaluaciones grupales e instancias evaluativas específicas destinadas a determinados perfiles.

En relación con las evaluaciones individuales, estas se estructuraron principalmente como entrevistas semi estructuradas, complementadas con la administración de técnicas proyectivas y en determinados casos, psicométricas. Las entrevistas se orientaron a reconstruir la trayectoria laboral del candidato, así como las motivaciones, expectativas, competencias y modalidad vincular. En este sentido, cada entrevista puede tomar distintas modalidades de acuerdo al estilo del entrevistador y del propósito de la misma. En la primera entrevista en la que tuve la oportunidad de participar, se comenzó indagando acerca del surgimiento del interés por el puesto al que se postulaba el candidato y qué cuestiones específicas le interesaban del mismo. (Registro n°1, 16/04/2025).

A su vez, retomando el relato del mismo candidato mencionado anteriormente y una vez formuladas aquellas preguntas iniciales que suelen orientar la entrevista, se formularon interrogantes dirigidos a profundizar en ciertos aspectos del candidato. De este modo, las experiencias narradas funcionaron como disparadores para la construcción de nuevas preguntas, posibilitando indagar no sólo los hechos relatados, sino también la significación subjetiva que se le otorga a los mismos. Un ejemplo que refleja estas decisiones que guían la entrevista es el siguiente: “Ella relata que fue despedida en su trabajo previo [...] A partir de esto surgió la pregunta: ‘¿Te rompió los planes (el despido) o lo viste como una oportunidad para crecer?’” (Registro n°1, 16/04/2025).

Esta dinámica se corresponde con lo planteado por Albajari (1996), quien señala que en la utilización de la entrevista semiestructurada se alternan instancias no directivas que permite que el candidato se exprese libremente y secuencias directivas que tienen la finalidad de esclarecer determinados puntos que han quedado confusos o que no fueron desarrollados por el entrevistado. En la práctica, la alternancia entre directividad y no directividad implicó un ejercicio constante de lectura del discurso del candidato, dado que se pone en práctica la necesidad de decidir en qué momentos de la entrevista profundizar, cuándo intervenir para obtener información relevante y cuándo acompañar el relato del entrevistado.

En este marco, resulta pertinente considerar que tanto el candidato como el psicólogo se enfrentan a una situación inicialmente desconocida, lo cual puede generar un incremento de los niveles de ansiedad durante el encuentro. Sin embargo, en los procesos de selección dicha ansiedad no sólo se encuentra vinculada con el carácter novedoso del dispositivo, sino también con el hecho de que se trata de una instancia de postulación, en el cual el candidato está atravesado por la expectativa de obtener el puesto. En la práctica fue posible observar diversas

manifestaciones de dicha ansiedad: en algunos casos era verbalizada de manera directa por el postulante y en otros casos, se evidenciaba a través de la formulación reiterada de preguntas acerca del objetivo de la evaluación, su modalidad o los resultados obtenidos. Frente a estas expresiones, las profesionales procuraban clarificar el propósito del dispositivo y explicar su estructura, entendiendo que, en numerosos casos, la ansiedad se vinculaba con el desconocimiento de la situación evaluativa y en otros, se encontraba asociada a la preocupación por el propio rendimiento y sus consecuencias.

Asimismo, en aquellas organizaciones que contemplaban instancias de devolución, se advertía una tranquilidad por parte de los postulantes en el momento de cierre del proceso. La posibilidad de recibir una retroalimentación de su desempeño contribuye a atenuar la incertidumbre que generan tanto la entrevista como la administración de las técnicas y pruebas.

En cuanto a las técnicas complementarias, en estas instancias se incorporaron pruebas destinadas a evaluar capacidades cognitivas que presentan a su vez una descripción del patrón general de personalidad del evaluado. Entre ellas, los test proyectivos, como el Test de Zulliger, que según Arocha González (2008) se lo entiende como una prueba donde

A partir de un estímulo ambiguo el sujeto generará un proceso relacionado a la asociación del percepto con una representación inconsciente y se obtendrá una respuesta, que será representativa de la situación o conflictos personales actuales al sujeto, así como de alguno de los rasgos que movilizan su personalidad. (p.4)

Por otra parte, se administraron pruebas psicométricas, entre las cuales se destaca el Test de Instrucciones Complejas, adaptado a las características específicas de cada búsqueda. Tal como se señalan en los registros, la selección de técnicas se ajustó al perfil solicitado y a las competencias a evaluar, atendiendo a las demandas particulares de cada puesto. En este sentido, dicho test fue aplicado de manera reiterada a lo largo de la práctica, dado que resulta especialmente pertinente en perfiles administrativos y en aquellos roles que requieren un alto nivel de precisión en el registro de datos, así como en la clasificación de objetos y documentos a partir de múltiples criterios simultáneos (Registro n°2, 25/04/2025).

Puede afirmarse entonces, que, si bien el proceso de evaluación se encuentra planificado y organizado a partir de una determinada estructura, durante su desarrollo pueden emerger situaciones imprevistas que conducen a distintos modos de abordaje y orientan el curso de la entrevista.

8.2.1.2 EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS A BRIGADISTAS DE SEGURIDAD

En continuidad con las experiencias previamente descritas, en el marco de las prácticas profesionales se desarrollaron instancias de evaluación psicotécnica dirigidas a brigadistas de seguridad pertenecientes a una organización, en las cuales participé activamente.

Si bien estas evaluaciones no se inscriben en un proceso de selección convencional, dado que los evaluados ya se encuentran desempeñando sus funciones en sus respectivos puestos de trabajo, constituyen dispositivos orientados a la observación de recursos internos, rasgos de personalidad y modalidades de afrontamiento frente a situaciones de estrés o crisis. En este sentido, se buscó evaluar la solidez psíquica, los mecanismos defensivos y la capacidad de enfrentar situaciones complejas con asertividad en el ámbito laboral (Registro n°12, 28/05/2025).

Estas instancias presentan, a su vez, características particulares en relación con las entrevistas realizadas en procesos de selección convencionales. En primer lugar, fue posible advertir la conformación de un clima más distendido durante las entrevistas y la administración de las pruebas psicométricas y proyectivas, lo cual puede vincularse con el hecho de que se trata de instancias de revalidación psicotécnica y no de evaluaciones asociadas a una postulación inicial. Durante el desarrollo de las evaluaciones, se pudo observar por parte de los evaluados un menor nivel de presión en comparación con entrevistas orientadas a la cobertura de puestos laborales.

En este sentido, la participación en la brigada se caracteriza por ser voluntaria y no encontrarse motivada por una mejora económica directa para quienes la conforman. Este aspecto resulta especialmente relevante, en tanto permite ampliar la evaluación más allá de los recursos internos del evaluado, incorporando la indagación acerca de las motivaciones que los impulsan a colaborar en situaciones de riesgo, así como a sostener una disposición al aprendizaje y a la capacitación continua.

Al igual que en las entrevistas de selección, en estas instancias se abordaron aspectos de la vida personal del entrevistado, dado que determinadas situaciones pueden incidir en su desempeño laboral. Una de las preguntas que habitualmente se formulan con el objetivo de explorar los recursos personales del sujeto es: “¿Atravesaste alguna situación difícil en tu vida?” (Registro n°23, 15/07/2025). Según Alles (2006), la claridad en los objetivos de la entrevista requiere una adecuada preparación previa, así como la formulación de preguntas precisas y comprensibles. La autora define las preguntas hipotéticas como aquellas en las que se presenta

al entrevistado una situación ficticia con el propósito de analizar su modalidad de resolución. Preguntas como “¿Cómo te ves actuando ante un incidente, en caso de que ocurriera?” (Registro n°23 15/07/2025) ilustran esto.

Por otra parte, las preguntas de sondeo, de carácter más directo, buscan favorecer la profundización del relato, como se evidencia en interrogantes tales como: “¿Cómo recordás de tu lado ese momento?, ¿Cómo te sentías?” (Registro n°20, 04/07/2025).

Como contraparte, el carácter voluntario de la participación en la brigada y de estas instancias evaluativas conlleva determinadas particularidades en su implementación. En reiteradas oportunidades, se registraron ausencias a las evaluaciones psicotécnicas por parte de algunos brigadistas, situación que resulta frecuente dado que la demanda de evaluación surge desde la organización y no necesariamente a partir de un interés personal por parte del evaluado (Registro n°20, 04/07/2025).

A partir de lo trabajado hasta aquí, estas experiencias permitieron ampliar la visión y comprensión del proceso evaluativo, al poner en evidencia cómo las dinámicas evaluativas se configuran de manera diferencial en función del contexto y del objetivo de la evaluación. Tanto en las evaluaciones individuales en procesos de selección como en las evaluaciones psicotécnicas dirigidas a brigadistas de seguridad, se observaron particularidades vinculadas a la predisposición de los evaluados, al clima que se establece durante la entrevista y al tipo de preguntas formuladas, aspectos que impactan de manera significativa en el desarrollo del proceso evaluativo.

8.2.1.3 EVALUACIONES GRUPALES: *ASSESSMENT CENTER*

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales, se pudieron observar instancias de evaluación grupal, también denominadas *Assessment Center*. Este tipo de dispositivos permiten no sólo que la organización obtenga un conocimiento más preciso del “material humano” con el que cuenta, sino también que los propios trabajadores accedan a una apreciación más objetiva del grado de desarrollo de sus posibilidades y competencias profesionales (Olaz Capitán, 2011).

Esta última dimensión resulta especialmente relevante, en tanto configura una oportunidad de devolución y cierre que puede ser altamente enriquecedora para los participantes. En el marco de las prácticas, las profesionales ofrecieron esta instancia de

retroalimentación a los evaluados, lo cual fue valorado positivamente por algunos de ellos, quienes manifestaron que en otras organizaciones no suelen contar con espacios de cierre de este tipo, percibiendo dicha ausencia (Registro n°5, 16/05/2025).

Asimismo, para la adecuada planificación de las actividades que conforman un *Assessment Center*, resulta fundamental la identificación de las competencias a evaluar, las cuales deben definirse y obtenerse en términos conductuales. En ese sentido, Olaz Capitán (2011) sostiene que las competencias seleccionadas deben guardar relación directa con el puesto de trabajo específico y contemplar tanto competencias grupales como individuales.

Dentro de las actividades implementadas durante las prácticas, se identificaron dinámicas de carácter predominantemente grupal, tales como debates orientados a la toma de decisiones consensuadas, que reflejan modalidades de interacción, toma de decisiones y negociación entre los participantes. En una de estas instancias “los participantes debatieron intentando llegar a un acuerdo; algunos de ellos mostraron una postura firme, mientras que otros buscaron alcanzar un consenso” (Registro n°4, 15/05/2025). En este punto, puede evidenciarse cómo las actividades propuestas posibilitan el despliegue de las modalidades de funcionamiento de cada participante. De este modo, dichas instancias permiten anticipar, de manera hipotética, cómo cada sujeto podría desenvolverse ante distintos escenarios laborales, especialmente aquellos que implican toma de decisiones, situaciones de presión o resolución de problemas.

A su vez, se administraron actividades de carácter más individual, destinadas a que cada participante pudiera desplegar y evidenciar características personales que, en contextos grupales, pueden ser menos visibles. En la práctica, estas instancias se materializaron a través de la formulación de preguntas de carácter más lúdico dirigidas a cada participante, tales como: “Si fueras un producto, ¿cuál sería tu eslogan y por qué?” o “¿Qué harías si ganaras la lotería?” (Registro n°4, 15/05/2025). En relación con esta experiencia, resultó particularmente interesante observar la forma en que los candidatos se posicionan en situaciones grupales, ya que estas instancias los enfrentan con la necesidad de desplegar habilidades y modalidades vinculares que no siempre emergen en evaluaciones individuales.

En este sentido, la presencia de desacuerdos y necesidad de negociación, introduce elementos que potencian la observación de habilidades tales como la flexibilidad, la tolerancia a la frustración y la capacidad de resolución de conflictos, otorgando una comprensión más integral del perfil y desde una perspectiva contextualizada, que se asemeja a la situación de trabajo.

8.2.2. INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO EN CADA TIPO DE EVALUACIÓN

En este segundo apartado se analiza la intervención del psicólogo en las evaluaciones psicotécnicas, con el propósito de identificar los recursos, estrategias y decisiones profesionales que orientan el desarrollo del proceso. Para ello, se abordará en primer lugar el encuadre y los principios éticos que regulan la práctica profesional. Posteriormente, se analizarán la actitud profesional y los fenómenos transferenciales que pueden emerger en el encuentro entre psicólogo y candidato. Por último, se desarrollará la intervención del psicólogo en el *Assessment Center* y el proceso de elaboración del informe como parte del dispositivo de evaluación.

8.2.2.1 ENCUADRE Y PRINCIPIOS ÉTICOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN

Para comprender la intervención del psicólogo en las evaluaciones psicotécnicas, se debe considerar en primer lugar, las condiciones que estructuran el proceso evaluativo. En este sentido, resulta fundamental partir de un encuadre sostenido por principios éticos, que garanticen un trato equitativo hacia todos los candidatos. Esto supone ofrecer condiciones similares de evaluación, evitar privilegios o sesgos y sostener una actitud profesional libre de prejuicios que puedan incidir en la valoración realizada (Bolaños-Cerón, 2020).

Siguiendo esta misma línea, en el ámbito laboral el encuadre constituye un elemento indispensable dentro del proceso de selección. Bleger (1964) lo define como el conjunto de variables estables y constantes que estructuran la situación de entrevista, en tanto transforman determinados elementos dinámicos en condiciones fijas que delimitan y sostienen el dispositivo. Entre sus componentes se encuentran el tiempo, el espacio y el rol del entrevistador.

En relación con lo vivenciado en la consultora, las profesionales procuran establecer un encuadre que favorezca la comodidad de los candidatos y que promueva un clima relajado y descontracturado. Esta modalidad tiene la intención de evitar la instalación de una “barrera” jerárquica o excesivamente formal que obstaculice la expresión del entrevistado (Registro n°1, 16/04/2025). Asimismo, al inicio del psicotécnico se brinda información clara respecto de la

modalidad de la entrevista, su duración aproximada, las actividades a realizar y habilita un espacio para que el candidato pueda formular preguntas o expresar inquietudes. Esto contribuye a disminuir las ansiedades iniciales, favoreciendo una mayor disposición y alejándose a su vez de la lógica del interrogatorio y promoviendo una dinámica más interactiva.

Dentro del encuadre, el manejo del tiempo constituye una competencia central que el psicólogo debe sostener de manera activa, especialmente en las entrevistas psicotécnicas. Estas instancias suelen tener una duración aproximada de una hora, lo que exige una organización previa y una guía constante del intercambio.

En las entrevistas observadas durante las prácticas, se registraron situaciones en las que algunos postulantes tendían a extenderse en determinados relatos o desviarse de la temática abordada. Frente a ello, se volvía necesario intervenir para reorientar el discurso hacia los aspectos más centrales de la evaluación. En una entrevista, “el postulante se extendió en este relato, por lo que, llegado un momento, mi referente intervino para validar su experiencia, pero a la vez encauzar la entrevista hacia aspectos más personales y vinculados con el puesto” (Registro n°28, 25/08/2025). Esto implicaba una tarea particularmente cuidadosa, dado que la interrupción debía realizarse sin que el candidato se sintiera desestimado. En tales circunstancias, la intervención profesional consistía en retomar el propósito de la entrevista, agradecer la información brindada y reformular o redireccionar la pregunta.

Una dinámica similar se evidenciaba durante las experiencias de *Assessment Center*, donde la variable temporal adquiere mayor complejidad, dado que se trataba de dispositivos grupales. Por lo tanto, la coordinación de actividades debía contemplar tanto el desempeño individual como la interacción entre los participantes. En este contexto, se destaca la flexibilidad y preparación previa por parte del profesional y tal como señalaban las referentes, cada grupo presenta particularidades propias, lo que podía implicar la necesidad de contar con actividades adicionales cuando el encuentro avanzaba con mayor rapidez de lo previsto, o bien reorganizar las consignas cuando el proceso demandaba más tiempo del planificado (Registro n°4, 15/05/2025).

8.2.2.2 ACTITUD PROFESIONAL Y FENÓMENOS TRANSFERENCIALES

En el encuentro que se configura en el proceso psicotécnico, los candidatos pueden adoptar diversas modalidades subjetivas frente a la presencia del psicólogo. En este sentido, Lewin (2006) señala que numerosas personas tienen a expresar pensamientos y fantasías de tinte persecutorio ante situaciones de evaluación, los cuales suelen manifestarse como un “temor” a ser descubiertos o una sensación de que un extraño se entromete a su vida.

A lo largo de las prácticas, se identificaron algunas actitudes de estilo reticente al momento de brindar información personal, así como la formulación reiterada de preguntas acerca de la confidencialidad del proceso y del objetivo de la evaluación, tales como “¿Todo esto que estamos hablando es confidencial? ¿Va a quedar guardado acá?” (Registro n°23, 15/07/2025). En estos casos, la intervención del psicólogo se orienta a disminuir este tipo de pensamientos, en la medida en que pueden obstaculizar el desarrollo fluido de la entrevista. Para ello, se debe sostener un encuadre claro, reforzar la confidencialidad y explicitar nuevamente el propósito del proceso, favoreciendo una transferencia positiva que facilite el despliegue del entrevistado.

Asimismo, fue posible incorporar la importancia de mantener una postura serena y respetuosa, que incide directamente en la experiencia del candidato, dado que la presencia del entrevistador influye en la forma en que éste se posiciona frente a la evaluación. En este sentido, responder de manera clara a las inquietudes planteadas y sostener una actitud tranquila favorece a la disminución de la ansiedad y posibilita una participación más espontánea y colaborativa.

En la práctica, con el objetivo de disminuir la ansiedad inicial y establecer una mayor cercanía, las profesionales realizaban pequeñas intervenciones que se alejaban de una posición jerárquica que en ocasiones puede instalarse en este tipo de instancias. En diversas ocasiones, consultaban al postulante si prefería presentarse libremente y contar un poco acerca de sí mismo o si prefería que se le formularan preguntas (Registro n°7, 20/05/2025). Este tipo de intervención otorga un mayor margen de control sobre el inicio de la entrevista, favoreciendo que se sientan más cómodos al momento de compartir información. Asimismo, preguntar cómo prefiere ser llamado o si utiliza algún apodo contribuía a generar un clima más ameno y relajado. De esta manera, el profesional se amolda a los modos de la persona, ajustándose a su estilo personal y a sus formas de expresión.

Esta actitud adoptada por el profesional se encuentra estrechamente vinculada con la actitud fenomenológica planteada por Pérez Jauregui et al. (2012), entendida como una herramienta que permite discriminar qué aspectos de lo percibido, pensado y sentido durante la evaluación corresponden efectivamente al evaluado y cuáles podrían constituir proyecciones del propio evaluador. En la práctica, este aspecto representó un aprendizaje significativo.

Durante y luego de las evaluaciones psicotécnicas emergieron sensaciones, impresiones y movimientos contratransferenciales que requerían ser reconocidos y elaborados. Fue posible advertir que este registro subjetivo, podía enriquecer el análisis siempre que fuera sometido a una reflexión crítica (Registro n°8, 21/05/2025).

En este sentido, la implementación sostenida de la actitud fenomenológica provee a la evaluación psicolaboral un mecanismo de verificación interna y evita a su vez, el riesgo de distorsiones en el proceso diagnóstico, a causa de los prejuicios y presupuestos que puedan emerger. En ocasiones, determinados candidatos despertaban emociones o impresiones que no resultaban enteramente positivas y frente a esto, se destaca la importancia de prestar especial atención a los fenómenos contratransferenciales y de trabajar cuidadosamente las impresiones antes de integrarlas al análisis (Registro n°11, 23/05/2025).

Es importante mencionar, además, que en la entrevista no se trata de detectar incongruencias en el discurso del candidato, sino más bien de contrastar, a lo largo del intercambio, lo que el entrevistado dice y cómo lo dice. Tal como señala Alles (2006) “la palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista” (p.234). A partir de la experiencia en la práctica, también fue posible observar situaciones en las que determinados candidatos se postulaban para puestos específicos, por ejemplo, posiciones de asesor comercial, que requerían una actitud dinámica y un nivel de energía acorde a las demandas del rol, pero cuya modalidad vincular y de expresión no siempre se correspondía con tales exigencias (Registro n°36, 15/10/2025). Estas cuestiones, requieren de una lectura minuciosa, ya que, si bien algunos candidatos contaban con experiencia previa y responsabilidad para el puesto, tales aspectos no siempre resultan suficientes para el perfil requerido.

8.2.2.3 INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL *ASSESSMENT CENTER*

En cuanto a las instancias de evaluación grupal, específicamente en el *Assessment Center*, el rol del psicólogo puede asumir distintas funciones según la posición que ocupe dentro del dispositivo. Al tratarse de un espacio conformado por un grupo numeroso de participantes, es necesario que intervengan diversos actores con diferentes responsabilidades.

Por un lado, se encuentra el administrador o coordinador, quien dirige la actividad y observa a los participantes. Es el encargado de realizar la apertura y el cierre del encuentro, definir la duración de las actividades, explicar los objetivos y comunicar la información relevante del proceso y a su vez, la cantidad de vacantes a cubrir (Alles, 2006). Asimismo, en el proceso de administración de las actividades, el coordinador interviene mediante preguntas orientadas a profundizar en determinados aspectos. En algunos casos, retoma expresiones textuales de los participantes con el fin de ampliar o clarificar sus respuestas y en otros, cuando las consignas no eran respondidas como se esperaban, indaga sobre aquellas cuestiones que no habían sido suficientemente desarrolladas. A modo ilustrativo de este tipo de intervenciones, en una de las instancias observadas, se presenta la siguiente situación:

En un caso el candidato estaba contando cuales consideraba que eran sus áreas a mejorar y da como respuesta: “Una necesidad de aprender...me gusta estar actualizado”. A lo que la coordinadora le pregunta a partir de esta respuesta: “¿Por qué mencionaste la necesidad de aprender como una debilidad? Yo lo pensaría como una fortaleza más que como algo a mejorar”. (Registro n°5, 16/05/2025)

Por otro lado, se ubican los observadores, cuyo rol se caracteriza por adquirir un carácter más pasivo. Esta posición pudo ser experimentada en el marco de las prácticas, donde “a medida que transcurrieron las actividades, nosotros los observadores no interferimos, ya que la idea era que los participantes debatan entre ellos y que nuestra presencia influya lo menos posible (Registro n°4, 15/04/2025). Este rol se traduce en una función de observación, que implica atender al desarrollo de la entrevista administrada por el coordinador como a las conductas desplegadas por los participantes, permaneciendo disponible al mismo tiempo ante requerimientos de apoyo por parte de quien conduce las actividades.

Asimismo, es importante mencionar que, una vez finalizada la evaluación grupal, los observadores deben realizar una comparación de sus registros con los demás integrantes del equipo, con la finalidad de elaborar un informe final consensuado (Alles, 2006). Esta instancia resulta enriquecedora, ya que permite integrar distintos puntos de vista y advertir determinados aspectos que un observador pudo haber captado en un participante y otro no. A su vez, las anotaciones que incluyen frases textuales contribuyen a una interpretación más global y fundamentada de lo observado (Registro n°4, 15/05/2025).

Siguiendo la misma línea, el proceso de *Assessment Center* constituye una herramienta de gran utilidad dentro del proceso de selección. Sin embargo, su adecuada implementación depende directamente de la intervención del psicólogo, quien debe diseñar las actividades en

función de las habilidades y capacidades requeridas y gestionar el tiempo, considerando que se trata de grupos numerosos y todos deben tener las mismas posibilidades de participación.

8.2.2.4 DE LA OBSERVACIÓN A LA ELABORACIÓN DEL INFORME PSICOLÓGICO

La intervención del psicólogo requiere de una comunicación situada dentro de un contexto socio-laboral, en la cual resulta necesaria la elaboración y redacción del informe psicológico como parte del proceso de selección. Para su realización, se requiere un entrenamiento específico, dado que en él se plasman los resultados del proceso diagnóstico en función de las demandas y los motivos por los cuales fue solicitado (Albajari & Mames, 2005).

Tal como se ha observado en la experiencia práctica, los informes psicológicos deben mantener un carácter estrictamente objetivo, evitando la emisión de juicios de valor o comparaciones entre postulantes (Registro n°13, 30/05/2025). Por otro lado, es preciso considerar que la elaboración del informe no implica la toma de una decisión final, sino el reconocimiento de la propia intervención como parte de un proceso de selección más amplio, en el cual la organización conserva la decisión última (Registro n°10, 23/05/2025).

Ahora bien, una vez administradas tanto la entrevista como las pruebas proyectivas y psicométricas, el profesional se encuentra con el material obtenido y debe realizar la tarea de discernir entre lo esencial y lo accesorio (Pérez Jáuregui et al., 2012). Asimismo, no sólo resulta relevante la información aportada por el entrevistado, sino también el conocimiento de las especificidades del puesto, en tanto éstas permiten contrastar si determinados aspectos del perfil evaluado se corresponden con las demandas del rol. En caso de contar con información escasa o no haberse delimitado adecuadamente los objetivos de la evaluación, la elaboración del informe y el análisis de la misma pueden verse dificultados (Registro n°34, 23/09/2025).

En este marco, a partir de la observación de la modalidad de trabajo de las profesionales, se pudo identificar como rasgo característico de su filosofía profesional la tendencia a sostener recomendaciones acompañadas de observaciones cuando el perfil evaluado resulta acorde al puesto, pero presenta determinados aspectos que requieren seguimiento o desarrollo. Tal como se presenta en un registro de práctica:

A partir del análisis conjunto, se arribó a la conclusión de que se trataba de un perfil recomendable, aunque con observaciones, ya que si bien contaba con las aptitudes necesarias para el puesto, presentaba aspectos vinculares que debían ser señalados en el informe, por tratarse de rasgos que podrían impactar en su dinámica de trabajo (Registro n°37, 31/10/2025).

Esta modalidad da cuenta de una concepción del informe que lejos de tomar posicionamientos dicotómicos y clasificar como “apto” y “no apto”, aporta información cualificada para las organizaciones delimitando fortalezas y posibles áreas de mejora.

Por otra parte, un aspecto que puede presentarse en el marco de la práctica es que, en determinadas ocasiones, el candidato manifieste interés por conocer su desempeño y la manera en que se desarrolló durante la evaluación. En tales situaciones, resulta relevante que, ante consultas vinculadas a los resultados o al destino del material administrado, el profesional brinde una respuesta adecuada y afronte aquellos comentarios que se consideren pertinentes (Richino, 2008).

Resumiendo lo planteado, el análisis de la intervención del psicólogo en las evaluaciones psicolaborales permitió observar que su función trasciende la mera aplicación de técnicas, encontrándose atravesada por dimensiones tales como el sostenimiento de un encuadre ético, el manejo adecuado del tiempo y las intervenciones que se despliegan a lo largo de las evaluaciones grupales e individuales. A su vez, la experiencia práctica permitió identificar aspectos más específicos que emergen del intercambio con el postulante, los cuales requieren sostener una actitud profesional que contemple los fenómenos transferenciales y contratransferenciales sin que éstos distorsionen el análisis posterior.

8.2.3. INCIDENCIA DE LOS CONTEXTOS VIRTUALES Y PRESENCIALES EN EL DESARROLLO Y LA INTERACCIÓN DURANTE LAS EVALUACIONES

En este apartado se desarrollará la incidencia del contexto en las dinámicas de evaluación psicolaboral, entendido como el conjunto de condiciones situacionales, vinculares y materiales que conforman el dispositivo de evaluación, ya sea presencial o virtual y que, al mismo tiempo, influyen en aspectos esenciales como en el encuadre y la interacción entre el

evaluado y el evaluador. De esta manera, la modalidad adquiere una gran importancia dado que introduce particularidades y desafíos que requieren una adaptabilidad y flexibilidad por parte del profesional.

Cabe destacar que el propósito de este apartado no consiste en establecer cuál modalidad resulta “mejor”, sino en examinar de qué manera se configura cada una para optimizar su uso. Por otra parte, dado que las prácticas fueron mayoritariamente virtuales, el análisis tendrá un mayor desarrollo en dicha modalidad, incorporando la experiencia presencial de *Assessment Center* como punto comparativo.

8.2.3.1 CONFIGURACIÓN DEL ENCUADRE EN LA MODALIDAD VIRTUAL

La modalidad virtual en la que se desarrolla una evaluación psicolaboral presenta diferencias significativas respecto de la presencial en cuanto a las condiciones espaciales, temporales y vinculares que organizan el encuentro. En este sentido, la logística espacial y temporal propia de la virtualidad introduce otras posibilidades, en tanto habilita el contacto entre personas que se encuentran separadas por distancias territoriales (Moreira & Giadas, 2021). Esto se vio reflejado a lo largo del año en la realización de entrevistas a candidatos provenientes de distintas provincias del país, ampliando las oportunidades de participación. Del mismo modo, esta modalidad permitió que personas con limitaciones horarias pudieran asistir a la entrevista sin necesidad de realizar ajustes significativos en su agenda.

A partir de la experiencia práctica, fue posible observar que el manejo del tiempo en la modalidad virtual no se restringía a la definición previa de la duración de la entrevista, sino que incluía aspectos tales como la coordinación con el candidato para su incorporación a la videollamada, las interrupciones derivadas de dificultades técnicas y la necesidad de prever alternativas y soluciones ante posibles fallas de conectividad.

En cuanto a la configuración del proceso de evaluación, este se desarrollaba inicialmente mediante una videollamada con el candidato y posteriormente, durante la administración de las pruebas proyectivas, era necesario compartir pantalla, lo cual en ocasiones podría constituir un obstáculo y limitante para el tiempo con el que se disponía (Registro n° 16/05/2025). Estas situaciones demandaban una actitud de flexibilidad por parte del

profesional, en tanto exigían redefinir los márgenes de tolerancia del encuadre para llevar a cabo el proceso de manera adecuada.

Por otro lado, la dependencia de la conexión constituye un aspecto imprescindible de la evaluación virtual e influye directamente en el proceso, tal como se ilustra en el siguiente caso: “Durante una de las entrevistas a los brigadistas surgieron interrupciones en la conexión a internet, lo que obligó a cortar y retomar la comunicación en varias ocasiones.” (Registro n°33, 17/09/2025). Estas situaciones representan particularidades propias de la modalidad que deben ser consideradas, en tanto se tratan de factores externos al rol profesional y a la estructura de la entrevista que pueden emerger e interferir en su desarrollo.

En este sentido, mientras que en la modalidad presencial el encuadre se encuentra apoyado en el espacio físico, la disposición del lugar y la ausencia de terceros, en la virtualidad, su sostenimiento depende principalmente de la precisión en las consignas, la explicitación de normas y la intervención activa del profesional frente a situaciones que pueden desorganizar el proceso.

Algo similar ocurre con el ambiente y el control del mismo. Si bien la virtualidad ofrece la posibilidad de realizar la entrevista desde distintos espacios, la necesidad de contar con condiciones ambientales adecuadas resulta imprescindible. En ocasiones, esta libertad que posee el candidato puede implicar una desventaja, ya que la entrevista puede desarrollarse en entornos ruidosos, con presencia de otras personas que observan u opinan, o con múltiples distracciones que interfieren en el desempeño del candidato (Blasco, 2004). Por esta razón, los límites del encuadre no deben descuidarse ni desdibujarse en ninguna modalidad.

En el caso de las entrevistas realizadas a brigadistas de seguridad, este aspecto se reiteró con frecuencia, dado que las evaluaciones se realizaban en la empresa y dentro del horario laboral. Esto implicaba que en muchas ocasiones no se contaba con un espacio tranquilo y libre de interrupciones, o bien con la circulación constante de personal, que incidía en el desarrollo de la entrevista (Registro n°33, 17/09/2025). De esta manera, resulta posible advertir que estas particularidades no constituyen situaciones aisladas, sino que conforman elementos recurrentes que configuran el encuadre en la modalidad virtual y que requieren ser contemplados como parte del dispositivo.

8.2.3.2 INCIDENCIA DEL CONTEXTO EN LA DINÁMICA EVALUATIVA

Tal como se ha señalado anteriormente, la incorporación de tecnologías en los procesos de selección ha modificado de manera significativa las modalidades de evaluación. En este marco, Blacksmith et al. (2016) señalan que la mediación tecnológica reduce la disponibilidad de claves no verbales para el entrevistador, afectando la calidad de la percepción interpersonal. En la práctica, esta limitación se hizo visible en situaciones concretas: “En el transcurso de la entrevista, la velocidad del discurso del candidato, sumada al formato virtual, dificultó registrar con precisión la información, sostener la escucha activa y formular preguntas orientadas a profundizar ciertos contenidos” (Registro n°30, 02/09/2025). En este sentido, mientras que en la presencialidad es posible captar con mayor facilidad los gestos corporales o cambios de postura, en la virtualidad el campo visual suele verse limitado, lo que exige una mayor concentración en otros elementos como lo son el tono, las pausas y los silencios.

En situaciones como esta, la virtualidad no sólo condiciona la calidad del registro, sino que demanda mayor precisión en la formulación de preguntas y aclaración de información, mientras que en el contexto presencial estos aspectos suelen advertirse con mayor claridad a partir de una lectura más integral de la escena. Sin embargo, emergen otros indicadores que adquieren relevancia, tales como la manera en que se posiciona frente a la cámara, el manejo de los tiempos de respuesta e incluso la manera en que afronta posibles dificultades técnicas.

Desde la posición del rol profesional, la modalidad virtual también puede implicar un reacomodamiento subjetivo. La ausencia de un espacio físico compartido puede generar una sensación de mayor distancia en el intercambio, incidiendo en la construcción del clima y en el establecimiento del *rapport*. En este contexto, se requiere de un esfuerzo adicional para mantener la atención y la escucha activa, así como una mayor conciencia sobre las propias intervenciones, el ritmo de la entrevista y la manera en que se formulan las preguntas y consignas.

Además de las limitaciones en el registro de la interacción que se despliega, la modalidad virtual introduce una mayor exposición a distracciones contextuales durante el desarrollo de la entrevista. Para profundizar este aspecto, resulta pertinente comparar la experiencia del *Assessment Center* en modalidad presencial y virtual. En ambos casos, al tratarse de instancias grupales con un número considerable de participantes, fue necesario sostener una actitud profesional constante y organizar el encuentro rigurosamente para garantizar el adecuado desarrollo de las actividades.

En el *Assessment Center* presencial, se presentaron momentos de interrupción o extensiones no previstas en los tiempos asignados, “el debate se extendió unos minutos más de los pautados, por lo cual la coordinadora tuvo que frenar el mismo para pasar a la siguiente

actividad” (Registro n°4, 15/05/2025). Sin embargo, estas situaciones pudieron ser reguladas relativamente rápido. La presencia física permitió intervenir de manera directa, reorganizar la participación y retomar el encuadre con mayor control sobre el espacio y la dinámica grupal. En este sentido, si bien los imprevistos forman parte de cualquier instancia grupal, el contexto presencial ofrece mayores recursos para abordarlos en el momento que emergen.

En la modalidad virtual, por otro lado, se observaron diferencias relevantes. Algunos autores señalan que el uso de tecnologías puede disminuir la ansiedad asociada a la presión propia de la entrevista presencial (Blacksmith et al., 2016), lo cual puede favorecer conductas más relajadas, mostrándose más cómodos, más espontáneos y menos ansiosos (Sardi, 2019). Si bien este aspecto puede resultar beneficioso para el intercambio, en la experiencia del *Assessment Center* virtual se puso de manifiesto que algunos participantes adoptaron modalidades comunicacionales excesivamente informales para el contexto de evaluación.

A pesar de que este tipo de manifestaciones podría interpretarse inicialmente como una desventaja en el marco de una instancia de evaluación, también puede conformar un indicador relevante para el análisis del estilo comunicacional del postulante. De esta forma, dichas manifestaciones no se interpretan únicamente como “errores”, sino como datos que permiten al profesional evaluar la adecuación entre la modalidad expresiva del candidato y las exigencias del puesto. Particularmente en la instancia vivenciada en el *Assessment Center* virtual, se contaba con conocimiento previo acerca de la cultura organizacional y las características del rol, como por ejemplo en este caso, se trataba de un puesto en el ámbito bancario orientado a la vinculación con clientes de alto perfil. En consecuencia, la experiencia observada no sólo reflejaba un posible efecto de la virtualidad, sino permitió captar la actitud, la presentación estética y la forma de expresión, que adquieren gran relevancia para valorar la adecuación del candidato al puesto de trabajo.

Asimismo, la gestión del tiempo y la observación integral del grupo resultaron más desafiantes. El hecho de estar atravesados por una pantalla dificultaba registrar simultáneamente las expresiones verbales y no verbales de todos los participantes. En diversas ocasiones se produjeron superposiciones al hablar que obstaculizaron la escucha y requirieron intervenciones para reorganizar el intercambio.

Dicho esto, la virtualidad puede presentar mayores desafíos cuando se trata de instancias grupales, en tanto exige la presencia de un equipo que pueda atender simultáneamente el despliegue de cada participante y del grupo, como también una coordinación más rigurosa. Sin embargo, esta modalidad también ofrece múltiples beneficios y posibilidades. En las instancias individuales, el uso de la videoconferencia y el clima generado por el profesional puede

propiciar un ambiente más distendido, favoreciendo la disminución de ansiedades por parte del candidato. No obstante, su implementación demanda un manejo adecuado de herramientas digitales para asegurar un desarrollo fluido del proceso. La falta de familiaridad con la plataforma y con determinadas funciones puede generar inseguridad o interferencias que inciden en el desempeño.

A partir del análisis desarrollado, es posible advertir que la modalidad configura las condiciones en las que se produce el encuentro entre el profesional y el postulante. Tanto la modalidad presencial como la virtual presentan particularidades que inciden sobre dimensiones centrales del proceso, tales como el encuadre, el control ambiental, el manejo del tiempo, las posibilidades de observación y la dinámica vincular. En este sentido, conocer sus alcances y limitaciones son necesarios para optimizar su utilización, también para anticipar posibles imprevistos y disponer de estrategias para abordarlos adecuadamente.

9. CONSIDERACIONES FINALES

El presente Trabajo Integrador Final de la carrera de Licenciatura en Psicología constituyó una instancia de aprendizaje y reflexión crítica construida a lo largo de la experiencia desarrollada en las Prácticas Profesionales Supervisadas. En este marco, el recorrido realizado posibilitó una aproximación al ejercicio profesional en el ámbito organizacional y también la elaboración de un análisis sistemático de dicha práctica.

A partir de la articulación entre la experiencia práctica y los aportes teóricos trabajados, el presente escrito tuvo como eje de sistematización el análisis de las dinámicas de evaluación en los procesos de selección, tomando como referencia la experiencia realizada en la consultora CV Creamos Valor. A lo largo del proceso, fue posible comprender que los dispositivos de evaluación, lejos de reducirse a la aplicación de técnicas específicas, se configuran como procesos complejos, atravesados por múltiples variables que inciden de manera significativa en su desarrollo.

A los fines de posibilitar una articulación teórico-práctica, se delimitaron tres categorías de análisis, definidas en función de los objetivos específicos formulados, las cuales comprenden: las evaluaciones psicotécnicas individuales y grupales en procesos de selección; la intervención del psicólogo en cada uno de estos dispositivos; y la incidencia de los contextos virtuales y presenciales en el desarrollo y la interacción durante las evaluaciones.

Respecto de la primera categoría señalada, el análisis de las evaluaciones psicotécnicas grupales e individuales en los procesos de selección permitió advertir que estos dispositivos se configuran como instancias dinámicas. Si bien cuentan con una planificación previa, la definición de competencias y la selección de técnicas específicas en función del puesto, la experiencia práctica evidenció que tanto la administración como la interpretación de dichas herramientas se encuentran atravesadas por la singularidad de cada candidato, por el propósito de la evaluación y por las condiciones contextuales en las que se desarrolla.

Las evaluaciones individuales permitieron advertir que la entrevista psicolaboral se configura como un espacio de interacción estructurado a partir de la alternancia entre momentos directivos y no directivos y que requiere de decisiones constantes por parte del profesional para profundizar y obtener la información necesaria para el análisis posterior. Por su parte, las evaluaciones dirigidas a brigadistas de seguridad pusieron en evidencia cómo el objetivo de la evaluación, en este caso la revalidación, incide en el clima del encuentro, en la predisposición del evaluado y en el tipo de información que se obtiene. Luego, las instancias grupales desarrolladas mediante el *Assessment Center*, permitieron comprender que la evaluación en interacción con otros participantes introduce variables que complejizan y enriquecen el análisis, posibilitando una lectura más integral del perfil.

A su vez, en la segunda categoría de análisis, se pudo comprender que la intervención del psicólogo en la evaluación psicolaboral implica un posicionamiento profesional activo, que se encuentre sostenido en principios éticos y en decisiones constantes que orienten el desarrollo del mismo. De esta manera, la construcción y el sostenimiento del encuadre, la coordinación de la dinámica individual y grupal y la elaboración del informe constituyen dimensiones centrales del rol.

Asimismo, la experiencia puso en evidencia la importancia de reconocer y analizar las propias impresiones surgidas durante la evaluación, evitando que los prejuicios o resonancias subjetivas interfirieran negativamente en el análisis. De este modo, la intervención del psicólogo se estructura como un ejercicio que media entre la singularidad del candidato y las necesidades de la organización.

Respecto de la tercera categoría de análisis, la experiencia permitió comprender que la modalidad constituye un elemento fundamental en el proceso evaluativo, en tanto que configura una serie de variables tales como el encuadre, la interacción y las posibilidades de observación. El recorrido atravesado reflejó que tanto la virtualidad como la presencialidad presentan alcances y limitaciones específicas que deben ser tomadas en consideración. En este sentido, el análisis permitió reconocer que el proceso evaluativo depende en gran medida de la capacidad del psicólogo para anticipar imprevistos, ajustar estrategias y reorganizar el encuentro en diversos contextos, entendiendo que toda evaluación se encuentra atravesada por las condiciones en las que se produce.

A modo de cierre, la experiencia atravesada en la práctica constituyó una instancia fundamental para articular los conocimientos adquiridos a lo largo de la formación académica en el ámbito laboral. Este acercamiento resultó especialmente significativo, dado que no solo pude profundizar en la comprensión del rol del psicólogo en el campo organizacional, sino también desplegar y ejercitar las propias habilidades profesionales para el futuro profesional. Además, la reflexión crítica se configuró como un eje que atraviesa toda la experiencia, posibilitando reconocer las propias implicancias subjetivas, las dudas que emergen y los saberes que se van consolidando progresivamente en el trayecto formativo.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adam, G. A. (2023). Perfil de competencias requerido a los psicólogos para la actual evaluación psicolaboral. *Psicodiagnosticar*, 31, 29–51.
- 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.
- Albajari, V. (1996). *La entrevista en el proceso psicodiagnóstico*. Editorial Psicoteca.
- Albajari, V. & Mames, S. (2005) *La evaluación psicológica en selección de personal*. Editorial Paidós.
- Alles, M.A. (2006). *Selección por competencias*. Editorial Granica.
- American Psychological Association. (2024). *Guidelines for the practice of telepsychology*. <https://www.apa.org/practice/guidelines/telepsychology-revisions.pdf>
- Aristizábal Gómez, M. C., & Quiceno Vargas, S. M. (2011). *Rol del psicólogo en los procesos de selección de personal tradicional y por competencias dentro de las organizaciones* [Trabajo de grado, Institución Universitaria de Envigado].
- Arocha González, M. (2008). *Técnicas proyectivas en el ambiente organizacional*. Psico Consult C.A.
- Blacksmith, N., Willford, J. C., & Behrend, T. S. (2016). Technology in the employment interview: A meta-analysis and future research agenda. *Personnel Assessment and Decisions*, 2(1), Article 2. <https://doi.org/10.25035/pad.2016.002>
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista Psicología Organización y Trabajo*, 4(1), 91-122.
- Blasco, R. D. (2004). Reclutamiento, selección de personal y las tecnologías de la información y de la comunicación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 141-167. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317999003>
- Bleger, J. (1964). *Temas de psicología (entrevista y grupos)*. Nueva Visión.

- Bolaños-Cerón, A. D. (2020). Eficacia y eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista Biumar*, 4(1), 134-146.
- Celener, G. (2008). *Técnicas proyectivas: Actualización e interpretación en los ámbitos clínico, laboral y forense* (Tomo II.). Lugar Editorial.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las Organizaciones*. (8.^a ed.). Mc Graw Hill.
- Federación de Psicólogas y Psicólogos de la República Argentina (2013). *Código de la Federación de Psicólogos de la República Argentina (Fe.P.R.A)*. <https://www.fepra.org.ar/codigo-de-etica>
- García Hernández, C., Esparza García, I. G., Ochoa Ávila, E., & Mercado Ibarra, S. M. (2022). *Reclutamiento y selección de personal para atracción de talento*. Editorial ITSON.
- Holliday, O. J. (s.f.). *Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias*.
- Jara, Ó. (2011). *La sistematización de experiencias: aspectos teóricos y metodológicos*. Matinal, 67-74.
- Lewin, E. (2006). La entrevista, la transferencia y la contratransferencia. *Revista Argentina de Psicología*, 47(1), 37-49.
- Lotito Catino, F. (2016). Test psicológicos y entrevistas: usos y aplicaciones claves en el proceso de selección e integración de personas a las empresas. *Revista Academia & Negocios*, 1(2), 79–90. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560863081003>
- Moreira, S. M., & Giadas, M. de las M. (2021, noviembre). *La entrevista virtual: ¿la nueva forma de administración de las técnicas cualitativas?* XIV Jornadas de Sociología. Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. <https://www.aacademica.org/stella.maris.moreira/23>
- Olaz Capitán, Á. J. (2011). Desarrollo metodológico de un assessment center basado en un sistema de gestión por competencias. *Lan Harremanak*, (24), 197–217.

OpenAI. (2023). ChatGPT (Mar 14 version) [Large language model].

Perea Rivera, J. L. (2006). Gestión de recursos humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista de Investigación en Psicología*, 9(1), 109–122.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v9i1.4961>

Pérez Jáuregui, I., Adam, G., & Boso, R. (2012). *La evaluación psicolaboral: Fundamentos y prácticas*. Editorial Paidós.

Porras Velásquez, N. (2013). ¿Qué es lo que hace exactamente un psicólogo organizacional? Una reflexión crítica desde las teorías del rol. *Revista Electrónica de Psicología Social Poiésis*, 1-9. <https://doi.org/10.21501/16920945.646>

Provincia de Córdoba. (1984). *Ley 7106: Ejercicio profesional de la Psicología*. Boletín Oficial de la provincia de Córdoba.

Richino, S. V. (2008). *Selección de personal* (2.^a ed.). Paidós.

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.
<https://doi.org/10.14482/psdc.34.2.849>

Sardi, B. N. (2019). Un aporte a la psicología laboral en tiempos de pandemia: La entrevista de selección de personal mediada por la tecnología. *Revista de la Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires*, 60–81.