



Universidad Abierta Interamericana  
Facultad de Desarrollo e Investigación Educativos

Título del Trabajo Final:

**“EL ROL DEL PSICOPEDAGOGO  
EN EL ÁMBITO DE LA  
SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN  
DE PERSONAL”**

Alumna: Civitelli Ariana

Modalidad: Discusión Teórica

Títulos a obtener: - Licenciatura en Psicopedagogía

-Profesorado en Psicopedagogía

Carrera: Lic. y Prof. en Psicopedagogía

## **Resumen**

Este trabajo de investigación tiene como principal objetivo destacar la importancia de la presencia de un profesional en psicopedagogía en ámbitos laborales, ya sea empresas u organizaciones.

El estudio que se llevó a cabo posee una modalidad de discusión teórica, la cual se encuentra dividida en dos partes: el marco teórico y el abordaje metodológico.

En la primer parte, se realiza un recorrido a través de diferentes conceptos planteados desde diversos enfoques y autores.

La Psicopedagogía Laboral es una rama de la Psicopedagogía que se ubica en contextos empresariales y/o laborales, con el fin de mejorar dichos espacios y lograr una amena adaptación de los sujetos implicados en ellos.

Los individuos que se encuentran vinculados a las organizaciones y/o empresas son adultos, es por ello que se describió la personalidad de los mismos a través de las teorías de Havighrúst, Erickson y Levinson.

Se consideró de relevancia, la salud mental de los adultos como así también el trabajo de manera interdisciplinaria.

Esta investigación se enfoca principalmente en dos procesos que puede desempeñar el psicopedagogo: la selección de personal y la capacitación. Se abordan dichas tareas desde un enfoque psicopedagógico y otro administrativo.

Por otra parte, el abordaje metodológico se basa en datos y conclusiones de las entrevistas realizadas a psicopedagogos que se desempeñan en empresas y a profesionales que se encuentren implicados en el área de Recursos Humanos.

La conclusión final demuestra la importancia de la psicopedagogía y los beneficios que aporta esta disciplina en el ámbito laboral, sin descuidar los fines que persigue cada organización

**Palabras claves:** Psicopedagogía laboral – Aprendizaje – Adulto- Salud Mental – Interdisciplina – Selección de Personal - Capacitación

## **Dedicatoria**

*A aquellos que siempre me acompañaron en este camino...*

*A mi ángel...*

## Índice

Resumen .....	5
Justificación/ Planteo del problema .....	7
Objetivos.....	8
PARTE I: Marco Teórico.....	9
1. Consideraciones actuales.....	9
2. Breve acercamiento a la Psicopedagogía.....	10
3. Introducción a la Psicopedagogía Laboral.....	12
3.1 Gestión del psicopedagogo.....	14
4. La adultez.....	17
4.1 Características del adulto.....	17
4.2 Personalidad en el adulto.....	18
4.3 La inteligencia.....	21
5. El aprendizaje adulto.....	23
5.1 Aprendizaje y trabajo.....	23
5.2 Problemas de aprendizaje laboral.....	25
6. Salud Mental en Organizaciones.....	26
6.1 Concepto.....	26
6.2 Salud Mental y trabajo.....	27
7. Trabajo interdisciplinario.....	30
8. Incumbencias de nuestro rol.....	33
8.1 Selección de Personal.....	34
8.2 Capacitación.....	41
8.3 El psicopedagogo capacitador.....	49

PARTE II: Abordaje metodológico.....	50
9. Análisis de datos.....	50
9.1 Entrevistas a psicopedagogos.....	50
9.2 Entrevistas a profesionales en RRHH.....	52
Conclusiones Finales.....	55
Referencias Bibliográficas.....	59
Anexos.....	61

## **El rol del psicopedagogo en el ámbito de la Selección y Capacitación de personal**

### Justificación/planteo del problema

La pertinencia del tema de estudio está fundamentada en que resulta novedoso y relevante para los diferentes actores que se encuentran afines al ámbito laboral, debido a la existente escasez de antecedentes referidos a la psicopedagogía laboral.

Partimos de considerar que la psicopedagogía posee como ámbito de incumbencia casi exclusivo el de la educación sistemática, extendido a la clínica en centros hospitalarios y consultorios. Es recurrente, que debido a la desinformación y falta de conocimientos sistematizados, no se tenga en cuenta esta disciplina en el área laboral.

Este trabajo se dirige a personas implicadas en empresas como, gerentes, jefes, profesionales del área de recursos humanos, psicólogos y a quien crea interesante y quiera conocer sobre esta problemática, para que logren comprender en profundidad el rol del psicopedagogo en éstos ámbitos, ya que considero que puede resultar sumamente beneficioso para detectar problemáticas de aprendizaje organizacional que pueden pasar desapercibidas.

Por medio de este estudio, pretendemos generar conocimiento sobre las intervenciones que realiza el psicopedagogo, focalizando nuestra atención en el aprendizaje de los adultos en situaciones laborales. Nuestro fin es reconocer los beneficios que trae la intervención psicopedagógica en estos ámbitos.

Esta investigación aborda a la Psicopedagogía Laboral teniendo como sustento los siguientes objetivos:

**Objetivo general**

Destacar la importancia que tiene la intervención psicopedagógica en ámbitos laborales.

**Objetivos específicos**

- Definir la psicopedagogía laboral.
- Conocer las diversas tareas y procesos que puede realizar el psicopedagogo en las empresas.
- Identificar los beneficios que brinda nuestra profesión en el departamento de recursos humanos.
- Proporcionar información específica que clarifique el quehacer psicopedagógico en empresas.



## **PARTE I: MARCO TEÓRICO**

### **1. Consideraciones actuales**

En los últimos tiempos fuimos protagonistas de grandes cambios, siendo el más relevante el fenómeno de la globalización. La informática y los mercados se han desarrollado profundamente, logrando que aumenten las exigencias de la vida cotidiana. Esto conlleva a que debamos estar capacitados para adaptarnos lo mejor posible a un mundo altamente cambiante.

En relación al área laboral se produjo una redistribución de ocupaciones, ya que surgieron nuevos trabajos y roles, y otros han desaparecido. Citado por D'Anna (1998), Bell caracteriza a la sociedad post industrial por “el cambio en la distribución de ocupaciones, es decir, no sólo donde trabajan las personas, sino el tipo de cosas que realizan”.

Por todo ello, la educación tradicional no logra satisfacer las necesidades de este mundo tan complejo, con lo cual el que no continúa formándose queda al margen de este desarrollo. Debido a esto se produce una situación de crisis entre la educación y el mundo del trabajo.

Lo mencionado, conlleva a la necesidad de aferrarse a un nuevo paradigma, calificándolo como posparadigmático; tratándose de un modelo capaz de integrar los diferentes aportes de la psicología del trabajo, la pedagogía, la sociología, etc, reunidos bajo una determinada concepción del aprendizaje. (D'Anna, 1998)

Diferentes investigaciones se han dedicado a estudiar la educación y el trabajo, pero lo han hecho de forma separada, dejando al margen las dificultades de aprendizaje implicadas en ámbitos laborales.

Esta situación de profundos cambios y crisis, crea un espacio de actuación y desarrollo para la psicopedagogía laboral, la cual debe situarse frente a los cambios ambientales desplegando en el trabajador su capacidad de adaptación.

Antes de avanzar en dicha temática, se considera pertinente realizar un repaso sobre diferentes ejes, para luego ubicarnos específicamente en la psicopedagogía laboral.

## **2. Un breve acercamiento a la Psicopedagogía**

Citando a Salamone (2014), la psicopedagogía surge en nuestro país hace un poco más de 50 años, por acción del sacerdote Uben Arancibia. En un primer momento, tenía la finalidad de insertarse en aquellos problemas escolares de los niños en donde el quehacer de la Pedagogía y la Psicología no lograban intervenir. Lo que se buscaba era formar un profesional que trabajara con el docente a fin de solucionar esas problemáticas planteadas.

A lo largo de su breve historia, la Psicopedagogía continuó siendo marcada por el influjo de disciplinas como la biología, la psicología social, la medicina, la sociología, la antropología y la filosofía. Se fue abriendo paso para desenvolverse en un campo bien delimitado dentro de la educación, los aprendizajes y la salud mental.

Es en la práctica psicopedagógica en donde se van a confrontar y afirmar teorías provenientes de otros ámbitos. Al estudiar al ser humano con su aparato psíquico y cognitivo en situación de aprendizaje, se incluye su forma de vincularse frente al mismo, frente a sus ansiedades y defensas, sus capacidades, sus dificultades y sus instrumentos de conocimiento.

Se asistiría entonces, a los síntomas y sus causas, a la familia, a la escuela y al medio sociocultural, logrando un espacio de articulación.

Como producto de esta construcción, hoy la Psicopedagogía es, según Marina Müller (1995), un campo amplio que estudia y trabaja los aprendizajes sistemáticos y asistemáticos. Abarca la educación académica, la educación familiar, vocacional, ocupacional y laboral. Dicha disciplina se ocupa de la salud mental, en cuanto aprender implica afrontar conflictos, construir conocimientos y muchas veces padecer perturbaciones. Incluye el estudio de las estructuras educativas, sanitarias y laborales en cuanto promueven, traban o dañan los aprendizajes”.

Retomando a Salamone (2014), se entiende al aprendizaje como un proceso de cambios conductuales y comportamentales a lo largo de su desarrollo vital del ser humano, que se produce por la interacción con el medio ambiente socio-cultural y se sostiene en el tiempo permitiendo una adaptación a la realidad actual.

Esta disciplina, no sólo aborda un proceso de aprendizaje sano y adaptativo, sino las fracturas en el mismo, sean estas provocadas por desbalances bioquímicos, funcionales o socio-ambientales.

La psicopedagogía puede intervenir desde la prevención, estimulación, asesoramiento, orientación, diagnóstico y tratamiento, en salud y educación, laboral, forense, tercera y cuarta edad, medios de comunicación, gestión institucional, investigación y otros campos de inserción laborales novedosos, como son la creación de juegos, juguetes y recursos estratégicos.

### **3. Introducción a la Psicopedagogía laboral**

Un ámbito de la psicopedagogía es aquella que se vincula con gestiones laborales; llamada Psicopedagogía Laboral. Su práctica se apoya principalmente en aquellos aportes teóricos que nutren a la psicopedagogía.

A través de ella recibirá la influencia principalmente de la psicología evolutiva, la psicología genética y las escuelas psicoanalítica, gestáltica, sistémica y cognitiva. La psicopedagogía laboral no sólo recibirá los aportes de dichas teorías, sino que también contribuirá a enriquecerlas, de manera tal que se establece entre los diferentes marcos un fecundo interjuego dialéctico, cumpliéndose así el sentido fundamental del aporte interdisciplinario. (Hernández, 2008)

Se define a la psicopedagogía laboral como el estudio de sujetos en situación de aprendizaje laboral, situando al aprendizaje y sus dificultades en los individuos, grupos, organizaciones e instituciones.

D'Anna (2006) argumenta que el interés de esta rama de la psicopedagogía, se centra en el aprendizaje del trabajo en sí, y las dificultades que puedan surgir en relación con: la tarea, otros trabajadores, con la cultura organizacional, la identidad laboral y el aprendizaje de roles.

La mencionada autora considera al aprendizaje como un proceso continuo que se da a lo largo de todo el desarrollo vital, tanto en las personas como en las organizaciones. Requiere involucrarse con la realidad para transformarla y transformarse.

Sostiene que esta disciplina comprende el aprendizaje del adulto en interrelación con el trabajo. Como D'Anna (2006), concebimos este último concepto como una construcción humana donde las personas aprenden a ser trabajadores en el momento histórico que les toca vivir. El trabajo es el conjunto de actividades dirigidas hacia un objetivo.

Con dicho enfoque, es indispensable pensar en las personas, el aprendizaje y su trabajo.

El aprendizaje del trabajo se vincula estrechamente con el momento histórico en que nos insertamos en la vida laboral. Es en este período donde se elige que hacer, cómo, dónde, para

qué y por qué. El aprendizaje es pensado como una construcción normal y espontánea que tiene lugar desde el nacimiento hasta la muerte.

Coincidimos con la mencionada autora en que la psicopedagogía laboral se instrumenta en la formación de sujetos trabajadores y más concretamente en el desarrollo de la personalidad laboral, que incluye la integración de los aspectos afectivos, cognitivos y sociales, y supone la capacidad de aprender a crecer.

Postulando a Hernández (2008), el método que utiliza la psicopedagogía laboral es el método clínico ya que se centra en la singularidad de cada individuo, grupo, organización o institución en particular; implica percibir, mirar, escuchar, comprender, elaborar e intervenir desde una posición.

Se produce así, un abordaje a través de un conjunto de técnicas, herramientas y recursos para descubrir, identificar, comprender, emprender, aportar y analizar los procesos de aprendizaje del trabajo y sus dificultades.

La autora mencionada considera que para poder utilizar un enfoque clínico, es necesario algunos principios básicos: ambiente o clima favorable de trabajo; relaciones interpersonales basadas en la intimidad, confianza y comunicación; normas de trabajo establecidas; decisiones compartidas y técnicas utilizadas en forma grupal o individual.

El enfoque clínico nos permite investigar el funcionamiento de la relación entre el aprendizaje y el trabajo en todas las tareas: selección de personal, capacitación, orientación y asesoramiento laboral.

A través de dicho enfoque, podemos obtener información sobre los procesos comunicativos y los mecanismos que ponen en marcha los sujetos cuando se enfrentan a situaciones conflictivas.

La mencionada autora postula que se conocerá los procesos de transmisión del aprendizaje y metacognitivos de una persona, cómo construye los conocimientos, cuáles son los recursos que utiliza, cuáles los mecanismos que ponen en juego, qué estilo de aprendizaje predomina en cada área laboral.

Las técnicas que se utilizan son, mayoritariamente, la observación y las técnicas de encuesta (entrevista o cuestionario). En psicopedagogía laboral, la entrevista consiste en una relación humana en la que los integrantes intentan conocer lo que está pasando.

### **3.1 Gestión del psicopedagogo laboral**

La gestión según el Diccionario de la Real Academia Española, es la acción y efecto de gestionar y administrar. Es decir, el correcto manejo de los recursos que dispone una determinada organización.

Definimos a la gestión psicopedagógica como la implementación de un conjunto de procedimientos para actuar sobre la realidad del aprendizaje, en los niveles individual, grupal y organizacional, con fines preventivos, terapéuticos y de orientación y asesoramiento. (Hernández, 2008)

En relación a lo expresado, el psicopedagogo se encarga de los procesos de selección, capacitación y asesoramiento ocupacional-laboral en el ámbito de las organizaciones (como consultor externo o perteneciente al plantel de la organización) y, en la clínica asiste a dificultades en el aprendizaje del trabajo e interviene en los procesos de orientación laboral.

La gestión de este profesional comienza con una demanda, la cual puede ser efectuada por individuos, empresas u organizaciones públicas o privadas.

Hernández (2008) propone que la gestión del psicopedagogo laboral se enfoca en el aprendizaje del trabajo y se puede clasificar de acuerdo a tres criterios distintos y complementarios:

- 1) Según la finalidad de la gestión, el profesional podrá realizar tareas preventivas, asistenciales o de docencia e investigación.

Por ejemplo, en el ámbito con finalidad asistencial, el psicopedagogo podrá intervenir en procesos de orientación laboral, atender a conflictos en la identidad profesional y laboral, abordar dificultades de aprendizaje de la tarea en los adultos.

En el ámbito docente, participará en equipos interdisciplinarios responsables de elaboración y ejecución de diseños curriculares, planes, programas y proyectos en las áreas de trabajo, de aprendizaje del trabajo y de producción; en la creación de un

desarrollo de carrera profesional y brindará asesoramiento en evaluación de desempeño.

El accionar laboral no se limita al diagnóstico y asistencia de las dificultades de aprendizaje del adulto sino que se extiende al campo de la psicoprofilaxis, previendo y promoviendo mejor aprendizaje en las personas y organizaciones. Dicha tarea se extiende a la investigación para permitir una mejor inserción del hombre en el ámbito laboral.

- 2) Según el lugar físico donde tal gestión se desarrolle, incluyendo consultorios, hospitales, obras sociales, empresas u organizaciones educativas y sindicatos.

Por ejemplo, en las organizaciones el psicopedagogo realizará selección de personal, capacitación y relevamiento psicopedagógico y asesoramiento ocupacional y orientación laboral.

- 3) Según el nivel de análisis considerado, puede ser intrasubjetivo (personas), intersubjetivo (grupos) y transubjetivo (contexto cultural, organizaciones, sociedad)

Cada gestión quedará definida a partir del entrecruzamiento de estos tres parámetros.

La identidad del psicopedagogo se conforma en el espacio de interacción del profesional con el mundo laboral. Esto dará lugar a una nueva experiencia.

El profesional deberá poseer una formación integral científica y humanística para poder brindar respuestas que promuevan el desarrollo de potencialidades en relación así mismo, a los demás y a la comunidad.

Para concluir, podemos mencionar algunas de las tareas que puede realizar el profesional en psicopedagogía laboral: satisfacer la demanda de recursos humanos capacitados en una empresa u organización, capacitar teórica y técnicamente a los trabajadores, realizar propuestas y actividades creativas para resolver las problemáticas de los diversos contextos, esclarecer los fenómenos de transferencia, interferencia, de facilitación y de bloqueo en el aprendizaje laboral.

El profesional también podrá promover la detección y resolución de los problemas de aprendizaje en los adultos, aportará sus herramientas para poder integrar al adulto en su

medio social, profesional y laboral; comprenderá los procesos de aprendizaje de las personas en el trabajo y las organizaciones.



#### **4. La adultez**

En esta sección se llevará a cabo el desarrollo de uno de los momentos más importantes del ciclo vital: la adultez. La importancia de este período radica en que es una de las etapas más extensas de la vida humana y que incluye al grupo etario más productivo de la sociedad, y el cual se encarga de los progresos de la misma.

La adultez es la etapa comprendida entre los 18 y los 60 años aproximadamente. En este momento de la vida el individuo normalmente alcanza la plenitud de su desarrollo biológico y psíquico.

Debido a los cambios socioculturales que se vienen sucediendo, y que anteriormente mencionamos, los adultos podrían atravesar diversos desajustes en las áreas personal y laboral. Es labor de la psicopedagogía estudiar esas crisis que se producen para poder entregarle al sujeto las herramientas necesarias para afrontarlos de la mejor manera posible.

##### **4.1 Características de la etapa adulta. Diferentes concepciones.**

Como sostiene Larrinaga (2006), existen dos concepciones sobre la adultez. La primera de ellas considera al ser humano como un ser acabado cuando alcanza la madurez y, la otra sostiene que el adulto es un ser en constante proceso de construcción y aprendizaje.

Refiriéndonos a la primera concepción, se suponía que el hombre adulto todo lo sabía y que, en consecuencia no existían en él los problemas de aprendizaje. Este concepto no consideraba la posibilidad de continuar formándose luego de la juventud. El progreso dependía de transferir la experiencia del adulto al niño.

Frente a las demandas socioculturales, se produce una crisis de este modelo y surge la necesidad de replantearse la idea que tenemos sobre el adulto, considerándolo como un individuo en continuo proceso de construcción y aprendizaje.

La adultez es una etapa evolutiva de la vida, la más larga en relación a tiempo, por lo cual es necesario continuar aprendiendo.

Esta etapa comienza con la inserción en el mercado laboral y finaliza con la jubilación.

Desde un enfoque biológico, un organismo adulto es aquel que ha terminado de crecer y cuyo desarrollo ha finalizado. El término adulto proviene de “adulteces”, concepto definido por el diccionario como formado, maduro, llegado a su mayor crecimiento.

Existen ciertas características que son propias del adulto, como por ejemplo, completud, dominio de sí mismo, capacidad para sostener los compromisos que contrae, responsabilidad, capacidad para desempeñar un trabajo o profesión, capacidad para disfrutar de sus logros y actividades.

El adulto se construye como tal a través del proceso de individualización. Su característica principal es la autonomía. Erikson, citado por Larrinaga, caracteriza esta etapa por medio de la productividad: produce intelectual, económica y afectivamente.

Actualmente existe una prolongación de la adolescencia debido a que tenemos más dificultades para insertarnos en el mundo adulto debido a que no somos lo suficientemente capaces para producir y ser autónomos.

Comprendemos al ser humano como un sujeto en permanente adaptación, por ello es necesario replantearse el rol del psicopedagogo, de manera tal que pueda abordar las dificultades de aprendizaje en todas las etapas del desarrollo.

#### **4.2 La personalidad en la adultez**

Se llevaron a cabo diversos estudios dedicados a la personalidad en la etapa adulta. Larrinaga (2006) sostiene que se encuentran aquellos que consideran que en dicha etapa se producen cambios que van a afectar a la personalidad del adulto, y existen otros que sostienen que la personalidad se mantiene estable.

Los autores que sostienen el cambio en la edad adulta defienden la existencia de estadios. Argumentan que el desarrollo se da siguiendo una secuencia temporal que se organiza en fases o estadios que se suceden siguiendo un determinado orden.

A esas fases le corresponden modificaciones relacionadas con la edad, pero la misma no es la responsable de los cambios, sino que es sólo un indicador.

A continuación, basándonos en los escritos de Larrinaga (2006), desarrollaremos brevemente algunos autores que toman la postura de que existen cambios que afectan a la personalidad en la edad adulta.

#### **4.2.1 Enfoque epigenético de Erikson**

Erikson es citado por Larrinaga, ya que caracteriza al desarrollo de las personas como psicosocial, es decir, el resultado entre las interacciones internas del individuo (psíquicas, fisiológicas y biológicas) con las demandas externas (sociales y culturales).

Este psicólogo propuso una serie de estadios evolutivos que abarcan todo el ciclo vital del ser humano. De los estadios presentados dos corresponden a la edad adulta, éstos son el sexto estadio y el séptimo estadio.

El sexto estadio es llamado “La intimidad frente al aislamiento”. La intimidad real implica la capacidad que tiene la persona de experimentar y sentir que las necesidades y preocupaciones de otra persona son tan importantes como las propias.

Lo opuesto a intimidad es el aislamiento, el cual se produce por la imposibilidad de compartir los sentimientos con otra persona.

El estadio siguiente, es denominado “Generatividad frente al estancamiento”. La generatividad es descrita como aquello que los adultos quieren dejar a las nuevas generaciones para que les sirva de guía y les resulte útil.

Así considerada la generatividad, resulta un vínculo de relación psicosocial que se establece entre el desarrollo personal y el mundo social y tiene por objetivo mantener aquello que la sociedad considera que es bueno.

Las personas que no desarrollan la generatividad son porque suelen estar muy pendientes de sí mismas, preocupadas por la comodidad personal, hecho que le produce un sentimiento de vacío.

#### **4.2.2 Teoría de Levinson**

Otros de los autores que retoma el mencionado autor es Levinson, quien sustenta que el ciclo vital del hombre está formado por cuatro estaciones y cada una dura veinticinco años. Tres de dichas eras transcurren durante la etapa adulta.

El autor, ubica desde los 17 a los 45 años la edad adulta temprana, en donde los seres humanos alcanzan los objetivos más importantes de la vida. El hombre se va a circunscribir a su familia y su trabajo con la finalidad de llegar a ser él mismo. Llegando al máximo de esta etapa, la persona alcanza estabilidad laboral, madura y se va a preocupar por mantener lo alcanzado hasta ese momento.

La transición a la edad media se produce entre los 40 y los 45 años y resulta ser la más significativa debido a las modificaciones que se producen. Las personas comienzan a considerar el tiempo que les queda de vida y se producen cambios en las relaciones familiares.

La era o estación de la edad media se ubica entre los 40 y los 65 años. Es el periodo de máximo apogeo ya que las personas logran un reconocimiento en el lugar de trabajo y en la comunidad.

#### **4.2.3 Teoría de Havighurst**

Por último, Havighurst plantea que las personas tienen que realizar una serie de aprendizajes, deben adquirir destrezas, competencias y habilidades en las diferentes etapas de su desarrollo. La forma en que se resuelve la tarea evolutiva afectará al progreso de la fase siguiente.

El autor concluye que las modificaciones que se producen en la edad adulta se deben mayoritariamente a los acontecimientos sociales, más que a una reorganización de la personalidad y distingue tres periodos.

El primer periodo es la fase del adulto joven que es situada entre los 18 y los 30 años. Se considera que es una etapa en la que se producen dificultades y tensiones ya que el joven adulto se encuentra solo para llevar a cabo las tareas de este momento. Estas tareas básicas son seleccionar la pareja y el trabajo, acciones que van a repercutir en su vida posterior.

La fase de la mitad de la vida sucede entre los 30 y los 55 años, la cual se correspondería con la productividad y la procreación. Esta etapa se caracteriza por la crisis de la mitad de la vida en donde el sujeto debe reflexionar sobre la realidad que se le presenta planteándose si han realizado o no lo que tenía proyectado.

La fase de la vida adulta avanzada se extiende a partir de los 55 años. El adulto se encuentra disminuido económica y físicamente. Se produce el sentimiento del nido vacío debido a que los hijos abandonan el hogar.

### **4.3 La inteligencia en la adultez: ¿pensamiento postformal?**

Larrinaga (2006), cita a Piaget, para quien el estadio de las operaciones formales constituye el nivel más alto del desarrollo cognitivo. Esta etapa comienza aproximadamente a los 14 años cuando las operaciones lógicas empiezan a ser traspuestas del plano de la manipulación concreta al de las meras ideas, expresadas en cualquier tipo de lenguaje, pero sin el apoyo de la percepción, de la experiencia y de la creencia.

Postulando a Nélica Atrio (1997), una de las transformaciones que suponen las operaciones formales es la posibilidad de combinar las formas de reversibilidad, es decir, las clases (reversibilidad por inversión) y las relaciones (reversibilidad por reciprocidad), que en las operaciones concretas aparecen escindidas. La inteligencia formal al adquirir esta capacidad combinatoria accede al razonamiento hipotético-deductivo, el cual consiste en que las proposiciones plantean los datos en forma independiente de los factores u objetos presentes, es decir como hipótesis. Éstas pueden vincularse entre sí, de modo que otras puedan deducirse de ellas en calidad de conclusiones.

El sujeto adquiere la capacidad de anticipar mentalmente todas las combinaciones posibles que se ponen en juego entre los elementos o factores de una situación.

Retomando a Larrinaga (2006), los estudios realizados con una población adulta y una población adolescente, indican que existen escasas diferencias entre el pensamiento formal de los 15 o 20 años y el que se usa durante el resto de la vida.

Algunos autores proponen la existencia de un estadio posterior al de las operaciones formales, denominado como pensamiento postformal.

Dicho pensamiento es caracterizado como una etapa creativa en que más que la búsqueda de la solución de los problemas, predomina la posibilidad de formulación de los mismos, lo que se asume como un nivel de razonamiento más avanzado que el de las operaciones

formales. Implica también razonar integrando y coordinando marcos de referencia dispares lo que supone crear y hacer coexistir de modo tolerante contradicciones en lugar de eliminarlas. (Lombardo Enrique, 2007)

No se plantea una inteligencia postformal, sino que podría pensarse que el pensamiento formal puede enriquecerse gracias a nuevas articulaciones y equilibraciones que se elaboran sólo en forma completa en la adultez.

Siguiendo a Lombardo (2007), podría concebirse al pensamiento postformal como producto de las estructuras intelectuales del período lógico formal pero siendo otros sus objetos epistémicos, sus problemas, sus perspectivas. Simultáneamente se van construyendo nuevos objetos de pensamiento que, obviamente, no pueden ser exitosamente abordados con herramientas de las estructuras anteriores, de naturaleza más simple.

Citando a Larrinaga (2006), los adultos consideran que la mayor parte de las soluciones de la vida son provisorias y no necesariamente permanentes: tienen en cuenta factores emocionales e irracionales.

Muchos estudios encuentran un cambio cualitativo y cuantitativo en las funciones cognitivas si las circunstancias de la vida lo permiten.

El mencionado autor, sostiene que una de las habilidades prácticas de este pensamiento es la integración del razonamiento subjetivo y objetivo. Entendiendo al primero como un tipo de pensamiento muy influenciado por las cualidades personales del individuo que piensa. El pensamiento objetivo involucra hechos y situaciones considerados válidos.

El logro más importante de la edad adulta se encuentra vinculado a poder relacionar las emociones con la lógica. Otra característica distintiva de este momento de la vida es la flexibilidad intelectual, que surge a partir del conocimiento de que existen diversos puntos de vista sobre un mismo fenómeno y que cada problema tiene variadas soluciones.

Siguiendo a dicho autor, el pensamiento postformal, en el mejor de los casos, se vuelve pensamiento dialéctico, lo cual implica procesos cognitivos más avanzados, caracterizados por la capacidad de considerar una tesis y su antítesis simultáneamente y así llegar a una síntesis. Hace posible tomar conciencia de los pros y los contras, las ventajas y las desventajas, las posibilidades y las limitaciones.

## **5. El aprendizaje del adulto**

D'Anna (2006) destaca que el aprendizaje adulto generalmente se produce por algún deseo en concreto, alguna necesidad con respecto a su labor o para resolver alguna problemática en el trabajo.

El adulto aprende a través de la autogestión o el autoaprendizaje, y se puede apreciar que hay un intenso esfuerzo por relacionar el conocimiento teórico con la realidad práctica, por lo que resultaría más lento que en niños y jóvenes.

Este aprendizaje apunta a lograr cambios en la actividad, ya que existe una necesidad de producir, procrear y crear.

Dicho proceso, en el adulto posee cuatro características que detallaremos brevemente. Por empezar, es reflexivo, es decir que tiene conciencia de sus experiencias y asume sus responsabilidades.

En segundo lugar, el aprendizaje es fluido, ya que el adulto tiene la capacidad de percibir y discriminar con fluidez las relaciones entre los diferentes elementos.

La tercer característica hace referencia a la cristalización, ya que va a determinar formas de hábitos que se van a reflejar en su conducta.

Por último, el adulto tiene la habilidad de desprenderse de sus sentimientos y valoraciones, y ver las cosas independientemente de cómo quisiera que fueran.

Es de suma importancia, que el aprendizaje tenga como punto de partida situaciones de vida, ya que el aprendizaje consiste en transferir conocimientos, herramientas e instrumentos a situaciones concretas de trabajo.

De acuerdo a lo dicho, el trabajo se aprende, no se trata de una actividad natural.

### **5.1 Aprendizaje y trabajo**

Hacia fines de la década del '60 se comienza a darle importancia al aprendizaje continuo por sobre la educación escolar, principalmente por cuestiones económicas ya que los sistemas escolares tenían un alto costo y no respondían a las demandas del mercado laboral. (D'Anna, 2006)

Las exigencias de dicho mercado requirieron diversos ajustes que permitieran satisfacer necesidades productivas.

Debido a esto surge la necesidad de reconocer una importante interacción entre lo económico y lo educativo.

La complejización del proceso laboral exigió que el trabajador ejerza un control sobre sus propios procesos mentales durante el desarrollo de las diversas actividades, lo que se denomina metacognición.

Durante el trabajo se realizan una serie de tareas como preguntar, observar, escuchar, escribir, leer y realizar actividades que implican diversos procesos de clasificación, análisis, relaciones, organización, para lograr lo esencial de la labor.

Continuando con la citada autora, este proceso de reorganización y estructuración que lleva una toma de conciencia de los conocimientos no siempre es fácil. Desenvolverse en una situación laboral implica poder soportar y resolver diversas contradicciones como concentrarse en el trabajo y a su vez distanciarse, necesitar colaboración y al mismo tiempo, estar solo, ser racional y empírico, entre otras.

El aprendizaje laboral, abarca los procesos de aprendizaje que se dan en las personas, en los grupos y en las Organizaciones. Algunas de las áreas en donde podemos intervenir como Psicopedagogos Laborales, sea dentro de una Organización o como Consultor Externo son: selección y evaluación de personal, capacitación, orientación profesional y diagnóstico organizacional. (D'Anna, 2006)

La autora sostiene que existen obstáculos detrás de este proceso que supone ejercer un control sobre los propios procesos mentales dentro del ámbito laboral. Dichas dificultades son la ignorancia, acompañada del disimulo de los propios errores, la caducidad de conocimientos ya que algunos se vuelven obsoletos y el exceso de información, que impide su clasificación, selección y empleo.

Dichos inconvenientes generan frustración en el adulto, quien pone todo su esfuerzo y no obtiene los resultados esperados.



El fin de la psicopedagogía laboral se remite a prevenir o reducir los fenómenos de ignorancia y de obsolescencia o deterioro del saber.

## **5.2 Problemas de aprendizaje laboral**

Retomando conceptos de D'Anna (2006), los problemas de aprendizaje laboral se detectan principalmente cuando la persona tiene que aprender nuevas tareas o nuevas formas de realizar la tarea o, en los programas de capacitación, porque es allí donde el personal debe enfrentar una situación explícita de aprendizaje.

Los síntomas que se derivan de dicha dificultad pueden obedecer a dos razones. Por un lado, pueden ser producto de causas que actúan en cualquier situación de aprendizaje, sea escolar, laboral, entre otros.

Por otra parte, se encuentran las causas que actúan especialmente en situaciones de aprendizaje laboral y adulto. Un ejemplo de lo mencionado puede darse en una situación de capacitación, ya que el sujeto no va a elegir lo que va a estudiar, sino que es impuesto por la organización, lo que puede conllevar a una falta de motivación.

Como psicopedagogos, tendremos en cuenta toda la constelación de causas del no aprendizaje.

## **6. Salud Mental en las organizaciones**

Los estudios sobre la relación trabajo y salud mental ocupan cada vez con mayor frecuencia la agenda de investigadores provenientes de diversas disciplinas.

La atención se ha centrado en los factores ocupacionales y su influencia en la salud y el bienestar o calidad de vida de los trabajadores. Las organizaciones han tenido que trabajar en la prevención de los denominados accidentes laborales y las consecuencias negativas que pueden surgir en las industrias y en el bienestar del trabajador.

Salazar Estrada y Ruvalcaba Romero (2013) retoman a Fernández quien propone tres objetivos fundamentales en Salud Laboral: conservación del bienestar físico, social y mental en relación con las condiciones de trabajo; control de esas condiciones, a fin de garantizar una seguridad total en el trabajo; y, compatibilidad del ambiente laboral con las capacidades de cada trabajador.

Salud y trabajo son dos aspectos estrechamente relacionados: un buen estado de salud permite el adecuado desarrollo de la actividad laboral y constituye la base para conseguir el bienestar en el trabajo.

Consideramos necesario dedicar un breve capítulo a la salud mental, ya que los cambios que se vienen gestando en el ámbito laboral, permiten desarrollar nuestras capacidades físicas e intelectuales, aunque también constituyen una fuente de riesgo para la salud.

Como psicopedagogos, comprender en totalidad la complejidad de la relación trabajo – salud, nos puede ayudar a tener una visión global que nos permitirá no sólo pensar en soluciones más creativas e idóneas para resolver los numerosos problemas que se plantean, sino trabajar para poder desarrollar herramientas que permitan prevenir futuros conflictos.

### **6.1 Concepto de Salud Mental**

Fincowsky, Benjamín y Krieger (2011), retoman a la Organización Mundial de la Salud, la cual entiende a la salud como un estado de bienestar físico, psíquico y social y no sólo la ausencia de enfermedad. En 1977 la misma OMS, replantea dicho concepto y expone que todos los ciudadanos alcancen un grado de salud que les permita llevar una vida social y económicamente productiva.

De dicho concepto se desprende la definición de Salud Mental. La misma es considerada en la Ley Nacional Nro. 26657 (2010) como un proceso determinado por componentes históricos, socio-económicos, culturales, biológicos y psicológicos, cuya preservación y mejoramiento implica una dinámica de construcción social vinculada a la concreción de los derechos humanos y sociales de toda persona.

Otra definición de Salud Mental, hace referencia al ajuste del individuo a sí mismo y al mundo total con el máximo de efectividad, satisfacción, regocijo y aceptación social, y como la capacidad para afrontar y aceptar las realidades de la vida. El grado más elevado de salud mental puede describirse por tanto, como aquel que permite al individuo lograr el éxito mayor a tono con sus capacidades, con la máxima satisfacción para él y para el orden social y con el mínimo de fricción y tensión. (Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín y Krieger Mario, 2011).

La salud mental se encuentra estrechamente vinculada con las condiciones generales de bienestar psíquico individual y social. Esto expresa que la familia, la vida en sociedad y el trabajo son ámbitos propicios para generar satisfacción o sufrimiento, fomentar el aprendizaje y el desarrollo de las capacidades individuales, o generar un empobrecimiento de la personalidad.

## **6.2 Salud Mental y trabajo**

Fincowsky et al. (2011), en su texto “Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina”, postulan a Freud, quien argumenta que ninguna otra técnica de conducción de la vida liga al individuo tan firmemente a la realidad como la insistencia en el trabajo, que al menos lo inserta en forma segura en la comunidad humana. La actividad profesional brinda una satisfacción particular cuando ha sido elegida libremente.

El trabajo, además de otorgar una retribución económica a cambio de la tarea realizada, brinda el sostén social de pertenecer a un grupo organizacional que ofrece la posibilidad de participar en el desarrollo de una tarea conjunta, inserta al sujeto en una estructura temporal, y lo ubica en una posición social que otorga identidad y fortalece la autoestima.

Todo trabajo requiere una exigencia mental, relacionada con los niveles de demanda que implica la tarea asignada, con las características del entorno y el clima laboral, y con las habilidades, competencias y forma de ser del empleado.

Podemos observar que cuando las condiciones de trabajo son adecuadas, tienen un efecto positivo en la salud incrementando la satisfacción y el bienestar del trabajador. Por el contrario, en el sentido de las malas condiciones de trabajo, conllevan a problemas de salud en los trabajadores, sean en forma de lesión por un accidente, de enfermedad o malestar físico, psíquico o social.

Al respecto de los efectos positivos que brinda el trabajo a los sujetos, éste proporciona una distribución del tiempo ocupado y del tiempo libre, ayudando a conectar a las personas con su entorno, produciendo estímulos y satisfacciones que les hace sentir bien.

Por otra parte, siguiendo con los mencionados autores, el empleo proporciona los ingresos económicos para cubrir las necesidades básicas, las cuales tienen una influencia decisiva en la salud.

Las consecuencias negativas de la relación entre salud y trabajo son las que preocupan. Consideramos que uno de los principales objetivos es prevenir los efectos negativos derivados del trabajo.

Ahora bien, siguiendo a los autores, aunque el ámbito laboral puede producir insatisfacción y frustración, es necesario señalar que las consecuencias generadas por la desocupación en la salud mental son mucho más graves que las ocasionadas por los conflictos laborales cuando se tiene trabajo.

El desempleo genera fuertes desequilibrios emocionales que afectan de manera directa la salud mental y física de los individuos que lo sufren.

Considerando el tema de salud mental y organizaciones, no se puede dejar de mencionar que éstas también tienen un grado de responsabilidad en el cuidado y preservación de la salud física y/o psíquica de sus integrantes (Fincowski., et al 2011), en función de las condiciones físicas del lugar de trabajo, los factores de riesgo presentes en el entorno, la forma de trabajar, el tipo de tarea y la consideración de las características individuales de cada empleado.

Cuando las organizaciones no se preocupan por la salud mental de sus empleados y sólo se interesan por los niveles de productividad y eficiencia, suelen surgir problemas relacionados con la falta de motivación y la frustración de la fuerza laboral, los cuales pueden desencadenar enfermedades psíquicas y/o físicas.

Por todo lo mencionado, es interesante destacar que la promoción de la salud en el ámbito de la organización es un aspecto fundamental. Contribuirá a un mayor rendimiento en el trabajo, a una menor conflictividad laboral, a un menor absentismo y a una mayor satisfacción personal durante la realización del trabajo.

Estamos en una sociedad en que pasamos gran parte de nuestra vida en el trabajo. Es muy importante cuidar las condiciones laborales, de manera que se fomenten conductas positivas y adaptativas.

La salud en el trabajo se caracteriza por un grado razonable de armonía entre las facultades, las necesidades y las expectativas del trabajador, por un lado, y las exigencias y oportunidades del entorno, por otro.

Para finalizar, la salud mental en el trabajo hace referencia al bienestar personal durante el desarrollo de una actividad laboral. Asimismo, se incluye la influencia que el desempeño profesional tenga en el comportamiento posterior fuera del mismo, así como los aspectos externos al ámbito laboral que influyen de alguna manera en el bienestar de la persona durante la actividad laboral

## 7. Trabajo interdisciplinario

Creemos necesario hacer referencia a la interdisciplina en este trabajo debido a que consideramos de relevancia aplicarla en la mayor cantidad de ámbitos posibles; especialmente dentro de las organizaciones y/o empresas ya que al trabajar de manera conjunta con diferentes profesionales, cada uno de los procesos que se lleven a cabo se verán enriquecidos.

La noción de interdisciplinariedad es objeto de debates y controversias respecto de su desarrollo teórico; tampoco hay acuerdo acerca de los alcances y límites de las prácticas denominadas interdisciplinarias.

Para hablar acerca de Interdisciplina es menester ubicar, en primer lugar, el término Disciplina; tomaremos, en principio, aquella acepción del término ligada al discurso de un área de conocimiento. (Ochnio y Wolff, 2006)

Las mencionadas autoras proponen que la Disciplina puede ser entendida como área cognitiva, que involucra poner un orden, organizar un discurso en relación a aquel que ha sido delimitado como su objeto; recortar un campo de incumbencia y construir posibles herramientas para su abordaje.

Cada disciplina delimita un campo de conocimientos sistematizados mediante una lógica específica. Tiene un objeto de estudio, marcos conceptuales, métodos y procedimientos específicos.

Ochnio y Wolff (2006) postulan que la Interdisciplina, surge ante la demanda social, como respuesta a los problemas cada vez más complejos y no de las disciplinas dadas. En el Diccionario Enciclopédico Larousse (1992) encontramos definida la Interdisciplina como relación entre varias ciencias o disciplinas.

Siguiendo la investigación de dichas autoras, nos encontramos con un concepto propuesto por Denise Najmanovich, quien sostiene que la interdisciplina es diálogo entre diferentes, manteniendo y disfrutando el poder creativo de la diversidad, enriqueciéndonos con ella. Implica beneficio en el intercambio, para ello, ante todo, se debe reconocer el agujero, la falta estructural de la propia disciplina. Implica articulación de igualdades y diferencias; La pérdida de lo uno para la puesta en marcha del no todo.

Por otra parte, Bertoldi y Enrico (2012) sostienen que nos encontramos con diferentes discursos acerca de los modos de llevar adelante la interdisciplinariedad. Así, algunos autores, relacionan a la interdisciplinariedad con la diversidad de perfiles profesionales – representantes de ciertos campos disciplinares– que conforman equipos técnicos.

Otros autores asocian lo interdisciplinar a lo que se juega en el encuentro del equipo, en las reuniones semanales o quincenales gestionadas por ellos o por un supervisor. En estos espacios comparten las intervenciones realizadas y definen y organizan las nuevas intervenciones; abordan un mismo problema o situación, donde cada una aporta desde su saber y experiencia elementos para una mejor comprensión de la situación, yendo más allá de la mera circulación de información, interactuando, intercambiando y cooperando.

Este sentido de lo interdisciplinar parece significar, como dice Morin (1999): “pura y simplemente, que diferentes disciplinas se sienten a la misma mesa, como las diferentes naciones se juntan en la ONU sin poder hacer otra cosa que afirmar sus propios derechos nacionales y sus propias soberanías en relación con las usurpaciones del vecino. Pero, interdisciplina puede querer decir también intercambio y cooperación, lo que hace que la interdisciplina pueda convertirse en algo orgánico.

Otro punto de vista es el de Schejter, Virginia et al (2005), quien desde la Epistemología Constructivista, plantea que un trabajo es interdisciplinario cuando lleva a relativizar las certezas, a interrogarse y a permitir que el pensamiento de un profesional cuestione el marco de referencia o los criterios utilizados por los otros y de este modo posibilita la autocrítica y el aprendizaje, y conjuga habilidades y conocimientos de diferentes especialidades. Implica una modificación mutua a partir de pensar juntos, es convencer fundamentando los propios criterios.

La autora mencionada considera que un trabajo es interdisciplinario cuando hay una definición común del problema a tratar. Sin una reflexión que lleve a la formulación conjunta de la problemática, el resultado final es la suma de respuestas disciplinarias a problemas distintos.

La interdisciplinareidad es un posicionamiento, no una teoría unívoca. Ese posicionamiento obliga básicamente a reconocer la incompletud de las herramientas de cada disciplina. Legítima algo que existía previamente: las

importaciones de un campo a otro, la multireferencialidad teórica en el abordaje de los problemas y la existencia de corrientes de pensamiento subterráneas –de época-- atravesando distintos saberes disciplinarios. La actividad interdisciplinaria, sea de la índole que sea, se inscribe en la acción cooperativa de los sujetos, requiere de ello. Pese a esa plataforma común hay distintas corrientes sobre la interdisciplinareidad. (Stolkiner, 2005)

Stolkiner (2005) reconoce que la interdisciplinariedad requiere, en la práctica, que se institucionalicen espacios y tiempos, entre otros recursos, para lograr la coordinación de actividades grupales.

Para finalizar, siguiendo a Schejter et al (2005), nos enfrentamos a la existencia de trabajo interdisciplinario, cuando nos encontramos con diversos indicadores.

El primero de estos es la presencia de feedback entre los profesionales, es decir, una buena comunicación entre ellos. También se deberá plantear los problemas de manera conjunta. En este momento, se van a redefinir y acordar las distintas concepciones sobre los conflictos a tratar.

Los indicadores anteriores, van a dar lugar a que se produzcan diversos aprendizajes en todos los integrantes del grupo de trabajo.

Otro de los indicadores es la promoción de una mirada panorámica que permitirá el enriquecimiento del pensamiento y le dará un sentido al propio quehacer.

Siguiendo con los indicadores de la existencia de un trabajo interdisciplinario, nos encontramos con el reconocimiento de la posibilidad de disfrutar del trabajo al apreciar que nuestros aportes pueden ser considerados por uno mismo y por otros.

Además de los indicadores encontrados, hallamos que el trabajo interdisciplinario va a fomentar la contención, en el sentido de que se van a compartir responsabilidades ante decisiones difíciles.



## **8. Incumbencias de nuestro rol**

Haciendo mención a la Resolución n° 2473 establecida en el año 1984 por el Ministerio de Cultura y Educación, se establece que una de las incumbencias del profesional licenciado en psicopedagogía es asesorar con respecto a la caracterización del proceso de aprendizaje, sus perturbaciones y/o anomalías para favorecer las condiciones óptimas del mismo en el ser humano, a lo largo de todas sus etapas evolutivas en forma individual y grupal, en el ámbito de la educación y la salud mental.

Por otra parte, establece que es propio de dicho profesional realizar acciones que posibiliten la detección de las perturbaciones y/o anomalías en el proceso de aprendizaje, como así también, explorar las características psicoevolutivas del sujeto en situación de aprendizaje.

Es propio del psicopedagogo participar en equipos interdisciplinarios responsables de la elaboración, dirección, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos en las áreas de educación y salud.

En el año 1986 se sanciona en la provincia de Santa Fe la ley 9970, en donde se explicita el ejercicio de nuestra profesión y los diversos ámbitos en dónde podremos actuar.

Con respecto al ejercicio de la psicopedagogía, dicha ley postula que es propio del psicopedagogo preservar, mantener, mejorar y restablecer en niños, adolescentes y adultos las posibilidades de aprender.

Consideramos que en situaciones laborales también se llevan a cabo variados aprendizajes que se relacionan con las tareas y procesos que desempeña el sujeto, aunque los mismos se desarrollen de manera informal.

También, dicha ley, propone que se deben crear las condiciones necesarias para un mejor aprendizaje individual y/o grupal en las instituciones educativas y de salud, o en las situaciones de aprendizaje en general, como así también, analizar y señalar los factores orgánicos, afectivos, intelectuales, pedagógicos o socio-culturales que favorecen, interfieren o perjudican un buen aprendizaje en los ámbitos individual, grupal, institucional y comunitario, proponiendo proyectos de cambios favorables.

Es incumbencia del profesional, investigar en las diversas áreas de aplicación de la psicopedagogía, elaborar nuevos métodos y técnicas de trabajo y controlar la enseñanza y difusión de este saber.

En referencia al ámbito de aplicación de la psicopedagogía, se entenderá por ámbito de la psicopedagogía institucional, la esfera de acción que se relaciona con todas las instituciones, grupos y miembros de la comunidad, que, en cuanto fuerzas sociales afecten el aprendizaje del individuo.

Dicha ley, hace mención al ámbito de la psicopedagogía preventiva, como la esfera de acción que investiga, estudia y propone condiciones propicias para un aprendizaje apropiado individual y grupal en todas las situaciones del aprendizaje

Por otra parte, se encuentra expresado que el psicopedagogo podrá ejercer su actividad en forma individual y/o integrando equipos interdisciplinarios, en instituciones o privadamente.

A continuación expondremos dos procesos que podremos llevar a cabo desde la psicopedagogía laboral: proceso de selección de personal y capacitación. Consideramos que son las áreas en donde más aportes podremos realizar desde nuestro rol, pudiendo participar de forma individual o interdisciplinaria.

### **8.1 Selección de Personal**

La selección de personal, entendida por D'Anna (2006), consiste en un proceso de investigación, análisis y comparación, procedimiento realizado por parte de la empresa con el objetivo de incorporar a nuevas personas en su organización.

Al igual que la mencionada autora, consideramos desde nuestra perspectiva psicopedagógica, que incluye el examen de la capacidad de aprendizaje del candidato, correlacionando con sus posibilidades de adaptarse e integrarse a la empresa que se encuentra realizando este procedimiento.

Por otra parte, Chiavenato (2000) sostiene que la selección de personal supone elegir entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De lo anterior se desprende, que es necesario establecer una relación entre dos aspectos: el perfil del cargo y el perfil del candidato. Los datos referidos al primero, se obtienen mediante la descripción y análisis del cargo, y los datos del segundo, a partir de las técnicas de selección propiamente dichas.

Además de lo mencionado, se considerará la naturaleza y los objetivos de la organización en la cual el candidato desempeñará el cargo.

Siguiendo al autor, es necesario que nuestra atención se centre en los aspectos y capacidades laborales del postulante, y no en aquellas características de la personalidad individual que carecen de relación directa con el trabajo.

En ese sentido, es importante destacar que la evaluación del candidato se deberá realizar de una manera interdisciplinaria, con profesionales especializados en la utilización de instrumentos específicos, tales como la entrevista psicológica y una batería de pruebas que variará de acuerdo con las necesidades de cada puesto a cubrir, adaptándose a las características específicas de la organización y de las tareas a desarrollar en ella.

En esta tarea, las funciones puramente psicológicas (adaptadas a las nuevas exigencias de la organización y la sociedad) del psicopedagogo se concentran en: la evaluación psicológica y cognitiva, tanto utilizando medios clásicos como adaptados a las nuevas posibilidades tecnológicas; el diseño de los aspectos psicosociales del proceso de reclutamiento y selección de personal; la elaboración de la información obtenida en sus intervenciones y en el acompañamiento del candidato en su período de adaptación al puesto de trabajo.

Como gestor del proceso, además, tendrá que enfrentar nuevas formas de contratación, nuevas formas de trabajo, así como importantes cambios sociales, éticos, filosóficos y hasta ideológicos del concepto de trabajo.

A continuación desarrollaremos las etapas que conforman el proceso de selección de personal.

### **8.1.1 Descripción y análisis del cargo.**

Al igual que D'Anna, Chiavenato (2000) postula que esta etapa consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre un cargo. La finalidad radica en trazar un

perfil ideal del ocupante del cargo para confeccionar luego las técnicas de selección, adquirir información que podrá utilizarse en programas de capacitación y permitir determinar el nivel salarial.

Se entiende por cargo a un conjunto de funciones con una ubicación definida en el organigrama de una organización. Las funciones de un cargo abarcan tanto las atribuciones como las tareas.

Dicho concepto, debemos estudiarlo en relación a la organización, su organigrama y cultura, y a los productos o servicios que ella brinda. Esto es imprescindible para poder encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para desempeñarse adecuadamente.

Diferenciaremos los conceptos de descripción y análisis del cargo. El primero corresponde a centrar la atención sobre los aspectos intrínsecos, como las atribuciones y tareas que le corresponden.

La descripción del cargo radica en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Esencialmente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende. (Chiavenato, 2000)

Con respecto a análisis del cargo, implica determinar las principales características que tendría que tener el ocupante del puesto, como características cognitivas y físicas, responsabilidad y condición social. (D'Anna, 2006)

Chiavenato (2000) asegura que aunque la descripción y análisis de cargos se encuentre vinculada, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo, en tanto que el análisis pretende determinar los requisitos de calificación, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Para describir y analizar cargos se recurrirá a la observación directa, cuestionarios y/o entrevistas aplicadas a personas que ya están ocupando el puesto a estudiar. También pueden emplearse métodos de mercado, que consisten en indagar cargos creados en empresas similares.

La información que se obtiene se transforma en una ficha de especificaciones del cargo, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse. A partir de ella, se diseñarán las técnicas de selección que se crean convenientes.

### **8.1.2 Reclutamiento.**

A través de diferentes técnicas de comunicación, se atraerá a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos para ejercer el cargo en cuestión. El objetivo consiste en suministrar la materia prima para la selección: los candidatos.

Adhiriéndonos a la definición de D'Anna (2000), se trata de una labor de difusión, donde la empresa da a conocer sus necesidades en materia de personal, intentando atraer a personas que se encuentren interesadas para abastecer de forma adecuada el proceso de selección.

Existen dos fuentes de las cuales se pueden obtener los candidatos: fuentes primarias, que aluden a aquellas que suponen una relación directa de la empresa con el mercado laboral (universidades, la propia empresa), y fuentes secundarias, que suponen una relación indirecta del mercado con la empresa (consultoras, sindicatos).

No obstante, la autora propone que se puede reclutar personal a través de tres medios. El primero de ellos se trata de un reclutamiento interno, en donde al presentarse una vacante se intenta llenarla mediante una reubicación de sus empleados.

Otro medio de reclutamiento es el externo, en donde la organización buscará a los postulantes por fuera de ella. Por último, se puede realizar un reclutamiento mixto, que es la forma más habitual ya que una empresa nunca realiza reclutamientos puramente externos o internos.

En el proceso de reclutamiento se recibe información de diversas maneras, como ser cartas de presentación, solicitudes de empleo y curriculum.

Como psicopedagogos, debemos prestar especial atención a los aspectos formales y los aspectos de contenidos o informativos, ya que estas variables nos darán una primera aproximación a las características de los postulantes.

A partir de dicha información, realizaremos inferencias sobre la trayectoria laboral de las personas, consideraremos las valoraciones que la persona hace de sí misma e investigaremos cualquier dato significativo.

### **8.1.3 Selección propiamente dicha.**

Esta etapa consiste en una actividad de filtro, restrictiva, pues en lugar de buscar candidatos, se los va descartando hasta seleccionar los más adecuados.

La entrevista es el instrumento principal para recoger datos que serán utilizados para completar el proceso de selección, y es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final.

El concepto de entrevista según Álles (2004), remite a un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por satisfacción de conversar. Ambos participantes (entrevistador y entrevistado) tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación.

De forma similar, D'Anna (2006) explica que la entrevista consiste en un encuentro físico, en un espacio y tiempo pactados, en donde el entrevistador construirá un perfil del candidato, a medida que este último le va suministrando información.

Es sumamente necesario que como entrevistadores podamos facilitar la comunicación, es decir manifestar la voluntad de ayudar, su interés y su intención de tratar los temas con confidencialidad.

Otro de los puntos importantes es lograr una distancia óptima con el entrevistado, no deberemos comprometernos emotivamente como así tampoco debemos dejar que el maneje la entrevista.

La autora considera que las etapas de una entrevista se remiten a seis: planificación, preentrevista, desarrollo, cierre, evaluación y devolución.

Se comienza por la planificación, en donde se determinarán objetivos específicos y los métodos para alcanzar esos objetivos.

El segundo momento es la preentrevista, que abarca desde que se llama al entrevistado hasta la situación de apertura. El tercer momento es el del desarrollo, en donde entrevistador

y entrevistado toman contacto a través de preguntas y respuestas, momento denominado entrevista.

Como psicopedagogos, debemos realizar preguntas claras, concisas y escuchar atentamente las respuestas, para poder recabar la mayor cantidad de información posible.

Por otra parte, y más vinculado a nuestra formación, intentaremos detectar la capacidad de aprendizaje del candidato a través de pruebas. Con ellas, se va poner en evidencia si la persona aprende de sus errores, del análisis de su experiencia, si tiene capacidad de autocrítica y una actitud objetiva.

La cuarta etapa se da cuando la entrevista llega a su culminación. Esto se produce cuando el entrevistador considera que dispone de datos suficientes como para elaborar hipótesis acerca de la personalidad, intereses y motivaciones del entrevistado.

El quinto momento es la evaluación, que consiste en un análisis de los datos obtenidos con el fin de determinar la compatibilidad entre el perfil del candidato y el cargo que podrá ocupar. Se realizará un informe detallando el perfil del aspirante y se elevará a las autoridades de la empresa, quienes tomarán la resolución de asignarlo o no al cargo.

Finalmente, se considera que es propicio realizar una devolución al entrevistado.

Otra postura interesante, es la expresada por Chiavenato (2000), quien considera que la situación de entrevista se encuentra conformada por cinco etapas: preparación, ambiente, desarrollo de la entrevista, terminación y evaluación del candidato.

No se observan diferencias muy significativas entre un proceso y otro, ya que las descripciones de los momentos son similares. Rescatamos que a diferencia de D'Anna, Chiavenato propone una etapa en donde se prepare un ambiente ameno tanto física como psicológicamente.

Por otra parte, dicho autor no menciona el momento de devolución de la información recogida a los aspirantes, proceso considerado fundamental ya que es necesario por cuestiones de ética profesional.

Con respecto a las preguntas que debe realizar el profesional, D'Anna (2006) sostiene que éstas deberán ser claras y concisas y se deberá prestar atención a las respuestas del postulante.

En el momento de una entrevista suelen hacerse de diferentes tipos, entre ellas las hay cerradas, abiertas, de sondeo, hipotéticas e intencionadas.

Por otra parte, es de rutina incorporar diversas pruebas o técnicas al momento de selección, ya que las mismas proporcionan abundante información de forma objetiva sobre los conocimientos y habilidades de la persona en cuestión.

La mencionada autora expone que las pruebas psicopedagógicas se establecerán según las necesidades de cada cargo y de la personalidad del postulante. Se pueden realizar de manera individual o grupal.

Las pruebas grupales se aplicarán con el fin de observar conductas de interacción, flexibilidad, participación espontánea y grado de adaptación.

Las pruebas escritas, las utilizaremos para conocer aspectos de contenidos y aspectos formales del candidato. Con respecto a los primeros, conoceremos la fantasía y el conflicto predominante en ese momento.

Sobre los aspectos formales, la autora considera que se podrá analizar rasgos caligráficos, signos de puntuación, velocidad al escribir, su firma, entre otros.

Con las pruebas intelectuales se busca conocer no el coeficiente intelectual del candidato, si no su adaptación al medio. Dentro de este apartado encontramos variedad, como pruebas cognitivas, psicométricas, proyectivas, de simulación y de diagnóstico operatorio.

Las técnicas mencionadas explorarán cualidades en el aspirante como capacidad y habilidad para aprender, para investigar, para resolver problemas y tomar de decisiones, para comunicarse eficazmente; evaluarán la flexibilidad, la creatividad, la iniciativa, el interés, la capacidad de relacionarse con sus pares y la identidad vocacional – laboral.

#### **8.1.4 Asignación**

D'Anna (2006), sostiene que una vez que el aspirante ha sido seleccionado y asignado al cargo para el cual se postuló, tanto la organización como el mismo, contraen compromisos mutuos, de manera explícita y formal por una parte, y de forma implícita por otra.

Esos acuerdos de manera implícita, es lo denominado como contrato psicológico, el cual es dinámico y debe negociarse constantemente.



Luego de llevarse a cabo este proceso de seleccionar a un sujeto que posea características que concuerden con lo que la empresa necesita, se puede realizar un proceso de capacitación u de orientación laboral, para que la persona pueda obtener una mejor adaptación a la organización.

## **8.2 Capacitación**

Este apartado, al incluir el proceso de aprendizaje, es un punto de gran importancia desde la psicopedagogía laboral.

En los últimos años hubo cambios significativos en la manera que muchas organizaciones consideran los recursos humanos. Se comenzó a darle importancia al concepto de competitividad.

Gelaf (1999) expone que la organización empezó a ser vista como una organización de aprendizaje, en donde existen dos elementos complementarios: descubrir y adaptarse.

Es importante la dimensión del descubrimiento, que se encuentra centrada en la adquisición de un nuevo conocimiento. Si hay convencimiento de que “nosotros sabemos todo”, o si no se cuestionan premisas fundamentales de la organización, entonces pueden perderse muchas oportunidades de aprender.

El aprendizaje organizacional puede perjudicarse por los intereses personales, la preocupación por el poder o el temor a perder prestigio por intentar algo nuevo. La voluntad de experimentar es básica para el proceso de descubrimiento.

El segundo elemento esencial es la voluntad de aplicar nuevos conocimientos.

Para ser efectivo, el aprendizaje organizacional requiere que haya un equilibrio entre el descubrimiento y la adaptación al nuevo conocimiento.

Aparece la capacitación como una exigencia de la sociedad y como una necesidad individual para desenvolverse dentro de ella. Dicho concepto, es definido por Guiñazú (2004) como el proceso educativo a corto plazo que permite a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes, orientándola a la acción para enfrentar y resolver problemas de trabajo.

D'Anna (2006), plantea un concepto similar y agrega que la capacitación es un proceso continuo, porque es aprendizaje; proceso que incluye un deseo, motivación, una capacidad y una posibilidad como factores individuales. Para que resulte efectiva debe tenerse en cuenta los niveles de motivación y las necesidades de los individuos a los cuales se dirige.

La diversidad y complejidad de las actividades que realizan las personas, requieren que aparezca la capacitación como una forma de perfeccionarse, actualizarse, informarse y satisfacer las demandas de la sociedad, la organización y por sobre todo, las demandas de la propia persona.

En términos generales, capacitar tiene que ver con otorgar a los trabajadores conocimientos más profundos para el correcto desempeño de tareas específicas; fomentar el trabajo en equipo; ofrecer espacios de reflexión acerca de los aspectos que modificaría cada uno en la forma de realizar su trabajo o de relacionarse con pares o superiores, entre otros.

La capacitación o entrenamiento, es considerada como una inversión empresarial destinada a capacitar un equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre el desempeño actual y los objetivos propuestos. (Chiavenato, 2000)

Los principales objetivos de este proceso serían preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo, proporcionar oportunidades para el desarrollo personal, y por último, cambiar las actitudes de las personas que conforman a la organización.

Retomamos el concepto de aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus propios esfuerzos, es un cambio de comportamiento.

La capacitación debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y lo benéfico, y reforzarlas con actividades planeadas para que todos los sujetos de la empresa puedan adquirir conocimientos y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que lo beneficiarán a sí mismo y a la organización a la que pertenecen.

Realizar una capacitación en una organización, implica la intervención del psicopedagogo para producir un cambio. Dicho cambio, abarca una serie de tareas que se extienden desde la preparación para el aprendizaje, el aprendizaje propiamente dicho y el autoaprendizaje.

D'Anna (2006) sostiene que la acción psicopedagógica acompaña a las personas que se encuentran en situación de trabajo a descubrir sus procesos cognoscitivos y emocionales conjuntamente con sus dificultades, y las ayuda a comprender los elementos que entran en juego favoreciendo sus estilos de aprendizaje.

Desde la conducta laboral es necesario capacitar integrando tres áreas: cuerpo, mente y mundo externo, de manera simultánea, con predominio de uno u otro. Estos conceptos son retomados por la autora de Bleger, quien considera que todo aprendizaje se da en esas tres áreas.

Para concluir, consideramos que un proceso de aprendizaje es valioso sólo cuando produce un curso continuo de cambios y adaptación, que es lo que buscamos con el proceso de capacitación.

### **8.2.1 Método de trabajo**

Al igual que Sara D'Anna, coincidimos que la utilización de la metodología taller es la forma más adecuada para llevar a cabo un proceso de capacitación.

La autora define al taller, como un espacio y tiempo determinado para descubrir los estilos laborales y de aprendizaje, tratando de descubrir los obstáculos que impiden la realización de una tarea y el conocimiento, y de desarrollar las estrategias de búsqueda de soluciones.

Se trabajará de forma interdisciplinaria, integrando conocimientos técnicos y actitudinales, fomentando la toma de conciencia de los procesos de aprendizaje, descubriendo el estilo de aprendizaje predominante y sus dificultades e identificando fortalezas y debilidades de cada sujeto que se va a formar. Este método de trabajo se diferencia de la capacitación tradicional y del entrenamiento, ya que los mismos se refieren a la adquisición conocimientos.

A través de esta forma de trabajo, el capacitador podrá realizar una lectura de los emergentes a partir del conocimiento de los integrantes del grupo, de sus capacidades, de la organización grupal, y de lo que está ocurriendo en cada instante durante el proceso de aprendizaje.

El procedimiento de trabajo es ajustado a cada caso en particular, a través de la instrumentalización de los métodos más eficaces en el aprendizaje en los adultos, los cuales, a su vez, son seleccionados en función de los objetivos que desean alcanzar.

### **8.2.2 Etapas del proceso de capacitación**

Un proceso de capacitación se compone de varias fases, que deben dominarse y aplicarse, antes de realizar cualquier acción de capacitación.

Desarrollaremos el proceso de capacitación según dos autores: por un lado, presentaremos un enfoque con tinte psicopedagógico, de la escritora D'Anna (2006), y por otro, expondremos un enfoque de carácter administrativo de Idalberto Chiavenato (2000).

#### **Proceso de capacitación según D'Anna**

Esta autora, divide al proceso de capacitación en cinco etapas.

La primera de ellas, la denomina análisis y diagnóstico, en donde se intentará comprender las necesidades de capacitación de la organización. Desde un abordaje clínico, se escuchará la demanda, observando, identificando y analizando cómo se originó, y quién es el portavoz de la solicitud.

Las necesidades de capacitación se analizan en tres niveles: a nivel de la organización misma, a nivel de las personas (es decir, las necesidades de quienes serán capacitados) y a nivel de la ejecutividad y las tareas (conocimientos y actitudes que deberán modificarse).

Estas necesidades surgirán a partir de la diferencia entre los objetivos de la organización, los requisitos del cargo y las características de las personas que ocupan dicho cargo.

Para que una capacitación sea eficaz se deberá planificar con anticipación y se llevará a cabo en función de los objetivos de la empresa. También será necesario realizar un análisis de la organización, a través de la observación de situaciones, de cuestionarios, entrevistas, descripción de los cargos y los objetivos de la tarea.

Esta primera etapa, finaliza con el establecimiento de un encuadre, dentro del cual está incluido un contrato de trabajo.

El segundo momento es el de elaborar un proyecto. Se planificará la forma en que van a ser satisfechas las necesidades de capacitación según la demanda de la organización.

Aquí, es necesario plantear los objetivos y diseñar un programa de capacitación en función de las necesidades detectadas en la etapa anterior.

La elaboración de un proyecto implica programar y diseñar la capacitación, estableciendo a qué, a quién, cómo, cuándo y dónde capacitar. Debe reflejar los objetivos, los contenidos, la duración, los destinatarios, la metodología, el material didáctico que se utilizará y el costo aproximado del proceso de capacitación.

La tercera etapa es la de implementación, en donde se va a ejecutar el proyecto de capacitación. Supone un proceso de aprendizaje de los participantes por el cual adquieren nuevos conocimientos, actitudes y habilidades, al mismo tiempo que modifican sus saberes y comportamientos anteriores.

Luego de aplicar el proyecto, pasamos al momento de la evaluación de los resultados, implicando una aprobación de lo hecho, o bien una rectificación en función de las dificultades surgidas.

La evaluación se realiza siempre examinando el cumplimiento de los objetivos planteados en el taller.

La última etapa de la capacitación y la de mayor importancia, es el momento del seguimiento de los resultados. Es una tarea propiamente psicopedagógica ya que implica el análisis de los procesos de aprendizaje.

Constituye un espacio de reflexión sobre los obstáculos surgidos en la implementación de los conocimientos teóricos aportados por el taller y que implican su transferencia a los procesos de la actividad laboral.

Este momento se va a llevar a cabo a través de reuniones, que se van a realizar con objetivos, temáticas y técnicas propias ajustadas a cada caso en particular.

Se evaluará a las personas y sus contextos organizacionales con sus autoaprendizajes y sus estilos. Se escuchará y propondrá una lista de dificultades, prosiguiendo con el análisis y evaluación de cada paso.

Una vez que se detecta e identifica las causas que impiden la concreción de los objetivos, se procede a elaborar nuevas estrategias de acción.

### **Proceso de capacitación según Chiavenato**

Este autor suele utilizar el término entrenamiento, en lugar de capacitación. Considera que este proceso se compone de cuatro etapas: inventario de necesidades de entrenamiento, programación del entrenamiento para atender las necesidades, implementación y ejecución y, por último, evaluación de resultados.

La primera etapa corresponde al diagnóstico preliminar de lo que debe hacerse. El inventario de necesidades puede efectuarse en tres niveles de análisis: la organización total, los recursos humanos y operaciones y tareas.

El análisis organizacional consiste en determinar en dónde deberá hacer énfasis el entrenamiento, implica el estudio de la empresa como un todo (objetivos, recursos, misión, ambiente socioeconómico).

El análisis de recursos humanos procura verificar si los recursos humanos son suficientes, cuantitativa y cualitativamente, para llevar a cabo las actividades actuales y futuras.

El análisis de operaciones y tareas, conlleva a determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, y las características exigidas para el desempeño de los cargos.

La segunda etapa, programación del entrenamiento, exige una planeación que incluya los siguientes aspectos: enfoque de una necesidad específica, definición de objetivos, división de trabajo, determinación del contenido del entrenamiento, elección de métodos de entrenamiento y de la tecnología disponible, definición de recursos necesarios, definición del personal que va a ser entrenado, el lugar, la duración, costos – beneficios del programa y el control y evaluación de los resultados.

Una vez que se determina la naturaleza de las habilidades y conocimientos buscados con el entrenamiento, se va a elegir las técnicas que se van a utilizar, con el fin de optimizar el aprendizaje.

Chiavenato clasifica a las técnicas en cuanto a su uso, tiempo y lugar de aplicación.

La tercera etapa del proceso de capacitación, presupone el binomio instructor/aprendiz. Los aprendices son personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa, son quienes necesitan aprender o mejorar los conocimientos. Los instructores serán quienes transmitan sus conocimientos a los aprendices.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos. Esta evaluación debe determinar si la capacitación produjo las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados, y si los resultados del proceso presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

Al igual que el análisis, la evaluación puede realizarse en esos tres niveles: organización, recursos humanos y en las tareas y operaciones.

### **8.2.3 Métodos de capacitación**

En referencia a las formas para llevar a cabo un proceso de capacitación, nos encontramos con dos autores que postulan cómo hacerlo.

Por empezar, Fincowski (2011) sostiene que es necesario fijar los objetivos y elaborar un programa. Clasifica los métodos de capacitación en dos grandes grupos: dentro del lugar de trabajo y fuera del lugar de trabajo.

Con respecto a las capacitaciones dentro del lugar de trabajo, el autor postula tres procesos.

El primero de ellos es denominado entrenamiento en el trabajo, en donde se trata de capacitar a los nuevos integrantes de la organización en el mismo puesto de trabajo. Los encargados de realizarla suelen ser otros empleados con mayor experiencia. La idea de esta capacitación es que el nuevo empleado observe cómo se trabaja y luego imite ese comportamiento.

Otra manera de capacitar es la rotación de puestos, en donde los empleados van rotando por los distintos puestos durante diferentes periodos de tiempo.

La tercera forma de capacitación dentro del trabajo postulada por Krieger, es denominada capacitación vestibular, en donde un experto en el tema enseña al trabajador neófito durante varios años.

Con respecto a las formas de capacitación fuera del lugar de trabajo, el autor propone siete procesos para llevarla a cabo.

El primero de ellos son las lecciones, las cuales son una forma eficaz de capacitar a muchas personas al mismo tiempo. La desventaja que presenta es que la comunicación es limitada, ya que los asistentes tienen pocas posibilidades de participar.

El material audiovisual puede ser otra manera de capacitar grupalmente, incluyendo la proyección de películas, videos, filminas.

Los seminarios son otra alternativa, en donde se va a dar un mayor intercambio de información entre el expositor y los asistentes.

En la instrucción programada, las personas a quienes va dirigida son activas, de manera que son ellas las que determinan el ritmo de aprendizaje. Se les facilita material fragmentando y ordenado en una secuencia. Es de forma individual.

Un método novedoso de capacitación, es la instrucción asistida por computadoras. Se trata de programas informáticos diseñados para favorecer la motivación del usuario y brindarle una capacitación individualizada en un tiempo relativamente corto.

La simulación, se basa en la reproducción de las características necesarias para desarrollar una tarea específica.

El último método que propone Krieger, es la dramatización, la cual es dirigida a un grupo de personas, siendo una técnica que tiende a trabajar las habilidades de interrelación.

Desde otro enfoque, Aquino (2004) expresa que la actividad de capacitación puede ser amplia y variada, abierta a la creatividad para encontrar la mejor modalidad que se adapte al estilo de quien debe formarse y las condiciones de la empresa. Este autor expone siete formas de capacitación.

La primera de ellas, consiste en una lectura asignada, en donde se le entrega e indica, a la persona a capacitar, la lectura de determinados temas para completar o actualizar la capacitación.

En el trabajo en proyectos la persona debe elaborar informes o programas aplicando los conocimientos teóricos que posee.



Otra forma, es un tutorial, en donde el hombre a capacitar se ubica bajo la tutela y asistencia de alguien con conocimientos y experiencia.

El trabajo en comisión consiste en colocar a la persona a desarrollar en un grupo compuesto por personal avanzado, que tiene un objetivo determinado que debe alcanzar.

La rotación de funciones, implica que el hombre pase por distintas funciones de diversos sectores para tener una visión del conjunto.

En el trabajo de investigación, el sujeto debe planificar su labor, buscar y analizar los datos y realizar recomendaciones.

Para finalizar, el autor propone que el individuo a capacitar realice tareas de asistente; funcionará como asistente de un gerente ejecutivo o experto para adquirir conocimientos

### **8.3 El psicopedagogo capacitador**

Nuestro rol como capacitadores, sostiene D'Anna (2006), está sistematizado en dos etapas: investigación por un lado, e intervención por el otro.

La investigación incluye observar los conflictos, ansiedades y defensas ligadas al fenómeno de aprendizaje. La intervención es el momento necesario para producir cambios.

A través de nuestra actitud clínica, la capacitación incluye la orientación ocupacional, mediante la detección de problemáticas en el aprendizaje del trabajo, y su posibilidad de apoyo o reubicación dentro de la empresa.

## **PARTE II: ABORDAJE METODOLÓGICO**

Para este tema de estudio, se realizaron entrevistas a diferentes profesionales con el fin de ampliar la información referida a la temática planteada, y así obtener diversidad de conocimientos y opiniones.

Se aplicaron dos modelos diferentes de entrevistas. Una de ellas destinadas a profesionales en Psicopedagogía que se encuentran trabajando en el ámbito laboral, y la otra fue pensada para personal que trabaje en el área de Recursos Humanos.

En la sección Anexos se encuentran las entrevistas realizadas a cada profesional.

### **9. Análisis de datos**

#### **9.1 Entrevistas a psicopedagogos**

Las entrevistas destinadas a profesionales en psicopedagogía fueron aplicadas a Viviana T., quien es directora del sector de Selección de Personal en una empresa propia, y a Lorena C., quien se desempeña en el sector de Recursos Humanos de la Universidad Abierta Interamericana.

Ambas profesionales tienen muchos años de experiencia, y las dos situaron a la Psicopedagogía Laboral como una disciplina que se vincula con empresas y/u organizaciones.

Viviana, sostiene que la Psicopedagogía Laboral consiste en la aplicación de teorías, principios e investigaciones psicopedagógicas en organizaciones, empresas y organismos, mientras que Lorena hace mención al aprendizaje laboral ubicándolo entre personas, grupos y organizaciones.

Al respecto de los procesos y tareas que podemos llevar adelante desde nuestra profesión, ambas psicopedagogas nombraron a la selección y capacitación de personal, agregando también otras tareas como evaluaciones, orientación profesional, diagnóstico organizacional y desarrollo de carrera.

Lorena, aclara en su respuesta que dichos procesos se pueden realizar perteneciendo a la planta de la organización o como consultor externo.

Por otra parte, Viviana sostiene que como psicopedagogas, podemos aportar un “plus” sobre los conocimientos que tenemos sobre el aprendizaje en todas sus etapas de la vida.

Lorena considera que contribuye a la posibilidad de brindar espacios de formación y de encuentros para favorecer al crecimiento de las personas y de los grupos, dando la oportunidad de crecer a la propia organización.

Sobre el trabajo interdisciplinario, ambas psicopedagogas sostienen que es muy beneficioso ya que enriquece a todos los profesionales que forman parte.

Lorena, la psicopedagoga de la Universidad Abierta Interamericana, considera que para lograr esta forma de trabajo, es necesario, formarse con base en competencias, que conlleve a integrar conocimientos, habilidades, prácticas y valores. La integración entre las diferentes disciplinas es fundamental para afrontar las transformaciones que se suceden en las organizaciones.

En relación al escaso reconocimiento otorgado a los psicopedagogos como pertenecientes al área laboral, las dos profesionales creen que se debe a que, generalmente, nuestra profesión es vinculada únicamente al ámbito clínico, trabajando con niños o siendo una especie de maestro particular.

Lorena argumenta que, quienes se desempeñan en esta disciplina, no se atreven a incursionar y a vivenciar otras áreas dentro de las competencias propias del rol psicopedagógico.

Viviana afirma que si nos formamos y capacitamos estamos en perfectas condiciones para desempeñarnos en el área de Recursos Humanos. Igualmente, esta profesional admite que actualmente estamos siendo mucho más considerados que hace unos años atrás.

Ambas profesionales le otorgan importancia al rol del psicopedagogo dentro del ámbito en cuestión.

Viviana considera que nuestro rol brinda conocimientos y acciones que nutren al equipo de Recursos Humanos. Sostiene además, que es nuestra tarea demostrar que podemos trabajar dentro de organizaciones, para así terminar con el cliché de que la psicopedagogía se desempeña únicamente con niños.

Lorena piensa que uno de los motivos más importantes de nuestro rol dentro de las organizaciones, se encuentra en el período de selección y evaluación de personal, dado que es donde se debe seleccionar el perfil acorde a las necesidades del puesto y con el cual la empresa, pueda extender una relación a largo plazo.

La mencionada profesional expone que la acción de aprender se expresa en todo momento. Además, en los contextos laborales, el método de aprendizaje que de manera consciente o inconsciente utilizamos, es el de “aprender haciendo” y optimizar la interrelación hombre-trabajo, con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral, y eso, es otra de nuestras funciones.

A forma de conclusión, rescatamos que además de los procesos de selección y capacitación de personal, podemos desempeñarnos en otros como evaluaciones, clima laboral, orientación laboral y diagnóstico organizacional. Podremos participar de todas aquellas tareas que impliquen un aprendizaje.

También, consideramos sumamente necesario la capacitación permanente para poder ser competentes en este ámbito y así, ser reconocidos y valorados por quienes se desempeñen en el área de Recursos Humanos.

## **9.2 Entrevista a profesionales pertenecientes al área de Recursos Humanos**

Se realizaron cuatro entrevistas a profesionales con experiencia en el área de Recursos Humanos, ejerciendo diferentes roles.

Las preguntas se efectuaron a Juan Andrés F. y Carolina V, quienes se encuentran desarrollando tareas de Talent Management, Ángel B. quien es jefe de Administración de Personal y Cristian G. quien actualmente es gerente del área de recursos humanos de la empresa en que trabaja.

Con respecto al trabajo interdisciplinario, todos los entrevistados consideraron que era importante y beneficioso. Argumentaron que en sus trabajos actuales utilizan esta modalidad para poder realizar mayores tareas de forma más eficiente, teniendo en cuenta la variedad de opiniones y conocimientos de las distintas disciplinas.

Si bien, Ángel B. considera productiva esta forma de trabajar, reconoce que en su trabajo no utilizan esta modalidad, consultando únicamente a psicólogos y abogados.

De los cuatro entrevistados, tres conocen a qué se dedican los psicopedagogos, aunque uno de ellos aclaró que sólo posee un leve conocimiento sobre dicha profesión.

Cristian G. se demostró dispuesto a buscar información sobre esta disciplina, ya que considera que está poco familiarizado con el tema.

Carolina V., quien carece de información sobre la psicopedagogía, sostiene que estaría dispuesta a informarse, reconociendo que quizás esta profesión sea una buena herramienta a incorporar. Por el tipo de preguntas que se realizaron, Carolina no pudo responder varias de ellas debido a la falta de información sobre la disciplina en cuestión.

En referencia a cuáles son los procesos que podemos llevar a cabo como psicopedagogos, Juan Andrés F., Cristian G. y Angel B. coincidieron que nos podríamos desempeñar en las tareas de capacitación, aportando un enfoque más personalizado al proceso y detectando las necesidades de capacitación de forma individualizada.

Sólo Cristian G., mencionó que podemos desarrollar tareas de selección y otras, aunque no especificó cuáles.

Sobre los beneficios que podemos aportar al área de Recursos Humanos, Juan Andrés F., considera que podremos contribuir a desarrollar mejores modelos de aprendizaje dentro de la compañía y mejores herramientas de capacitación teniendo en cuenta las necesidades individuales.

Cristian G. repara en que debería averiguar más acerca de la psicopedagogía y ver cómo podría conciliar esta disciplina con las tareas de RRHH que lleva a cabo. Por último, Ángel B. sostiene que podríamos mejorar el proceso de detectar las necesidades de capacitación.

De los profesionales entrevistados, sólo Juan Andrés F. contrataría a un profesional en psicopedagogía para incluirla en su equipo de trabajo.

Cristian G, considera que se debe informar más sobre la disciplina en cuestión e igualmente no descarta la posibilidad de incluir a este profesional en su ámbito de trabajo.

Ángel B., no incorporaría a un profesional en psicopedagogía dentro del área de Recursos Humanos ya que considera más conveniente otras disciplinas que puedan abarcar más tareas dentro del área de RR.HH.

Para concluir, considero que si bien, los profesionales que se desempeñan en recursos humanos poseen ciertos conocimientos sobre la psicopedagogía, la mayor parte de ellos no está informado en profundidad sobre los procesos y tareas que podemos llevar a cabo en esta área, como así tampoco conoce los beneficios que podemos aportar.

De igual modo, los cuatros entrevistados demostraron interés por esta disciplina, argumentando que creen necesario informarse para poder conocer cuáles son las tareas que podemos desempeñar y los aportes que podemos brindar, y así tenernos en cuenta para una futura inserción dentro de este campo laboral.

## CONCLUSIONES FINALES

A través de este trabajo, hemos podido establecer que la Psicopedagogía Laboral, es una rama de la Psicopedagogía que se encarga de sujetos en situación de aprendizaje en organizaciones y/o empresas.

Este aprendizaje puede darse en individuos, grupos, organizaciones e instituciones que se encuentren desarrollando un trabajo. Ellos pueden presentar dificultades con la tarea, los compañeros, la cultura organizacional, la identidad laboral y el aprendizaje de roles.

El fin principal de la Psicopedagogía laboral será, a nuestro entender, la formación de sujetos trabajadores y la prevención o reducción de los fenómenos de ignorancia y obsolescencia.

Son muchas las funciones que puede desarrollar un profesional de psicopedagogía en el ámbito de los Recursos Humanos, ya sea, actuando como consultor externo o perteneciendo al plantel de la empresa. Se encargará de la selección, capacitación, asesoramiento ocupacional – laboral dentro del espacio de las organizaciones, el clima laboral y el diagnóstico organizacional.

Consideramos que uno de los principales objetivos de este profesional será lograr una correcta integración y adaptación del sujeto en su lugar de trabajo, para que obtenga una vida laboral en plenitud.

Como hemos desarrollado anteriormente, el trabajo liga al individuo firmemente con la realidad, es por eso que debemos aumentar y fomentar el uso de herramientas para que el sujeto se adapte al mundo con el máximo de efectividad, satisfacción, regocijo y aceptación social.

Es necesario que, desde nuestra función, promovamos la salud en el ámbito laboral. De esta forma contribuiremos a un mayor rendimiento en el trabajo, a una menor conflictividad, a un menor absentismo y a una mayor satisfacción personal durante la realización de la labor.

Nuestra profesión posee variados instrumentos no sólo para promover, sino también para mejorar la salud mental de los trabajadores. Utilizando la creatividad, que es una

característica que nos describe profesionalmente, y los conocimientos podremos solucionar problemas y pensar estrategias para prevenir o resolver conflictos.

Como profesionales, debemos respetar los tiempos y los estilos de aprendizaje de los sujetos que se encuentren implicados en organizaciones, como así también las fortalezas, motivaciones e intereses que guían sus comportamientos para poder situar al individuo en un puesto en donde, no sólo se sienta cómodo, sino en un lugar que logre desarrollar al máximo su potencial de trabajo.

En relación a las leyes que avalan el ejercicio de nuestra profesión, éstas hacen mención al aprendizaje en todas las etapas de la vida (niños, adolescentes, adultos), por lo cual nos habilita a desarrollarnos en las organizaciones, ya que son lugares en donde los adultos se desempeñan. En ellas, también existe un aprendizaje, aunque muchas veces se dé de manera informal.

Esta legislación, también alude a la prevención, en donde podremos actuar ampliamente evitando conflictos futuros.

Por otra parte, consideramos sumamente necesario, incluir explícitamente en las leyes vigentes otras áreas de la psicopedagogía, como ser la laboral, ya que al referirse al aprendizaje y sus perturbaciones lo sitúa únicamente en ámbitos de salud y educación, dejando fuera otros lugares en donde se lleva a cabo dicho proceso, lo cual muchas veces perjudica o dificulta que nos consideren parte para trabajar en equipo en el área de Recursos Humanos.

Estimamos que sería beneficioso que en las leyes mencionadas, exista una promoción de todas las áreas en donde nos podemos desempeñar, ya que observamos que mayormente hacen referencia a las áreas clínica, educacional y a todas las situaciones de aprendizaje en general.

De esta forma, lograremos que aquellas personas que se desarrollan en esta disciplina deseen incursionar otras ramas más allá de las mayormente divulgadas, y también para que el público en general, conozca y valore que estamos formados adecuadamente como para desempeñarnos en un abanico de ámbitos.



En esta investigación, desarrollamos sólo dos procesos que podemos llevar adelante: la selección de personal y la capacitación.

Entendemos a la selección de personal como un proceso que se desarrolla en organizaciones y/o empresas con el fin de elegir e incorporar nuevas personas.

Valoramos nuestro rol ya que, como psicopedagogos, contamos con las herramientas necesarias para evaluar la capacidad de aprendizaje de los sujetos, a través de una batería de pruebas que variará dependiendo cada caso.

Desde nuestra profesión estamos habilitados a evaluar psicológica y cognitivamente al sujeto, diseñar el proceso de reclutamiento y selección de personal, elaborar informes con los resultados obtenidos y acompañar al candidato seleccionado para una correcta adaptación al puesto de trabajo.

Aplicaremos pruebas o técnicas al momento de la selección para obtener información objetiva sobre los conocimientos y habilidades de los individuos. Estas pruebas se establecerán de forma individual o grupal, según las necesidades de cada cargo y de la personalidad del postulante.

A lo largo de todo el proceso exploraremos las cualidades del aspirante como la capacidad y habilidad para aprender, para investigar, para resolver problemas y tomar decisiones, para comunicarse eficazmente. Evaluaremos la flexibilidad, la creatividad, la iniciativa, el interés, la capacidad de relacionarse con sus pares y la identidad vocacional-laboral.

La capacitación es otro de los procesos en donde nos podremos desempeñar eficientemente.

Adherimos con que la capacitación es un proceso educativo a corto plazo que permitirá a la organización, en función de las demandas del contexto, desarrollar la capacidad de aprendizaje de sus miembros, a través de la modificación de conocimientos, habilidades y actitudes.

Nuestra función como psicopedagogos laborales, consistirá en descubrir y escuchar las motivaciones y necesidades que presentan los miembros y la organización, para crear y desarrollar proyectos de capacitación que tengan en cuenta todas las variables presentes.

También, nuestro rol radicará en ayudar a que los trabajadores descubran sus procesos cognoscitivos y emocionales conjuntamente con sus dificultades.

Como lo expusimos anteriormente, creemos que la mejor manera de llevar adelante un proceso de capacitación es a través de talleres. Aquí, podemos trabajar de forma interdisciplinaria, descubriendo el estilo de aprendizaje predominante, dificultades, fortalezas y debilidades del sujeto que se va a formar.

En los talleres, se aplicarán las diversas técnicas expuestas. Éstas, serán elegidas en función de las necesidades y objetivos de los sujetos y la organización.

Sugerimos apelar a la creatividad y la variedad de herramientas para que los sujetos no pierdan la motivación ni el interés, y así fomentar aprendizajes significativos.

Es de suma relevancia, considerar las características de los individuos, sus estilos de aprendizaje, sus gustos y sus dificultades para lograr una buena adaptación a su tarea y lugar de trabajo.

De esta forma, no sólo mejoraremos las necesidades detectadas por parte de la organización, sino que beneficiaremos a los individuos, favoreciendo un buen desarrollo de su salud mental.

Nuestra profesión, no sólo nos habilita a investigar, desarrollar y llevar a cabo un proceso de capacitación, sino que también cumpliremos una función muy importante en la etapa de seguimiento de resultados.

Junto con los sujetos capacitados, reflexionaremos sobre los obstáculos surgidos, sobre el contexto organizacional, sobre sus emociones, dudas y otros aspectos que consideren importantes.

Esta etapa es de relevancia ya que va a ser el “puntapié” para elaborar nuevas estrategias de acción.

Para finalizar, concluimos que, si bien son abundantes y variados los motivos que expusimos a lo largo del presente trabajo para incluir a un profesional en psicopedagogía en el ámbito de Recursos Humanos, todavía no se encuentra difundida nuestra profesión en dicha área.

Es tarea de todos los que formamos esta profesión, colaborar para que seamos reconocidos y respetados en dicho espacio.

Consideramos que la mejor forma de defender y dar a conocer nuestra profesión es a través de la capacitación y actualización permanente en el área que deseemos desempeñarnos, sea en clínica, laboral, forense, entre otras.

Debemos promocionarnos a través del estudio y dedicación, para que el público sepa que, además de trabajar con niños, estamos habilitados a hacerlo en todas las etapas de la vida que se encuentren atravesadas por el aprendizaje, sea este consciente o inconsciente.

Con estos aportes, pretendemos despertar la curiosidad no sólo en psicopedagogos, sino en todos los profesionales implicados en Recursos Humanos, para que comiencen a interesarse e involucrarse en esta rama incipiente de la Psicopedagogía; ya que sabemos la importancia que tiene el investigar, crear, descubrir y preguntar en el aprendizaje...

## Referencias Bibliográficas

Allés, M (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires. Editorial: Granica

Aquino, J; Vola-Luhrs, R; Arecco, M; Aquino, G.(2004). *Recursos Humanos*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Atrio de Alisaukas, N. (1997). *Espacios Psicopedagógicos*. Buenos Aires. Editorial Psicoteca.

Berger, Kathleen Stassen (2009). *Psicología del desarrollo: Adultez y vejez*. Editorial Médica Panamericana.

Bertoldi, Sandra M.; Enrico, Liliana N. (2012). *La intervención (inter)disciplinar de los equipos técnicos en educación: alcances y límites*. Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17162012000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17162012000200006&script=sci_arttext)

Blasco, Ricardo Diego. (2004). Reclutamiento y selección de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Revista Psicología de las Organizaciones y Trabajo*. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-66572004000100005&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100005&lng=pt&tlng=es).

Chiavenato, I.(2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Edición. Compacta.

Cornachione Larrinaga, M.A. (2006) *Adultez: Aspectos biológicos, psicológicos y sociales*. Brujas

Cornachione Larrinaga, M.A. *Psicología evolutiva del adulto*. Brujas.

D' Anna, S y Hernández, L. (2006). *Introducción a la psicopedagogía laboral*. Buenos Aires: Aprendizaje Hoy.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín y Krieger Mario. (2011). *Comportamiento organizacional, enfoque para América Latina*. México. Editorial Pearson

Gelaf, Gabriela (1999). *Ficha de Cátedra: Capacitación.-UBA- Facultad de Psicología*

Guiñazú, Gabriela. (2004). *Capacitación efectiva en la empresa*. Invenio, junio.

Hernández, L. (2008). *Temas de Psicopedagogía Laboral I*. Buenos Aires: Aprendizaje Hoy.

Ley Nro. 9970. Normas para el ejercicio de la profesión. (1986). Santa Fe, Argentina.

Ley Nacional de Salud Mental Nro. 26657 (2010).

Lombardo, Enrique, Krzemien, Deisy, Sánchez, Mirta y Monchietti, Alicia (2007). *Contextualismo y multidimensionalidad del pensamiento en la adultez*. XIV Jornadas de Investigación y Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Méndez Riesgo, L. (1983). *Selección de Personal*. Madrid: Paraninfo S.A

Müller, Marina. (1995). “¿Qué es la psicopedagogía hoy?”. *Revista Aprendizaje Hoy*. Año XV. N° 30.

Ochnio Luciana y Wolff Ianina (2006). *Interdisciplina... ¿trabajo de inserción?* Hospital Gral. De Niños Ricardo Gutierrez.

Resolución n° 2473 (1984). Ministerio de Cultura y Educación. Argentina.

Ruiz Frutos, C., García, A., Delclós, J., Benavides, F. (2007). *Salud Laboral. Conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales*. España. Editorial Masson.

Salamone, Viviana Lucía. (2014). *La psicopedagogía y el proceso diagnóstico psicopedagógico: significación paradigmática de las neurociencias en su abordaje clínico*. *Revista Psicopedagogía*, 31(95), 91-100.

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84862014000200002&lng=pt&tlng=es](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862014000200002&lng=pt&tlng=es).

Salazar Estrada y Ruvalcaba Romero (2013). *Factores psicosociales del trabajador en la industria manufacturera en México*. Disponible en:

<[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-68712013000100008&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712013000100008&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1514-6871

Stolkiner, Alicia (2005). *Interdisciplina y Salud Mental*. IX Jornadas Nacionales De Salud Mental yI Jornadas Provinciales De Psicología Salud mental y mundialización: Estrategias posibles en la argentina de hoy.

# **ANEXOS**

## **Entrevistas a Psicopedagogas**

**Objetivo:** Obtener información sobre la temática en estudio desde el punto de vista de un profesional en psicopedagogía.

Nombre del profesional: Lic. Lorena C.

### **1. ¿Cuántos años lleva trabajando en empresas y/u organizaciones?**

Llevo quince años, en el ámbito laboral.

### **2. Con sus años de experiencia y conocimientos, ¿Cómo puede definir a la Psicopedagogía Laboral?**

Desde mi perspectiva, considero que la Psicopedagogía laboral, tiene como objetivo principal, el aprendizaje laboral, que abarca desde los procesos de aprendizaje que se dan entre las personas, en los diferentes grupos y de las Organizaciones en sí.

### **3. Dentro de este ámbito, ¿Qué procesos y tareas podemos llevar a cabo?**

Podemos intervenir como Psicopedagogo Laboral, dentro de una Organización o como Consultor Externo, a través de la Selección y Evaluación de personal, como capacitadores, o bien, a través de la Orientación Profesional y el Diagnóstico Organizacional.

### **4. ¿Qué beneficios considera que podemos aportar desde nuestra profesión en dichas áreas/tareas?**

Desde nuestro rol dentro de la organización, encuentro positivo, la posibilidad de brindar espacios de formación y de encuentros que contribuye al crecimiento de las personas y de los grupos, dando de éste modo de la oportunidad de crecimiento a la propia organización.

### **5. ¿Qué piensa del trabajo interdisciplinario?**

Es básico el trabajo interdisciplinario en cualquier organización, pero para que se efectivice dicho trabajo, es necesario, la formación profesional con base en competencias, que conlleve a integrar, conocimientos, habilidades, prácticas y valores. La integración disciplinar es parte fundamental de la flexibilización laboral,



particularmente para afrontar las rápidas transformaciones, en función a los objetivos y necesidades de cada organización.

**6. ¿Por qué cree que actualmente, no somos reconocidos para trabajar en el ámbito de recursos humanos?**

La Psicopedagogía es una disciplina joven que actualmente, se la relaciona directamente con el ámbito clínico. Aún, el ámbito laboral, los psicopedagogos no se atreven a incursionar y queda un largo camino por recorrer y atreverse a vivenciar otras áreas dentro de las competencias propias del rol psicopedagógico.

**7. ¿Considera de importancia la labor psicopedagógico dentro del campo laboral?  
¿Por qué?**

Es muy importante nuestro rol en el ámbito laboral. Uno de los motivos más importantes, es en el período de selección y evaluación de personal, dado que es donde se debe seleccionar el perfil acorde a las necesidades del puesto y con el cual la empresa, pueda extender una relación a largo plazo.

Se puede inferir, que la acción de aprender, se expresa en todo momento. En los contextos laborales, el método de aprendizaje que de manera consciente o inconsciente utilizamos, es el de “aprender haciendo” y optimizar la interrelación hombre- trabajo, con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral, y eso, es otra de nuestras funciones.

Nombre del profesional: Viviana T.

**1. ¿Cuántos años lleva trabajando en empresas y/u organizaciones?**

En el año 2000, cuando me recibí administraba evaluaciones psicotécnicas para una empresa de tecnología, y a partir de allí, seguí trabajando en el área de RRHH, hasta la actualidad.

**2. Con sus años de experiencia y conocimientos, ¿Cómo podría definir a la Psicopedagogía Laboral?**

La Psicopedagogía Laboral es la aplicación de principios, teorías e investigaciones psicológicas y psicopedagógicas en organizaciones, empresas u organismos.

**3. Dentro de este ámbito, ¿Qué procesos y tareas podemos llevar a cabo?**

Yo estoy segura que muchísimos, de hecho yo lo hago: Selección y evaluación de personal, clima laboral, capacitación, inducción, desarrollo de carrera.

**4. ¿Qué beneficios considera que podemos aportar desde nuestra profesión en dichas áreas/tareas?**

Creo que podemos aportar nuestra practicidad, el conocimiento profundo que tenemos sobre el aprendizaje en todas las etapas de la vida, nuestra formación pedagógica. Todo esto creo que es un plus que tenemos como profesionales de esta carrera.

**5. ¿Qué piensa del trabajo interdisciplinario?**

Pienso que es excelente, la sinergia que se produce es increíble. Nutrirse de otros saberes profesionales es totalmente enriquecedor.

**6. ¿Por qué cree que actualmente, no somos reconocidos para trabajar en el ámbito de recursos humanos?**

En este caso debo responderte que estamos siendo mucho más considerados que hace unos años atrás. Pero creo que la razón fundamental es la falsa creencia que el psicopedagogo solo trabaja con niños o que es una especie de maestro particular. Si nos formamos y capacitamos estamos en perfectas condiciones para ejercer en el área de RRHH.

**7. ¿Considera de importancia la labor psicopedagógico dentro del campo laboral?  
¿Por qué?**

Considero que es de gran importancia, porque puede brindar conocimientos y acciones que nutren al equipo de RRHH. A mí no me fue fácil llegar pero a fuerza de

capacitarme muchísimo y demostrar que tenemos las herramientas profesionales necesarias pude aportar mis conocimientos y saberes y fueron valorados y escuchados.

Es nuestra tarea mostrar que podemos trabajar en esta área y también es imprescindible que nos salgamos del cliché Psicopedagoga = Niños.

## **Entrevistas a profesionales del área de Recursos Humanos**

**Objetivo:** Obtener información sobre la temática en estudio desde el punto de vista de un profesional en el ámbito de los recursos humanos.

Nombre: Juan Andrés F.

### **1. Dentro del área de recursos humanos, ¿cuál es su rol?**

Soy especialista senior en RRHH. Actualmente, me encuentro desempeñando tareas de Talent Management.

### **2. ¿Cuántos años hace que trabaja en empresas y/u organizaciones?**

En RRHH hace 5 años que trabajo, sin embargo tengo más experiencia anterior

### **3. Desde su profesión, ¿cree importante el trabajo interdisciplinario? ¿Por qué?**

Me parece muy importante, debido a que puede abarcarse más temas con mayor profesionalidad.

### **4. ¿Conoce a qué se dedican los profesionales en psicopedagogía? Si su respuesta es sí, pase a pregunta 5. En caso de no conocer las tareas del psicopedagogo, pase a pregunta 8.**

SI

### **5. ¿Qué procesos cree que pueden llevar acabo los profesionales en psicopedagogía en el área de recursos humanos?**

Fundamentalmente, considero que la psicopedagoga podría dar un mayor soporte y una mejor visión en todos los procesos de capacitación de la compañía y sin duda, podría darle un enfoque más personalizado

### **6. ¿Qué beneficios considera que puede aportar esta ciencia a su ámbito de trabajo? ¿Por qué?**

Imagino poder desarrollar mejores modelos de aprendizaje dentro de la compañía y, a su vez, poder desarrollar mejores herramientas de capacitación orientadas a las necesidades individuales

**7. ¿Contraría a un profesional en psicopedagogía para incluirla en su equipo de trabajo?**

Definitivamente

**8. ¿Buscaría información acerca del rol del psicopedagogo en el ámbito laboral?**

-

**Objetivo:** Obtener información sobre la temática en estudio desde el punto de vista de un profesional en el ámbito de los recursos humanos.

Nombre: Ángel B.

**1. Dentro del área de recursos humanos, ¿cuál es su rol?**

Soy Jefe de Administración de Personal.

**2. ¿Cuántos años hace que trabaja en empresas y/u organizaciones?**

Más de 40 años. Comencé como cadete en una compañía fotográfica a los 16 años, luego pasé a Massey Ferguson a desempeñar el puesto de encargado de Relaciones Laborales. Allí estuve más de 20 años. Luego ingresé en mi trabajo actual como Jefe de Administración de Personal, y hace 22 años que estoy aquí.

**3. Desde su profesión, ¿cree importante el trabajo interdisciplinario? ¿Por qué?**

Nosotros no trabajamos tan así. Contratamos el servicio de una psicóloga que realiza los informes psicolaborales, solo eso. Es importante porque uno no puede llevar a cabo todas las tareas, pero no abrimos tanto el juego a otros profesionales de otras ramas. Sí nos manejamos mucho con abogados, son las dos ramas que más consultamos

**4. ¿Conoce a qué se dedican los profesionales en psicopedagogía? Si su respuesta es sí, pase a pregunta 5. En caso de no conocer las tareas del psicopedagogo, pase a pregunta 8.**

Sí, claro. Mi esposa es docente y estoy familiarizado con la tarea del psicopedagogo

**5. ¿Qué procesos cree que pueden llevar acabo los profesionales en psicopedagogía en el área de recursos humanos?**

Estimo que no muchos. En esta empresa al menos. Podría un poco estar orientado a la primera parte del proceso de capacitación, en detectar las necesidades de capacitación, pero no creo que en otro ámbito.

**6. ¿Qué beneficios considera que puede aportar esta ciencia a su ámbito de trabajo? ¿Por qué?**

Quizás una mejor detección de las necesidades de capacitación. Hoy en día no utilizamos un sistema, nos basamos en las necesidades de capacitación que cada uno detecta y necesita. Quizás un psicopedagogo pueda profesionalizar un poco más esto

**7. ¿Contraría a un profesional en psicopedagogía para incluirla en su equipo de trabajo?**

No... Por el momento. No podemos aumentar la dotación y si lo haríamos, no me parece un perfil como para desempeñarse en otras tareas. Estimo más conveniente un profesional de otra rama (comunicación social, por ejemplo), que podría abarcar más temas del área.

**9. ¿Buscaría información acerca del rol del psicopedagogo en el ámbito laboral?**

-

**Objetivo:** Obtener información sobre la temática en estudio desde el punto de vista de un profesional en el ámbito de los recursos humanos.

Nombre: Cristián G.

**1. Dentro del área de recursos humanos, ¿cuál es su rol?**

Soy gerente del área de Recursos Humanos en la empresa donde actualmente me desempeño.

**2. ¿Cuántos años hace que trabaja en empresas y/u organizaciones?**

Comencé mi carrera laboral trabajando en una consultora de RRHH, en el año 2004. Estuve allí 7 años, desempeñando todo tipo de tareas. De allí me fui a una empresa de fabricación de elementos musicales, donde estuve encargado de la parte comercial, estuve un año. Finalmente, en el 2013 ingreso al grupo GDF SUEZ como Ingeniero de Planificación y fui moviéndome hasta el puesto que tengo actualmente.

**3. Desde su profesión, ¿cree importante el trabajo interdisciplinario? ¿Por qué?**

Creo que es muy importante. En SUEZ nos encargamos de tener siempre las mejores opiniones de los expertos en cada tema y eso sería imposible si no trabajáramos interdisciplinariamente. Nosotros hoy en día trabajamos con médicos, psicólogos, trabajadores sociales, ingenieros, entre otros.

**4. ¿Conoce a qué se dedican los profesionales en psicopedagogía? Si su respuesta es sí, pase a pregunta 5. En caso de no conocer las tareas del psicopedagogo, pase a pregunta 8.**

Conozco muy por encima, no estoy muy familiarizado con eso

**5. ¿Qué procesos cree que pueden llevar a cabo los profesionales en psicopedagogía en el área de recursos humanos?**

Desconozco cómo podrían insertarse en el ámbito de los Recursos Humanos. Quizás puedan desempeñar las tareas más soft, como selección de personal, capacitación, etc.



**6. ¿Qué beneficios considera que puede aportar esta ciencia a su ámbito de trabajo? ¿Por qué?**

No podría contestar esta pregunta. Tendría que averiguar más acerca de la psicopedagogía y ver cómo podríamos conciliar la disciplina con las tareas de RRHH que llevamos a cabo

**7. ¿Contraría a un profesional en psicopedagogía para incluirla en su equipo de trabajo?**

Podría ser. No dejo ninguna puerta cerrada. Como dije antes, tendría que averiguar más acerca de cómo implementar el perfil de un psicopedagogo al trabajo diario de RRHH.

**8. ¿Buscaría información acerca del rol del psicopedagogo en el ámbito laboral?**

Sí, claro!

**Objetivo:** Obtener información sobre la temática en estudio desde el punto de vista de un profesional en el ámbito de los recursos humanos.

Nombre: Carolina V.

**1. Dentro del área de recursos humanos, ¿cuál es su rol?**

Soy encargada de Talent Management para Latinoamérica. Son mis responsabilidades, la detección, contratación, seguimiento del desempeño y retención de los mejores talentos a nivel Sudamérica.

**2. ¿Cuántos años hace que trabaja en empresas y/u organizaciones?**

Hace 15 años que me desempeño en funciones inherentes a recursos humanos

**3. Desde su profesión, ¿cree importante el trabajo interdisciplinario? ¿Por qué?**

SI... Permite poder delegar más a especialistas para yo poder enfrentarme a otras actividades. Trabajamos con psicólogos, administradores de empresas, ingenieros en sistemas, etc.

**4. ¿Conoce a qué se dedican los profesionales en psicopedagogía? Si su respuesta es sí, pase a pregunta 5. En caso de no conocer las tareas del psicopedagogo, pase a pregunta 8.**

No

**5. ¿Qué procesos cree que pueden llevar acabo los profesionales en psicopedagogía en el área de recursos humanos?**

-

**6. ¿Qué beneficios considera que puede aportar esta ciencia a su ámbito de trabajo? ¿Por qué?**

-

**7. ¿Contraría a un profesional en psicopedagogía para incluirla en su equipo de trabajo?**

-

**8. ¿Buscaría información acerca del rol del psicopedagogo en el ámbito laboral?**

Definitivamente tengo que interiorizarme en el tema. No sabría a ciencia cierta cuál podría ser el aporte de un psicopedagogo a nivel laboral. Sin embargo, podría ser una buena herramienta a implementar.