



Universidad
Nacional
de Rosario

Facultad de Psicología

Trabajo Integrador Final

*La instancia de Devolución en el ámbito
laboral. Una oportunidad de restablecer
la neogénesis del sujeto.*

Modalidad de Presentación: Ensayo

Autora: Zalazar, Aylén Romina

Legajo: Z-5070/9

DNI: 38.597.120

Docente responsable: Ps. Marcela Florentino

Correo electrónico: zalazaraylen802@gmail.com

Año: 2023

Agradecimientos

A mi familia: mamá, papá y hermana. Por acompañarme y motivarme en la elección de mi carrera. Por su apoyo en cada uno de mis logros y obstáculos que implicó atravesar una carrera universitaria.

A mis amigas de la Facultad de Psicología, aquellas que conocí desde el cursillo y aún siguen presentes. Por cada momento compartido, palabras de aliento y acompañamiento mutuo.

A mis amistades y familiares que no forman parte del contexto académico, pero

que aún así estuvieron presentes a lo largo de este camino.

A mi tutora la Ps. Marcela Florentino por su dedicación, transmisión de saberes y experiencias que me permitieron nutrirme y construir mi Trabajo Integrador Final. Agradezco además a la Ps. Soledad Ríos, mi docente del espacio Tif por su predisposición y tiempo que implica acompañarnos en la escritura de este trabajo. A la Facultad de Psicología y a la Universidad Nacional de Rosario que me permitió en sus travesías formarme como futura profesional.

Índice

2

Agradecimientos	2
Resumen y Palabras clave.....	4
Introducción.....	5
Parte I: Aportes y fundamentos	7

Una aproximación al Proceso de Selección de Personal.....	7	
La evaluación psicolaboral, pasos y objetivos	8	
Instancia de Devolución.....	10	
Parte II: Protagonistas de la instancia de devolución	13	
La puesta en práctica del Rol del Psicólogo Laboral en la devolución	13 ¿Qué le aporta al candidato/postulante obtener una devolución de su participación en el proceso de psicodiagnóstico laboral?.....	16
Consideraciones finales.....	17	
Referencias bibliográficas.....	18	

Resumen

Este Trabajo Integrador final se presentó bajo la modalidad de ensayo como condición de titulación de la carrera de Psicología. El objetivo es fundamentar la relevancia de la instancia de devolución al finalizar un psicodiagnóstico laboral en el marco de un proceso

de selección de personal. Se abordan aspectos pertinentes a la etapa de devolución y su funcionalidad. Resulta imprescindible hacer un recorrido por aquellos elementos teóricos que la enmarcan y la posibilitan. Además, se trabaja el posicionamiento ético del rol del psicólogo desde el Código del Psicodiagnosticador, el Código de ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina y la Ley N° 23.277 Ejercicio Profesional de la Psicología. Se tiene en cuenta la posición subjetiva del postulante/candidato frente al proceso de evaluación psicolaboral y el aporte de la instancia de devolución. A modo de conclusión, este escrito está basado en una mirada ética del rol del psicólogo en el proceso de selección en el marco laboral actual; entendiendo que efectuar una devolución en el psicodiagnóstico laboral implica contemplar el respeto y derecho de los sujetos que transitan este espacio.

Palabras clave: psicodiagnóstico laboral, devolución, psicólogo laboral, subjetividad, neogénesis.

En este Trabajo Integrador Final, pretendemos exponer como fundamentación y problemática que la realización de una *devolución* al finalizar una *Evaluación Psicolaboral* o *Psicodiagnóstico Laboral* en el marco de un Proceso de Selección de Personal, proporciona herramientas al candidato para resignificar a efectos de producir una *neogénesis*. Acordamos con Richino (2008) quien destaca la importancia de que se produzca la entrevista de devolución en el ámbito laboral ya que genera condiciones de salud para el postulante. En esta etapa el profesional devuelve el material recogido previamente que ha tenido un proceso de transformación, creación y re-creación que otorga al candidato una nueva forma de visualizarse, pensarse, sentirse, permitiéndole relacionarse con algún aspecto propio no reconocido, no querido o quizás idealizado. Le proporciona información que lo ayuda a desplegar su potencial y lo prepara para futuras postulaciones laborales.

La *evaluación psicolaboral* comprende una situación dinámica e interactiva entre *psicólogo laboral* y postulante, que permite acceder al conocimiento del perfil del candidato. De este modo se construye el perfil psicolaboral del mismo a partir de diversos matices que involucran su motivación laboral, objetivos e intereses y habilidades para el adecuado desempeño en el puesto (Adam, 2003 como se citó en Pérez Jáuregui, Adam, Boso, 2012).

Resulta fundamental para el *psicólogo laboral* tener en cuenta la *subjetividad* del candidato. Al respecto Helena en su libro *Lectura del Psicodiagnóstico* retoma al autor Schafer quien define a la *subjetividad* como todas aquellas esperanzas, miedos, deseos y expectativas reales o idealizadas que el postulante trae y por tanto influencia el momento de la *evaluación psicolaboral* (Lunazzi, 1992). Ya que al entrevistado la situación le genera incertidumbre, ansiedad y en ocasiones stress, puesto que su objetivo es conseguir el trabajo y el paso por el *psicodiagnóstico laboral* es un requisito necesario para obtenerlo.

El entrevistado entrega al evaluador un material valioso de su desempeño ante un test de inteligencia o de aptitud, así como sus preferencias, modalidades relacionales, entre otros atributos pasibles de ser evaluados con las diferentes técnicas empleadas. En el libro *Curso Básico de Psicometría* Fernández, Liporace, Cayssials y Pérez (2009) exponen que esta experiencia moviliza en el examinado la necesidad de tener conocimiento de sus resultados en relación a dos aspectos: el primero se vincula con asuntos muy personales ya que ha puesto en juego ciertas actitudes y ha revelado parte de su vida cotidiana o de sus comportamientos más habituales; el segundo se refiere a que sabe que está siendo evaluado y los resultados inciden en su posible postulación para cubrir la vacante.

A partir de diferentes aportes de autores como Julieta Otálora, Graciela Adam, Alicia Freytes, Isabel Pérez Jáuregui, María Elena Ocampo, Susana Richino, entre otros sostenemos que es probable que si no se realiza la *devolución* al finalizar la *evaluación psicolaboral* correspondiente al proceso de selección, el sujeto puede arribar a ideas erróneas, sentimientos de incapacidad o incompetencia. De tal manera que en caso de no haber sido seleccionado puede generar en ocasiones un empobrecimiento del yo. Por ende, estaríamos ante la falta de un cierre del proceso completo. Es así que sostenemos la importancia de un momento de *devolución*, en el que además es posible explicarle al candidato que la *evaluación psicolaboral* no es determinante de la elección, sino que a su vez entran en juego otras variables.

Por lo tanto escogemos la modalidad de escritura de ensayo para redactar nuestro trabajo, porque nos permite plantear un posicionamiento basado en un marco teórico que posibilita dar cuenta del porqué es necesaria la instancia de *devolución* al finalizar un *Psicodiagnóstico Laboral* a modo de cierre como espacio *subjetivante*.

Para sustentar esta postura nos apoyamos en una posición teórica que articulamos con el Código de ética del Psicodiagnosticador (2000), el Código de ética de la Federación de Psicólogos de la República Argentina (2013) y la Ley N° 23.277 Ejercicio Profesional de la Psicología (1985). Enfatizamos que la instancia de *devolución* es además una herramienta para el *psicólogo laboral* que le permite esclarecer puntos importantes a la hora de corroborarlos con el postulante. Consideramos que la inacción del profesional en este caso puede generar un impacto poco fructífero para el candidato.

En el marco del área de Psicología Laboral el proceso de Selección de Personal es aquel utilizado para la elección de postulantes y/o candidatos aptos con posibilidades de adecuarse a una vacante requerida por una organización. Este proceso busca la viabilidad entre las partes intervinientes: el *psicólogo laboral*, el postulante y la empresa solicitante.

El mismo se lleva a cabo siguiendo una serie de pasos en un tiempo acotado. En sus últimas instancias comprende la administración de una batería de test previamente planificada que permite acceder a explorar en el entrevistado cualidades, competencias y/o aspectos a mejorar y la concordancia de estos con el perfil requerido por la empresa, es decir, un *psicodiagnóstico laboral o evaluación psicolaboral*.

Nuestro objetivo principal es destacar la importancia y funcionalidad de la *devolución* para el postulante, sin que el énfasis solamente esté puesto en la respuesta de ser apto o no para el perfil del puesto buscado. Se rescata así lo singular, estimulando al sujeto a que ponga en práctica activamente sus capacidades y potencialidades, como apertura a nuevos caminos a transitar.

Entendemos que “el trabajo es un componente esencial de la vida humana y las condiciones de este influyen en las condiciones y estados de salud del sujeto” (Parra Cuartas y Otálvoraz Muñoz, 2018, p. 3) acceder a él es sumamente importante. En la actualidad nos encontramos con un mercado laboral fluctuante. Al respecto Porrás Velázquez (2013) retoma al autor Araniguría (2011) quién señala que la nueva realidad del mercado de trabajo, determinado por los efectos de la globalización económica y las nuevas tendencias sociales, establece nuevos estándares para determinar los requisitos de acceso al empleo en condiciones competitivas. Motivo por el cual la estabilidad laboral cobra un sentido diferente actualmente, se estima poco posible que un trabajador desarrolle toda su actividad laboral en la misma organización.

Es por eso que sostenemos que la responsabilidad social del psicólogo laboral como agente de salud es llevar a cabo una *devolución* como cierre del proceso de *evaluación psicolaboral*.

Parte I: Aportes y fundamentos

*el trabajo es la técnica vital que mejor conecta
al hombre con la realidad*

Freud, 1930

*el trabajo junto con el amor son los pilares que sostienen
la salud o enfermedad del individuo*

Freud, 1930

Una aproximación al Proceso de Selección de Personal

Consideramos el proceso de selección como una actividad que requiere de un entendimiento propio del área de Psicología laboral y con ello además el conocimiento de la organización para la cual se va a llevar a cabo la búsqueda de un candidato acorde a la vacante de la misma. Uriaguereca (2014) en su tesis de grado, expone que la selección se ubica entre dos mundos, por un lado el mundo interno de la empresa y por el otro el mundo del mercado y/o el contexto social. Por ello, sostenemos que se requiere una conducta flexible por parte del psicólogo que le permita conjugar ambos sistemas, haciendo hincapié en la objetividad profesional para no influenciar por sobre el candidato ni la organización.

De este modo, para definir dicho proceso retomamos a Chiavenato (2011) quien expone que el proceso de selección de personal supone una comparativa entre dos variables: los criterios de la organización, la cual es proporcionada por el análisis y las competencias que requiere la vacante a ocupar y el perfil de los candidatos que se presentan, los cuales se obtienen mediante la aplicación de diversas técnicas específicas para esta causa. De tal manera el *psicólogo laboral* funciona como el intermediario para cumplir con las partes implicadas. Respeto por un lado los requisitos de la empresa a tener en cuenta para el perfil del puesto buscado, y por otro lado considera que está trabajando con sujetos atravesados por diversas realidades y emociones a la hora de encontrarse frente a una búsqueda laboral.

El proceso de selección supone una serie de pasos, los mismos se encuentran sujetos tanto a la disponibilidad de tiempos de la empresa, la celeridad para ocupar la vacante, el tiempo con el que cuenta el profesional psicólogo comprometido, y el modo en

que se aplique dicho dispositivo.

Con el objeto de adentrarnos en el planteo de nuestra problemática vamos a llevar a cabo un recorrido a grandes rasgos de los pasos del proceso. Se comienza con el relevamiento del perfil de la vacante solicitada en el que se examinan las tareas a desempeñar, requisitos y competencias necesarios a tener en cuenta para la ejecución de dichas operaciones, el contexto y clima organizacional en el que se desarrollan, duración de la jornada laboral, remuneración, entre otros puntos importantes a relevar.

Una vez recabados los currículum vitae por medio de distintas fuentes, como portales de empleo virtuales, diarios, redes sociales, instituciones académicas entre otros se procede a realizar la preselección, se identifican aquellos candidatos que en base a sus conocimientos y experiencias concuerdan con el perfil planteado y buscado por la organización.

A continuación es imprescindible ponerle cara al candidato, conocerlo personalmente a través de una primera entrevista que nos permita corroborar directamente la información escrita en el currículum con lo que el postulante nos transmite y comunique en este encuentro. Es una posibilidad que aquí también se indague acerca de los antecedentes del candidato, relaciones vinculares, intereses y expectativas que manifieste.

Para poder analizar las competencias con las cuales cuenta el postulante es adecuado en las últimas instancias del proceso, efectuar una evaluación psicológica específica, es decir, un *psicodiagnóstico laboral*. Para conformarla Richino (2008) propone considerar una batería de test que incluyan tareas de diversos grados de

7

complejidad que los candidatos deben resolver, dado que se busca comprender cada dato en particular de forma holística, y en correlación con el perfil solicitado pudiendo proporcionar información acerca del evaluado: sus fortalezas, habilidades y recursos personales para enfrentar y resolver problemas en diferentes situaciones.

Una vez que se cuenta con toda la información necesaria para la construcción de los perfiles de los entrevistados, dicho contenido es analizado y evaluado de forma completa por el selector. Se da lugar así a la elaboración del ranking de una terna o cuaterna de postulantes cuyas competencias son más acordes al perfil buscado. El paso siguiente será la presentación de dicho ranking de candidatos junto con su currículum vitae e informe correspondiente a la organización que efectuó el pedido.

Esto implica tomar diferentes resoluciones basadas en estrategias y metodologías específicas, algunas de ellas son ejecutadas por el o los profesionales que realizan las evaluaciones y otras decisiones como la determinación sobre qué postulante es seleccionado queda en manos de la organización. Por eso la tarea del *psicólogo laboral* mediante la implementación del proceso de evaluación es asistir a la organización para la toma de una decisión lo más asertiva posible.

De acuerdo a lo desarrollado anteriormente podemos entrever cómo el candidato se encuentra frente a una situación que por momentos puede llegar a ser des-subjetivante, ya que en la actualidad el foco del mercado laboral es maximizar el tiempo y optimizar las ganancias, por lo que en esta vorágine puede perderse de vista que se está trabajando con sujetos. Es decir, el sujeto queda en un papel pasivo perdiendo posibilidades de acción ante una situación que lo involucra en su totalidad.

No obstante esto nos invita a comenzar a preguntarnos ¿qué implica para el sujeto pasar por un proceso de selección de personal?, ¿qué le genera atravesar una evaluación psicolaboral?.

La evaluación psicolaboral, pasos y objetivos

Abordamos las preguntas anteriormente enunciadas, partiendo desde la noción de

evaluación psicológica en el ámbito laboral para luego pasar al momento de la *devolución* específicamente. En tal sentido Pérez Jáuregui (2012) conceptualiza:

Se denomina Evaluación Psicolaboral, Psicodiagnóstico Laboral, Evaluación Psicotécnica o Evaluación Psicológica Laboral a la praxis de obtener estimaciones válidas y confiables acerca de los perfiles de puesto, de las competencias, climas laborales, comunicaciones y tipo de liderazgo, situaciones de conflicto cultural intergeneracional, factores interpersonales y culturales en juego en el contexto laboral (p. 18).

Por ende, afirmamos que la evaluación psicolaboral en el marco del proceso de selección de personal es aquella que nos permite conocer las competencias, habilidades y/o aspectos a mejorar de un postulante, en función del perfil del puesto buscado en un tiempo limitado a partir de la administración de una batería de test previamente planificada.

Cabe aclarar que el *psicólogo laboral* no es un mero administrador de técnicas. Brega por dar cuenta de las características individuales de los sujetos que son propicias para la vacante dejando de lado así toda aquella información que no sea de utilidad para dicho objetivo. Trabaja en la construcción del material teniendo en cuenta distintos aspectos del sujeto, siguiendo con coherencia lógica la información que se obtiene por la lectura de la interrelación de los diferentes modos de expresión del sujeto -verbal, gestual y postural- que se obtiene a partir del análisis de las recurrencias y convergencias que se presentan en el recorrido de las diferentes técnicas que se administran.

8

Es imperativo tener en cuenta que el evaluado debe cumplir con el proceso del *psicodiagnóstico laboral* como requisito indispensable que forma parte del proceso de selección para poder incorporarse a la empresa (Hidalgo y Peker, 2006). Por tal motivo, es además una práctica artesanal y cuidadosa en la que el evaluador debe proceder con ética profesional y compromiso con la empresa y los candidatos.

Debido a que la organización requiere brevedad en cubrir la vacante y por lo tanto en la búsqueda de sus recursos, el tiempo con el que se cuenta para realizar la selección es reducido. El *psicodiagnóstico laboral* por su parte se ejecuta en un sólo encuentro, para lo cual se precisa mucha experticia en la práctica del mismo.

En tal sentido es fundamental tener presente el contexto en que se va a desenvolver la *evaluación psicolaboral*, ya que puede condicionar el modo de accionar y las respuestas que pueda brindar el candidato a la hora del encuentro. Y sobre esta base debemos explorar tanto sus fortalezas como aspectos a mejorar y a su vez descubrir cuales son sus potencialidades en relación con el perfil solicitado.

El *psicodiagnóstico laboral* puede variar respecto de la vacante que se solicite cubrir y la duración del encuentro en el que se desarrolle. El mismo está compuesto por diversos momentos conectados entre sí de forma dinámica y flexible. Encuentros en el que el psicólogo va conociendo del sujeto los diferentes aspectos de su personalidad a partir de la relación que se construye y de la que él es tanto observador como participante. Para ello se valdrá de la administración de diversas técnicas como: la entrevista inicial, los tests proyectivos y/o psicométricos y no menos importante la instancia de *devolución*.

Nos parece oportuno e indispensable explicar aquí brevemente cómo se despliega un *psicodiagnóstico laboral* y a su vez esclarecer el fundamento y función de cada momento.

En un primer momento por medio de una entrevista el evaluador va a indagar diferentes aspectos del candidato, congruentes con las aptitudes requeridas para cubrir la vacante. Dicha entrevista se constituye en base a un encuadre que incluye el lugar y tiempo del que se dispone para realizarla en pos de los objetivos de la selección. Además es necesario aquí plantear ciertos lineamientos que ubiquen el rol del entrevistado y del entrevistador. Asimismo dicho encuadre está en relación directa con el campo de la entrevista, que estará determinado por la personalidad del postulante, y controlado por el accionar profesional del entrevistador. Para ello el *psicólogo laboral* cuenta con la facultad de escoger según el perfil solicitado y sus preferencias profesionales entre distintos tipos de entrevistas: focalizadas, por competencias, star y/o mixtas principalmente.

En un segundo momento se emplea una amplia batería de test psicométricos y/o proyectivos propicios para el área laboral. Son aquellos que le van a permitir al profesional estudiar las competencias del sujeto, habilidades, aptitudes, características personales, modos de establecer vínculos sociales y expectativas sobre el puesto, entre otros aspectos. Para construir una batería completa se precisa de diferentes técnicas proyectivas que requieran apelar a distintos modos de comunicación, Y test de personalidad de diferentes niveles de estructuración destinados a investigar cómo responde el evaluado ante diversas situaciones que se le pueden presentar en su quehacer laboral, su modalidad relacional -con pares y superiores- y capacidad resolutive en ocasiones de stress dentro de ciertos límites temporales (Richino, 2008). Para ello se recomienda hacer uso de alguna prueba de rendimiento para evaluarlo, que complementariamente puede permitir que el candidato adquiera algún conocimiento de la tarea o tareas que va a desarrollar. Entre las técnicas proyectivas podemos nombrar algunos test gráficos que usualmente se utilizan en la práctica: Test Persona bajo la lluvia, Test del animal, Persona con arma y dos personas trabajando, entre otros. Se complementan con técnicas estructurales en las que el sujeto debe estructurar o dar significado a estímulos visuales que se le presentan como Rorschach, Z Test, Zulliger y Holtzman, entre otros posibles. Con relación a los test psicométricos podemos nombrar diferentes test objetivos de personalidad, cuestionarios que miden específicamente una

9

competencia requerida para el puesto como por ejemplo liderazgo, aptitud para la venta, velocidad o exactitud perceptiva, un ejemplo de ello son algunos subtest del Test de Aptitudes Diferenciales o El Inventario Millón de estilos de personalidad.

Luego a partir de las pruebas realizadas y su adecuado análisis el psicólogo puede arribar a la construcción de una hipótesis que le permita construir una correcta e integrada descripción psicológica del perfil laboral del sujeto evaluado. A partir de la cual es viable brindarle una *devolución* al postulante de su paso por el *psicodiagnóstico laboral*.

Al respecto Adam (2012) aclara que la *devolución* es un asesoramiento que habitualmente la organización no está interesada en promover, asimismo existen ciertas discrepancias entre colegas psicólogos sobre la necesidad y posibilidad de concretar la misma por lo que se debe tomar una posición personal al respecto. Esto nos invita a preguntarnos, ¿qué comprende efectuar una *devolución* al finalizar una *evaluación psicolaboral* en el marco de un proceso de selección de personal al sujeto evaluado? y otro cuestionamiento que ya nos interpela aquí es ¿resulta factible hacer la devolución al finalizar el encuentro?.

Instancia de Devolución

Antes de comenzar a profundizar la instancia de *devolución* queremos asentar que los cimientos de la misma se construyen desde el inicio del *psicodiagnóstico laboral*. Es necesario que el profesional procure establecer un adecuado rapport con una actitud

de escucha, respeto, humildad y apertura hacia el entrevistado, la idea es acompañarlo en el proceso, ya que estamos ante una situación en donde es posible percibir cierto grado de ansiedad e inseguridades del evaluado. El modo en que esto sea re-trabajado a lo largo de la *evaluación psicolaboral*, va a ayudar e invitar al sujeto a llegar al momento de la *devolución* como deseo del cumplimiento de un proceso completo.

Para seguir con nuestro desarrollo nos parece acertado comenzar con la conceptualización cotidiana del significado de la palabra *devolución*. Desde el diccionario de la Real Academia Española la palabra *devolución* es definida como: “acción y efecto de devolver” (Real academia española, s.f., definición 1); dicha definición nos lleva a preguntarnos: ¿qué significa devolver según la Real Academia Española? devolver puede ser definido de tres maneras. Según la función a la que aluda: “1. Volver algo a su estado anterior. 2. Restituir algo a quién lo tenía antes. 3. Corresponder a un favor, agravio, una visita, etc.” (Real Academia Española, s.f., definición 1, 2, 3).

La definición número tres nos interpela en tanto se refiere a corresponder a un favor, una visita. En el proceso de *psicodiagnóstico laboral* nos encontramos frente a un postulante que no decidió atravesar una etapa de *evaluación psicolaboral* por decisión propia, sino que lo acepta como condición y posibilidad de acceder a un empleo, en un contexto social y económico donde puede ser difícil encontrar un trabajo acorde a nuestras capacidades y que brinde estabilidad laboral. Destacamos que devolver en esta instancia implica corresponder éticamente a la predisposición y participación del sujeto en el proceso de selección de personal.

Concretamente ¿Cómo podemos definir a la instancia de *devolución* en el ámbito de la psicología laboral?. Para este ensayo nos valemos de la definición de la autora Richino (2008) quien expone que:

La devolución es la etapa final de la entrevista de evaluación, en la cual el profesional “devuelve” el material recogido. Dicho material ha sufrido un proceso de transformación, creación y re-creación, a partir de operaciones tales como: ●
selección

- descodificación
- correlación

10

- comparación (p. 122-123)

No obstante afirmamos que efectuar una *devolución* no es dar resultados o respuestas acabadas. En tal sentido es poder brindar una opinión profesional sobre aquello que se fué descubriendo a lo largo de este proceso acerca del entrevistado, respecto de sus fortalezas, debilidades, recursos con los que cuenta y cómo los utiliza para atravesar y superar obstáculos, a su vez cómo potenciarlos para esta o futuras posibilidades a nivel laboral.

Puesto que consideramos que el *psicodiagnóstico laboral* es un dispositivo que permite al entrevistado cuestionarse, qué lo moviliza al encontrarse con nuevos sentidos para sí y sobre sí mismo; dicha *evaluación psicolaboral* produce una *neogénesis*. Helena Lunazzi (2018) nos explica que la neogénesis posibilita resignificaciones en términos de construir nuevos ciclos de operaciones asociativas, ya que permite que un suceso pueda inscribirse en el psiquismo de un modo diferente, luego de haber atravesado una experiencia posterior a él y a causa de ello se elabora retroactivamente, se resignifica, se crea, se engendra.

Tal noción sostenemos que se corresponde con el objetivo al que arribamos con este ensayo como fundamento de realizar una *devolución* en el marco del vertiginoso mundo laboral. Objetivo al que se llega por medio de la puesta en acto de la instancia de

devolución y nos preguntamos: ¿cómo es posible llevar a la práctica el momento de la *devolución* en lo efímero del proceso de selección de personal en la actualidad?.

La disyuntiva que existe entre psicólogos dedicados al área de psicología laboral hace referencia principalmente a la posibilidad o no de emprender una *devolución* al finalizar un proceso psicodiagnóstico en éste marco del proceso de selección de personal, puesto que existen planteamientos y debates acerca del interés de la organización, cuya finalidad es ocupar la vacante cuanto antes, remarcando que hacerla implica un costo que las empresas no están dispuestas a pagar, ya que generalmente se da por sentado que realizar una *devolución* requiere un encuentro adicional. Otra creencia por la cual las organizaciones presentan cierta reserva, es suponer que el evaluador va a divulgar información sobre la vacante que la organización no desea que se transmita. Y por parte de algunos profesionales, suponer que el candidato no va a estar interesado en aquello que se le pueda devolver por su participación involuntaria en el proceso.

Frente a todos estos cuestionamientos vamos a articular aspectos que sostenemos que pueden hacer factible el ejercicio de la *devolución*.

En primer lugar queremos destacar que quiénes están expresamente capacitados para brindar una *devolución* son profesionales psicólogos especializados en el área laboral. Todo psicólogo que se desempeñe en el área debe contar con el conocimiento y la idoneidad para realizar una *devolución* respetando los tiempos y características subjetivas del entrevistado, entendemos además que es aquel que posee herramientas para trabajar con las reacciones y emociones que pueden surgir durante una *evaluación psicolaboral*.

No podemos pasar por alto que tanto el profesional evaluador como el postulante llegan al encuentro con un bagaje de sistema de valores y creencias. Es imprescindible que el evaluador se percate de todo aquello que emerge contratransferencialmente a partir de lo manifestado por el evaluado que es importante registrar por medio de la autoobservación. Es esencial que el evaluador sea consciente de esto, pero no es una tarea fácil, para ello se requiere de una adecuada preparación y formación teórico profesional en el área, análisis personal, experticia y espacios de supervisión para que dichos contenidos conscientes e inconscientes no interfieran en la eficacia y validez de su quehacer.

En segundo lugar si bien interpretamos que efectuar la *devolución* requiere de una cierta planificación para establecer una continuidad y relación con el material recogido y analizado, el tipo de vínculo y comportamiento que se manifiesta entre el

11

evaluador y el evaluado debe ser lo suficientemente flexible como para poder actuar rápidamente frente a cambios que se presenten en el transcurso del proceso de la instancia de *devolución*. Frank de Verthelyi (1997) nos indica al respecto que no existen modelos preestablecidos de devoluciones, así como las evaluaciones tienen su carácter propio, giros especiales y únicos de igual modo estas son únicas y diferentes. Puesto que estamos hablando de sujetos, de *subjetividades*.

En tercer lugar queremos situar que es viable realizar la *devolución* en el mismo encuentro en el que se llevó a cabo el *psicodiagnóstico laboral*.

Afirmamos que es vital crear una atmósfera de empatía, cultivar una buena relación estableciendo un adecuado rapport. La finalidad es que el sujeto sea capaz de sentir este espacio como un paso adicional a la búsqueda de empleo donde también puede aprender. Lo esperable es que el sujeto intente mostrar su mejor versión de sí, ser acorde al perfil del puesto buscado. Consideramos que la *devolución* permite que el evaluado pueda llegar a reflexionar sobre aspectos propios que considere poco beneficiosos o negativos y potencie sus fortalezas.

Esta instancia de *devolución* responde a una técnica. Debemos estar atentos al

modo en que es recepcionada por el candidato la información que se le intenta transmitir. La ansiedad que le genera la situación puede obturar su escucha, o permitirle capitalizar lo recepcionado asociando nuevos contenidos que están en relación. En este sentido Hidalgo y Peker (2006) sugieren comenzar por las fortalezas del evaluado, para luego pasar a los aspectos a mejorar, siendo cuidadoso con aquellos más conflictivos. Proporcionar la información de éste modo, permite contemplar cómo el postulante reacciona frente a características que considere positivas y que por tanto le propicien seguridad para luego arribar a sus aspectos a mejorar, intentando generar en él la posibilidad de interrogarse y propiciar nuevos aprendizajes. Para ello es primordial respetar los tiempos del sujeto.

Entendemos que es importante que el lenguaje con el cual se comunique el psicólogo con el postulante sea claro y accesible para facilitar su comprensión. El evaluador debe utilizar recursos lingüísticos que le permitan la transmisión de aquello que desea transmitir al postulante, a partir del material re-trabajado asegurando la adecuada interpretación del sujeto.

Generalmente la mayoría de los autores puntualizan que la *devolución* se debe llevar a cabo al finalizar el *psicodiagnóstico laboral* o el proceso de selección de personal, la realidad es que en esta área como ya dijimos, se cuenta con tiempos limitados. Al respecto nos parece importante traer a este ensayo el cuestionamiento que retoma Renata en su libro *Temas en evaluación psicológica* que expone la autora Friedenthal sobre la funcionalidad de la devolución final. Quien sostiene que lo más práctico y oportuno es ir dando pequeñas referencias orientadoras y devolutivas a lo largo del proceso, ya que además estima más eficiente explorar el significado del material obtenido por medio de los tests a medida que se van aplicando, en tanto posibilita realizar señalamientos al finalizar la administración de cada uno, lo cual genera un proceso introyectivo para que la devolución se dé de manera dosificada; dejando en claro que esto no debe confundirse con predecir prematuramente los resultados de la evaluación ya que puede crear falsas expectativas entre los entrevistados (Frank de Verthelyi, 1997). Entendemos que de esta manera establece una *devolución* de forma resolutive y concisa. De este modo se da la posibilidad de completar el proceso para el postulante, que pueda retirarse con puntualizaciones sobre aspectos propios provechosos para futuras experiencias.

Hasta aquí luego de haber trabajado los fundamentos teóricos por los cuales consideramos adecuado hacer hincapié en la praxis de la instancia de devolución nos interpelan los siguientes interrogantes: ¿Existe un marco legal desde el cuál posicionarnos para sostener la importancia de brindar una *devolución* ? ¿Cuál es el objetivo del *Psicólogo laboral* al ofrecer una *devolución* al entrevistado? ¿Cómo impacta en el postulante la instancia de *devolución*?

Parte II: Protagonistas de la instancia de devolución

*Salud en términos de libertad para vivir conflictos,
atravesando experiencias de éxito y fracaso
y en una relación de disponibilidad y creatividad
con respecto a los propios recursos internos y
demandas del mundo externo, los que deben
ser absolutamente respetados por el psicólogo
(...) será saludable para el sujeto estimular
su deseo por descubrirse a sí mismo, por su cuenta,
aprendiendo en la experiencia de sus recursos y límites.
Lunazzi, 2018*

La puesta en práctica del Rol del Psicólogo Laboral en la devolución

El psicólogo especializado en el área laboral puede formar parte del sector de recursos humanos de una organización o puede trabajar de forma externa, brindando asesoría como profesional autónomo, o por medio de una consultora. Por otro lado, la empresa solicitante es aquella que tiene el poder de decisión respecto a qué postulante seleccionar, y es quien remunera el trabajo del profesional.

La posición que ocupe el *psicólogo laboral* entendemos que debe operar con responsabilidad ética y profesional en el marco del proceso de selección de personal y por ende en el procedimiento de administración del *psicodiagnóstico laboral*.

Es pertinente en este contexto, al inicio del procedimiento que el profesional pueda comunicar al postulante que todo aquello a lo que se lo comprometa de forma evaluativa va a ser para obtener un mayor conocimiento de sus competencias laborales y que al finalizar se le va a brindar una *devolución*. Esto va a favorecer que se establezca un adecuado rapport entre ambos, y que el candidato pueda sentirse cómodo en el transcurso del proceso.

Al dar cuenta de la instancia de *devolución*, podemos referirnos a dicho momento como aquel que cuenta con sus propias leyes y objetivos dentro del marco de la *evaluación psicolaboral*.

En tal sentido concebimos el rol del *psicólogo laboral* en esta instancia desde un papel más activo no quedando como mero evaluador y administrador de técnicas. Un profesional de la salud que puede dar un cierre al proceso como agente promotor de cambios mediante la transmisión de aquello que pueda percibir, interpretar, estudiar y/o analizar, siempre y cuando sea en referencia al manejo de la información útil para este momento. Habitualmente debido a la idoneidad y el conocimiento profesional que ejerce el *psicólogo laboral* propio de su comunidad disciplinar, es colocado en un lugar de autoridad y superioridad que en ocasiones quizás, es oportuno correrse del mismo.

El momento de la *devolución* es una herramienta más del trabajo de los *psicólogos laborales*, les otorga mayor conocimiento y seguridad para poder construir una hipótesis acerca de un postulante y asimismo corroborar la información o hipótesis respecto al material surgido directamente con el candidato en esta instancia.

El *psicodiagnóstico laboral* es un proceso vincular en el que se crean conocimientos para un objetivo y demanda particular, en base a lo que cada uno de los protagonistas aportan al encuentro teniendo en cuenta sus roles, saberes, acciones y modos en un momento determinado (Lunazzi, 2017).

Particularmente el *psicólogo laboral* cumple una función analítica ya que en base a lo que escuche y observe puede ayudar a crear las condiciones para formar nuevos significados, es decir, resignificar desde la objetividad y neutralidad en pos de brindar una posición de confianza al evaluado.

El profesional posee cierta autonomía e independencia a la hora de trabajar en la planificación, aplicación y resolución del *psicodiagnóstico laboral*, sujeto a límites demarcados por la organización.

Por tal motivo en ocasiones el accionar del profesional se puede ver afectado por disposiciones de la empresa, a la hora de querer realizar una *devolución* al postulante. Por lo general, no se la efectúa porque no se explicó ni detalló a los referentes de la organización que no se expondrá información perteneciente al puesto que la empresa decide resguardar o porque se sostiene que no se abona dicho servicio. La empresa solicitante muchas veces deja por fuera todo aquello que implique un crecimiento o aprendizaje para los sujetos que atraviesen un *psicodiagnóstico laboral* de forma involuntaria por la incidencia del mercado laboral. Primordialmente el interés de la

organización es su propia funcionalidad, eficacia y progreso, es por ello que no sólo hay cierto pudor acerca de la información que el *psicólogo laboral* brinde, sino que también se apremia al profesional con el tiempo disponible para realizar todo el proceso. El accionar del psicólogo media entre dos participantes la organización, el sujeto evaluado, y su desarrollo profesional.

Es necesario que los psicólogos como profesionales de la salud otorguen dicho lugar y promuevan la realización de la instancia de devolución. Al respecto el Código de ética del Psicodiagnosticador (1999) nos plantea:

11. Comunicación de los resultados de la evaluación.

A menos que se establezca claramente en el contrato inicial, que la evaluación excluye cualquier tipo de explicación de los resultados (como ocurre con algunas situaciones de asesoramiento organizacional, o ciertas evaluaciones de pre-empleo, seguridad o del ámbito jurídico), comunicará los mismos, utilizando un lenguaje claro acorde a las características de personalidad del destinatario (...) (s.n).

No poder reintegrar al candidato parte de lo que proyectó en el encuentro del *psicodiagnóstico laboral* dificulta una buena separación y finalización del proceso para el profesional. El *psicólogo laboral* puede sufrir presiones significativas, tanto explícitas como implícitas, las organizaciones le solicitan que realice las evaluaciones de forma apresurada, delimitan el tiempo del encuentro con el sujeto influyendo en la administración de las pruebas que considere pertinentes, y que le permitan una adecuada evaluación del perfil del candidato, acompañada en muchas ocasiones, de honorarios bajos, situaciones que interfieren y entorpecen el adecuado desempeño de su labor. (Ocampo, 2017).

Trabajar junto a un sujeto evaluado, implica que el psicólogo tenga en cuenta en su formación los códigos de ética y leyes ya que suponen un soporte para los derechos humanos. En tal sentido Sánchez Vazquez (2017) puntualiza que nos encontramos frente a un encuadre vincular inherente al proceso de *psicodiagnóstico laboral* cuya base es la ética que precede al ser y hacer del psicólogo, relación que se encuentra siempre enmarcada bajo el eje de una prudencia responsable, el cuidado y el respeto por el otro a cargo del profesional psicólogo. De este modo, el evaluador debe batallar en su praxis por garantizar la protección y promoción de los derechos de las personas y así también su labor y los intereses de las organizaciones, además de tener las competencias teóricas y prácticas para llevar a cabo el proceso de *evaluación psicolaboral*.

De acuerdo a la normativa ética, el profesional debe bregar por preservar la salud psíquica del sujeto lo que incluye que sea evaluado de forma atenta, respetuosa, cuidadosa y asegurar que se considere la probabilidad de adaptación al perfil con suficiente probabilidad de acierto.

Pero es aquí el lugar en el cual los psicólogos sostienen una práctica que intenta acompañar al sujeto con su ansiedad, inseguridad, miedos y expectativas a la hora de efectuar el proceso *psicodiagnóstico laboral*; que muchas veces consideran como factor determinante para su aptitud o no para un puesto de trabajo en un contexto socio económico complejo para la búsqueda y encuentro de empleo. Es un acto de responder a

un otro, de devolver a su participación y presencia. Hablamos en términos de responsabilidad social desde el Código de ética de la Federación de psicólogos de la República Argentina (2013):

Responsabilidad social.

Los psicólogos se comprometen a asumir sus responsabilidades, profesional y científica, hacia la comunidad y la sociedad en la que trabajan y viven. Este compromiso es coherente con el ejercicio de sus potencialidades analíticas, creativas, educativas, críticas y transformadoras.

Los psicólogos ejercen su compromiso social a través del estudio de la realidad y promueven y/o facilitan el desarrollo de leyes y políticas sociales que apunten, desde su especificidad profesional, a crear condiciones que contribuyan al bienestar y desarrollo del individuo y de la comunidad (p.4).

El trasfondo ético nos lleva a entender que la labor del *psicólogo laboral* indefectiblemente afecta la vida del sujeto evaluado. El quehacer profesional trae consigo una responsabilidad acerca de la acción o inacción a la hora de realizar su trabajo, lo que supone una exploración y reconocimiento del desempeño de su papel en este contexto en la medida que se encuentra evaluando a un otro, sujeto y semejante.

En este sentido es importante destacar que el psicólogo evaluador además de poseer conocimientos teóricos y prácticos propios del área, requiere de una fortaleza para desenvolverse frente a situaciones de tal magnitud con la presión que esta misma presupone. Ocampo (2017) detalla que implica poseer un discernimiento claro de su rol, de sus facultades y el alcance responsable de las mismas. Por tal motivo muchas veces es necesario que el *psicólogo laboral* deba hacer valer su lugar en el caso de no ser reconocido.

Evaluar a un sujeto comprende formar una opinión profesional asentado en ciertos objetivos particulares de la demanda. Buscar una confluencia entre aquello que se demostró a lo largo de la *evaluación psicolaboral* y construir una *devolución*, en la que probablemente haya cierta percepción individual y subjetiva del profesional por más objetivo y neutral que intente operar, puesto que existe un soporte epistémico conductual y de preferencia en cada profesional. Como describe la Ley N°23.277 Ejercicio Profesional del Psicólogo (1985):

Artículo 2°. Se considera ejercicio profesional de la psicología, a los efectos de la presente ley, la aplicación y/o indicación de teorías, métodos, recursos, procedimientos y técnicas específicas en:

- a) El diagnóstico, pronóstico y tratamiento de la personalidad y la recuperación, conservación y prevención de la salud mental de las personas;
- b) La enseñanza y la investigación;
- c) El desempeño de cargos, funciones, comisiones o empleos por designaciones de autoridades públicas, incluso nombramientos judiciales;
- d) La emisión, evacuación, expedición, presentación de certificaciones, consultas, asesoramiento, estudios, consejos, informes, dictámenes y peritajes (p.1).

La instancia de *devolución* posibilita dar cuenta de un proceso de transformación crítica para la evolución y enriquecimiento del sujeto entrevistado. Es decir, en pos de una *neogénesis* como lo definimos en el apartado anterior. Enfatizamos el espacio de *devolución* como espacio subjetivante, posibilitador en términos de orientación, asesoría para el candidato y aprendizaje para sí mismo.

¿Qué le aporta al candidato/postulante obtener una devolución de su participación en el proceso de psicodiagnóstico laboral?

La *evaluación psicolaboral* involucra para el postulante una situación decisiva al momento de la búsqueda laboral. La puede percibir como aquel dispositivo en el que puede demostrar sus competencias ampliamente, como una instancia de oportunidad o bien puede considerarla como una ocasión de riesgo y peligro.

Si al comienzo del proceso no se le informa que se le brindará una *devolución* de su paso por el proceso de *psicodiagnóstico laboral* puede llegar a experimentar sensaciones dominantes hacia él, supeditado a las diferentes técnicas que se le puedan administrar. Si bien va a intentar responder, puede que no sea de modo colaborativo con el psicólogo sino a manera de cumplimiento.

Por lo general, podemos afirmar que si el evaluado sabe poco acerca de este encuentro con el profesional y sumado a ello no se le notifica acerca de una instancia de *devolución* de información, es factible que ubique en el rol del psicólogo el papel de una amenaza, se sienta juzgado e incluso, en ocasiones sentenciado. Por ello puede tender a querer controlar y esquivar todo aquello que demuestre y transmite, ya que inevitablemente se crea una relación intersubjetiva disimétrica: entre el psicólogo que sustenta el saber y el candidato evaluado y analizado.

En cambio si se le enuncia que va a recibir una *devolución* a modo de retroalimentación es posible generar en el examinado una postura cooperativa más participativa y dispuesta. Sostenemos que acceder a una *devolución* va a estimular al sujeto evaluado a interrogarse e incluso replantearse acerca de aquellos aspectos o aptitudes que considere negativos de sí mismo, o bien que debe fortalecer con sus propios límites y valores. En estos términos es posible producir condiciones de salud para él. El profesional evaluador busca que conozca tanto sus fortalezas como aspectos a mejorar, y pueda dar lugar a su deseo.

Hacemos referencia a un encuadre vincular que se crea entre el psicólogo y el postulante en él que sale a luz la *subjetividad* del candidato por medio de sus rasgos de personalidad, circunstancias personales y a través de sus modos de expresarse.

Poner en acto el momento de la *devolución* al finalizar el *psicodiagnóstico laboral* en el marco del proceso de selección de personal va a posibilitar en el sujeto engendrar nuevos significados y sentidos, es decir una resignificación o como anteriormente lo definimos, una *neogénesis*. Ocasiona cambios subjetivamente en el evaluado frente a sí mismo, con efectos en aspectos de su vida laboral y productiva. En tal sentido Otálora (2017) expresa que el evaluado se retira del encuentro con el psicólogo informado y contenido al participar de un cierre del proceso del *psicodiagnóstico laboral*, sosegando su ánimo y ansiedad que se pueden presentar una vez finalizado todo el proceso de selección de personal. El psicólogo puede moderar las inseguridades del candidato al realizar una *devolución*. Darle acceso a información que le puede resultar beneficiosa para mejorar su rendimiento y optimizar su potencial.

Consideraciones finales

En este Ensayo expusimos la posibilidad de realizar una *devolución* en el proceso psicodiagnóstico en el marco del proceso de selección de personal, sin tener que recurrir a un espacio y encuentro adicional destinado exclusivamente para ello.

Es una realidad que el psicólogo no puede simplemente dejar de tener presente el mercado laboral actual, pues eso implicaría la pérdida de su fuente laboral. Pero también es oportuno buscar ese momento de acuerdo con la organización y sus posibilidades, en el que se pauta todo aquello que será útil para el momento de la selección de personal.

Vivimos en un vertiginoso mundo donde se busca lo rápido y eficaz como imperativo para no perder la productividad del mercado laboral. En la actualidad, como explica Freytes (2017) las organizaciones se encuentran en la búsqueda de la competitividad y excelencia para responder a un mercado demandante, versátil y exigente, factores que intensifican el estrés en los sujetos.

Justamente la productividad es uno de los focos del momento de la *devolución* al ser una instancia de resignificación, una herramienta más del proceso del *psicodiagnóstico laboral*. Al ser un momento de verificación de hipótesis, de ratificación con el postulante, permite obtener información útil para la empresa. Puntualizaciones o esclarecimientos que quizás no habían salido a la luz a lo largo del proceso.

Entonces podemos entrever una codependencia en el momento de la *devolución*, entre el candidato y la organización. Al candidato lo potencia para el ingreso al puesto o para futuras experiencias que impliquen atravesar un proceso de selección de personal y en él una *evaluación psicolaboral*. Y a la organización le puede contribuir para la toma de su decisión final acerca del postulante seleccionado, con algunas hipótesis que pueden ser confirmadas por el psicólogo en tal instancia de *devolución*.

Entendemos que no es una tarea fácil encontrar éste consenso para que la labor del *psicólogo laboral* no sea recortada. Al respecto Freytes (2017) cuestiona que cuando se determina el trabajo del *psicólogo laboral* en situaciones como: al solicitar que el *psicodiagnóstico laboral* se lleve a cabo en determinado tiempo, o se le impone el uso de determinadas técnicas. Estamos ante un avasallamiento del rol profesional puesto que se rebasan los límites, pudiendo pensar en una violencia laboral por los condicionamientos que se plantean desde la empresa. De esta manera no se tiene en cuenta la parte humana del profesional, ni del sujeto evaluado.

En este escrito surge entonces un intento de emprender un análisis y abrir cuestionamientos y discusiones teniendo en cuenta la comprensión de los hechos del mundo laboral y lo que implica trabajar en él como profesionales de la salud. Apuntamos a debatir sobre el rol del *psicólogo laboral*, priorizando una práctica crítica que conceda el lugar de la *subjetividad*.

Referencias bibliográficas

- Adam, G. (2012) Capítulo 6. Características diferenciales de la evaluación psicolaboral respecto de otras evaluaciones psicológicas. En Pérez Jáuregui, I. Adam, G. Boso, R. (Eds.), *La Evaluación Psicolaboral. Fundamentos y prácticas*. (1a ed., pp. 91 - 133). Paidós.
- Adam, G. (2012) Capítulo 8. Las fases del proceso de evaluación psicolaboral. En Pérez Jáuregui, I. Adam, G. Boso, R. (Eds.), *La Evaluación Psicolaboral. Fundamentos y prácticas*. (1a ed., pp. 171 - 183). Paidós.
- Chiavenato, A. (2011) Capítulo 6 Selección de Personal. En Chiavenato, A (Ed) *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9na ed., pp. 143 - 163). Mc Graw Hill.
- Código de ética del Psicodiagnosticador. 11 de Septiembre de 1999 (Argentina).
Disponible en:
<http://adeip.org.ar/contenido/codigo-de-etica-del-psicodiagnosticador/> Código de Ética de la Federación de Psicólogo de la República Argentina (Fe.P.R.A) 30 de Noviembre de 2013 (Argentina). Disponible en:
<https://cpvirn.org.ar/fepra-federacion-de-psicologos-de-la-republica-argentina/#:~:t=La%20FePRA%20es%20una%20entidad,dentro%20y%20fuera%20del%20pa%C3%ADs>.
- Fernández Liporace, M. Cayssials, A, A. Pérez, M, A. (2009) *Curso Básico de Psicometría. Teoría Clásica*. [Archivo PDF]. Disponible en:
<https://comunidades1.campusvirtualunr.edu.ar/mod/folder/view.php?id=100928>
- Frank de Verthelyi, R. (1997) Capítulo II Devolución e Informe. En Frank de Verthelyi, R (Ed.), *Temas en Evaluación Psicológica*. (3ra ed., pp. 39 - 70). Lugar Editorial.
- Freytes, A. (2017). Paradojas y cuestionamientos en el rol del psicólogo laboral actual. Perfil del psicólogo evaluador. En Weigle, C. Benditto, B. González, N. Vera, G. (Eds.), *Psicología Laboral. Explorando prácticas actuales*. (1a ed., pp. 339 - 373). Lugar Editorial.
- Freud, S. (1930) El Malestar en la Cultura. En Obras completas Tomo Tomo XXI. (pp.58 - 140). Editorial Nueva. Disponible en:
https://www.academia.edu/35226705/El_malestar_en_la_cultura
- Hidalgo, G. Peker, G (2006). Capítulo 2 Entrevistas en el área de recursos humanos. En Clener de Nijamkin, G. (Ed.) *Técnicas proyectivas: actualización e interpretación en el ámbito clínico, laboral y forense* (1a ed., pp. 85 - 92). Lugar Editorial.
[Archivo PDF] Disponible en:

- <http://bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFG/proyectivas/peker/Las%20tecnicas%20proyectivas%20Tomo%202%20-%20Celener..pdf>
- Hidalgo, G. Peker, G (2006). Capítulo 4 Entrevista de Devolución. En Celener de Nijamkin, G. (Ed.) *Técnicas proyectivas: actualización e interpretación en el ámbito clínico, laboral y forense* (1a ed. 2a reimp., pp. 105 - 109). Lugar Editorial. [Archivo PDF] Disponible en: <http://bibliopsi.org/docs/carreras/obligatorias/CFG/proyectivas/peker/Las%20tecnicas%20proyectivas%20Tomo%202%20-%20Celener..pdf>
- Ley N°23.277 Ejercicio Profesional del Psicólogo. 6 de Noviembre de 1985 (Argentina). Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-23277-1985-20059>
- Lunazzi, H. (1992) Capítulo 5 Las entrevistas en el proceso psicodiagnóstico. En Lunazzi, H. (Ed.), *Lectura del Psicodiagnóstico*. (pp. 101 - 128). [Archivo PDF]. Disponible en: <https://www.dropbox.com/s/o1sl2nkqm4ntyty/13.%20LUNAZZI%20%281992%29%20Lectura%20del%20Psicodiagn%C3%B3stico.%20Cap.%20V.pdf?dl=0> Lunazzi, H. (2017) Capítulo 1 El juicio clínico. Problemas epistemológicos, metodológicos y éticos en psicodiagnóstico. En Lunazzi, H. (Ed.), *Relectura del Psicodiagnóstico*.

18

- El juicio clínico, problemáticas epistemológicas, metodológicas y éticas*. (1a ed., Vol. 1, pp. 23 - 49). Lugar Editorial.
- Lunazzi, H. (2018) Capítulo 2 Desde lo silenciado e invisible hacia la construcción de sentido. En Lunazzi, H. (Ed.), *La Evaluación Terapéutica y la Clínica de la Pantalla. Relectura del Psicodiagnóstico*. (1a ed., Vol. 2, pp. 55 - 93). Lugar Editorial.
- Ocampo, M. E. (2017) Algunas reflexiones sobre la “buena práctica” en psicología laboral. En Weigle, C. Benditto, B. González, N. Vera, G. (comp.), *Psicología laboral. Explorando prácticas actuales*. (1ed., pp. 339 - 345). Lugar Editorial.
- Otálora, J. V (2017) La entrevista posterior como devolución y contención en el proceso de la evaluación laboral. En Weigle, C. Benditto, B. González, N. Vera, G. (comp.), *Psicología Laboral. Explorando prácticas actuales*. (1ed., pp. 256 - 263). Lugar Editorial.
- Parra Cuartas, S. Otálvoraz Muñoz, A. F. (2018) El bienestar psicológico y la productividad en el ámbito laboral. *Revista Electrónica. Psiconex. Psicología, psicoanálisis y conexiones. Departamento de psicología*. (Vol. 10 N° 16). Disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/334751>
- Pérez Jáuregui, I. (2012). Capítulo 1. La evaluación psicolaboral: fundamentos y conceptos. En Pérez Jáuregui, I. Adam, G. Boso, R. (Eds.), *La evaluación psicolaboral. Fundamentos y prácticas*. (1a ed., pp. 15 - 26). Paidós.
- Porras Velázquez, N. R. (2013) *Inserción laboral y salud mental: una reflexión desde la psicología del trabajo* [Tesis Psicológica, vol 8, n° 2, pp. 98 - 117 Fundación Universitaria los Libertadores. Bogotá, Colombia] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=139029743008>
- Real Academia Española (s.f) Devolución. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 11 de Noviembre de 2022, de: <https://dle.rae.es/devoluci%C3%B3n?m=form>
- Real Academia Española (s.f) Devolver. En Diccionario de la lengua española. Recuperado en 11 de Noviembre de 2022, de: <https://dle.rae.es/devolver?m=form>
- Richino, S. V. (2008). Capítulo 8 El proceso de evaluación psicológica. Comprensión e integración de datos. En Richin, S. V (Ed.) *Selección de Personal*. (2a ed., pp. 104 - 109).

Paidós.

Richino, S. V. (2008). Capítulo 10 La Devolución. En Richino, S. V (Ed.) *Selección de Personal*. (2a ed. 2a reimp., pp. 122- 125). Paidós.

Sanchez Vazquez, M. J. (2017) Capítulo 3 Contribuciones epistemológicas, metodológicas y éticas al proceso psicodiagnóstico. En Lunazzi, H (Ed.), *Relectura del Psicodiagnóstico. El juicio clínico, problemáticas epistemológicas, metodológicas y éticas* (1a ed., pp. 193 - 216). Lugar Editorial.

Uriaguereca, L. (2014) *Influencia de la devolución en la actitud del postulante frente al Proceso de Selección de Personal*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Mar del Plata]. Disponible en: <http://rpsico.mdp.edu.ar/handle/123456789/115>