



Universidad Nacional de Rosario

Facultad de Psicología

Trabajo Integrador Final

“El valor diferencial del Psicólogo en Recursos Humanos: intervenciones centradas en las personas”.

Modalidad: Investigación Bibliográfica

Autor/a: Peral Roderer Juan Martín

Legajo: P-5587/5

DNI: 40794319

Docente Responsable: Wulfsohn Luciana

Año: 2025

Índice

Carátula	1
Resumen (Palabras Clave)	3
Introducción	4
Planteamiento del problema	6
Objetivos	7
Justificación	8
Estado de la cuestión	10
Criterio de selección del corpus bibliográfico	13
Desarrollo	15
Conclusiones	25
Referencias bibliográficas	27

Resumen

El trabajo problematiza la creciente heterogeneidad profesional en el área de Recursos Humanos y el riesgo de dilución del rol del psicólogo, por lo que delimita su especificidad, competencias y encuadre legal en contextos laborales. El objetivo general es examinar el valor diferencial del psicólogo a partir de intervenciones centradas en las personas y los procesos subjetivos. En particular, describir áreas y profesiones del sector, precisar el marco legal y los saberes propios de su formación, y analizar herramientas con impacto en el bienestar laboral. El material empírico consiste en un corpus bibliográfico exclusivo del campo. La estrategia metodológica se inscribe en la investigación bibliográfica, con análisis crítico y articulación comparada de autores y marcos normativos. Se sostiene como hipótesis de base que el psicólogo aporta un valor distintivo al articular instrumentos técnicos con comprensión de la subjetividad y un encuadre ético-legal. Con ello orienta decisiones de gestión que consideran simultáneamente las exigencias organizacionales y la salud mental de las personas. El desarrollo se organiza en tres momentos: (I) descripción funcional-histórica de RR.HH. y su composición profesional; (II) delimitación del marco legal y de los saberes que habilitan la intervención del psicólogo; (III) análisis de herramientas técnicas y subjetivas y de su incidencia en la vida laboral. En síntesis, se concluye que la especificidad profesional del psicólogo lo posiciona como actor idóneo y especialista para integrar persona-trabajo, contribuir al bienestar y fortalecer la toma de decisiones de gestión de personas.

Palabras Clave

Psicólogo; intervenciones; personas; RR.HH.; impacto

Introducción

El presente trabajo se inscribe en el campo de la Psicología del Trabajo, focalizando su interés en el valor diferencial que puede aportar el psicólogo en el ámbito de Recursos Humanos dentro de las organizaciones laborales. En los últimos años, este espacio ha adquirido una relevancia creciente, no solo por su papel en la gestión de personal, sino también por su influencia sobre la cultura institucional, el clima laboral y las dinámicas de poder y subjetividad que atraviesan el mundo del trabajo (Chiavenato, 2011; Dolan, 2003).

Tal como señala Dejours (1998), el trabajo constituye un lugar donde se ponen en juego no solo las exigencias productivas, sino también el “factor humano”, es decir, las experiencias subjetivas, las emociones y los procesos psíquicos que inciden tanto en la salud mental como en el desempeño laboral. Desde esta perspectiva, pensar Recursos Humanos implica superar una visión meramente técnica, para incluir la complejidad de lo humano en el trabajo.

Por otro lado, el mismo autor advierte que en muchos contextos organizacionales prevalecen lógicas productivistas orientadas a la eficiencia, que tienden a invisibilizar estos procesos subjetivos y las vivencias de los trabajadores. Desde esta perspectiva crítica, el rol del psicólogo en el área de Recursos Humanos cobra especial relevancia, al estar capacitado para intervenir en los procesos que articulan las exigencias de la organización con la salud mental y el bienestar de las personas.

Frente a la multiplicidad de perfiles profesionales que integran el área de Recursos Humanos (Dolan, 2003; Alles, 2015), surge el interrogante respecto de cuáles son los saberes, herramientas y perspectivas específicas que el psicólogo puede ofrecer y que lo distinguen de otras disciplinas. Tal como lo señalan Adam, Boso y Pérez Jáuregui (2012) y Albajari (2008), el psicólogo aporta instrumentos técnicos, pero también marcos de comprensión ética y subjetiva que otorgan profundidad al análisis de los fenómenos laborales, más allá de indicadores meramente cuantitativos.

En este marco, el presente trabajo examina las áreas que conforman el sector de Recursos Humanos, describiendo las diversas profesiones que lo habitan (Alles, 2015), y delimitando el marco legal y los saberes propios de la formación del psicólogo que posibilitan su intervención (A.D.E.I.P., 1999; Vásquez, 2000). Asimismo, analiza las herramientas que los psicólogos pueden ofrecer, así como su impacto potencial en la calidad de vida laboral de las personas (Dejours, 1998; Adam et al., 2012).

La modalidad adoptada para este Trabajo Integrador Final es la investigación bibliográfica, sustentada exclusivamente en textos especializados de autores del campo disciplinar, cuyos aportes permiten construir una mirada crítica y situada sobre el valor diferencial del psicólogo en el área de Recursos Humanos, considerando tanto las

exigencias organizacionales como la dimensión subjetiva que atraviesa toda experiencia laboral.

De este modo, el trabajo se organiza en torno a tres ejes: en primer lugar, se aborda la descripción de las áreas funcionales y de las profesiones que integran el sector de Recursos Humanos; en segundo término, se analiza el marco legal y los saberes específicos que habilitan la intervención del psicólogo en este campo; y finalmente, se estudian las herramientas y recursos técnicos, subjetivos y relacionales de este profesional, así como su impacto en el bienestar laboral.

Planteamiento del problema

Los escenarios organizacionales actuales se configuran como sistemas complejos donde convergen múltiples saberes e intereses profesionales, generando una heterogeneidad que interpela al psicólogo en su posicionamiento y en la redefinición de sus intervenciones. En este contexto, el área de Recursos Humanos ha experimentado una creciente diversificación, caracterizada por la incorporación de profesionales provenientes de distintas disciplinas, como la administración, la abogacía, la ingeniería industrial y otras (Alles, 2015; Dolan, 2003).

Esta apertura, no siempre regulada normativamente, plantea desafíos importantes en torno a la especificidad del rol del psicólogo, sus competencias técnicas, éticas y legales, y el valor agregado que puede aportar desde su formación particular (Dejours, 1998; Chiavenato, 2011). Además, esta especificidad profesional se encuentra reconocida en el marco legal vigente, tal como lo establece la Resolución 2447 del Ministerio de Educación y Cultura de la Nación, que delimita las incumbencias profesionales del psicólogo, incluyendo su intervención en ámbitos organizacionales y laborales.

Frente a esta situación, es necesario interrogar de qué modo los psicólogos, a partir de su recorrido académico y profesional, pueden contribuir en el área de Recursos Humanos desde una perspectiva que los distinga de otros actores. El desafío radica en recuperar la singularidad de su intervención, la cual abarca no solo el manejo de herramientas técnicas específicas (Adam et al., 2012; Albajari, 2008; Richino, 2008), sino también una comprensión integral del sujeto, de los vínculos laborales y de los procesos institucionales (Dejours, 1998), además del conocimiento del marco legal que regula su práctica (Ley Provincial N.º 9.538).

En este marco, el presente trabajo indaga, a partir de la modalidad de investigación bibliográfica, el aporte diferencial que el psicólogo puede realizar en el ámbito de Recursos Humanos. Esta indagación abarca el análisis de las áreas que integran dicho sector y las distintas profesiones que las ocupan (Alles, 2015). Asimismo, se delimitará el marco legal y los saberes propios de la formación del psicólogo (A.D.E.I.P., 1999), y se estudiarán las herramientas específicas que este profesional puede ofrecer, así como su impacto potencial en la calidad de vida laboral de las personas (Dejours, 1998; Adam et al., 2012).

Objetivos

Objetivo general:

Examinar el valor diferencial que los psicólogos aportan en el campo de las organizaciones laborales a partir de intervenciones centradas en las personas y los procesos subjetivos.

Objetivos específicos:

Describir las áreas en las cuales se divide el sector de Recursos Humanos dentro de las organizaciones laborales y las diferentes profesiones que lo habitan.

Delimitar el marco legal y los saberes propios de la formación del psicólogo que posibilitan su intervención dentro del campo de la Psicología del Trabajo.

Analizar las herramientas que los psicólogos pueden ofrecer y su impacto en el bienestar laboral de las personas.

Justificación

Esta investigación parte de una inquietud central: indagar, a partir de la bibliografía especializada, cuáles son los aportes diferenciales que el psicólogo puede realizar en el ámbito de Recursos Humanos, en relación con otros perfiles profesionales que también intervienen en este campo. Esta pregunta cobra especial relevancia en un escenario laboral caracterizado por la convergencia de saberes y prácticas diversas, donde la figura del psicólogo corre el riesgo de diluirse entre funciones generalistas o enfoques técnico-administrativos.

Desde una perspectiva disciplinar, esta investigación busca recuperar el conjunto de competencias específicas que la formación en Psicología habilita, tales como el manejo de herramientas técnicas para la evaluación y selección de personal (Adam, Boso & Pérez Jáuregui, 2012; Albajari, 2008; Richino, 2008); el conocimiento del marco legal y ético que regula la práctica profesional (Ley Provincial N.º 9.538); y una comprensión integral del sujeto y de los procesos institucionales. En este sentido, Dejours (1998) subraya que el “factor humano” constituye una dimensión esencial en el trabajo, ya que en él se juegan procesos subjetivos, emociones y sentidos que impactan tanto en la salud mental como en el desempeño laboral. Dichas competencias configuran el valor agregado que el psicólogo puede aportar, distinguiéndose de otros profesionales presentes en este ámbito (Dolan, 2003; Alles, 2015).

Cabe señalar, además que la Ley Provincial N.º 9.538 de la provincia de Santa Fe y la Resolución 2447 del Ministerio de Educación y Cultura de la Nación, legitiman y delimitan las incumbencias profesionales del psicólogo, reconociendo su intervención en actividades de diagnóstico, orientación, asesoramiento, prevención y tratamiento, así como en contextos institucionales y organizacionales. Esta normativa consolida el respaldo legal que sustenta la especificidad profesional en el ámbito laboral y organizacional.

El sector de Recursos Humanos se organiza en diversas áreas. Incluye funciones vinculadas a aspectos técnico-administrativos como administración de personal, procesos legales y estructuras salariales, y funciones orientadas al desarrollo de las personas, el clima laboral, la cultura organizacional y la gestión de conflictos (Alles, 2015; Dolan, 2003). En todas estas áreas coexisten profesionales provenientes de distintas disciplinas, como la administración, el derecho, la contaduría o las relaciones laborales. Sin embargo, el psicólogo aporta una mirada específica que combina el manejo de herramientas técnicas con la comprensión de los procesos subjetivos y la intervención ética (Dejours, 1998), aspectos fundamentales para la promoción del bienestar y la prevención del sufrimiento psíquico en el ámbito laboral.

En términos sociales y organizacionales, el trabajo se inscribe en la necesidad de repensar las prácticas de Recursos Humanos más allá de los indicadores de productividad

o eficiencia, promoviendo modelos de gestión que consideren el bienestar, la subjetividad y el lazo humano como dimensiones centrales de la vida laboral (Dejours, 1998). Esta perspectiva resulta particularmente pertinente ante el impacto que las condiciones de trabajo pueden tener sobre la salud mental y la calidad de vida de las personas.

Finalmente, la presente indagación bibliográfica busca contribuir al fortalecimiento de la identidad profesional del psicólogo, poniendo en valor su especificidad frente a otros perfiles y delimitando, con respaldo teórico, las coordenadas desde las cuales puede intervenir de manera crítica, ética y fundamentada en los contextos organizacionales contemporáneos. Para ello, se trabaja exclusivamente con el corpus de textos seleccionados, que ofrecen distintas miradas sobre el rol del psicólogo en las organizaciones y sobre los desafíos que plantea el campo de Recursos Humanos.

Estado de la cuestión

Diversos autores han abordado, desde distintas perspectivas, el rol del psicólogo en el ámbito laboral y su intervención en el campo de Recursos Humanos, ofreciendo aportes fundamentales para pensar su especificidad profesional. A continuación, se presentan algunos de estos desarrollos, organizados en torno a tres ejes que estructuran esta investigación.

Áreas funcionales del sector de Recursos Humanos y la coexistencia de profesiones

El campo de Recursos Humanos se ha consolidado como un espacio complejo y dinámico, donde confluyen saberes, disciplinas y prácticas profesionales diversas. Alles (2015) lo define como el conjunto de políticas, procesos y acciones destinadas a gestionar a las personas dentro de las organizaciones, tanto en el plano estratégico como en el operativo. Sus funciones abarcan áreas como planeamiento de recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, administración de personal, clima y cultura organizacional, salud y seguridad en el trabajo, compensaciones, beneficios y relaciones laborales (Alles, 2015; Dolan, 2003).

Estas múltiples áreas pueden agruparse en dimensiones más técnicas o administrativas y en dimensiones más vinculadas a la gestión de las personas y de los procesos subjetivos (Alles, 2015). No obstante, ambas dimensiones se interrelacionan y requieren, en diferentes grados, de la intervención de diversos profesionales, tales como licenciados en administración, contadores públicos, abogados, especialistas en relaciones laborales, e ingenieros industriales, entre otros (Dolan, 2003).

En este contexto de creciente especialización y solapamiento de roles el psicólogo se enfrenta al desafío de posicionar su intervención específica, diferenciándose de otros perfiles profesionales y aportando una perspectiva que contemple tanto los aspectos técnicos como la dimensión subjetiva del trabajo humano.

Saberes, formación y marco normativo del psicólogo laboral

Desde una perspectiva disciplinar, la intervención del psicólogo en las organizaciones requiere una formación específica que habilite la comprensión de los procesos subjetivos, las dinámicas institucionales y las condiciones de trabajo, integrando estos saberes con el uso de herramientas técnicas y marcos conceptuales que permitan articular las exigencias productivas con el bienestar de las personas (Dejours, 1998; Chiavenato, 2011).

En términos normativos y éticos, el Código de Ética del Psicodiagnosticador (A.D.E.I.P., 1999) establece principios fundamentales como la confidencialidad, la responsabilidad profesional y el respeto por la singularidad subjetiva en los procesos

evaluativos. Además, la Ley 9.538 de la provincia de Santa Fe y la Resolución 2447 del Ministerio de Educación y Cultura de la Nación delimitan las incumbencias profesionales del psicólogo, reconociendo su intervención en ámbitos organizacionales y laborales, lo que legitima su participación en distintas áreas de Recursos Humanos.

Dejours (1998) introduce, además, una perspectiva crítica que subraya la necesidad de intervenciones profesionales que contemplen el sufrimiento psíquico derivado de las condiciones de trabajo, planteando que la práctica psicológica debe orientarse a preservar la salud mental y a otorgar sentido a la experiencia laboral.

Herramientas técnicas y subjetivas del psicólogo y su impacto en el bienestar laboral

Por un lado, la intervención del psicólogo en el ámbito de Recursos Humanos implica el manejo de diversas herramientas y recursos, tanto técnicos como subjetivos, orientados a procesos de selección y evaluación, así como al análisis institucional y la gestión del clima laboral. Albajari (2008) aborda el uso de técnicas psicométricas y proyectivas, haciendo hincapié en la necesidad de aplicar estos instrumentos dentro de un encuadre ético y contextualizado.

Richino (2008) señala que la intervención del psicólogo no se limita a la administración de pruebas, sino que incluye recursos como la observación, la escucha activa y el análisis de las dinámicas laborales, herramientas fundamentales para la comprensión de fenómenos organizacionales más amplios, como el malestar subjetivo, los conflictos institucionales o los desajustes entre las tareas y los perfiles profesionales.

Por otra parte, Dejours (1998) destaca el vínculo entre las condiciones de trabajo, la organización del mismo y el sufrimiento psíquico, enfatizando que la intervención psicológica en el ámbito laboral debe orientarse a transformar las situaciones que generan malestar, contribuyendo al bienestar y a la salud mental de los trabajadores. En la misma línea, Dejours (1990) profundiza en la psicopatología del trabajo, describiendo cómo determinadas condiciones laborales pueden producir desgaste mental y originar mecanismos defensivos en los trabajadores, lo que refuerza la necesidad de intervenciones psicológicas especializadas en este campo.

Asimismo, Dolan (2003) reconoce la intervención del psicólogo en procesos vinculados a la gestión del clima organizacional, programas de capacitación, desarrollo de talento y prevención de conflictos, áreas donde su formación aporta herramientas para comprender fenómenos tanto individuales como colectivos.

Si bien estos aportes permiten delinear los principales elementos que configuran el valor diferencial del psicólogo en el área de Recursos Humanos, subsiste la necesidad de profundizar en su especificidad frente a otros perfiles profesionales. En síntesis, los desarrollos revisados ofrecen un marco teórico sólido para abordar las áreas funcionales

del sector de Recursos Humanos, los saberes y marcos normativos que legitiman la intervención del psicólogo, y las herramientas específicas que este profesional puede emplear, así como su impacto en el bienestar laboral. Esta investigación busca contribuir a ese análisis, articulando dichos desarrollos con una mirada crítica, ética y situada sobre la práctica psicológica en contextos organizacionales contemporáneos.

Criterio de selección del corpus bibliográfico

Para este trabajo, el corpus se recorta por pertinencia teórico-epistemológica respecto del problema central del trabajo (delimitar el valor diferencial del psicólogo en Recursos Humanos) y por cobertura funcional de los tres ejes del plan: (a) campo, áreas e intervinientes en RR.HH.; (b) saberes, formación e incumbencias profesionales con su encuadre legal; y (c) herramientas de intervención e impacto en el bienestar laboral. A tal fin, se trabaja exclusivamente con textos disciplinares y normativa incluidos en las Referencias Bibliográficas Exclusivas, con consistencia conceptual y fidelidad al recorte propuesto.

1. Campo y funciones de RR.HH: se priorizan Alles (2015) y Dolan (2003) para caracterizar las funciones, reconstruir la evolución histórica hacia un rol estratégico y explicitar la exigencia de especialización del área. A su vez, Chiavenato (2011) aporta una crítica a la cosificación, al cuestionar la equivalencia “personas = recursos”, que enmarca el pasaje hacia una gestión del trabajo con centralidad en la persona, fundamento imprescindible del eje 1 y de la necesidad de experticia específica en RR.HH. (Alles, 2015; Dolan, 2003; Chiavenato, 2011).
2. Marco legal e incumbencias: la Ley Provincial 9.538 y la Resolución N°2447/85 del Ministerio de Educación y Cultura de la Nación legitiman el ámbito laboral del psicólogo y reservan actividades, delimitando idoneidad y diferenciación frente a otros perfiles profesionales. En consecuencia, este recorte normativo nutre el eje 2 y ordena el alcance de la intervención en RR.HH. (Santa Fe, 1984; Ministerio de Educación y Cultura de la Nación, 1985).
3. Herramientas e intervenciones: para este eje se seleccionan Adam, Boso y Pérez Jáuregui (2012) por una evaluación psicolaboral centrada en la singularidad y el contexto. Asimismo, Albajari (2008) por criterios, fuentes e instrumentos situados en el puesto y en la organización. Por su parte, Richino (2008), por la entrevista como dispositivo nodal y sus condiciones de encuadre. Finalmente A.D.E.I.P. (1999) por el marco ético que ordena idoneidad y uso responsable de técnicas. En esta línea, se incorpora Dolan (2003) para articular estas herramientas con prácticas de gestión, garantizando que la intervención psicológica conecte técnica y objetivos organizacionales sin perder la centralidad en la persona. Este conjunto define el recorte del eje y sustenta el “cómo” diferencial del psicólogo en RR.HH. (Adam et al., 2012; Albajari, 2008; Richino, 2008; A.D.E.I.P., 1999; Dolan, 2003).

Subjetividad, salud y organización del trabajo: desde una perspectiva clínico-crítica, Dejours (1990, 1998) permite vincular la organización del trabajo con el sufrimiento psíquico y, simultáneamente, con las condiciones que favorecen la salud, la identidad y la cooperación. Este enfoque sustenta la tesis del valor diferencial del

psicólogo en decisiones de gestión al situar el “factor humano” como núcleo de análisis e intervención (Dejours, 1990, 1998).

En síntesis, el conjunto de autores y normativa seleccionados asegura coherencia con los ejes del proyecto y refuerza la hipótesis de trabajo: el psicólogo aporta marcos de comprensión subjetiva y ético-técnicos que amplían la lectura de los fenómenos laborales y orientan decisiones con impacto en la calidad de vida en el trabajo.

Desarrollo

Recursos Humanos se presenta como un sector, un puesto, una designación y un significativo. En esta línea, se propone problematizar su significado y desarmar analíticamente el área. El presente trabajo propone iniciar por dicha revisión.

Históricamente, en el marco de la industrialización clásica, el campo hoy denominado Recursos Humanos emergió bajo la etiqueta de Relaciones Industriales, inscripta en una lógica productivista propia de la época. En ese primer momento, el área funcionó principalmente como instancia mediadora entre las metas de la organización y los intereses de los trabajadores, con el propósito de atenuar los conflictos derivados de dicha tensión (Chiavenato, 2011).

Ahora bien, dicha mirada plantea un problema de origen. Desde esa perspectiva, las personas fueron tratadas como recursos de producción, asimilables a insumos, maquinarias, equipos o capital, y gestionadas de manera uniforme y estandarizado para ajustarlas a las demandas de la empresa. En consecuencia, la propia denominación “Recursos Humanos” operó como un reduccionismo conceptual, al cosificar a los individuos y uniformar su papel en las organizaciones (Chiavenato, 2011).

Cabe recordar que este surgimiento se da en una época atravesada por lógicas de producción masivas, sin una consideración plena de la complejidad que caracteriza a la persona humana.

No obstante, Chiavenato (2011) es explícito: las personas no son recursos; son seres humanos cuyo valor y singularidad exceden las limitaciones de aquella denominación heredada. A partir de este giro crítico, resulta pertinente replantear la función del área y su lenguaje: del énfasis en “recursos” a la gestión del trabajo humano con centralidad en las personas.

Según Alles (2015), los Recursos Humanos constituyen una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración. Se trata del área o función dentro de una organización (dirección, gerencia o división) responsable de las funciones organizacionales vinculadas con las personas, cuya finalidad es alinear a quienes integran la organización con sus objetivos estratégicos. En coherencia con ello, la autora precisa: “en diversas organizaciones se emplean expresiones alternativas como ‘Talento Humano’, ‘Capital Humano’, ‘Gestión de Personas’ o ‘Gestión de Gente’” (Alles, 2015, p. 16).

Por su parte, Dolan (2003) plantea que la gestión profesional de RR.HH. se convirtió en un reto clave en las organizaciones del siglo XXI debido a su dinamismo. Ese dinamismo reposiciona el factor humano como determinante de la competitividad y redefine al área como función estratégica, superando la lógica meramente administrativo-burocrática. El autor subraya, además, que la competitividad depende en gran medida de cómo se gestiona a las personas; en otros términos, las personas constituyen el capital más valioso

y su gestión, alineada con la estrategia, impulsa la innovación y la capacidad de adaptación (Dolan, 2003).

Finalmente, este viraje justifica la centralidad del factor humano en la gestión contemporánea y deja abierta la discusión acerca de cómo deben gestionarse los recursos en la práctica.

En este marco, si se habla de cómo gestionar los “recursos”, corresponde explicitar las funciones del área; dicho de otro modo, describir cómo se gestionan propiamente las personas en la organización. Sin pretensión de abarcar todas, debido a la amplitud de estas, se presenta a continuación un ordenamiento funcional.

Siguiendo a Dolan (2003), dichas funciones pueden agruparse en tres momentos: bases (análisis del puesto y planificación de dotación), incorporación (reclutamiento, selección y orientación) y desarrollo (formación y gestión de carrera). En conjunto, estas funciones alinean la gestión de personas con la estrategia organizacional en contextos dinámicos, sosteniendo la competitividad a partir del factor humano. A continuación, y de modo sintético, se presentan las definiciones del autor (Dolan, 2003):

a) Análisis del puesto: describe el propósito, las tareas, las condiciones y los conocimientos, habilidades y aptitudes (CHA) requeridos; constituye la base de las demás prácticas de RR. HH.

b) Planificación de RR. HH.: anticipa cantidad y perfiles de personal según los objetivos de la empresa y define cómo cubrir dichas necesidades; habilita el reclutamiento y la formación.

c) Reclutamiento: atrae candidatos internos y externos cuyas preferencias y CHA se ajusten a la organización.

d) Selección y orientación: recoge evidencia para decidir el ingreso y facilita la vinculación entre persona, puesto y organización, a fin de favorecer satisfacción y rendimiento.

e) Formación y desarrollo: mejora el desempeño presente y prepara para roles futuros.

f) Gestión de la carrera: articula las metas profesionales del individuo con las oportunidades de la organización para alinear intereses y promover un crecimiento planificado

Luego de la definición del área, su evolución y la presentación de funciones clave, corresponde identificar quiénes intervienen en la gestión de RR. HH.

La composición profesional no fue siempre la misma: pasó de perfiles sin especialización a especialistas formados, en consonancia con la creciente complejidad e impacto del trabajo humano tanto en la vida de las personas como en la competitividad de

las organizaciones. Esta perspectiva habilita un análisis crítico sobre los roles esperados hoy y las competencias requeridas para ejercerlos (Alles, 2015; Dolan, 2003).

Según Alles (2015), el recorrido de las últimas cinco o seis décadas muestra un desplazamiento sostenido desde la “oficina de personal” hacia equipos profesionalizados orientados al desarrollo del talento. En una primera etapa (años sesenta) predominaba el idóneo sin formación específica: una figura de confianza, con práctica y nociones legales básicas, que atendía trámites y control administrativo bajo el área de Administración. La prioridad era el cumplimiento y el registro, todavía no existía un cuerpo técnico sistemático para gestionar personas.

Con posterioridad, en los años setenta, Alles (2015) menciona que el contexto de alta conflictividad sindical empujó el perfil hacia abogados/negociadores. La función se centró entonces en Relaciones Industriales, con foco jurídico y manejo de conflicto: interpretar normas, negociar convenios y contener huelgas. La mirada sobre “lo humano” quedaba subsumida en un enfoque legalista y transaccional, sin una mayor comprensión de la subjetividad.

Hacia los años ochenta, comienza a evidenciarse la insuficiencia de una gestión meramente defensiva o administrativa. En paralelo al cambio de nombre hacia Recursos Humanos, ingresan con mayor peso profesionales de Administración y se incorporan procedimientos más integrales, preparando el terreno para una gestión sistémica de personas (Alles, 2015).

Desde los noventa y dos mil en adelante, se consolida el giro hacia el socio estratégico y el desarrollo de talento. Se formaliza la formación universitaria específica en RR.HH. en la región y se espera que el/la profesional asuma roles clave: comprender la estrategia, gestionar personas y talento, sostener estándares éticos y mostrar experticia técnica, articulando un enfoque ganar-ganar que concilie intereses organizacionales y de los colaboradores (Alles, 2015). En síntesis, se pasa de “administrar personal” a gestionar el trabajo humano con criterio estratégico.

En sintonía con ese pasaje, Dolan (2003) recuerda que, por mucho tiempo, el área fue vista como un destino residual para directivos de línea y su aporte se consideraba “más arte que ciencia”; de allí la dificultad histórica para demostrar utilidad y justificar su lugar en la mesa directiva. Con la creciente centralidad del factor humano en la competitividad, esa mirada se invierte: se demanda profesionalización, especialización funcional y responsables capaces de responder a preguntas de negocio (cambio cultural, compromiso, alineamiento) y de operar con una visión más amplia. En otras palabras, la función se vuelve estratégica y exige especialistas (Dolan, 2003)

En suma, el recorrido histórico-profesional que presentan Alles (2015) y Dolan (2003) permite vislumbrar por qué aún cuesta delimitar con claridad quiénes son los actores

más idóneos para conducir RR.HH.: la heterogeneidad de orígenes convive hoy con exigencias de especialización y con un rol estratégico que interpela competencias técnicas, comprensión de la estrategia y comportamientos éticos sostenidos.

Este marco tensiona la definición de idoneidad porque lo que está en juego es doble: por un lado, las personas, dado el peso del trabajo en sus vidas; por otro, las organizaciones, al gestionar su recurso más valioso y, con ello, su capacidad competitiva. Por ello, la discusión no es meramente “quién ocupa el área”, sino qué formación y qué competencias se requieren para un ejercicio responsable y eficaz. Este punto abre la agenda para precisar criterios de composición profesional e introducir el aporte diferencial del psicólogo en RR.HH. como parte de esa idoneidad, cuya delimitación, a diferencia de otros perfiles, se encuentra normativamente establecida.

En consecuencia, resulta clave revisar el encuadre legal que define la idoneidad y el lugar específico del psicólogo en RR.HH. La Ley Provincial N.º 9.538 delimita especialidades y ámbitos de actuación, reconociendo el ámbito laboral dentro de la Psicología Social e indicando finalidades específicas tales como: orientación profesional, asesoramiento a empresas y detección de conflictos individuales y grupales, orientadas a favorecer la integración entre individuo y trabajo (Santa Fe, 1984). Este último aspecto reviste particular relevancia, aunque con frecuencia pasa desapercibido.

En relación con dicha integración, suele tenderse a “encajar” a la persona en un perfil de puesto. Tal como señala Richino (2008), el perfil es “la resultante de la comprensión de la cultura de la empresa, de la necesidad que se plantea y del puesto a través del cual se quiere satisfacer esa necesidad” (p. 26). Sin embargo, el análisis no se agota en el ajuste persona–perfil: se trata, asimismo, de que el trabajo guarde correspondencia con la vida, pretensiones y cualidades de la persona. En otros términos, el compromiso es doble: con la organización y con la persona.

A su vez, la misma norma define el ámbito de la Psicología del Trabajo como la esfera de acción en empresas y gabinetes/instituciones dedicadas a tales actividades, consolidando el encuadre institucional de esta práctica (Santa Fe, 1984, art. 4, inc. c).

Desde allí, corresponde presentar las actividades reservadas al título profesional, según la Resolución N.º 2447/85. Estas incumbencias estructuran la tarea del psicólogo en RR. HH. y demarcan límites de actuación respecto de perfiles no habilitados para dichas prácticas (Ministerio de Educación y Cultura de la Nación, 1985).

“14. Realizar evaluaciones que permitan conocer las características psicológicas del sujeto, a los fines de la selección, distribución y desarrollo de las personas que trabajan.” (Ministerio de Educación y Cultura de la Nación, 1985, ítem 14). En este marco, la actividad habilita las evaluaciones técnicas orientadas a conocer características psicológicas pertinentes y a fundamentar decisiones de ingreso,

movimientos internos y planes de desarrollo. Su relevancia reside en resguardar validez, confiabilidad y criterios éticos, dado el impacto directo sobre la trayectoria del trabajador y la eficacia organizacional.

“15. Elaborar perfiles psicológicos en diferentes ámbitos laborales a partir del análisis de puestos y tareas, desarrollar programas de capacitación laboral y de evaluación de desempeño.” (Ministerio de Educación y Cultura de la Nación, 1985, ítem 15). Aquí, el énfasis está en articular competencias con requisitos del puesto mediante perfiles sustentados en análisis de tareas, así como en diseñar capacitación y evaluación de desempeño con criterios psicológicos. Ello favorece el aprendizaje continuo, la retroalimentación efectiva y la gestión integral del talento.

“16. Realizar estudios y acciones de promoción y prevención tendientes a crear las condiciones más favorables para la adecuación recíproca trabajo-hombre.” (Ministerio de Educación y Cultura de la Nación, 1985, ítem 16). Se trata de intervenciones preventivo–promocionales orientadas a la adecuación recíproca entre exigencias del trabajo y condiciones del sujeto, con impacto en salud laboral, bienestar y clima. La importancia de esta actividad reside en anticipar desajustes y promover entornos que sostengan la calidad de vida laboral.

Cabe señalar, además, que el carácter reservado de estas actividades implica titulación y habilitación específicas, lo que diferencia la práctica del psicólogo de otros perfiles que no cuentan con esta delimitación normativa para intervenir en tales funciones. Finalmente, este encuadre legal, articulado con la Ley Provincial N.º 9.538, arts. 3 y 4, que establecen especialidades y ámbitos, fortalece la idoneidad exigida para conducir RR. HH. y da paso al desarrollo de los saberes y la formación del psicólogo que habilitan este marco de intervención y estas prácticas (Santa Fe, 1984; Ministerio de Educación y Cultura de la Nación, 1985).

En este sentido, cuando se habla de saberes del psicólogo, la centralidad recae en las personas y en su comprensión en contextos organizacionales y laborales. Tal como señala Richino, “un psicólogo se ha formado para percibir y comprender la conducta humana” (Richino, 2008, p. 23). Esa formación habilita una comprensión amplia del funcionamiento humano, que integra capacidades cognitivas, habilidades y competencias en relación con el contexto, y ofrece una lectura más fina de las trayectorias y condiciones de desempeño que la que suelen aportar otros perfiles (Richino, 2008)

En esta línea, el aporte específico consiste en “ampliar la visión acerca de los recursos que las personas pueden aportar en el desempeño de una función determinada y en un contexto específico” (Richino, 2008, p. 17). De este modo, la lectura profesional se orienta a identificar recursos efectivos y potenciales de cada persona en relación función–

contexto, preservando la singularidad y sosteniendo una valoración ajustada y responsable del encuadre laboral.

En continuidad con lo desarrollado, se retoman los aportes de Adam, Boso y Pérez Jáuregui en torno a la centralidad de la persona en el trabajo. Los autores recuerdan que “el trabajador es una persona, que expresa singularidades, y factores de personalidad que influyen en los comportamientos laborales” (Adam, Boso y Pérez Jáuregui, 2012, p. 65). Desde esta premisa, el acento se coloca en las particularidades subjetivas y en su incidencia sobre la conducta laboral (y no a la inversa), con una perspectiva orientada a la salud del sujeto y a la adecuación entre persona y condiciones de trabajo. En esa línea, proponen “una mirada organizacional que pondera el factor salud [...], ubicando a las personas en el lugar indicado por sus capacidades y características organizacionales” (Adam, Boso y Pérez Jáuregui, 2012, p. 65).

Ahora bien, un eje formativo clave que habilita la intervención del psicólogo en ámbitos laborales es la palabra y, de modo inseparable, la escucha clínica. Tal como subraya Mariela Lindozzi (Fhaycs Uader, 2020), “la clínica es soberana”, en el sentido de que atraviesa las áreas de práctica, así como también, las del trabajo. Integrada al campo organizacional, la escucha clínica permite identificar conflictos y crisis en la interfaz persona–organización con una lectura más abarcadora y contextualizada (Adam, Boso y Pérez Jáuregui, 2012). Esa actitud de escucha y mediación constituye un rasgo diferencial del psicólogo en RR.HH., aportando un entrenamiento específico para atender, comprender y mediar sin reducir lo humano a métricas de eficiencia.

El saber específico del psicólogo se afirma en sostener una ética de la salud y de la singularidad en los procesos de selección, desarrollo y gestión, articulando análisis técnico con escucha clínica para fundamentar decisiones organizacionales que resguarden a la persona y favorezcan el desempeño colectivo (Adam, Boso y Pérez Jáuregui, 2012).

Para ordenar los saberes propios de la formación en Psicología aplicada al trabajo, es pertinente destacar los aportes de Albajari (2008) quien sostiene que el profesional dispone de criterios para construir y aplicar un patrón de comparación entre tareas definidas y desempeños observables. Este saber no opera en abstracto: se ancla en una lectura organizacional fina que considera la cultura como marco de sentido para interpretar conductas y resultados, evitando juicios globales (“bueno/malo”) desvinculados de contextos.

En cuanto a los conocimientos técnicos, la autora distingue variables específicas del ámbito laboral en dos grandes grupos: cognitivas o de rendimiento intelectual y de personalidad laboral. Sobre esa base, propone privilegiar una mirada adaptativa, lo que la persona efectivamente sabe hacer y le resulta en el contexto de las tareas, antes que

enfoques clínico-patológicos que exceden el objetivo de la evaluación laboral (Albajari, 2008).

Estas bases se traducen en habilidades profesionales: definir criterios pertinentes al puesto, relacionarlos con la evidencia recogida y fundamentar decisiones (selección, distribución y desarrollo) y mantener la coherencia entre desempeño esperado y condiciones organizacionales (Albajari, 2008).

Finalmente, estas prácticas se sostienen en un saber ético propio de la formación del psicólogo. Implica una reflexión permanente sobre su rol, sobre el alcance y la influencia de sus intervenciones en las trayectorias laborales y, en consecuencia, la adopción de criterios y prácticas que resguarden al trabajador, su dignidad, su confidencialidad y su bienestar en el contexto organizacional (Albajari, 2008).

En este marco, ya se han delimitado el área, su composición y evolución, los actores intervinientes y el encuadre legal que habilita la práctica del psicólogo, junto con los saberes y la formación que la sostienen, poniendo a la persona como eje prioritario. Ahora bien, tales saberes se operativizan en técnicas y funciones específicas. Al igual que ocurre con las funciones del área de RR.HH., el repertorio de intervenciones del psicólogo es amplio, por lo tanto, a continuación, se recuperan algunas herramientas centrales.

En primer término, se aborda la entrevista de selección de personal como dispositivo nodal. No obstante su centralidad, suele confundirse la práctica del psicólogo con la sola realización de entrevistas. Tal como sostiene Richino, la entrevista es “herramienta al servicio del conocimiento de las personas” (Richino, 2008, p. 86), enfoque que subraya su orientación a comprender al sujeto y no a reducirlo a un medio para fines exclusivamente organizacionales. En términos de encuadre, la entrevista se define como un encuentro cara a cara, acotado en tiempo y lugar, en el que entrevistador y candidato establecen un lazo de trabajo para que cada uno logre su objetivo, bajo una conducción técnica y ética (Richino, 2008).

En continuidad con la entrevista, la evaluación psicolaboral constituye un proceso complejo que excede la mera administración de técnicas o la redacción de un informe. Implica situar el contexto de la demanda, clarificar motivos y solicitantes, y articular el análisis del puesto y de la organización. En selección, además, el encuadre busca favorecer que las personas desplieguen sus aspectos más positivos, de modo que el potencial se lea en diálogo con los requerimientos del rol (Albajari, 2008). Este encuadre técnico exige condiciones éticas e idoneidad profesional: el Código de Ética de A.D.E.I.P. establece que solo un profesional habilitado, en relación profesional explicitada, puede realizar evaluaciones diagnósticas; exige formación teórico-práctica sólida en métodos proyectivos y/o cognitivos, y prohíbe la aplicación de técnicas por personal no calificado, resguardando así derechos de postulantes y organizaciones (A.D.E.I.P., 1999).

En cuanto a fuentes e instrumentos, Albajari identifica, entre otros, tests proyectivos gráficos, técnicas proyectivas verbales, además de pruebas de habilidades cognitivas y el Test Gestaltico Visomotor de Bender. La selección de técnicas depende del objetivo y del perfil, y su lectura debe ser integrada, no atomizada, para sostener decisiones válidas y pertinentes en relación con el puesto (Albajari, 2008). En este sentido, la evaluación, que articula entrevista e instrumentos, se comprende como la ocasión del selector para conocer al postulante y relevar rasgos personales, competencias y experiencia, contrastándolos con el perfil definido (Richino, 2008). A la vez, se trata de una situación exigente para quien busca empleo; por ello, la conducción experta del proceso es clave para encuadrar el intercambio y ordenar las variables en juego con criterios técnicos y éticos (Richino, 2008).

Desde esta perspectiva, la devolución posterior a la entrevista no constituye un trámite final sino una intervención formativa: ofrece una opinión fundada sobre posibilidades, fortalezas, áreas a desarrollar y potencial, de modo que el proceso deje una huella positiva. Si la persona es seleccionada, comprende los factores que sustentan la decisión; si no lo es, obtiene insumos útiles para reorientar su búsqueda y capitalizar recursos (Richino, 2008). De allí que la evaluación y la devolución deban quedar a cargo de psicólogos, capaces de articular técnica y ética para elevar la calidad del proceso y resguardar derechos (A.D.E.I.P., 1999; Richino, 2008).

De todas maneras, la intervención del psicólogo no se reduce a la administración de pruebas. Richino advierte sobre el riesgo de limitar la función profesional a un rol de “testista”, desconociendo su aporte en el análisis del contexto, la escucha y la integración de la información (Richino, 2008). En consecuencia, la práctica trasciende lo instrumental y se despliega en procesos claves de gestión.

Respecto del clima organizacional, Dolan ubica a la psicología como apoyo para leer cómo las condiciones físicas y psicológicas del trabajo impactan en las personas, identificar estresores e incorporar el contrato psicológico en la lectura de expectativas y vínculos; cuestión especialmente relevante en contextos latinoamericanos, donde lo socioafectivo incide en confianza y cooperación (Dolan, 2003). En esta línea, la escucha abierta y reflexiva, atenta al tono, la postura, las actitudes y los silencios, refuerza tanto el diagnóstico como la intervención sobre dinámicas de equipo (Richino, 2008).

Asimismo, en capacitaciones y desarrollo, Dolan (2003) distingue la formación orientada al desempeño actual de aquella dirigida a roles futuros y trayectorias de carrera. El psicólogo aporta en el diagnóstico de necesidades, el diseño de itinerarios formativos y la evaluación de resultados, asegurando un uso responsable de inventarios y pruebas bajo criterios psicométricos (validez y confiabilidad).

En cuanto a la prevención de conflictos y riesgos psicosociales, se enfatiza la necesidad de equipos que incorporen explícitamente los riesgos psicológicos y actúen con

abordajes multiescala: intervenciones individuales (p. ej., técnicas de afrontamiento) y organizacionales (protocolos, entrenamiento de liderazgos, rediseño de procesos) (Dolan, 2003). Aquí, la escucha profesional, en el sentido trabajado por Richino, permite leer lo no dicho, encauzar conversaciones difíciles con criterios técnicos y éticos y transformar la intervención en una experiencia valiosa para las personas y funcional para la organización (Richino, 2008).

En continuidad con lo anterior, se incorpora la perspectiva de Christophe Dejours para situar el sufrimiento y el placer en la relación persona–trabajo. El autor sostiene que la organización del trabajo ejerce una acción específica sobre el aparato psíquico, constituyéndose en su principal punto de impacto (Dejours, 1990). Esta línea de indagación, que evolucionó desde la psicopatología del trabajo hacia la psicodinámica del trabajo, desplaza el acento hacia la comprensión de por qué el trabajo, según sus condiciones concretas, puede tornarse patógeno o, por el contrario, estructurante para el sujeto (Dejours, 1998).

En este marco, el sufrimiento emerge cuando el trabajador ya no puede acomodar su tarea a sus necesidades fisiológicas y a sus deseos psicológicos; es decir, cuando la relación hombre–trabajo queda bloqueada (Dejours, 1990). Las fuentes de sufrimiento se organizan, al menos, en dos planos: a) la insatisfacción, vinculada tanto al contenido significativo (p. ej., sentimientos de inutilidad) como al contenido ergonómico del trabajo (desajustes entre exigencias de la tarea y estructura de personalidad), y b) la ansiedad, asociada a riesgos para la integridad corporal, a la incertidumbre respecto de los límites del peligro y a tramas vinculares tensas con dirección, supervisión o pares (Dejours, 1990). Cuando la rigidez organizacional inhibe la adaptación a las necesidades psicosomáticas, el desgaste subjetivo se entrelaza con debilitamientos somáticos y la organización se torna un factor de enfermedad (Dejours, 1990).

Ahora bien, la ausencia de interlocutores capaces de escuchar la palabra de quienes sufren por su trabajo conduce a verdaderos impasses psíquicos, reforzando la urgencia de intervenciones psicológicas especializadas que aborden el sufrimiento subjetivo y sus defensas (Dejours, 1998). Esta idea converge con el énfasis previo puesto en la escucha clínica: se trata de ofrecer un espacio técnicamente encuadrado donde lo dicho y lo no dicho (silencios, reticencias, sobreentendidos) puedan ser elaborados en clave de salud.

Por otra parte, en “El factor humano”, Dejours (1998) critica las lecturas que reducen el “factor humano” a error o falla del operador, apoyadas en una confianza excesiva en la técnica y en la desatención de las ciencias humanas del trabajo. Ese enfoque deriva en un linaje de control, reglamento, disciplina y sanción, que construye un “operador” abstracto y niega la subjetividad. Frente a ello, el autor propone una concepción no reduccionista del

factor humano, que articule conocimiento técnico con una comprensión holística del modelo de hombre y conciba la tecnología también como ciencia humana (Dejours, 1998). Desde esta perspectiva, el trabajo es una actividad subjetivante que deja huella en el sujeto: puede habilitar desarrollo, reconocimiento y cooperación, o devenir fuente de sufrimiento si las condiciones no son las adecuadas (Dejours, 1998).

De este modo, la intervención del psicólogo en ámbitos laborales se orienta a procesos encadenados: (1) Identificar el sufrimiento, mediante la escucha del “comentario” de los trabajadores y también de sus silencios, que revelan hipótesis, defensas y sentidos en juego; (2) Analizar la organización del trabajo como relación social, más allá de su dimensión técnica, reconociendo que puede reconfigurarse apelando a la imaginación y a la creatividad de quienes trabajan; (3) Facilitar la transformación: no “tratar” patologías individuales, sino abrir un espacio de pensamiento sobre la propia situación y sus efectos y habilitar la disolución de sistemas defensivos y el pasaje desde relaciones conflictivas hacia vínculos favorables con el trabajo (Dejours, 1990; Dejours, 1998).

Finalmente, si como muestra el autor (Dejours, 1998), el trabajo es una fuente inagotable de paradojas, capaz de devenir laboratorio de injusticia y alienación, pero también mediador irremplazable de autorrealización, sublimación y salud, el aporte diferencial del psicólogo en RR. HH. consiste en poner en primer plano las condiciones que potencian la apropiación subjetiva del trabajo (reconocimiento, identidad, cooperación) y en mitigar al máximo sus aristas lesivas: transformar el sufrimiento, subvertir lógicas de dominación y favorecer dispositivos colectivos que resguarden la dignidad y la salubridad del trabajo (Dejours, 1998). En síntesis, se trata de organizar técnicamente y sostener clínicamente el trabajo para que sus zonas más oscuras queden relegadas y bajo control, mientras la dimensión salubre y subjetivante ocupe el primer plano de la experiencia laboral.

Conclusiones

Este Trabajo Integrador Final vuelve sobre su motivación de origen y la afianza: en el ámbito de Recursos Humanos, el psicólogo aporta un valor diferencial, no reducible a enfoques técnico-administrativos ni a prácticas generalistas. La premisa postulada se sostiene a la luz de lo desarrollado y de los objetivos propuestos.

En primer lugar, se delimitó el campo de Recursos Humanos como función organizacional compleja y dinámica, cuya evolución histórica y composición actual explican la heterogeneidad de profesionales que lo habitan. Esa heterogeneidad obliga a precisar roles, alcances y criterios de idoneidad para la toma de decisiones sobre personas. La descripción de áreas y la coexistencia de perfiles diversos pusieron de relieve la necesidad de una mirada que integre procesos y subjetividades, más allá del mero cumplimiento procedimental.

En segundo término, se estableció el encuadre legal y ético que legitima y especifica la intervención del psicólogo en contextos laborales. La Ley Provincial N.º 9.538 delimita ámbitos y finalidades de actuación en el campo del trabajo, y la Resolución 2447/85/MEC reconoce incumbencias reservadas que diferencian con nitidez el ejercicio profesional respecto de otros actores del área. Este marco no sólo habilita prácticas: define estándares de responsabilidad e introduce una obligación técnica y ética en cada decisión que involucra trayectorias laborales.

En tercer lugar, se analizaron los saberes específicos que la formación psicológica pone en juego en RR.HH.: la evaluación psicolaboral situada; la conducción de entrevistas y procesos de indagación que preservan la singularidad; la lectura de vínculos, equipos y contextos institucionales; y la escucha clínica como actitud transversal para detectar conflictos, desajustes y potencialidades. Estas competencias no se agotan en técnicas; aunque las incluyen; se ordenan por una ética del cuidado de la persona y por un criterio de adecuación recíproca entre exigencias del trabajo y condiciones subjetivas, lo que aporta profundidad al diagnóstico y fundamento a la decisión organizacional.

Finalmente, se argumentó que este posicionamiento específico tiene un doble impacto. En la gestión, mejora la calidad de las decisiones al incorporar evidencia técnica y comprensión del contexto humano; en las personas, protege la salud mental, favorece el sentido del trabajo y contribuye a climas más justos y sostenibles. Desde esta perspectiva, el psicólogo se afirma como especialista en integrar persona-tarea-organización, agregando valor tanto a los resultados como al bienestar.

Considerando la evidencia analizada, puede afirmarse que el aporte diferencial del psicólogo en RR.HH. radica en articular instrumentos válidos con comprensión de la subjetividad y con un encuadre ético-legal, orientando decisiones que consideren simultáneamente los objetivos de la organización y la dignidad de quienes trabajan. De allí

la posición propositiva que se sostiene como cierre: promover prácticas de gestión en las que el trabajo no sea un mero medio de producción, sino una actividad que, al organizarse de modo responsable, habilite experiencias de reconocimiento, desarrollo y autorrealización profesional. Esa es, precisamente, la contribución irremplazable que este campo puede, y debe, esperar de la Psicología del Trabajo.

Referencias Bibliográficas

- Adam, G., Boso, R., & Pérez Jáuregui, I. (2012). *La evaluación psicolaboral*. Paidós.
- A.D.E.I.P. (1999). *Código de ética del psicodiagnosticador*.
- Albajari, V. (2008). *La evaluación psicológica en selección de personal*. Paidós.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de RRHH*. Granica.
- Argentina. Congreso de la Nación. (1985). *Ley N° 23.277 de Ejercicio Profesional del Psicólogo*. Boletín Oficial de la República Argentina, 26 de septiembre de 1985.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Dejours, C. (1990). *Trabajo y desgaste mental: Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Humanitas.
- Dejours, C. (1998). *El factor humano*. Lumen.
- Dejours, C. (1998). *La banalización de la injusticia social*. Ediciones Topía.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Fhaycs Uader. (2020). 6ta Entrega «Conversaciones con autores». Entrevista por Pablo Zenón y Javier Pérez. Facebook.
- <https://www.facebook.com/watch/?v=629738481255899>
- Ministerio de Educación y Cultura de la Nación. (1985). *Resolución 2447. Incumbencias profesionales de los títulos de Psicólogo y Licenciado en Psicología*.
- Richino, S. (2008). *Selección de personal*. Paidós.
- Santa Fe (Provincia), Argentina. Poder Legislativo. (1984). *Ley N° 9.538 de Ejercicio Profesional de los Psicólogos y creación del Colegio*. Boletín Oficial de la Provincia de Santa Fe, 4 de agosto de 1984.