



## Las pasantías de estudiantes de psicología organizacional de la K.U. LEUVEN en ACORDES

The internships of Leuven University students of organizational psychology in ACORDES

Art Dewulf, Ph.D.  
CENTER FOR ORGANIZACIONAL AND PERSONNEL PSYCHOLOGY,  
K.U.LEUVEN



### 1 PASANTÍAS EN LA FORMACIÓN PROFESIONAL ACADÉMICA

Las carreras académicas a través del mundo generalmente incluyen una gran parte de cursos teóricos, los cuales se enseñan ex cátedra. Aunque muchos de esos cursos son partes claves de una formación profesional de nivel académico, en si mismo no garantizan una formación adecuada, por lo que se ha llamado la brecha entre la teoría y la práctica. Muchos métodos de enseñanza se orientan a complementar la formación teórica con elementos de práctica: ejercicios prácticos, enseñanza enfocada a problemas, visitas al campo, proyectos educativos, simulaciones, etcétera. Todos aquellos métodos siguen ubicándose mayormente dentro del ámbito académico, porque se realizan dentro de la universidad y/o bajo la supervisión de los mismos profesores.

## 2 LAS PASANTÍAS DE LOS ESTUDIANTES DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL DE LA K.U.LEUVEN EN ACORDES

Un método educativo diferente es la pasantía, entendida como el involucramiento activo de un estudiante dentro de un contexto profesional durante un tiempo prolongado, como parte de su carrera. En este sentido, el peso del componente práctico dentro de una pasantía es diferente y mucho más grande que en los métodos mencionados arriba. Es más grande porque significa un esfuerzo más sostenido y a más largo plazo. Es diferente porque el contexto de una pasantía ya no es el contexto académico, sino un campo profesional real. Al otro lado, una pasantía no es solo práctica. No es lo mismo que un empleo común y corriente. El pasante sigue siendo estudiante<sup>1</sup> en una carrera específica, y en este sentido el proceso de aprendizaje tiene gran importancia. Las Pasantías son una forma de participación periférica legítima<sup>2</sup>. Esta posición ambigua entre lo externo y lo interno, entre novato y experto, es la que permite e impulsa un proceso de aprendizaje significativo.

Las Pasantías tienen el potencial de conectar práctica y teoría cuando se les organiza de manera experiencial<sup>3</sup>. Lograr esta conexión implica una práctica reflexiva y una reflexión práctica. Una práctica reflexiva significa que estudiante y tutores saben conceptualizar, repensar y cuestionar la práctica profesional en la cual están involucrados. Una reflexión práctica significa que estudiante y tutores saben traducir las teorías y conceptos disponibles hacia ideas relevantes en un contexto práctico específico. Consideramos que las pasantías forman un parte clave de las carreras profesionales y académicas.

En lo que sigue presentamos el sistema de pasantías de estudiantes de psicología organizacional de la K.U.Leuven (Bélgica), dentro de ACORDES de la Universidad de Cuenca. Este sistema de pasantías funciona desde 1998. Cada año uno o dos pasantes de Leuven van a vivir en Cuenca para hacer su pasantía en ACORDES.

### 2,1 Objetivo

Los estudiantes en psicología laboral y organizacional de la K.U.Leuven tienen que prepararse para acompañar procesos de aprendizaje y cambio organizacional, y para la formulación y ejecución de consultorías con respecto a individuos, grupos y organizaciones. La idea de la pasantía es ofrecer situaciones en las cuales los pasantes pueden aprender a través de su involucramiento activo en entornos sociales y profesionales. Ese aprendizaje se basa en sus propias experiencias y la experticia de su tutor dentro de la organización.

Cada pasantía cumple con los aspectos siguientes:

- Conocer el funcionamiento interno de una organización o un departamento, su rol dentro del contexto, etc.
- Desarrollar destrezas (entrevistar, facilitar, aplicar tests, escribir informes y memorias, uso de softwares, ... )
- Tomar un rol activo dentro de la organización, incluyendo la responsabilidad para un proyecto central a mediano plazo.

La pasantía tiene una duración de 6 meses y medio, ocupando buena parte del quinto y último año de la carrera de Psicología de la K.U.Leuven. Este plazo permite un conocimiento mutuo entre pasante y la organización que le recibe. La primera mitad de la pasantía implica un aporte

importante de la organización en la socialización y formación del pasante. Dependiendo del éxito de este proceso, el pasante puede significar un aporte real para la organización durante la segunda mitad de la pasantía, mientras sigue aprendiendo más. De parte del pasante, invertir energía en su propio proceso de aprendizaje y en su contribución al trabajo en la organización aumenta la calidad y profundidad del aprendizaje logrado. En un desenvolvimiento óptimo de una pasantía los aprendizajes de ambas partes se fortalecen mutuamente.

## 2.2 Seguimiento y evaluación

Cada pasante tiene un tutor académico de la K.U.Leuven, quién está responsable para la evaluación final de la pasantía. La pasantía vale un 40% de la nota total del último año de psicología. El pasante tiene que informar regularmente al tutor académico y tiene que comunicar inmediatamente en caso de dificultades o conflictos en el lugar de pasantía..

El tutor práctico, quién acompaña el pasante en el trabajo día a día dentro de la organización, es la persona mejor ubicada para fomentar el proceso de aprendizaje. El o ella se responsabiliza del contenido de la pasantía y las tareas correspondientes. El acompañamiento consiste en crear oportunidades de aprendizaje y el seguimiento del proceso de aprendizaje individual del pasante. Una buena comunicación forma el núcleo de este proceso.

A través de un sistema continuo de retroalimentación entre tutor práctico y pasante se hace seguimiento al proceso de aprendizaje, de los resultados, de la integración social y las oportunidades de aprendizaje. En una reunión mensual de seguimiento entre tutor práctico, pasante y tutor académico se analizan la situación de la pasantía, los objetivos de aprendizaje y el aprendizaje logrado, la cantidad y calidad del trabajo del pasante y la relación entre pasante y tutores.

El pasante redacta un informe de pasantía incluyendo los aspectos:

- descripción del contexto organizacional
- actividades y tareas en las cuales se ha involucrado
- relaciones sociales con los miembros del equipo
- aprendizajes.

Un informe intermedio se entrega hasta la mitad de la pasantía y un informe final cuando se concluye la pasantía. Los informes sirven como un instrumento de reflexión: obligan al pasante a describir la organización y sus actividades, a conceptualizar contextos, procesos y métodos, y a explicitar y evaluar sus aprendizajes.

Para la evaluación final el tutor práctico se reúne con el pasante para una reunión de evaluación, a base del informe final. Basado en esta conversación el tutor práctico llena el "formulario de evaluación" y lo manda al tutor académico. Después del regreso del pasante y a base del informe final y la evaluación del tutor práctico, se reúnen tutor académico y pasante para la evaluación final.

Para cumplir estas tareas importantes, se han propuesto unos requerimientos para el rol de tutor práctico:

- De preferencia, el tutor práctico debe tener una formación en psicología laboral y organizacional.
- El tutor práctico debe haber trabajado por lo menos dos años en la organización y debe tener suficiente experiencia en el funcionamiento de la organización.
- El tutor práctico debe tener suficiente disponibilidad de tiempo para la tutoría.
- El tutor práctico cumple con el rol de "mentor" del pasante y es responsable para el pasante dentro de la organización.

- El tutor práctico introduce al pasante en la organización y se responsabiliza para el contenido y las tareas de la pasantía.
- El tutor práctico comparte sus experiencias, destrezas y conocimientos con el pasante.

### 2.3 Actividades

Los pasantes se han involucrado en las diferentes actividades de ACORDES. Durante el primer mes de la pasantía, los pasantes generalmente empiezan observando las actividades que se desarrollan en ACORDES. Acompañan a miembros del equipo en sus ocupaciones diarias, para conocer los proyectos, los métodos, la cultura organizacional y el contexto cultural. Estar presentes y observar les permite a los pasantes familiarizarse con un contexto bastante diferente del suyo -lo que en esta fase difícilmente se podría lograr mediante la lectura de informes-.

Después de esta fase, se focaliza un poco más la atención del pasante en ciertas actividades o proyectos, preferiblemente en aquellas que le permiten trabajar conjuntamente con el tutor práctico. Los aportes del pasante en esta fase se realizan sobre todo en el diseño o preparación de actividades, participación en reuniones internas, en la observación participante durante actividades externas, y en la sistematización de información.

Durante esta fase también se define un proyecto central en el cuál se delimita la contribución y el aporte autónomo del pasante. Ese proyecto central será el que generalmente tome la mayor parte del tiempo del pasante, durante la segunda mitad de la pasantía.

En el pasado, los pasantes belgas en ACORDES se han involucrado entre otras en los siguientes tipos de actividades:

- acompañamiento a procesos de colaboración multipartes

- acompañamiento a procesos de desarrollo participativo de tecnologías
- investigación cualitativa de procesos de desarrollo
- capacitación
- formulación de proyectos de consultoría y de investigación
- soporte a procesos de desarrollo organizacional dentro de ACORDES

Eso les ha permitido adquirir y mejorar destrezas como:

- diseñar talleres
- facilitar talleres
- intervenir en grupos
- entrevistar
- analizar datos
- sistematización
- gestión de proyectos
- manejo de conflictos
- hacer presentaciones
- redactar informes

Uno de los pasantes reflexiona sobre este tema de la siguiente manera:

En esta experiencia he encontrado mis intereses en Psicología Organizacional (Talleres de Capacitación, Investigación, Desarrollo Organizacional y Colaboración Multipartes) y pude aplicarles en el trabajo real. Después que encontré estos intereses, tenía mucha motivación para encontrar otros aprendizajes y trabajos en estos temas, y eso me dio mucha energía en trabajar.

## 3 APRENDIZAJES

Lo más importante de una pasantía es el proceso de aprendizaje. Hacer una pasantía en un país lejano y diferente significa para los pasantes de Leuven una experiencia fuerte e importante, que va más allá de lo profesional. En lo que sigue re-

copilamos una serie de aprendizajes explicitados por los mismos pasantes en sus informes. Enfoquemos los aprendizajes de alcance más general, dejando de lado los aprendizajes profesionales específicos que se relacionan estrechamente con las actividades mencionadas arriba.

### 3.1 Proceso de aprendizaje

El mismo proceso de aprendizaje y las dificultades y logros en tomar ese proceso en propias manos es un campo de aprendizaje importante para algunos pasantes. Un pasante reconoce la evolución en su propio proceso de aprendizaje a lo largo de la pasantía al decir:

Cuando reflexiono sobre los cambios personales experimentados durante mi pasantía puedo constatar una evolución. Al inicio estaba un poco vencido por mi nueva situación de vida: otro país, otra cultura, otro idioma, nuevos amigos, mi primera experiencia de trabajo,... No pude incorporar todos los elementos de una vez, pero poco a poco llegué a ordenarlos y a construir un mapa mental de mis experiencias personales y laborales. En este momento me di cuenta que tenía que disfrutar de las oportunidades de mi pasantía al máximo, utilizando mis experiencias adquiridas y teniendo en cuenta el tiempo que restaba. Así lentamente mi posición se cambió de observador en la fase exploradora hacia actor en la siguiente fase.

A veces, al inicio de la pasantía, los pasantes interpretan en términos negativos las diferencias entre ACORDES y los contextos de trabajo que conocen. Postergar esa actitud crítica y primero conocer y explorar mejor el nuevo contexto puede ser importante para permitir el desarrollo de un proceso de aprendizaje más profundo, como lo destaca este pasante:

Al inicio de mis prácticas tenía la impresión que tantas cosas en Acordes iban mal y había muchas cosas para cambiar. En mis primeros informes atacé mucho el funcionamiento de Acordes, pero he aprendido a tomar un paso atrás y a mirar antes de juzgar. Sé que tengo que mirar a todo el contexto y poner las cosas en perspectiva.

### 3.2 Aprendizajes interculturales

Las diferencias culturales en diferentes niveles –entre Europa y Latinoamérica, entre Bélgica y Ecuador, entre Leuven y Cuenca, entre la U.Cuenca y la K.U.Leuven, ...– constituyen un campo de aprendizaje importante. Un pasante concluye lo siguiente:

El hecho de hacer mi pasantía en Ecuador, en otro país, en una otra cultura, me permitió poner cosas en su perspectiva y explorar campos de vista diferentes. Aprendí sobre la cultura ecuatoriana y pude constatar diferencias con la mía, cosas que me gustan menos y cosas que me gustan más. Por ejemplo, necesitas mucho tiempo y mucha paciencia para lograr tus metas, muchas veces falta puntualidad y estructura en reuniones,... Pero del otro lado hay un ambiente más abierto, te regalan muchas veces un abrazo, muestran mucho interés en tu cultura diferente,...

Estos aprendizajes no solo tienen que ver con el trabajo en ACORDES mismo, sino con el hecho de que los pasantes viven en Cuenca un buen tiempo:

A través de trabajar en proyectos de hermanamientos y sobre todo a través de la visita de la delegación de Bierbeek a Oña, he podido conocer de más cerca la realidad de los hermanamientos. Esta realidad es muy compleja, todavía no existen muchos hermanamientos entre el norte y el sur. En este marco, pude conocer al mundo del desarrollo social, con su propio vocabulario, métodos y lógica. Además, aprendí que hay muchas diferencias culturales que forman obstáculos para una buena colaboración. Creo que a través de vivir en un país, más que visitar, se puede conocer la cultura local y por consiguiente enterarse más sobre la realidad del país, y conjuntamente conocer sus necesidades.

Las diferencias culturales requieren un proceso de adaptación que en algunos casos es fuerte:

Al inicio tuve más problemas de adaptación de lo que yo esperaba. Antes de venir por aquí no me daba cuenta que vivir en otra cultura, con otro idioma, con otras costumbres e intereses pudo tener una influencia tan grande.

Ha abierto mis ojos y ensanchado mi propio mundo. La política por ejemplo no me interesaba nada hasta ahora, pero aquí es algo que vive entre la gente, que es importante y es necesario para saber algo sobre esta.

### 3.3 Aprendizajes personales

Las experiencias fuertes involucran a toda la persona. En este sentido estas pasantías suelen tener un impacto importante en la persona del pasante, como algunos de ellos destacan:

Fue un reto hacer la pasantía en Ecuador, un país en desarrollo. Estos 7 meses fueron de vez en cuando difíciles pero sobre todo siempre interesantes. Pude ampliar mi vista sobre el mundo, conociendo una diversidad de perspectivas. Ha sido una experiencia y aprendizaje muy rico y profundo en varios aspectos, no solamente en el área de la psicología organizacional, sino también en mi vida personal.

El escribir un informe sobre tu pasantía confrontas no sólo tus tareas y la organización sino también tu propia persona y tu propio carácter. Sabía antes que soy muy crítica y exigente. Espero mucho de la gente pero también de mí mismo.

Trabajar en una organización como Acordes, y sobre todo en un país como Ecuador, toma mucha esfuerzo mental. Flexibilidad y paciencia son virtudes que se pueden aprender.

Al principio quise hacer mucho en una vez, tenía la idea empezar inmediatamente involucrándome en todos los proyectos, en buscar soluciones, pero pude ver que más paciencia era necesaria en la organización de Acordes. 'Tranquilo, vas a tener tiempo...'. Del otro lado, hay que ser flexible y paciente con las planificaciones que se hace y sobre todo hay que saber improvisar en muchas ocasiones.

Estos aprendizajes a veces son confrontacionales o exigentes y se explicitan generalmente recién al final de la pasantía.

### 3.4 Rol del pasante en ACORDES

Algunos pasantes reflexionan también sobre su propio rol como pasante frente al funcionamiento interno de ACORDES. Como indicamos arriba, el rol de pasante es inherentemente ambiguo. Diferentes pasantes han interpretado su rol frente a ACORDES de diferentes maneras, tomando una posición entre aceptación y acción, en las palabras del pasante siguiente:

Al principio me quejé un montón sobre el funcionamiento de ACORDES, pero después de un tiempo pude aceptar; adopté una actitud más tranquila, tratando de entender mejor su funcionamiento y el porqué. Es bueno conformarse para trabajar en Acordes, porque sino te vuelves loco con tus inquietudes. Pero quizás así he perdido algunas posibilidades (¿). ¡Qué es el equilibrio entre aceptar y accionar? Al fin de mi pasantía, tomando más proyectos activos y personales, aumenté de nuevo el entusiasmo general y de quizás poder hacer algo para Acordes, de cambiar algo para lo bueno. ¡Es a nosotros? (¿) Si puede ser nuestra tarea, tomando los primeros pasos en que esperamos va a ser un proceso más largo. Quiero tener eso en cuenta para mí misma: de no declinar en la posición de 'así es'. (uu?uu)

## NOTAS

1 Para asegurar la posición de estudiante en formación dentro de la organización, no se permite que la organización le pague al pasante ningún tipo de remuneración.

2 Lave, J. & Wenger, E. (1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press.

3 Kolb, D. A. (1984) *Experiential Learning*. Englewood Cliffs, NJ.: Prentice Hall.