



EXPERIENCIAS

Estudio sobre las demandas de Psicología del Trabajo en la Comunidad de Madrid

Víctor Pérez Velasco, Ana Bardón, Rosa Mary Félix Ballesta, Manuela Jiménez Ruiz, M^a Angeles Marinas, Silvia Navarro, Juan Manuel Parragués y M^a del Carmen Sánchez Sánchez.

[1. Justificaciones y agradecimientos](#)

[2. Objetivos](#)

[3. Metodología](#)

[4. Recogida de datos](#)

[5. Valoración de resultados](#)

[5.1. Funciones en relación con la organización](#)

- [5.1.1. Estudios del clima de la organización](#)
- [5.1.2. Grupos: Interacción, conflictos, liderazgo](#)
- [5.1.3. Tratamiento de tensiones sociales y negociación colectiva](#)
- [5.1.4. La comunicación en la organización](#)
- [5.1.5. El cambio en las organizaciones](#)
- [5.1.6. El mando: Estilos y problemáticas](#)
- [5.1.7. Prioridades](#)

[5.2. Funciones en relación con los sistemas de organización del trabajo](#)

- [5.2.1. Tareas: su estudio, análisis, valoración y clasificación](#)
- [5.2.2. Problemas relacionados con el rendimiento y la productividad](#)
- [5.2.3. Nuevos sistemas de organización del trabajo, estudio, implantación y desarrollo](#)
- [5.2.4. Prioridades](#)

[5.3. Funciones en relación con las técnicas y políticas del personal](#)

- [5.3.1. Diseño y aplicación de sistema de evaluación del desempeño](#)
- [5.3.2. Técnicas y sistemas de promoción](#)
- [5.3.3. Selección de personal](#)
- [5.3.4. Planificación y gestión provisional de recursos humanos: inventario de personal, diseños de carreras, seguimiento](#)
- [5.3.5. La formación](#)
- [5.3.6. Colaboración en los planes de reconversión](#)
- [5.3.7. Prioridades](#)

[5.4. Funciones en relación con la seguridad e higiene en el trabajo](#)

- [5.4.1. Acciones para la prevención de accidentes](#)
- [5.4.2. Reconocimientos psicológicos](#)
- [5.4.3. Tratamiento de psicopatologías](#)
- [5.4.4. Ergonomía: condiciones psicológicas de los puestos de trabajo](#)
- [5.4.5. Prioridades](#)

[6. La situación del psicólogo en este contexto](#)

[7. Conclusiones](#)

[Bibliografía](#)

1. Justificaciones y agradecimientos

El presente estudio se en los primeros meses de 1986 en la Vocalía de Psicología del Trabajo del Colegio Oficial de Psicólogos de la Delegación de Madrid y con la voluntad participativa de un grupo de psicólogos que vivamente interesados por conocer la realidad del sector, han aportado su empeño, trabajo y dedicación desinteresada.

Tenemos que agradecer especialmente a los Empresarios, Directores de Personal, Técnicos en Recursos Humanos y demás personas que, desde sus posiciones en las organizaciones a las cuales accedimos, hicieron posible este trabajo al responder amablemente al cuestionario para la recogida de datos.

El presente trabajo contiene el análisis, a un nivel básico, de los datos recogidos en este estudio, y está realizado pensando principalmente en hacer llegar a las personas e instituciones implicadas dicha información, con la esperanza de que ello ayude, de un lado, a conocer mejor las necesidades que las organizaciones tienen en materia de Psicología del Trabajo, y de otro, permitir a nuestros profesionales dar respuesta a dichas demandas en un momento en que ambos, organizaciones y psicólogos del trabajo se necesitan y complementan recíprocamente.

2. Objetivos

Cuando se planteó la pertinencia de esta investigación se partió de la hipótesis de un cierto problema de comunicación entre las organizaciones y los psicólogos de manera que:

- Las organizaciones puedan conocer qué tipo de demandas de tecnología psicológica aplicada tienen.
- Los psicólogos puedan dar a conocer qué tipo de ofertas o tecnologías están a disposición de las organizaciones. Por todo ello, los principales objetivos a conseguir fueron:

2.1. Tipo de demandas que tenían las empresas.

2.2. Simultáneamente, dar a conocer, qué puede aportar un psicólogo a una organización.

2.3. Trasladar las inquietudes detectadas de las empresas al ámbito universitario. El primer objetivo creemos que se alcanza con el contenido del presente informe; el segundo ya se cumplió, al menos en las empresas encuestadas, ya que se les informó de cuáles son las funciones o ámbito de intervención de los psicólogos profesionales, y finalmente, el tercer objetivo, creemos que en parte se conseguiría en la medida que este informe impacte adecuadamente en el marco universitario, hecho éste que pretendemos cubrir haciendo llegar este documento a los interlocutores idóneos.

3. Metodología

La información se recogió mediante una encuesta diseñada específicamente a este efecto y para ello se recurrió a la documentación relativa a las funciones del psicólogo del trabajo, extraída de las actas del primer Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos realizado en 1984 y de un trabajo análogo realizado por la Sociedad Española de Psicología (Ordóñez, 1979).

4. Recogida de datos

1- Mediante la consulta a revistas especializadas ("Las 1.000 mejores empresas", N.E., 1985) se tuvo acceso a una relación de las mil primeras empresas españolas. A partir de esta relación se fueron seleccionando primero aquellas cuya sede oficial estuviese ubicada en Madrid, y segundo aquellas que tuviesen plantilla o factorías en esta Comunidad Autónoma. El fruto de esta selección fue una relación de 146 entidades que además de estar ubicadas en Madrid tuviesen más de 250 trabajadores. Posteriormente, y a partir de Mayo de 1986, se procedió al envío de una carta a cada una de estas empresas invitando a su Director de Personal a mantener un diálogo con un entrevistador a fin de cumplimentar la encuesta y hacer llegar a su interlocutor, mediante un mensaje verbal y escrito, las posibilidades reales de la intervención psicológica en las organizaciones.

En el cuadro Nº 1 se reproduce cual fue el nivel de participación de los encuestados.

NIVEL DE PARTICIPACION

	NUMERO	%
Empresas Invitadas	146	100
Empresas encuestadas	106	73
No contestaron	40	27

(CUADRO Nº 1)

Como puede apreciarse la participación fue del 73%, dato este bastante positivo si tenemos en cuenta que la conducta normal ante cualquier tipo de consulta es la inhibición. Del 73% hubo un 5% en que los encuestados no reunieron los requisitos y consecuentemente, sólo 98 encuestas pudieron ser consideradas como adecuadas. Por tanto, debe remarcarse que el contenido de este estudio está basado en la opinión de 98 directivos de Personal de empresas madrileñas, incluyendo algunas de implantación nacional.

Ateniéndonos al tamaño se ha elaborado el cuadro Nº 2.

DIVISION POR EL TAMAÑO DE LA PLANTILLA

Nº DE EMPLEADOS	Nº DE EMPRESAS	%
Menos de 500	7	7
De 501 a 1.000	20	21
De 1.001 a 5.000	40	41
De 5.001 a 10.000	15	14
Más de 10.000	16	17
TOTAL	98	100

(CUADRO Nº 2)

Se utilizó en todo momento un único criterio de selección y era que las empresas encuestadas tuviesen un tamaño superior a 250 empleados, ya que se supone que a mayor número de plantilla, mayor complejidad existe en las relaciones interpersonales o de grupo.

De la distribución de las empresas por su tamaño se deduce que el 62% de las mismas tienen entre 500 y 5.000 empleados y el resto, excepto el 7% son superiores a 5.000 empleados. Por tanto, podemos afirmar que

las empresas consultadas tienen la suficiente complejidad como para poder demandar, al menos potencialmente, un considerable número de funciones propias de la Psicología Industrial.

En función de los sectores, la distribución fue la siguiente:

DISTRIBUCION POR SECTORES

SECTOR	Nº DE EMPRESAS	%
Industrial	60	61
Construcción	6	6
Servicios	32	33

(CUADRO Nº 3)

Predomina el sector industrial con el 61%, seguido del sector servicios con el 33%. El sector primario fue prácticamente inexistente o difícilmente accesible, a lo sumo se tuvo acceso a 6 empresas de construcción. Hay que considerar que Madrid no es precisamente una Comunidad donde por su estructura económica puedan localizarse fácilmente empresas del sector primario.

Por último, indicar que la fase de recogida de datos comenzó en Mayo de 1986 y concluyó en Octubre del mismo año. Cabe resaltar la magnífica disposición a colaborar por parte de los encuestados así como nuestra comprensión hacia aquéllos que no participaron por múltiples razones.

5. Valoración de resultados

Este capítulo está dedicado al análisis y valoración de los resultados obtenidos de las 98 encuestas, centrándose básicamente en los aspectos más relevantes de la información recopilada.

La estructura en este capítulo seguirá el orden en que se presentaron en la encuesta las correspondientes Areas que constituyen el ámbito de las funciones objeto del estudio. Estas Areas o bloques, que serán analizadas detallada y minuciosamente, son funciones o demandas en relación con:

- ❖ La Organización
- ❖ Los Sistemas de Organización del Trabajo
- ❖ Las Técnicas y Políticas de Personal
- ❖ La Seguridad e Higiene en el Trabajo.

A su vez cada una de estas Areas se subdivide en un cierto número de temas o items con cuatro posibles respuestas, a saber:

- Siempre: Significa que esta función se realiza de forma constante
- Ocasionalmente: El desempeño de esta función es intermitente, no constante o puntual - Nunca: Función no desarrollada en la organización
- ¿: No sabe, no contesta.

En consecuencia este capítulo estará compuesto de cuatro apartados cada uno de los cuales se subdividirá a su vez en tantos subapartados como temas tenga el Arca y cada opción tendrá cuatro posibles respuestas como hemos visto con anterioridad. No obstante, el sector de la construcción considerando su baja significación estadística se ha desestimado en estos análisis y valoraciones. Aunque sí se ha tenido en cuenta en los cuadros generales de cada una de las distintas Areas.

5. 1. Funciones en relación con la organización

En este apartado se incluye el conjunto de items relacionados fundamentalmente con las problemáticas globales de la organización desde la óptica de la Psicología del Trabajo. Este área se subdivide en seis funciones con un contenido que pretende guardar cierta coherencia interna.

Los temas que componen este apartado que serán objeto de análisis posterior son:

- Estudio del clima social de la organización.
- Grupos: Interacción, conflictos, liderazgo.
- Tratamiento de tensiones sociales y negociación colectiva.
- La comunicación en la organización.
- El cambio: Innovaciones y reestructuraciones.
- El mando: Estilos y problemáticas.

A continuación se analizarán uno a uno todos ellos, obviando el sector construcción por su baja significación estadística.

5. 1. 1. Estudios del clima de la organización

Este es el primer item correspondiente al Arca de Organización dentro de la estructura de la encuesta. Tratamos de detectar con esta pregunta si se realizan estudios de clima social en las organizaciones encuestadas. Los resultados son los siguientes:

SECTORES	ANALISIS DEL CLIMA DE LA ORGANIZACION			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	27%	58%	15%	0%
Servicios	9%	72%	19%	0%
TOTAL	21%	63%	16%	0%

(CUADRO N° 4)

En los datos del cuadro N° 4 podemos observar que solamente el 21% de las empresas encuestadas llevan a cabo de una forma sistemática análisis del clima de la organización.

Pensamos que este porcentaje es escaso para una función que nos parece deberían realizar con más asiduidad las empresas.

Con el análisis del clima se tiene acceso, entre otros aspectos, al punto de vista que los empleados tienen sobre diversos aspectos y problemáticas de las organizaciones.

De esta percepción por parte de los empleados pueden surgir posibles conflictos que tienen un papel central en la motivación, en la comunicación, en la productividad, compromiso y actitudes favorables de los empleados hacia la organización.

Importante a nuestro juicio es que a las empresas no sólo les debería interesar analizar el clima, sino que conociéndolo pueden incidir sobre él para evitar conflictos.

5.1.2. Grupos: Interacción, conflictos, liderazgo

Se trata, a través de este item, de saber si en las empresas encuestadas se abordan problemáticas en relación con los grupos en la organización, a saber: Relaciones y conflictos entre grupos, liderazgo grupal así como los efectos derivados de las contradicciones entre grupos formales e informales.

SECTORES	GRUPOS: INTERACCION, CONFLICTOS, LIDERAZGO			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	23%	43%	32%	2%
Servicios	9%	59%	32%	0%
TOTAL	19%	49%	31%	1%

(CUADRO N° 5)

La atención a este tema no parece ser muy elevada, como se deduce de los resultados del cuadro N° 5, ya que sólo el 19% de las empresas encuestadas afrontan este tipo de problemática sistemáticamente. Por sectores, el industrial va por delante del sector servicios en atención sistemática a los problemas de grupo, en tanto que el sector servicios aborda con más frecuencia ocasionalmente estas problemáticas.

5.1.3. Tratamiento de tensiones sociales y negociación colectiva

El análisis de esta función, incluye el tratamiento de conflictos entre Dirección y Sindicatos, Comisiones Paritarias y técnicas de negociación colectiva conectadas con la participación social.

El cuadro N° 6 resume la situación como sigue:

SECTORES	TRATAMIENTO DE TENSIONES SOCIALES Y NEGOC.COL.			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	34%	32%	32%	2%
Servicios	34%	41%	25%	0%
TOTAL	35%	35%	29%	1%

(CUADRO N° 6)

En términos generales el 70% de las empresas encuestadas realizan este tipo de funciones siempre u ocasionalmente. El 29% no hace nada en estos temas. Tanto las empresas industriales como las de servicios dicen afrontar estos temas sistemáticamente en el mismo porcentaje, si bien en el sector servicios se presta una mayor atención en abordar las cuestiones de este ítem ocasionalmente.

Aunque el 29%, a nivel global, nunca ha realizado o desarrollado ninguna función en estos temas, sí parece prestarse una especial atención a estas cuestiones.

5.1.4. La comunicación en la organización

El tratamiento de la información en la organización es siempre una cuestión crónicamente problemática. ¿Cómo afrontan las empresas encuestadas este aspecto?. ¿Se presta la adecuada atención a este tema?. El cuadro N° 7 nos muestra los siguientes datos:

SECTORES	LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	52%	32%	15%	0%
Servicios	28%	56%	16%	0%
TOTAL	44%	41%	15%	0%

(CUADRO N° 7)

El 52% de las empresas del sector industrial dicen realizar estudios sobre el tratamiento de la información. En el sector servicios solamente el 28% de las empresas lo realizan. Para ambos sectores menos del 16% dice no actuar en esta materia.

Si nos centramos en los valores totales podemos observar que en el 44% de las empresas se hacen este tipo de estudios sistemáticamente y el 41% lo hacen ocasionalmente.

Hoy en día parece que la mayor parte de las organizaciones están persuadidas sobre la conveniencia de tener adecuadamente establecido un proceso de comunicación interna. Esto corrobora el tanto por ciento aceptable de empresas que dicen realizar estudios sobre la comunicación. Asunto distinto sería saber en qué porcentaje actúan en este tema los psicólogos del trabajo, aunque este aspecto no ha sido contemplado en este estudio.

5.1.5. El cambio en las organizaciones

No hemos pretendido en este punto aislar qué técnica o qué modelo teórico o aplicado han utilizado las organizaciones encuestadas para afrontar los cambios o reestructuraciones en la organización, sino en qué medida estas problemáticas se afrontan y con qué frecuencia en cada una de ellas.

CAMBIO: INNOVACIONES Y REESTRUCTURACIONES

SECTORES	CAMBIO: INNOVACIONES Y REESTRUCTURACIONES			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	52%	40%	6%	2%
Servicios	50%	38%	12%	0%
TOTAL	51%	39%	8%	2%

(CUADRO N° 8)

En el cuadro N° 8 se puede observar que este es el item que las empresas dicen desarrollar más veces de forma sistemática (51%).

Este porcentaje lo consideramos razonable dado el gran impacto en cambios tecnológicos que se dan en la actualidad y la gran rapidez de los mismos para adecuar sus tecnologías a las necesidades del mercado.

Las necesidades de esta adecuación a las nuevas tecnologías, así como la incorporación a la C.E.E. hace que las empresas -sientan- que deben estudiar esta función y actuar sobre ella, reformando sus estructuras y realizando innovaciones.

5.1.6. El mando: Estilos y problemáticas

En este punto se consideran todas aquellas acciones a emprender en una organización conectadas con el mando: su estilo, política específica, su capacidad para informar, formar y motivar a otros. En definitiva: Su liderazgo y las acciones que en esta línea las empresas han podido desarrollar.

El cuadro N° 9 muestra la situación tal cual la expresaron las empresas encuestadas:

SECTORES	MANDO: ESTILOS Y PROBLEMATICAS SECTORES			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	40%	45%	15%	0%

Servicios	34%	38%	25%	3%
TOTAL	38%	42%	17%	3%

(CUADRO N° 9)

En términos generales, el 80% de las empresas realizan acciones conectadas con el contenido de este ítem, el 17% no hacen nada, y el 3% no sabe o no contesta. Predomina el sector industrial en su atención al tema, y cabe destacar que un 25% de las empresas del sector servicios nunca aborda esta problemática.

Volviendo a los datos globales, podría concluirse que las cuestiones conectadas con la temática de los mandos preocupa bastante a las organizaciones; cuestión distinta es si se tratan con la adecuada eficacia y profesionalidad.

5.1.7. Prioridades

Al concluir la recogida de datos sobre cada una de las Áreas se pedía al sujeto encuestado que definiese cual debería ser el ítem que requeriría una atención prioritaria desde su punto de vista. Hay que destacar en este apartado, que más del 50% de los encuestados optaron por poner en primer lugar el ítem 5.1.6., es decir, los temas sobre el mando.

Esta prioridad no debiera pasar desapercibida para nadie, en la medida que nos prioriza cual ha de ser el tema de preferencia del apartado Organización, con el fin de centrar de manera especial la atención, no sólo de las organizaciones sino también, de nuestros profesionales.

5.2. Funciones en relación con los sistemas de organización del trabajo

En este apartado se relacionan un conjunto de ítems integrados en una temática común perfectamente diferenciable de otras áreas de intervención de la Psicología del Trabajo. Nos referimos a los sistemas de organización del trabajo que en este caso ha sido dividida en tres bloques afines, a saber:

- Tareas: estudio, diseño, valoración y clasificación.
- Problemas relacionados con el rendimiento y la productividad.
- Nuevos sistemas de organización del trabajo: estudio, implantación y desarrollo.

5.2.1. Tareas: su estudio, análisis, valoración y clasificación

Hemos extraído este bloque del cuadro N° 10 y vamos a analizar los resultados obtenidos, pero previamente, describiremos el contenido del ítem ya explícito en el título de por sí. Se trata de conocer el grado de implantación existente en materia de análisis, descripción, valoración y estudios en relación con las tareas, aspecto éste de considerable relevancia en las organizaciones. Aunque controvertida como herramienta, los sistemas de valoración de tareas no han perdido su actualidad dada la ayuda que suponen para cualquier organización. El cuadro N° 10 contiene los resultados sobre este ítem.

SECTORES	TARIFAS: ESTUDIO, DISEÑO, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	64%	28%	8%	0%
Servicios	40%	47%	13%	0%
TOTAL	55%	35%	10%	0%

(CUADRO N°10)

En términos generales el 55% de las empresas encuestadas tienen implantados sistemas estables de valoración de tareas en tanto que el 35% realizan diseños, análisis, descripciones o valoraciones ocasionalmente. Un 1007c de las empresas no tenían o no hacían nada en este campo. Por sectores, el industrial supera en un 22% a servicios en cuanto a implantación de estos sistemas permanentemente, y sólo un 8% de las empresas industriales carecen de ellos frente al 13% de las de servicios.

El balance final es que los resultados parecen ser bastante realistas y nos dicen que esta subárea no se presenta como especialmente deficitaria.

5.2.2. Problemas relacionados con el rendimiento y la productividad

Hemos incluido en este subapartado los estudios y acciones sobre nuevas estrategias de incentivación tales como:

- Estudios sobre incentivos para el incremento de la productividad y del rendimiento.
- Mayor tiempo libre (como incentivo).
- Sistemas de retribución y reconocimiento profesional...

El cuadro N° 11 presenta los siguientes resultados:

SECTORES	PROBLEMATICAS RELACIONADAS CON EL RENDIMIENTO SECTORES			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	43%	43%	14%	0%
Servicios	34%	41%	22%	3,2%
TOTAL	39%	42%	16%	3,2%

(CUADRO N° 11)

El 81% de las empresas hacen estudios relacionados con el rendimiento y la productividad. Se puede observar que es en el sector industrial donde los realizan de forma sistemática en un 43%. En tanto que de forma ocasional se realizan casi por igual en los dos sectores.

Hay que destacar, no obstante, que el 16% del total de las empresas encuestadas nunca abordan estos temas, a lo que habría que añadir el 3,2% que no sabe o no contesta. Aunque por sectores la pasividad máxima corresponde al sector servicios, no cabe duda que no abordar este tipo de items puede presuponer al menos dos cuestiones: o no hay problemas de productividad, cosa que dudamos, o el tema de la productividad no preocupa suficientemente. Esto último, de ser cierto, sería especialmente amenazante, ya que no afrontar una mejora de la productividad significa también, no estar muy preocupados por la rentabilidad y supervivencia de la organización.

5.2.3. Nuevos sistemas de organización del trabajo, estudio, implantación y desarrollo

En esta función tratamos de saber si se desarrollan o implantan experiencias o nuevos sistemas de organización tales como: círculos de calidad, grupos semiautónomos, técnicas para aumentar la participación, así como enriquecimiento de tareas. Todo ello a un nivel preferentemente productivo.

El cuadro N° 12 nos ofrece los siguientes resultados:

SECTORES	NUEVOS SISTEMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	40%	38%	22%	0
Servicios	22%	40%	38%	0
TOTAL	34%	39%	27%	0

(CUADRO N° 12)

En ambos sectores las empresas dicen realizar estudios sobre grupos en un 73% de las mismas. Vemos que se realizan de forma más sistemática en el sector industrial que en el sector servicios. En este sector como se puede observar se realiza ocasionalmente en un 40% de las empresas.

Este es sin duda, a cualquier nivel de análisis, el ítem que presenta menor número de acciones ocasionales o sistemáticas, en relación con otros. El hecho es claro, es aquí donde se detecta el grado de innovación en la forma de afrontar la organización del trabajo, aspecto éste complejo y muy asociado al pragmatismo y eficazismo taylorista dominante aún en la mayoría de las organizaciones. Tampoco es menos cierto que la incorporación del hombre como ciudadano de pleno derecho, como adulto en el proceso productivo y no como una máquina biológica, sigue siendo una cruda y real utopía.

Mucho puede hacer la Psicología del Trabajo por el hombre y por la organización en este tema sin sacrificar productividad y eficacia, pero las empresas parecen empeñadas en mantener sus ojos y oídos cerrados ante este tema.

5.2.4. Prioridades

En este apartado también le hemos pedido a las personas encuestadas que nos dijese cual de las tres funciones estudiadas era considerada por él que debía tenerse en cuenta prioritariamente en la empresa, aún cuando no se realizara en estos momentos. La respuesta se ha decantado por el punto 5.2.3., "Nuevos Sistemas de Organización del Trabajo, Estudio, Implantación y Desarrollo".

Llama la atención que estando esta función considerada como fundamental en el desarrollo de las empresas, sea una de las que menos se tiene en cuenta entre las encuestadas dentro del ámbito de este Área. Será que todos consideramos importante una mejor participación e implantación del personal laboral en la organización. Pero es difícil cambiar los sistemas impuestos.

5.3. Funciones en relación con las técnicas y políticas del personal

Este apartado, uno de los más importantes no sólo por su contenido cualitativo, sino también por su extensión, recoge el conjunto de técnicas más usuales en la Psicología del Trabajo y también más conocidas por su conexión con las políticas de Personal. A saber:

- Sistemas de Valoración del Personal
- Técnicas y Sistemas de Promoción
- Selección de Personal
- Planificación y diseño de carreras
- Formación

- Planes de Reconversión.

Verdaderamente estamos ante un Area que integra las funciones básicas de un psicólogo del trabajo desde una perspectiva clásica y que desarrollamos a continuación.

5.3.1. Diseño y aplicación de sistema de evaluación del desempeño

Los sistemas de evaluación del desempeño del puesto de trabajo nos permiten tener mediante evaluaciones periódicas y sistemáticas, una dimensión tanto cualitativa como cuantitativa, de la evaluación de los recursos humanos de una organización, sus problemáticas... Como consecuencia, puede ayudar posteriormente a una política de promoción o de retribución basada en los resultados obtenidos así como a hacer más racional la promoción.

En el cuadro N° 13 se reproducen, siempre en porcentajes, los resultados obtenidos en este ítem.

SECTORES	SISTEMAS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO SECTORES			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	54%	30%	16%	0%
Servicios	41%	44%	16%	0%
TOTAL	50%	35%	16%	0%

(CUADRO N° 13)

De acuerdo con los resultados, a nivel global el 50% de las empresas dicen disponer de sistemas de valoración que aplican siempre; el 35% sólo en ocasiones y el 16% nunca. Verdaderamente los datos son positivos y quizás algo optimistas, ahora bien, sería el sector industrial el que en un mayor porcentaje tendría sistemas de valoración estables, frente al sector servicios.

Existe una tendencia a la implantación de este sistema al considerar los empresarios que existe una correlación entre la evaluación del desempeño y la eficacia en el trabajo.

5.3.2. Técnicas y sistemas de promoción

La promoción en las empresas causa graves problemas cuando no se realiza ecuanímente, ya sea por medio de la valoración de los puestos de trabajo, sistemas de evaluación del desempeño en el puesto de trabajo, formación o exámenes.

Aquí se pregunta si las empresas realizan dichos estudios a la hora de promocionar a sus empleados, o no, observando que en el 60% de los casos sí se realiza. Pero en un alto porcentaje de los mismos nunca se realizan o sólo ocasionalmente. Ver cuadro N° 14.

SECTORES	TECNICAS Y SISTEMAS DE PRODUCCIÓN			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	60%	28%	10%	2%
Servicios	59%	34%	6%	0%
TOTAL	60%	30%	9%	1%

(CUADRO N° 14)

En términos generales, el 90% de los encuestados tienen algún tipo de sistema para vehicular con cierta racionalidad, suponemos, la promoción interna en sus organizaciones. Sorprende aquí que el sector industrial, generalmente más vanguardista, vaya por detrás del sector servicios con un 12% de los casos en que no se aplica algún tipo de sistema frente a un 6% en dicho sector.

Sería interesante poder saber qué tipo de sistemas se utilizan en cada empresa así como los resultados obtenidos, para hacer que la promoción respete verdaderamente el principio de igualdad de oportunidades a la vez que promocionar las personas que objetivamente se lo merecen.

5.3.3. Selección de personal

Si queremos que las personas que ocupan los puestos de trabajo a los que han sido asignadas, den un rendimiento deseado, las empresas deberán disponer de un sistema de selección mediante el cual se elegirá a la persona más adecuada para ocupar dicho puesto,

El cuadro N° 15 nos ofrece datos a este respecto.

En términos generales, el 72% de las empresas recurren siempre a un proceso de selección de personal que podríamos considerar ortodoxa, ya sea a través o no de una consultora. Por sectores, el industrial va por delante del sector servicios que en un 10% nunca realizan selección de personal según se entiende en la perspectiva de la Psicología del Trabajo.

En resumen, el balance nos parece muy positivo ya que el 8% global negativo puede justificarse por el hecho de que no todas las empresas tienen demandas de nueva plantilla, máxime en estos momentos donde la crisis aún no se ha despejado.

SECTORES	SELECCION DEL PERSONAL			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	71%	22%	7%	0%
Servicios	72%	19%	10%	0%
TOTAL	72%	21%	8%	0%

(CUADRO N° 15)

5.3.4. Planificación y gestión provisional de recursos humanos: inventario de personal, diseños de carreras, seguimiento

La Planificación y Gestión de los Recursos Humanos es imprescindible a la hora de realizar selección, promoción o formación, ya que ayuda a conocer los puestos de la empresa y el personal de que se dispone, todo ello por medio de inventarios de personal, diseños de carreras, definición de puestos...

El cuadro N° 16 reproduce los resultados de este ítem.

SECTORES	PLANIFICACION Y GESTION DE RECURSOS HUMANOS ...SECTORES			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	61%	30%	7%	2%
Servicios	53%	37%	9%	0%
TOTAL	59%	33%	8%	1%

(CUADRO N° 16)

De los datos del cuadro anterior se deduce que, en términos generales algo más de la mitad de las empresas encuestadas tienen algún sistema de planificación sistemática de los recursos humanos de su organización.

El balance de este ítem es positivo por un lado y sorprendente por otro, ya que no se suponía que hubiese tal nivel de implantación de los sistemas de gestión planificada, a menos que los encuestados confundiesen el contenido de este ítem con los expedientes de personal, por ejemplo.

5.3.5. La formación

La importancia de la formación en las organizaciones es algo verdaderamente incuestionable, ocupando un papel esencial en el desarrollo de los recursos humanos y en definitiva para la competitividad e incluso supervivencia de la propia empresa. Por esta razón este ítem se ha desdoblado en tres, a saber: Planes de Formación. Diseño e impartición de cursos. Control y seguimiento. Siendo analizado cada uno de estos ítems sucesivamente.

5.3.5.1. Planes de formación

Se pretende detectar si las organizaciones encuestadas desarrollan acciones formativas desde la plataforma de un Plan de Formación, generalmente anual, que sirva como marco de referencia para una política coordinada y coherente en esta materia. El cuadro N° 17 recoge la situación en que se encuentra este tema en las empresas a las que se tuvo acceso.

PLANES DE FORMACION

SECTORES	PLANES DE FORMACION			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	78%	11%	7%	3%
Servicios	78%	19%	0%	3%
TOTAL	78%	14%	4%	3%

(CUADRO N° 17)

A nivel global, planes de formación sistematizados se desarrollan en un 78% de las empresas y sólo en un 4% no se confeccionan nunca. Por sectores, llama la atención en que tanto en el industrial como en el de servicios coincidan con la medida global en lo que se refiere a planes periódicos sistemáticos (siempre) y que el sector servicios en nuestra muestra nunca deje las acciones formativas fuera de un plan sistemático o puntual. Este último hecho nos resulta sorprendente y nos induce a pensar en la existencia de una muestra sesgada o en un exceso de optimismo en los encuestados ya que la sensación compartida por muchos expertos y profesionales de la Formación, no coincide con los resultados obtenidos en este sector.

Por lo demás, este ítem nos viene a transmitir un mensaje esperanzador ya que se observa a través de los datos lo siguiente: La Formación en la empresa tiene un buen nivel de Planificación.

5.3.5.2. Diseño e impartición de cursos

Aquí se estudia si una vez realizados dichos planes de Formación es la misma Empresa la que hace los diseños de los cursos impartiendo los por medio del personal competente de que dispone o buscando la ayuda de alguna empresa consultora especializada en cursos de formación. En otras palabras este es el ítem de la formación interna "versus" formación externa. Veamos los datos contenidos en el cuadro N° 18.

SECTORES	DISEÑO E IMPARTICIÓN DE CURSOS			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	77%	18%	3%	1%
Servicios	81%	15%	3%	0%
TOTAL	78%	17%	3%	1%

(CUADRO N° 18)

La primera conclusión que se extrae de estos datos es que la mayoría de las empresas diseñan e imparten sus propios cursos, aunque en un 20% de los casos hay una intervención externa, total u ocasional, es decir, que el mercado de la Formación en esta proporción está en manos de los centros o empresas que se dedican a estas tareas.

Por sectores, servicios va por delante de industrial, posiblemente, encontraremos con más frecuencia departamentos de Formación en empresas del sector servicios que en empresas del sector industrial, hecho ciertamente coherente si consideramos que servicios es un sector más dinámico, competitivo y sometido a las oscilaciones del mercado, que el sector industrial, razones que obligan a tener recursos humanos más formados si se trata de sobrevivir en un mercado no exento de turbulencias.

5.3.5.3. Control y seguimiento de la política de formación

En este punto se desea conocer si una vez impartidos los cursos existe un control sobre las personas que han seguido los mismos de forma cualitativa o por medio de los resultados, y si por otro lado, existe un control sobre los presupuestos de los planes de formación de una- forma cuantitativa. En otras palabras ¿se mide si la formación es rentable?.

SECTORES	CONTROL Y SEGUIMIENTO EN FORMACION			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	75%	13%	7%	5%
Servicios	66%	19%	6%	9%
TOTAL	72%	15%	7%	6%

(CUADRO N° 19)

Hay cierta coherencia entre los resultados de los dos items anteriores, a nivel global, pero se detecta que un 6% del total no se definen, tal vez debido a que no tenían datos, o a que la pregunta tal como se planteaba en la encuesta no parecía muy claramente formulada. En cualquier caso, más del 70% hace un seguimiento sistemático de los resultados.

Por sectores, el industrial (75%) va por delante de servicios, tal vez porque estas empresas tengan más arraigado el sentido del control y seguimiento de los procesos realizados que las empresas del sector servicios. Hubiera sido interesante haber podido profundizar en las técnicas de evaluación utilizadas.

5.3.6. Colaboración en los planes de reconversión

La crisis ha decrecido pero no ha tocado a su fin y se podría hablar incluso de crisis permanente en las organizaciones por las exigencias de readaptación casi constantes que el entorno demanda, ya sea debido a la innovación tecnológica, el redimensionamiento de las empresas, la automatización o el cambio a otros productos o servicios, sea por las razones que fuesen, muchas empresas están involucradas en planes de reconversión. ¿Se ha hecho algo en esta dirección desde los departamentos de personal que no sea producir bajas incentivadas o jubilaciones anticipadas?. ¿Se han reconvertido recursos humanos para otras tareas o funciones?. En el cuadro N° 20 se nos presenta la respuesta.

SECTORES	COLABORACION EN LOS PLANES DE RECONVERSION			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	48%	35%	13%	3%
Servicios	31%	37%	25%	6%
TOTAL	42%	36%	17%	4%

(CUADRO N° 20)

De las empresas que tuvieron alguna acción de reconversión interna, a nivel global sólo el 42% actuaron sistemáticamente para reconvertir recursos humanos excedentes; el 36% lo hicieron ocasionalmente y el 21% no hicieron nada o no contestaron a este ítem. El sector industrial prestó algún tipo de apoyo al tema en un 83% frente al 68% del sector servicios.

Como puede observarse, la reconversión que se haya podido realizar en las empresas encuestadas ha adolecido a nivel global, en más de un 20% de una falta de apoyo en la reinserción de los recursos humanos afectados, que alcanza hasta el 31% en el sector servicios. Parece claro que las reconversiones no siempre se realizan con la deseable racionalidad.

5.3.7. Prioridades

En el campo de las Técnicas de Personal los dos ítems prioritarios para los directivos de Personal fueron la Planificación y Gestión de los Recursos Humanos por un lado, y la Formación, por otro.

Tener en cuenta la Planificación y Gestión de Recursos Humanos como algo prioritario es inevitable en una empresa moderna, ya que permite estudiar y buscar las soluciones a los problemas que se le presentarán en el futuro.

Sin embargo es difícil en muchos casos aplicar adecuadamente tal planificación debido a las fluctuaciones del mercado a pesar de que una buena planificación del personal y de los puestos de trabajo de nueva creación o de futuras vacantes, puede aportar a la empresa ahorro de tiempo, obtención de beneficios, estrategias y tácticas para los casos de ampliación o reducción del negocio...

La formación estrechamente vinculada a la Planificación, aunque es considerada como función prioritaria en la empresa y por los resultados obtenidos en la encuesta vemos que un gran número de ellas la tienen en cuenta.

Se sabe sin embargo, que muchos Jefes de Personal se quejan de que los presupuestos invertidos en este campo no son los adecuados, llegando a ser escasos o nulos en algunas empresas.

5.4. Funciones en relación con la seguridad e higiene en el trabajo

Dentro de este apartado se integra una serie de funciones específicamente vinculadas con la Seguridad e Higiene en el Trabajo. Concretamente, este Área está integrada por los siguientes ítems:

- Acciones para la prevención de accidentes.
- Reconocimientos psicológicos en puestos de trabajo especiales y nocturnos. - Tratamiento de psicopatologías.
- Ergonomía: condiciones psicológicas de los puestos de trabajo.

Presentamos a continuación un análisis de cada uno de los cuatro items de este bloque.

5.4.1. Acciones para la prevención de accidentes

Estarían comprendidas dentro de este subapartado aquellas acciones realizadas a través de métodos directos (formación e instrucción de mandos, selección adecuada de las personas, entrenamiento en el uso adecuado de útiles y herramientas con riesgo de accidentes ...), así como las realizadas a través de métodos indirectos (estudio de factores ambientales psicológicos que intervienen en la fatiga, sistemas de motivación para mantener la atención, letargia rampante...).

El cuadro N° 21 nos reproduce los resultados obtenidos en las empresas encuestadas, excluyendo como advertimos en un principio el sector de la construcción, por su baja relevancia estadística, a pesar de que este apartado es especialmente, delicado en dicho sector, dada su consabida alta tasa de siniestrabilidad.

SECTORES	ACCIONES PARA LA PREVENCIÓN DE ACCIDENTES			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	75%	15%	8%	2%
Servicios	31%	34%	35%	0%
TOTAL	60%	22%	17%	1%

(CUADRO N° 21)

Parece evidente, de acuerdo con el cuadro N° 21, que el sector industrial pone en marcha en un alto porcentaje (75%), acciones sistemáticas en esta materia, en tanto que el sector servicios, menos sensibilizado, actúa con menor intensidad. Además, en el sector servicios se observa que en algo más de la tercera parte de las empresas encuestadas no se realiza ninguna de las acciones aquí incluidas. Nos parece relevante para los objetivos de nuestro estudio, destacar la considerable diferencia entre ambos sectores productivos de cara a orientar acciones concretas y prioridades de actuación desde la óptica del psicólogo del trabajo.

Aunque hay que tener en cuenta que en el sector servicios la posibilidad de accidentabilidad es bastante menos que en el industrial.

5.4.2. Reconocimientos psicológicos

Hay puestos cuyas tareas comportan un cierto grado de peligrosidad intrínseca o donde el trabajo a turno de noche implica un factor de riesgo adicional. Se pretendió en este item detectar si se realizaban exploraciones psicológicas (personalidad, aptitudes, actitudes, tolerancia al stress) entre las empresas encuestadas. Los resultados contemplan los siguientes datos:

SECTORES	RECONOCIMIENTOS PSICOLOGICOS			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?

Industrial	25%	27%	45%	3%
Servicios	12%	41%	47%	0%
TOTAL	21%	31%	46%	2%

(CUADRO N° 22)

Como era de suponer, se confirma el bajo nivel de atención a estos reconocimientos o exploraciones psicológicas, máxime si los comparamos con la frecuencia con que se realizan los reconocimientos médicos. Que a nivel global se registre un 46% de empresas en que este tema no se tiene en cuenta para tareas especialmente problemáticas, es algo que si bien no nos sorprende, sí nos preocupa. Esto es un índice de la escasa sensibilidad en las organizaciones hacia las cuestiones de estrés en el trabajo, insensibilidad aún más intensa en el sector servicios. No obstante, consideramos que incluso estos datos pecan de optimistas.

5.4.3. Tratamiento de psicopatologías

Dentro de este subapartado se englobarían las actuaciones puestas en marcha en una organización en relación con los efectos derivados del impacto que el trabajo produce en determinadas personas, desencadenando procesos psicopatológicos o incluso otro tipo de disfunciones que si bien no pueden atribuirse al trabajo en sí, inciden en la conducta laboral: depresiones, crisis de ansiedad, estrés y sus efectos, alcoholismo...

Los datos obtenidos son desalentadores, ya que el 51% del total de las empresas encuestadas no actúa en este tema y el 2% no sabe o no contesta. Se mantiene la supremacía del sector industrial frente al sector servicios en lo que a este tipo de apoyos al trabajador se refiere, ya que en un 54% de las del sector industrial si afrontan estos temas, mientras que en el sector servicios sólo la realizan un 34%. En cualquier caso este tipo de asistencia es claramente deficitaria a todos los niveles coincidiendo con la tendencia general del resto de ítems de este Area.

SECTORES	TRATAMIENTOS DE PSICOPATOLOGIAS			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	12%	42%	46%	0%
Servicios	6%	28%	60%	6%
TOTAL	10%	37%	51%	2%

(CUADRO N° 23)

5.4.4. Ergonomía: condiciones psicológicas de los puestos de trabajo

Tratamos de identificar aquí la frecuencia con que en las organizaciones, los factores ergonómicos facilitan un adecuado ajuste del hombre a la máquina en particular o a las condiciones de trabajo en general.

Los resultados obtenidos se presentan a continuación en el cuadro N° 24.

SECTORES	ESTUDIOS ERGONOMICOS			
	Siempre	Ocasionalmente	Nunca	?
Industrial	33%	37%	30%	0%

Servicios	31%	28%	40%	0%
TOTAL	32%	34%	34%	0%

(CUADRO N° 24)

Según los encuestados, a nivel general un 66% de las empresas prestarían cierta atención a las características ergonómicas de los puestos de trabajo. Nosotros nos felicitamos por el resultado, pero aún así, nos parece insuficiente, ya que más de la tercera parte de las empresas no hacen absolutamente nada en esta materia tan directamente vinculada a la calidad de vida y motivación en el trabajo. Cabría, no obstante, haber profundizado para saber en qué dirección o desde qué óptica se está entendiendo "el actuar ergonómicamente", pero esta posibilidad se descartó por razones obvias. En cualquier caso, se mantiene la tendencia predominante del sector industrial.

5.4.5. Prioridades

No es de extrañar que una de las funciones prioritarias sea la prevención de accidentes para todos aquellos que se encuentran trabajando en el Area de Personal, ya que su omisión provoca muchas horas de absentismo.

6. La situación del psicólogo en este contexto

Casi el 30% de las empresas encuestadas no sólo dice no tener psicólogo aplicado a los temas de Recursos Humanos, sino que también afirman que el psicólogo puede aportarles poco, o nada en relación con este tema. Verdaderamente, llegados a este punto nos vemos en situación de disentir aunque comprendemos que no siempre se sabe muy bien que puede hacer un psicólogo industrial en una empresa, y en este aspecto, la responsabilidad de resolver tal falta de información nos corresponde a nosotros, que precisamente vemos en este trabajo la oportunidad de dar respuesta a ese casi 30% de empresas que no creen o no conocen de nuestras posibilidades como profesionales aplicados en el ámbito de las organizaciones.

De todo lo anterior se deduce que la implantación de psicólogos aplicados a las organizaciones tiene una tendencia creciente aunque aún tenemos ciertos problemas de credibilidad, razonables de por sí, sobre todo si consideramos la relativa novedad que supone aún en nuestro país el psicólogo industrial o del trabajo. No obstante debe quedar patente nuestra nítida orientación a tender un puente entre el psicólogo y la sociedad con el fin de mejorar el conocimiento y aplicabilidad de las tecnologías psicológicas a las organizaciones.

7. Conclusiones

La óptica seguida en esta encuesta se ha basado en un principio: Encuestar a las organizaciones sobre qué tareas propias de la Psicología Industrial o del Trabajo se estaban realizando a tiempo real. En otras palabras, conocer qué tareas demanda el mundo de las organizaciones desde la oferta que el propio profesional psicólogo está ahora desarrollando. No preocupaba saber quién desempeñaba tales funciones, sino simplemente, si se hacían o no, y con qué frecuencia. Desde esta perspectiva se podría considerar que este estudio ha cumplido su primer objetivo: Detectar que hay demandas, luego habrá cabida para que los psicólogos aplicados puedan desarrollar su función en las organizaciones.

Pero además, no sólo se ha pretendido conocer las demandas, sino cuales son las tendencias de cara al futuro en el ámbito de los Recursos Humanos. Para ello, y a partir de las prioridades expresadas por los encuestados, se ha confeccionado una relación de aquellos temas que más preocupan a las empresas. De acuerdo con los resultados, los temas prioritarios para las organizaciones encuestadas fueron:

- Cuestiones relacionados con el Mando.
- Nuevos sistemas de organización del trabajo.

- La Productividad.
- La Planificación y Gestión de los Recursos Humanos.
- La Prevención de Accidentes.

Un segundo objetivo era el de dar a conocer a las organizaciones encuestadas, qué era lo que un psicólogo del trabajo podía aportar a una organización. Se ha de considerar que el contacto con la persona entrevistada y el presente documento, habrán ayudado al final, al menos, a que Psicología y Empresa no sean unas desconocidas dentro del ámbito territorial de este estudio. Y aunque parece obvio que estos datos no son generalizables a otros marcos empresariales o territoriales, sí pueden tener cierta validez como reflexión para aquellos empresarios, psicólogos o lectores fuera de la Comunidad Autónoma de Madrid.

El tercer objetivo era trasladar los resultados obtenidos al marco universitario con el fin de que la conexión Universidad-Empresa, fuese lo más realista posible e ir reduciendo poco a poco el tan cacareado divorcio entre lo aplicado y lo académico. Es nuestra intención hacer llegar a la Universidad de nuestro ámbito territorial, Complutense y Autónoma, el contenido del presente informe a fin de avanzar en la mejora del conocimiento mutuo de estos dos mundos tan distintos como complementarios. Se considera que con ello se está facilitando no sólo el diálogo social que permita diseñar planes de estudio realistas, sino que se cumpla con un compromiso ético propio de la Psicología del Trabajo: poner las bases para que directa o indirectamente, mejore la calidad de vida laboral.

Bibliografía

- **Ordóñez, M.** (1978): "Función del Psicólogo del Trabajo". Sociedad Española de Psicología, Madrid.
- **Colegio Oficial de Psicólogos** (1980): "El ejercicio profesional del Psicólogo en la Región de Murcia". Subdelegación de Murcia.
- **Pérez Velasco, V.M.** (1984): "Situación actual y Perspectivas de la Psicología del Trabajo". Primer Congreso del Colegio Oficial de Psicólogos, Madrid.
- **Rodríguez Porras, José M^a.** (1985): "La Dirección de Personal en España, 1985". División de Investigación del IESE.
- **Revista N & E.** 1985: "Las mil Primeras Empresas por Sectores". Revista N & E N^o 240, 2^a Quincena. Octubre, 1985.



José María Prieto