

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**ANÁLISIS DE PUESTO DE
"ORIENTADOR ESCOLAR"
España 1994-95**

José Ángel López Fernández

AUTOR: José Ángel López Fernández

jalopez@cop.es

<http://www.cop.es/colegiados/T-00921/jal.htm>

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
<u>FUNDAMENTOS TEÓRICOS</u>	1
Objetivos del estudio:	1
Marco teórico de estudio:	1
<u>METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO</u>	3
Características del puesto	3
- TÍTULO DEL PUESTO:	3
- CÓDIGOS DEL PUESTO EN LOS DICCIONARIOS.	3
* <i>Dictionary of Occupational Titles (DOT)</i>	3
* <i>Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)</i>	3
Instrumentos	3
- OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA:	3
- OBSERVACIÓN DIRECTA (NO PARTICIPATIVA) ESTRUCTURADA	3
- ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS INDIVIDUALES:	3
- CUESTIONARIOS:	3
A MEDIDA	3
El P.A.Q.	4
El J.D.S.	4
El P.M.A.	4
Procedimiento y plan de trabajo	4
<u>RESULTADOS Y DISCUSIÓN</u>	6
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	6
PERCEPCIÓN DEL OCUPANTE ACERCA DE SU PUESTO	7
<u>CONCLUSIONES</u>	9
<u>BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA O REFERIDA</u>	10
<u>APÉNDICE 1 FUNCIONES RELACIONADAS CON EL PUESTO</u>	
<u>ANALIZADO CITADAS EN LOS DICCIONARIOS</u>	12
1.- <u>DICTIONARY OF OCCUPATIONAL TITLES.</u>	12
2.- <u>CLASIFICACIÓN NACIONAL DE OCUPACIONES.</u>	12

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

<u>APÉNDICE 2 ENTREVISTA</u>	14
1.- INICIAL.	14
2.- EN DETALLE.-	14
<u>APÉNDICE 3 OBSERVACIÓN</u>	16
<u>APÉNDICE 4 CUESTIONARIO</u>	17
<u>APÉNDICE 5 PERFIL MOTIVACIONAL (J.D.S.)</u>	19
<u>APÉNDICE 6 HOJA DE DATOS P.A.Q.</u>	20
<u>APÉNDICE 7 LISTADO DE TAREAS</u>	21

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

1 INTRODUCCIÓN

Dentro del marco de la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo realizamos un análisis de puesto de trabajo de ORIENTADOR Escolar cuyo trabajo es desempeñado en el Departamento de Orientación de un Colegio privado de España. Los pasos seguidos en este estudio han sido:

- Entrenamiento previo en las clases de prácticas citadas.
- Entrevista preliminar con el Psicólogo y con el Director del Colegio
- Confección y corrección de las categorías de observación.
- Realización de la observación primera.
- Confección y corrección de la entrevista.
- Entrega del primer informe parcial.
- Observación, entrevista y valoraciones correspondientes
- Entrenamiento del analista y pase del JDS, PAQ y PMA.
- Corrección de los resultados y de los borradores del informe.
- Análisis de los resultados, elaboración de conclusiones y redacción del informe.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 **Objetivos del estudio:**

Realizar un análisis de puesto de trabajo para conocer en profundidad tanto el puesto en sí, como los procedimientos psicológicos apropiados.

2.2 **Marco teórico de estudio:**

Dentro del contexto de la "segunda revolución industrial" de finales del s. XIX surge la formulación de la teoría de la administración científica de F. W. Taylor (1856-1915). Su intención primaria era luchar contra la ineficacia y la pereza de los obreros de las fábricas de entonces. Hablaba del análisis de tareas como el primero de los cuatro "grandes principios" de la gestión **científica** del trabajo (siendo los otros "la selección y formación científica", "la motivación del trabajador mediante refuerzos intrínsecos y extrínsecos" y "la remodelación del trabajo"). En ese análisis científico de tareas pretendía determinar los movimientos y tiempos más adecuados para su ejecución (el "one best way"). Y este análisis era el necesario punto de partida, donde el individuo en su puesto de trabajo era la unidad básica de análisis.

Posteriormente se producía un cambio de enfoque que resultaría complementario al de Taylor y cuyo mayor representante sería H. Fayol (1841-1925) : ahora se considera a la empresa en su totalidad, prestando especial atención a los problemas organizativos de la dirección desde donde se parte jerárquicamente en el estudio de la organización empresarial. Pretendía Fayol la obtención de unos principios universales que de forma racional permitieran al director de la empresa construirla y administrarla.

De la insuficiencia práctica de las teorías de Taylor y Fayol surgieron unas alternativas que pretendían superar " (...) la no consideración de las condiciones psico-fisiológicas del ser humano; la falta de valoración del conocimiento en la identificación y realización del trabajo; la excesiva racionalidad de los analistas y diseñadores de tareas (...) " (Peiró, J.; 1986). Así H. Münsterberg (1863-1916), dentro de la psicología industrial en Estados Unidos, mantiene la perspectiva de que hay que acoplar el hombre a la máquina tanto como la máquina al hombre. W.D Scott (1869-1955) enfatizaría los estudios acerca de la influencia de motivaciones no económicas sobre el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, esta orientación quedaba excesivamente centrada en las diferencias individuales. E. Mayo (1888-) con su estudio en la factoría Hawthorne incorporaría la importancia del grupo y los conocimientos y técnicas de la psicología social al estudio del comportamiento en la organización. Otras aportaciones vendrían desde los enfoques estructuralistas, sociotecnológicos y humanistas.

Todas estas aportaciones dejan ver lo complejo que es el objeto de estudio de la psicología del trabajo. Pero un elemento común a todas ellas es el enfoque más o menos científico en la aproximación a ese objeto de estudio.

Y en ese acercamiento, una herramienta fundamental es el análisis del puesto de trabajo, esencial en todas las actividades de las organizaciones concernientes a la planificación, el desarrollo y el empleo de los recursos humanos.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

- Tanto si lo consideramos desde el punto de vista de la organización como de la gestión de recursos humanos, el análisis de puesto es una herramienta que proporciona información esencial para un amplio rango de propósitos tales como:

- * facilitar las tareas de planificación y gestión de las planas mayores,
- * desarrollar programas de formación de los empleados,
- * desarrollar estudios salariales,
- * estudiar la promoción profesional,
- * describir las tareas ejecutadas y clasificar diferentes puestos,
- * evaluar el puesto de trabajo y el rendimiento del trabajador,
- * describir los conocimientos, habilidades, etc, requeridos para un puesto,
- * planificar riesgos y medidas de seguridad laboral, etc

Ronald Ash (1989; 6) cita una larga lista de usos que tiene la información obtenida en un análisis de puesto, a la que se podrían añadir los citados por otros autores. Hay que destacar que a pesar de la apabullante relación de utilidades, el análisis de puesto es una técnica aplicable a cualquier tipo de empresa y no está reservada para las grandes empresas.

En resumen, el análisis de puesto es "un método o procedimiento de codificación, almacenamiento y recuperación de información relativa al contenido de las tareas que componen una ocupación" (QUINTANILLA, 1990) que nace desde unas necesidades de tipo legal recogidas en la legislación laboral, de tipo social y desde unas necesidades relacionadas con la eficacia y la productividad.

Podemos distinguir varios centros de atención en la información a recoger en los análisis de puesto. Unos se centrarán en la tarea y buscarán las ejecuciones y las conductas necesarias para obtenerlas; otros, en la persona, y buscarán preferentemente los conocimientos, las habilidades, las aptitudes y demás datos del trabajador que repercutirán en la optimización de su trabajo; otros se centrarán en los equipos necesarios o en el contexto. Así tenemos procedimientos tales como el de "tiempos y movimientos" (original del modelo de la administración científica), la técnica de incidentes críticos del trabajo o el análisis funcional de puestos.

En cuanto a la metodología empleada puede ser: la observación (directa, participativa, de incidentes críticos, indirecta, diarios/auto-observación), las entrevistas (individuales, en grupo o en conferencias técnicas; libres, estructuradas o semiestructuradas) o los cuestionarios (listas de verificación, estructurados, abiertos, diarios). Estos procedimientos caen dentro de los métodos de investigación de campo, que es el más apropiado para estos estudios puesto que:

* no es posible manipular las variables intervinientes por la misma complejidad de las situaciones, así como por las repercusiones de carácter ético o de seguridad pudieran tener (despidos, lesiones, reprimendas,...).

* los períodos de tiempo observados son demasiado extensos para permitir el análisis de laboratorio, y la aparición de los fenómenos a observar no es controlable en muchas ocasiones.

* el efecto del ambiente es muy complejo y determinante, con variables dinámicas.

* la demanda de la investigación es externa al investigador, y exige una aplicabilidad práctica, inmediata, "ecológica", y desde el laboratorio es posible que no se puedan hacer las necesarias generalizaciones.

Sin embargo, también hay que contar con los inconvenientes de los métodos de campo: * imposibilidad de determinar la causalidad de los eventos.

* reducción de la significación estadística al ser estudios de caso único.

* gran coste económico y de tiempo.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

3 METODOLOGÍA Y PLAN DE TRABAJO

3.1 **Características del puesto**

- TÍTULO DEL PUESTO:

Orientador Escolar.

- CÓDIGOS DEL PUESTO EN LOS DICCIONARIOS.

(En el apéndice 1 recojo las funciones que los diccionarios asignan al puesto y que coinciden con la descripción del puesto de trabajo observado).

* *Dictionary of Occupational Titles (DOT)* (US Dep. of Labor, 1977): Las funciones que desempeña el puesto analizado están encuadradas en los siguientes códigos:

045.107-034 "Psychologist, School (profes. and kin.)"

045.107-022 "Psychologist, Clinical (profes. and kin.)"

045.107-026 "Psychologist, Counseling (profes. and kin.)"

* *Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)* (Inst. Nac. de Estadística, 1979): Para las funciones que desempeña el puesto analizado encontramos el código **192.30** "Psicólogo"

3.2 **Instrumentos**

- OBSERVACIÓN NO ESTRUCTURADA:

En una primera ocasión fue empleado este método fundamentalmente para:

* disminuir el grado de interferencia provocado por el observador en la dinámica de las sesiones cuando se produjera la observación directa.

* servir de base a la construcción de las categorías a emplear en la observación directa.

Además la información obtenida complementa la observación directa.

- OBSERVACIÓN DIRECTA (NO PARTICIPATIVA) ESTRUCTURADA, mediante MUESTREO DE ACTIVIDADES:

La observación directa nos permite solventar los problemas derivados de los cuestionarios en cuanto a su falseabilidad, a la deseabilidad social, la interpretación incorrecta de los ítems,... y se ha asentado como el método más efectivo de recabar información sobre lo que realmente hace el observado. También nos facilita mucha información cualitativa en profundidad, y la posibilidad de realizar inferencias contrastables posteriormente. Además, la interpretación de sus resultados es más directa por los destinatarios finales del análisis que las elaboraciones estadísticas procedentes de otros métodos.

- ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS INDIVIDUALES:

Una entrevista semiestructurada con el psicólogo tuvo lugar como primera fase del análisis de puesto, en su comienzo. Sirve como toma de contacto frente a la investigación, para concretar detalles de programación y para obtener unos primeros datos generales. Asimismo, otra entrevista mantenida con el Director tenía un objetivo informativo.

La siguiente tiene como objetivo profundizar en los datos que necesitamos, de la forma más precisa y completa posible.

- CUESTIONARIOS: A MEDIDA, J.D.S., P.A.Q., P.M.A.

Recogen las características del puesto analizado, de tal forma que el ocupante debe indicar en qué grado son ejecutadas. Pueden ser autoadministrados (aunque suele ser necesaria la orientación del analista de puesto) o administrados por un tercero. Asimismo pueden estar compuesto por distintos tipos de ítems: preguntas abiertas, de elección múltiple, dicotómicas, escalas de estimación, de clasificación, de elección forzada, clasificación de tareas, ...

Las ventajas de este tipo de instrumentos están en la posibilidad de ajustar la profundidad de detalle a la que se quiera llegar, y en que pueden ser pasados a un gran número de puestos. Asimismo se pueden diseñar para mecanizar su corrección y posterior tratamiento. Inconvenientes son la posibilidad de malinterpretación de

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

los ítems y de la escasa familiaridad del ocupante con las escalas de respuesta, el gran tiempo necesario para confeccionar los cuestionarios a medida, y que los cuestionarios ya prefabricados pudieran no ajustarse a las características concretas del puesto.

El P.A.Q. (*Position Analysis Questionnaire*, de McCormick, E.J. y otros) tiene una versión en castellano (el *Cuestionario de Análisis de Puesto*) realizado por F. Fuertes Fernández y otros, de la Universidad de La Laguna; esta versión experimental en castellano es la usada en este informe. El P.A.Q. es un cuestionario estructurado para el análisis sistemático de las características de puestos de diferentes tipos. A partir de él se establece un perfil dimensional del puesto que permite su comparación con otros. Emplea varias escalas (Grado de Utilización, Cantidad de tiempo, Importancia para el puesto, Posibilidad de ocurrencia, Aplicabilidad, etc) para medir seis áreas con un total de 194 ítems:

- *Entradas de Información : dónde y cómo obtiene el ocupante la información que usa en su trabajo.
- *Procesos mentales: Tipos de razonamiento, decisiones, planificación,... que están relacionados con la actividad.
- *Acciones/operaciones: Actividades físicas que realiza el ocupante y herramientas que usa.
- *Relaciones con otras personas: que requiere la ejecución de su trabajo.
- *Contexto del puesto: Tanto físico como social.
- *Otras características: vestimenta, titulaciones, regularidad en el trabajo, responsabilidad, compensaciones económicas, etc

El PAQ. es cumplimentado por un analista familiarizado con el puesto y entrenado para ello.

El J.D.S. (*Job Diagnostic Survey*, de Hackman y Oldham, 1974) es un cuestionario estructurado, autoadministrado, que también cuenta con una versión adaptada al castellano elaborada por La Universidad de La Laguna (*Cuestionario de Diagnóstico de Puestos*). Con él se obtiene información sobre las reacciones de los ocupantes en la situación laboral para mejorar el diseño del puesto. El J.D.S. obtiene información de terceros y del propio ocupante en siete Dimensiones del puesto (variedad de destrezas requeridas, Identidad de las tareas, Importancia, Autonomía, Retroalimentación del puesto, Retroalimentación social y Trato con otros), en tres Estados Psicológicos Críticos (Significación percibida del puesto, Responsabilidad percibida de los resultados, Conocimiento de los resultados), en tres Reacciones Afectivas al Puesto (Satisfacción General, Motivación Laboral Interna, Satisfacción específica) y en Fuerza de la Necesidad Individual de Realización.

El P.M.A. (*Primary Mental Aptitudes*, de L.L. Thurstone y col., 1938-41) es una batería de pruebas obtenida a partir de análisis factorial para evaluar ciertos aspectos aislados de la inteligencia en diferentes edades y grados de formación. Para este informe he empleado la 4ª Edición revisada de TEA en castellano (*Aptitudes Mentales Primarias*, 1979). Con esta prueba se obtienen unas puntuaciones directas en cinco factores distintos: Comprensión Verbal, Concepción Espacial, Razonamiento, Cálculo Numérico y Fluidez Verbal. Desde ellas podemos averiguar la posición del sujeto respecto a grupos normativos baremados por edad, sexo, nivel cultural y profesión; así podemos predecir el rendimiento del sujeto en relación a los estándares de la profesión en cuestión según medidas de centiles y puntuaciones T. El PMA presenta no obstante una serie de dificultades como pueden ser la necesidad de contar con baremos más amplios y actualizados, especialmente en lo relativo a profesiones, estudios y mujeres, así como la exigencia de cierta preparación intelectual para comprender las instrucciones y problemas, y la escasa discriminación entre profesionales de formación intelectual elevada. En nuestro caso he empleado la escala de baremación para Licenciados varones, al no incluir la prueba los baremos equivalentes para mujeres, lo que introduce otro sesgo en la interpretación.

Debemos tener en cuenta que mientras el JDS y el PAQ se centran en el análisis del puesto, el PMA lo hace en el de las capacidades del ocupante.

3.3 Procedimiento y plan de trabajo

ENTREVISTA INICIAL: 1 de Noviembre, con el Psicólogo.

ENTREVISTA CON EL DIRECTOR: 2 de Noviembre, en el Colegio.

OBSERVACIÓN PRIMERA: 21 de Diciembre de 1994, en el aula dedicada a sesiones de grupo

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

(técnicas de estudio) en el Colegio, dirigidas por el Psicólogo.

OBSERVACIÓN DIRECTA: 1 de Febrero de 1995, en el aula dedicada al efecto.

ENTREVISTA: 5 de Febrero, en el despacho del Psicólogo.

PASE DE CUESTIONARIO A MEDIDA: 1 de Marzo, en el despacho.

PASE DEL J.D.S.: 3 de Mayo

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para la descripción del puesto me baso en los resultados de las observación del puesto, las entrevistas, y los cuestionarios a medida y PAQ, considerando también los resultados del PMA. Para analizar la percepción del puesto por el ocupante, en el perfil del JDS.

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

El puesto que vamos a tratar es el de Orientador Escolar de un Colegio privado de España, empresa de implantación de carácter nacional. El centro a estudiar cuenta con unos 1.200 alumnos y unos 80 profesores.

Al puesto se accede atendiendo a criterios de la dirección sobre valía profesional, características personales y asunción del ideario del centro. Actualmente la persona que ocupa el puesto tiene la titulación de Psicólogo, especializado en Clínica.

Este puesto se caracteriza por una gran autonomía, independencia, iniciativa y creatividad, tanto en la programación como en la ejecución de actividades, conforme a las funciones exigidas al puesto, propias de una profesión liberal de tipo eminentemente asistencial donde el contacto personal es imprescindible y esencial, y donde las tareas repercuten de forma muy importante sobre las personas y su intimidad. Esta libertad de movimientos se ve refrendada en la fórmula de contrato empleada que es de contratación directa mediante arrendamiento de servicios. Hay que resaltar que, aunque el tipo de contrato sería compatible en teoría con la asistencia clínica externa a los miembros de la comunidad educativa, siguiendo un criterio deontológico que aplica el Psicólogo en cuestión esta práctica de consulta externa no es recomendable.

En el desempeño de sus funciones el Orientador Escolar necesita una gran capacidad de empatía, de escucha y de comunicabilidad; unas grandes habilidades sociales y asertividad, una gran seguridad y autoestima que pueda servirle tanto de modelado hacia los demás como de "salvavidas" propio ante las implicaciones personales que las relaciones humanas llevan consigo; una buena formación clínica; habilidad para trabajar en equipo; capacidad para planificar y evaluar el trabajo propio y de los demás. Precisa de grandes capacidades de comprensión y expresión oral y escrita; fluidez de ideas; memoria de datos y episódica; capacidad de reconocimiento de síntomas, muchas veces escondidos consciente o inconscientemente, y que pueden estar cambiando rápidamente y/o que pueden tener gran relevancia aunque sean infrecuentes; gran capacidad de razonamiento deductivo e inductivo para aplicar los conocimientos adquiridos y principios generales a cada caso concreto así como realizar diagnósticos precisos y rápidos a partir de una gran variedad de indicios impredecibles; gran capacidad de respuesta rápida ante las múltiples situaciones que la práctica clínica y el trato humano conlleva. Necesita conocer las competencias de otros profesionales de las ciencias sociales y de la salud a los que poder remitir los casos o elevar consultas, así como la existencia y funciones de centros o instituciones asistenciales.

En el caso que nos ocupa, el PMA nos confirma que el ocupante posee las aptitudes fundamentales para este puesto en grado excepcional, situándose en centiles iguales o superiores al 95 en los factores de Comprensión Verbal (capacidad para comprender ideas expresadas en palabras), Razonamiento (capacidad para resolver problemas lógicos, prever y planificar) y Fluidez Verbal (capacidad para hablar y escribir con fluidez).

El puesto está más orientado hacia la intervención clínica (de forma prioritaria) y escolar que hacia el mero diagnóstico. Este tipo de tareas exige al Orientador la realización de entrevistas complejas y delicadas tanto con los alumnos como con sus padres y profesores. Sin embargo raramente precisa redactar informes clínicos para terceros, aunque sí con gran frecuencia para su propio archivo. La propia dinámica de estas sesiones y del resto de las tareas hace que el psicólogo esté casi dos tercios de su tiempo sentado.

Las tareas que se realizan en el puesto quedan especificadas en el Apéndice 7.

En el desarrollo de las tareas del puesto es necesario contar con pruebas psicológicas estandarizadas

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

para evaluar inteligencia, personalidad y habilidades en lectoescritura, y diverso material para diagnóstico de tipo proyectivo. Además, es necesario el uso de equipo informático con procesadores de texto para la elaboración de programaciones, correspondencia e informes. También emplea con profusión material de escritorio (bolígrafos, lápices, folios, agendas, etc) y un archivador de casos clínicos.

El grado de responsabilidad del puesto respecto a las decisiones y a las acciones sobre las personas es importante, pues el Orientador debe ejercer un cuidado constante en el desempeño de su trabajo para evitar daños emocionales o psicológicos a otras personas. Esto es más crítico aún en los casos en que se pueda ver enfrentada a situaciones de grave deterioro personal o familiar, como pudieran ser intentos de suicidio o abusos sexuales a menores. El Orientador depende directamente del Director del Colegio y funcionalmente también del Director de Primera etapa, ocupando una posición de "staff", desde donde planifica, coordina, supervisa y valora el trabajo de otro personal del centro pero quienes no tienen una línea de dependencia con respecto a él. En sus horas de trabajo no comparte despacho con otras personas, pero fuera de ese horario la habitación es usada por otro personal del centro.

Algunas tareas de carácter más pedagógico son desarrolladas en un Departamento de Orientación Escolar, del que forman parte el Director del colegio y otros tres profesores. Este Departamento al igual que el propio Psicólogo Orientador dependen directamente del Director del Colegio. Los miembros de este Departamento actúan coordinadamente para lo que tienen una reunión semanal; además cada uno tiene otras funciones específicas.

El Orientador Escolar también está implicada en otros grupos de trabajo, ejerciendo funciones de asesoramiento, dirección, coordinación o formación: El Orientador Escolar desarrolla funciones formativas del personal docente y de planificación de ciertos aspectos psicopedagógicos y que quedan reflejados en el Listado de Tareas. Ello le obliga a mantenerse coordinado con los tutores y con los profesores de apoyo. Dirige varios grupos estables de alumnos en sesiones de psicomotricidad, apoyo, autoestima y orientación vocacional, e imparte algunas sesiones de educación sexual. También planifica y dirige una Escuela de Madres y Padres, que se estructura en uno, dos o tres grupos según los temas a tratar por lo que coordina también la acción de los otros dos monitores. En esta Escuela de Padres se trabajan temas propuestos por el psicólogo y por los propios padres, utilizando frecuentemente información obtenida en su trabajo como Orientador.

El horario de trabajo es de 15 horas semanales durante el curso siendo por horas el salario acordado (fuera del curso no trabaja para el Colegio, por lo que tampoco es remunerada). Las horas quedan distribuidas los lunes, miércoles y jueves por la mañana de 08.30 a 12.30, y los miércoles por la tarde de 15.00 a 18.00. Además, un miércoles al mes dirige la Escuela de Padres de 19.00 a 21.00.

La carga de trabajo y el desgaste psíquico del puesto son elevados, especialmente al principio y al final de curso, cuando hay que hacer las programaciones y las valoraciones, y redactar los consiguientes documentos.

Este puesto exige del psicólogo estar dispuesto a hacer algunos sacrificios personales en beneficio de otros (dedicar tiempo libre a algún caso, fundamentalmente, o mantener criterios frente a otro personal que redunden negativamente en él). El puesto da lugar a situaciones conflictivas interpersonales en especial con los profesores, pues por un lado el psicólogo debe promover la revisión docente y el cambio consiguiente, lo que suele provocar rechazo; por otro, su posición de "staff" combinada con sus tareas asistenciales crea una ambivalencia de relación en todo el personal. De hecho, las relaciones más gratificantes parecen ser las de carácter clínico con alumnos y padres.

4.2 PERCEPCIÓN DEL OCUPANTE ACERCA DE SU PUESTO

La motivación interna del Orientador no constituye problema, aunque el nivel de satisfacción general sí comienza a serlo. Como el Potencial Motivacional que tiene el puesto es alto, pasamos a analizar las posibles

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

causas que pudieran estar afectando a esa satisfacción general..

Una causa de esa aparente insatisfacción general puede estar en el salario. Un análisis de contenido de las respuestas que originan la diferencia entre las puntuaciones de las formas A y B en la Fuerza de Necesidad de Autorrealización confirmaría esta primera hipótesis. Es decir, el Orientador cree que su trabajo exige una mayor compensación económica.

Existen otros factores que pueden contribuir a esa situación de insatisfacción general como son las bajas puntuaciones en el grado en que el psicólogo recibe información clara sobre su desempeño, tanto por parte del personal que atiende como del propio puesto, y en la dificultad de conocer de forma clara y visible el resultado de su trabajo. Es muy posible que no solo esa falta de conocimiento esté jugando un papel importante, sino que también lo haga la retroalimentación negativa que pueda estar recibiendo como consecuencia de las relaciones interpersonales conflictivas tratadas en el punto anterior.

También podemos tomar en consideración que el Orientador percibe que no recibe suficiente apoyo o atención por parte de sus supervisores. El elevado grado de autonomía del puesto puede ser responsable de dar a el Orientador la sensación de "estar perdido" o de necesidad de mayor retroalimentación sobre su desempeño por parte de un supervisor.

En general el resto del perfil nos permite afirmar que el Orientador está bien ajustada a su puesto, y que por lo tanto no son precisos cambios de puesto. En cualquier caso, y para mejorar el ajuste, sería conveniente la revisión de los factores citados anteriormente, en especial el salario y la retroalimentación por parte del supervisor por ser éstos más fáciles de modificar, mientras que los otros (retroalimentación recibida de los demás y del propio puesto) parecen más intrínsecos a las tareas del puesto, en cuanto psicólogo.

Estos resultados son confirmados por los perfiles obtenidos de terceros (Director y un profesor) acerca de las dimensiones centrales del puesto. Resultan significativas las diferencias de estos dos perfiles respecto al del Orientador en la dimensión de retroalimentación que ofrece el puesto por sí mismo, y solo en el caso del profesor se da otra diferencia significativa en la dimensión de retroalimentación que ofrecen los otros sobre el desempeño en el puesto (en ambos casos el Orientador cree que el puesto ofrece más retroalimentación). Sin embargo, habría que relativizar estas diferencias pues debemos tener en cuenta que tanto el director como el profesor no han ocupado de forma efectiva el puesto de Orientador, lo que introduce cierta falta de información "sobre el terreno" en ambos perfiles de terceros.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

5 CONCLUSIONES

Me resulta curiosa la diferencia entre la definición de las funciones del "Psicólogo escolar" que hace el sistema americano y la que hace el español. Éste se centra más en los aspectos academicistas (empieza por "estudia el comportamiento del hombre"), mientras que el americano va más a lo práctico, a lo que "hace" desde un punto de vista más funcional y operativo. Es altamente probable que la definición española haya corrido a cargo de catedráticos universitarios.

La legislación educativa referente al puesto de Orientador Escolar permite que sea desempeñado por Pedagogos, Psicopedagogos o incluso por profesores del centro. Sin embargo, de las tareas desarrolladas en este puesto resulta imprescindible en mi opinión que **sea ocupado por un psicólogo más que por un pedagogo**. Mientras éste por un lado se dirigiría más hacia la cuestión metodológica y didáctica, por otro lado desatendería por completo una parte sustancial de las tareas orientada hacia la intervención asistencial sobre los miembros individuales y grupos de la comunidad educativa; en cambio, la formación del psicólogo, básicamente asistencial, le permite atender también el campo puramente pedagógico. Lo ideal sería contar con un gabinete multidisciplinar, bajo la dirección de un psicólogo, con la participación de pedagogos, logopedas, psicomotricistas, pediatras, ...; pero evidentemente esto supondría un elevado coste que no lo haría rentable.

Me ha sorprendido la enorme variedad y el grado alto de habilidades necesarias para desarrollar las tareas de este puesto, así como la conflictividad y desgaste al que se ve sometido. Esto debería repercutir en dos direcciones: la valoración económica y social asociada al puesto, y la mejora de la formación académica de los psicólogos para que los dote no solo de conocimientos teóricos y prácticos sino de las **habilidades** necesarias para afrontar con éxito y salud mental esas situaciones.

Veo muy necesario y útil este sistema de análisis de puesto, pues facilita información para conocer con detalle las tareas, aunque sea muy laborioso, ya no solo para el analista sino para los ocupantes. Por ello, y para conseguir la mayor precisión y profundización en la descripción del puesto, creo que un papel prioritario en la toma de datos debe ser la observación directa del puesto, y mejor aún la **observación participada**.

Tengo que destacar la gran colaboración prestada tanto por el Orientador como por el Director del Centro, a pesar de la cantidad de información requerida. Esta colaboración hace posible un mayor acercamiento a la realidad del puesto. Gracias a ello puedo apreciar mejor las dificultades y los rechazos que con mucha probabilidad surjan en estudios como éstos en otras situaciones. Considero de vital importancia tanto la preparación previa sobre los ocupantes para **desmontar susceptibilidades y motivar** al personal, como sobre el propio analista para capacitarlo con habilidades de **afrontamiento** ante esas relaciones interpersonales conflictivas.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

6 BIBLIOGRAFÍA UTILIZADA O REFERIDA

- ASH, R., 1989; **Job Analysis in the world of work**; Nueva York
INST. NAC. DE ESTADÍSTICA, 1979; **Clasificación Nacional de Ocupaciones**
MUNDUATE, L., 1984; **La motivación en el trabajo**; Madrid: Ministerio de Trabajo y S.S.
PEIRÓ, J., 1986, **Psicología de la organización**, Madrid: UNED
PEÑA, M., 1991; La Psicología y la Empresa. Tratamiento del factor humano; Barcelona: Hispano Europea.
QUINTANILLA, 1990; **Selección y evaluación de personal**; Valencia: Promolibro.
ROHMERT, W., LANDAU, K., 1983; A new technique for job analysis; Londres: Taylor & Francis Ltd
US DEP. OF LABOR, 1977; **Dictionary of Occupational Titles**
WEINERT, B., 1985, **Manual de Psicología de la Organización**; Barcelona: Herder.
WILSON, J., CORLETT, E., 1990; **Evaluation of Human Work**; Londres: Taylor & Francis.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

APÉNDICE 1

FUNCIONES RELACIONADAS CON EL PUESTO ANALIZADO
CITADAS EN LOS DICCIONARIOS

1.- DICTIONARY OF OCCUPATIONAL TITLES.

- **045.107-034** "Psychologist, School (profes. and kin.)"
 - Evalúa necesidades de rendimiento en discapacitados y disruptivos.
 - Planifica y desarrolla programas.
 - Desarrolla estudios diagnósticos.
 - Tutoriza a individuos y grupos empleando diferentes técnicas.
 - Desarrolla investigaciones para facilitar la adaptación de las programaciones escolares a las características y necesidades de los alumnos.
 - Asesora a profesores y demás personal escolar en como optimizar las condiciones ambientales para conseguir la máxima motivación.
 - Remite casos a otros profesionales.
 - Participa en la planificación de programas para buscar las necesidades de los alumnos.
 - Asesora al Consejo Escolar, Junta de Administración o Escolar, A.P.A., etc.

- **045.107-022** "Psychologist, Clinical (profes. and kin.)"
 - Desarrolla funciones de tratamiento y evaluación clínicas de individuos y grupos.

- **045.107-026** "Psychologist, Counseling (profes. and kin.)"
 - Tutoriza a individuos, grupos e instituciones.
 - Evalúa.
 - Proporciona información adecuada para ayudar a las personas en sus problemas y a definir objetivos y planes de acción realistas.

- EXPLICACIÓN DE LOS CÓDIGOS:
 - * Las tres primeras cifras constituyen el "grupo ocupacional" donde:
 - 0: Ocupaciones profesionales, técnicas o directivas.
 - 04: Ocupaciones en ciencias de la vida.
 - 045: Ocupaciones en psicología.
 - * Las tres siguientes corresponden a las puntuaciones en las escalas de función del puesto en relación con su acceso a (0 supone el máximo nivel):
 - Datos: 1, que supone un nivel de "*coordinación*"
 - Personas: 0, que supone un nivel de "*control*" (monitoring)
 - Cosas: 7, que supone un nivel de "*manejo*"
 - * Las tres últimas corresponden al número de serie de la ocupación.

2.- CLASIFICACIÓN NACIONAL DE OCUPACIONES.

- **192.30** "Psicólogo"
 - Estudia el comportamiento mental del hombre.
 - Realiza investigaciones.
 - Recomienda tratamientos mediante el análisis del individuo, sus estructuras de personalidad y de otros factores intervinientes sobre el individuo de carácter hereditario, ambiental o diverso.
 - Realiza entrevistas psicológicas.
 - Pasa pruebas psicométricas de inteligencia, de aptitudes y de personalidad.
 - Trata y previene los trastornos emocionales, de personalidad y de inadaptación social y laboral.
 - Se especializa: en niños (en campos educativo y social); en selección, formación, orientación

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

profesional de trabajador; etc

- EXPLICACIÓN DE LOS CÓDIGOS:

Las dos primeras cifras corresponden al "grupo primario" 19, encuadrado dentro del gran grupo 0/1 de profesionales, técnicos y similares.

La tercera cifra corresponde al "subgrupo" 2.

Las últimas cifras corresponden a la "ocupación" 30.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

APÉNDICE 2

ENTREVISTA

1.- INICIAL.-

(ya conocía personalmente al psicólogo por lo que no hacía falta preguntarle el nombre ni dar el mío, ni otros detalles generales de presentación)

- Plantear la necesidad de colaboración.
- Aclarar en qué iba a consistir la investigación.
- Aclarar la reserva de los datos y el objeto de la investigación: centrado en la tarea y no en la persona.
- Concretar en qué campos se podía realizar la observación.
- Concretar fechas de observación.
- Plantear la posibilidad de interferencia con otras tareas/personas del Colegio.
- Plantear la conveniencia de mantener informada al Director.

2.- EN DETALLE.-

- Aclarar el objeto de la entrevista y su duración estimada (1 hora a hora y media)
- ¿Horario de trabajo? ¿Contratado / invertido real?
- ¿Descansos? ¿Vacaciones? ¿Bajas?
- ¿Qué es lo primero que hace al llegar al Colegio?
- ¿Y luego? ¿al marcharse?
- ¿Cuánto tiempo fuera del laboral dedica al trabajo este (preparación, revisión,...)?
- ¿Es una buena inversión para la empresa? ¿qué lo hace así?
- ¿Cómo entró en la empresa?
- ¿Cuanto tiempo lleva trabajando en la empresa?
- ¿Tipo de contrato? ¿Renovación?
- ¿Cree que su trabajo está bien retribuido? ¿Cuánto cree usted que le deberían pagar?
- ¿Incluye su sueldo actual la Seguridad Social? ¿IRPF? ¿extras?
- ¿Forma de pago?
- ¿Con qué personal interviene directamente? ¿objeto? ¿frecuencia?
(alumnos, profesores, dirección, padres, APA, ...)
- ¿Cómo entran en contacto? ¿Vienen, los remiten, los busca?
- ¿Trabaja sobre grupos o de forma individual?
- ¿Aspectos que trabaja: diagnóstico/intervención clínica, escolar, pedagógica?
- ¿Remite casos? ¿A quienes? ¿Frecuencia? ¿Por qué?
- ¿A quienes da informes?
- ¿De quien depende? ¿tiene algún subordinado?
- ¿Con que personal se relaciona además de los citados? ¿objeto? ¿frecuencia?
- ¿Trabajos burocráticos-administrativos? ¿Confección y archivo de expedientes?
- ¿Herramientas de trabajo? (test, manuales, ordenadores, etc) ¿Propios, del Centro?
- ¿Requisitos que le pidieron para ocupar el puesto? ¿perfeccionamiento?
- Con la experiencia actual: ¿están correlacionados los requisitos con las necesidades observadas?
- ¿Participa en el diseño de Centro?
- ¿Tiene claras sus funciones? ¿tiene iniciativa? ¿libertad de movimientos?
- ¿Cómo planifica su trabajo? ¿los objetivos? ¿revisión?
- ¿Realiza diagnóstico? ¿intervención? ¿seguimiento?
- ¿Donde desarrolla sus funciones?
- ¿Tiene plazos de entrega de informes o de ejecución de tareas?
- ¿Qué funciones son contradictorias? ¿cuáles se solapan?

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

- ¿Cómo se solucionan los conflictos?
- ¿Cuanta asignación para gastos tiene?
- ¿Cómo los justifica?
- ¿Qué cosas hace mejor? ¿Peor?
- ¿Qué le gusta más hacer? ¿menos?
- ¿Qué cosas importantes para ella ha hecho? ¿Cómo?
- ¿Problemas más difíciles con los que se ha encontrado? ¿Cómo los enfocó?
- ¿Medios que ha empleado para influir sobre la gente y que le hayan dado los mejores resultados? ¿y los peores?

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

APÉNDICE 3

OBSERVACIÓN

Muestreo de actividades: durante una sesión de "Técnicas de estudio / Autoestima" de 75 minutos con un grupo de 7 alumnos de 7º y 8º de EGB.

5 minutos de observación, 5 pasivo.

CATEGORÍAS A OBSERVAR:

Emite refuerzo positivo
Emite refuerzo negativo
Mantiene / establece contacto visual
Habla al grupo
Habla a un alumno concreto *
Pregunta al grupo
Pregunta a un alumno concreto *
Usa medios visuales (pizarra)
Hace "espejo"
Emplea dinámicas distractoras (chistes, etc)
Se mueve por el local

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

APÉNDICE 4

CUESTIONARIO

- ¿Qué tareas cree usted que son las más importantes en su trabajo? ¿por qué?

- ¿Atiende en su consulta externa a personal remitido desde el Colegio? (redondee su respuesta) SI NO

- ¿Su trabajo incluye el ejercicio de tareas docentes (como profesora) en el Colegio? (redondee su respuesta)..... SI NO

- Usted mantiene relaciones de diagnóstico clínico con: (ponga una cruz en la casilla correspondiente)

Padres / tutores de alumnos.....	Personal de servicios.....
Alumnos.....	Otros familiares de alumnos.....
Profesores.....	Familiares de padres.....
Otros..... (especifique cuales)	

- El Departamento de Orientación está formado por (especifique el número de componentes en la casilla correspondiente):

Otros psicólogos más.....	Pedagogos.....	
Profesores.....	Médicos.....	
Logopedas.....	Psicopedagogos.....	Otros.....

- ¿Con qué personal le gusta más a usted trabajar? (marque solo una casilla)

Alumnos..... Profesores..... Padres..... Dirección..... Personal de servicio.....

- ¿Piensa que su trabajo está valorado por los profesores?: (marque solo una casilla)

Nada.... POCO.... Suficientemente..... Bastante..... Mucho.....

- Marque con una cruz sobre el valor correspondiente dónde situaría su nivel de gasto psíquico:

Cantidad alta de esfuerzo	Preparar la exposición de la tesis					
Cantidad moderada de esfuerzo	Preparar una charla ante unos padres					
Cantidad baja de esfuerzo	Conversar sobre cine con un amigo					
.....	
1	2	3	4	5	6	7

- Marque al lado de cada ítem si es mejor (con el signo +), igual (con =) o peor (con el signo -) que lo descrito en dicho ítem:

1. Toma siempre la iniciativa y sus supervisores nunca tienen que impulsarla.
2. Usualmente toma la iniciativa aunque ocasionalmente sus supervisores tienen que impulsarla.
3. Tiende a esperar las órdenes del supervisor.

- Marque con una cruz el valor correspondiente a la frecuencia de consultas por intento de suicidio que ha atendido en los últimos tres meses:

.....	
1	2	3	4	5	6	7
Nada					Muy	frecuente

- ¿Cree usted que su trabajo sería realizado con la misma eficacia por un pedagogo? (redondee su respuesta):
SI NO ¿Por qué?.....

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

- Ordene según la mayor a menor importancia que tengan para usted las siguientes funciones en su trabajo con los alumnos (1 para la menos importante, 4 para la más):

Diagnóstico clínico Intervención clínica Diagnóstico escolar Intervención escolar

- Ordene según su criterio cuál/cuáles de los aspectos señalados a continuación tienen mayor influencia sobre los alumnos y cuáles tienen menor influencia, siendo 1 el aspecto que más influye y 12 el que tiene menor influencia: Compañeros de cursos superiores / compañeros del mismo curso / Amigos de fuera / Padres / Madres / Abuelos / Profesores / Tutores / Psicólogo / Personal de Servicios / Dirección / Televisión / Prensa y radio / Contenidos escolares

- Escriba cualquier dato que no le hayamos preguntado en este cuestionario y que crea relevante para que conozcamos mejor su puesto de trabajo.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

APÉNDICE 5

PERFIL MOTIVACIONAL (J.D.S.)

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

APÉNDICE 6

HOJA DE DATOS P.A.Q.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

APÉNDICE 7

LISTADO DE TAREAS

ESCUELA DE PADRES.

- Detecto las áreas de interés de los padres.
- Selecciono las situaciones escolares y psicológicas más relevantes en la comunidad educativa.
- Confecciono la propuesta del temario.
- Coordino con el director el calendario disponible.
- Distribuyo el temario según el calendario.
- Redacto la convocatoria para cada una de las sesiones.
- Distribuyo a los padres entre los diferentes grupos.
- Programo el contenido y la metodología de cada una de las sesiones.
- Invito a personal especializado cuando lo estime oportuno.
- Coordino con los monitores el desarrollo de las sesiones.
- Evalúo el desarrollo puntual de las sesiones.
- Redacto la memoria de la Escuela.

DEPARTAMENTO DE ORIENTACIÓN

- Realizo el plan anual de tutoría adaptado a las diferentes edades.
- Explico a las tutoras las sesiones de autoestima y dinámicas de grupo de las tutorías.
- Dirijo reuniones con los profesores para evaluar la implantación y desarrollo de dicho plan.
- Realizo sesiones de tutoría específicas
- Asesoro a dirección, tutores, profesores, padres, APA, otros
- Diseño estrategias de apoyo intelectual y de potenciación de la motivación y la autoestima para los alumnos con dificultades en estas áreas.
- Programo planes de mejora de las habilidades cognitivas básicas.
- Aplico planes de mejora de las habilidades cognitivas básicas.
- Realizo reuniones formativas con los profesores sobre temas psicológicos de su interés.
- Realizo reuniones con los padres de los alumnos que están integradas en alguno de los grupos de intervención.
- Realizo sesiones de psicomotricidad con alumnos con problemas de aprendizaje y de personalidad.
- Realizo sesiones de terapia de juego con alumnos de 3 a 7 años que muestran problemas de adaptación personal, familiar o escolar.
- Reviso la bibliografía referente a todos sus ámbitos de actuación.
- Ajusto los programas de reforzamiento cognitivo a cada una de los alumnos
- Analizo la realidad psico-social y educativa del centro.
- Informo a la dirección y al personal afectado de los problemas y éxitos detectados.
- Propongo soluciones y acciones de potenciación.
- Valoro la implementación de las decisiones adoptadas en el Departamento de Orientación.
- Coordino con los demás miembros del Departamento de Orientación la planificación pedagógica del centro.
- Coordino con los tutores el desarrollo de las tutorías.
- Coordino con los profesores de apoyo el desarrollo de las sesiones de apoyo.
- Coordino la programación del curso con los equipos docentes.

PSICOLOGÍA DEL TRABAJO
ANÁLISIS DE PUESTO: **ORIENTADOR ESCOLAR**

José Ángel López Fernández

DIAGNÓSTICO E INTERVENCIÓN PSICOLÓGICA.

- Escucho los problemas que me plantean los profesores, padres y alumnos.
- Cito a alumnos y padres.
- Genero planes de acción.
- Diagnostico problemas clínicos en profesores, padres, alumnos y otros.
- Diagnostico problemas escolares en profesores y alumnos.
- Intervengo en habilidades escolares con profesores, padres, alumnos.
- Intervengo en conductas y trastornos clínicos de alumnos.
- Remito casos a otros profesionales.
- Realizo seguimiento de los efectos de las intervenciones.
- Realizo seguimiento de los efectos de los programas de prevención de trastornos escolares
- Redacto informes psicológicos y de orientación.
- Mantengo el archivo de casos clínicos.

ADMINISTRATIVO / BUROCRÁTICAS:

- Propongo la adquisición de material y herramientas de trabajo.
- Adquiero material y herramientas de trabajo.
- Realizo la Declaración Trimestral de Hacienda.
- Realizo la Declaración Anual de Hacienda y tributos fiscales.