



Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Introducción

Cuando se nos planteó el tema del perfil del psicólogo del trabajo y de las organizaciones (en adelante PTO) nos encontramos con dudas.

En principio los PTO, especialmente aquellos especializados en temas de Recursos Humanos, tenemos una metodología para desentrañar los puestos de trabajo, describirlos y obtener un perfil. El método está claro. Lo que no está claro es cuando nos ponernos a clarificar conceptos como que el perfil fuera de una sola ocupación, dado que los campos de la Psicología del Trabajo y de las organizaciones son muy amplios y diversos. Podemos estar hablando de muchas ocupaciones y una importante cantidad de puestos de trabajo.

Aparentemente poco tiene que ver un director de Recursos Humanos, con un formador de formadores, con un analista de puestos, con un técnico de selección, un técnico de marketing, un técnico de evaluación de mercados, un técnico de prevención, un ergónomo,... Sin embargo, si es cierto que hay, un tronco que es común a todos los licenciados en Psicología que desarrollamos nuestra actividad profesional dentro del ámbito de la Psicología del trabajo y de las Organizaciones, y también es cierto que hay muchos conocimientos específicos que nos hacen ser bastante diferentes.

Esto era lo que nos planteábamos al principio, y tenemos que comentar un perfil, el perfil del PTO.

Siguiendo una metodología de descripción de puestos, bien por entrevistas, o por cuestionarios, como disponemos para describir los puestos, podemos desentrañar los puestos. Pero no estamos hablando de un puesto de trabajo sólo ni siquiera de una ocupación, es decir, una familia de puestos, sino algo más variado. Estamos pensando en diferentes áreas dentro de la PTO.

Cuando nos planteamos un perfil la primera duda viene a ser si en lugar de un perfil estamos hablando de varios. En el documento comentamos las distintas áreas de intervención a nivel de organización y desarrollo de recursos humanos, a nivel de investigación comercial y marketing, a nivel de prevención y salud laboral, etc. Pero dentro de un tronco en el que hay una P. del Trabajo y de las organizaciones nos encontramos con varios perfiles, incluso con varios puestos de trabajo. Tanto si se está interviniendo en empresas públicas o privadas, si se está interviniendo a través del desarrollo libre de la profesión, como si se es un trabajador por cuenta ajena, como si se está en un campo más relacionado con el marketing y la investigación de mercados, como si se está en recursos humanos o en organización y desarrollo de recursos humanos, como si se está en dirección o asesoramiento a la dirección o en temas de prevención, o desarrollando labores como técnico superior de la Administración Pública; estamos hablando de varios puestos.

Al intentar definir el perfil del PTO nos vamos a encontrar con críticas de que alguien puede decir si existe un perfil de PTO definido y no estamos hablando de varios en el fondo. Esa era la primera duda.

Dado que algunas veces cuando queremos explicar la realidad hemos de intentar teorizar y obviar determinadas realidades, si podemos hablar de un perfil del PTO y en eso es en lo que al final nos hemos centrado.

Cuando hablamos en general de perfiles, y esto sería válido en metodología de descripción de puestos de cualquier puesto de trabajo, estamos hablando de un puesto de trabajo que tiene una serie de exigencias. En ese sentido todos los puestos de trabajo que tienen relación con PTO tienen una serie de exigencias, una serie de características que les hacen ser diferentes a otros puestos, a otros puestos del ámbito de puestos de trabajo en general y del ámbito de la psicología en particular.

Un puesto de trabajo tiene una serie de exigencias y particularidades en varios niveles y eso se traduce en una serie de características que debe reunir una persona para desarrollar el puesto de trabajo de forma exitosa o eficaz.

Aquí hay varios conceptos. En principio cuando hablamos de puestos de trabajo ya estamos hablando de la materialización de una ocupación en un lugar y momento determinado. Si una persona se dedica a la consultoría en recursos humanos, ese puesto de consultor en abstracto no es un puesto, el puesto de una persona concreta que realiza funciones determinadas si es un puesto. Consultor en recursos humanos sería una ocupación, es decir, un conjunto de puestos que hasta que no se materializan en un lugar de trabajo determinado, unas características concretas, etc. no podemos estar hablando realmente de puesto.

Cada puesto tiene una serie de exigencias a nivel de formación y de conocimientos específicos, es decir cualquier puesto de trabajo tiene unas exigencias por formación, lo que denominamos formación básica; la titulación. Un PTO, igual que un psicólogo clí-

nico, poseen una misma titulación base, la licenciatura en Psicología. En muchos casos esa titulación base es incluso un requisito legal. Es decir, si una persona no es licenciado en Psicología legalmente no puede desarrollar determinadas tareas, actividades, etc. Independientemente que luego para otro tipo de tareas esa titulación sea conveniente pero no un requisito legal.

Hay una formación y unos conocimientos específicos en PTO como en cualquier otro campo de la Psicología o en cualquier otro campo del trabajo en general además de la licenciatura. Si cada psicólogo piensa en lo que le enseñaron en la licenciatura y lo que después hace en su puesto de trabajo, puede advertir ciertas diferencias, incluso alguien diría que no tiene nada que ver o cualquier parecido es pura coincidencia. Bueno, tampoco es eso cierto. Efectivamente esa formación te da un lenguaje, una base, etc. para que después con otra formación, con creatividad y una serie de aspectos más uno pueda desarrollar conocimientos específicos que son los que le dan la competencia profesional.

En el caso de perfiles de PTO el técnico de selección de personal tiene una licenciatura base, la licenciatura en Psicología, pero luego tiene una serie de conocimientos específicos y concretos. Dificilmente se puede seleccionar personal si no se tiene conocimientos de descripción de puestos de trabajo, de análisis de cultura de empresa, de requerimientos de los puestos, etc. Esto digamos que son conocimientos específicos que se añaden a la formación base.

Por otra parte, hay, unas aptitudes o capacidades. Además de la formación base y de los conocimientos específicos, cada puesto de trabajo y cada ocupación tiene unas aptitudes que no le da la formación base. Una persona puede tener mucha formación teórica en una materia pero carecer de habilidades para entrevistar, aunque muchas habilidades tam-

bién son susceptibles de mejora y formación. Hay una serie de aptitudes o capacidades y una serie de habilidades o destrezas. El director de recursos humanos tiene además de unos conocimientos específicos de base y unos conocimientos que no están directamente relacionados con su titulación (conocimientos de derecho laboral, administración de personal, economía, ...) unas habilidades de dirección de grupos, de coordinación, de planificación, etc. que no todas las personas poseen en la misma medida. Parte de esas habilidades son formables, uno se puede instruir en ese tipo de cosas, en otras les es más difícil, pero ahí entraríamos en la adecuación de cada persona a su puesto de trabajo y además la labor de orientación para que una persona encuentre su hueco y además se lo sepa labrar.

También inciden algunos aspectos de personalidad, de motivación, etc. Ahí entramos en lo que no solamente son conocimientos específicos sino algunos aspectos de la motivación, de los estilos de vida que tiene cada puesto de trabajo. Dentro del amplio abanico de la Psicología cada familia de ocupaciones no solamente tiene unos conocimientos específicos, unas destrezas, sino también unos estilos de vida, unas formas de hacer en general, una motivación, etc.

Esto es lo que completaría el perfil. Cuando hablamos de perfil y siguiendo con esta metodología de recursos humanos entramos en lo que es la descripción de puestos o el manual de funciones. Cada puesto de trabajo en concreto tiene un manual de funciones que tiene mucha relación con lo que estamos definiendo como el perfil, aunque el perfil es un documento mucho más general y el manual de funciones es muy concreto.

¿Qué apartados tiene un manual de funciones? Una primera parte de identificación del puesto, es decir el nombre. Aplicando esto al perfil del PTO nos encontramos que

esa identificación del puesto sería Psicólogo del Trabajo y de las Organizaciones. Hay documentación, como la *Clasificación Internacional de Ocupaciones (CIUO-88)* de la *Oficina Internacional del Trabajo (OIT)*, o el *Dictionary of Occupational Titles (DOTT) del U.S. Department of Labor Employment and Training Administration*, que incluyen denominaciones como Psicólogo Industrial, Psicólogo de ocupaciones, Psicólogo del Trabajo, Psicólogo de Ingeniería, Psicólogo Organizacional, etc. Realmente la denominación sería para cada puesto: director de recursos humanos, analista de puestos, técnico de selección... Son denominaciones de puestos en los que la línea base es PTO pero en los que realmente hay variaciones respecto a la denominación original. No obstante, en el documento se presenta la denominación PTO por ofrecer este perfil genérico para un profesional de la Psicología que interviene en la interacción individuo y organización, es decir, tanto la adecuación-adaptación del individuo al puesto de trabajo como la mejora de las organizaciones y de estas en su adaptación al entorno.

Cada manual de funciones tiene apartados como descripción de tareas habituales, ocasionales, la relación que se mantiene desde cada puesto de trabajo y los conocimientos y experiencia requerido para cada puesto, apartados que hemos intentado mantener en el documento que presenta el perfil del Psicólogo del Trabajo y de las Organizaciones

En el documento se enmarcan las actividades del PTO encuadradas en una serie de grandes áreas:

Investigación comercial y marketing

El PTO está interviniendo no solamente en el funcionamiento de las organizaciones por dentro sino en su vinculación con el exterior. Se realizan tareas especializadas y que solapan con otros profesionales. Aquí hay actividades como estudios de mercado cuantitativos, cualitativos, investigaciones de productos, de publicidad. El trabajo se desarrolla en empresas privadas como departamentos de marketing en grandes empresas que tienen suficiente entidad para tener departamentos de esta envergadura.

Dirección y gestión

Es decir, asesoramiento a la dirección, asesoramiento en temas de gestión, dirección de recursos humanos, gerencias, etc. Cuando hablamos de un Puesto como director de RRHH hablamos de una persona que tiene formación base de Psicología, formación específica de Psicología del Trabajo y una muy importante formación en otros ámbitos. En este área nos encontramos directores en sí y asesores a la dirección. Todos los procedimientos de dinámicas de grupos los utilizamos para asesorar a grandes grupos que son las empresas. Pero si vamos con esto y nada más nos encontramos con un choque y es el dominio del lenguaje que es en estos campos el que permite al PTO la coordinación con otros profesionales y aportar valor añadido a sus conocimientos en el desarrollo de su actividad.

Organización y desarrollo de RRHH

Aquí hay aspectos de organización: organigramas, análisis del flujo de comunicación, de carga de trabajo, dimensionamiento de plantillas, valoración de puestos,

etc. como también el desarrollo de RRHH en cuanto a la mejora cualitativa de los recursos humanos: formación, adiestramiento, selección, incorporación. Quizá sea el campo que más se conoce. Dentro de ese proceso de incorporación de la persona al puesto hay una labor de selección/orientación dependiendo de a que parte se esté asesorando. Si se asesora a candidatos que van a incorporarse a un puesto de trabajo hacemos una labor de orientación. Para ello hemos de conocer aspectos de selección, de evaluación, aspectos de puestos de trabajo y de la empresa, cultura organizativa, etc.

Condiciones de Trabajo y Salud

Tiene dos aspectos fundamentalmente: la prevención y la atención. La atención corresponde más a un aspecto de acción más directa de tratamiento al individuo, pero la prevención es un aspecto estructural que actualmente la desarrollan también los ingenieros y los médicos del trabajo. Se tiende a modificar la estructura organizativa para que los procesos de trabajo comporten menor riesgo.

La esencia está en analizar e intervenir en todos los procesos que hay dentro de las organizaciones, de las organizaciones hacia fuera y de los individuos en su vinculación hacia las organizaciones.

Después de la enumeración de algunas tareas y actividades, el documento termina con la habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de la labor, englobando también todos los conocimientos que deberían desglosarse según los puestos de trabajo en concreto. Aportando al final unos conocimientos específicos hacia los que los Psicólogos del trabajo y de las organizaciones hemos de tender y que se consigue por la Facultad, por cursos específicos y por la labor de cada día.

Definición

1. Identificación del Puesto

Hablar de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones implica considerar una de las grandes áreas de la Psicología, según una primera distinción entre la psicología referida al ámbito de salud y Clínica, la referida al ámbito de la Educación y Desarrollo formativos y ésta que es la referida al ámbito del Trabajo, la empresa y las relaciones laborales y de mercado. Así pues, hemos de ser conscientes de la entidad del perfil, mucho más amplio que otros de índole más restrictiva o concreta, por tanto, abarcar todas las funciones y campos es imposible aunque este intento sirve para acercarnos y marcar, pues, al menos unos mínimos.

2. Denominación del Puesto

La necesidad de dar la denominación de "Psicología del Trabajo y de las Organizaciones" nos lleva a considerar si realmente estamos refiriéndonos a un cuerpo profesional muy amplio que realmente engloba varias ocupaciones y, por supuesto, un número importante de puestos de trabajo con denominaciones muy concretas y variadas y que, todas ellas parten de un mismo tronco común pero muy diversificado en sus ramas.

Podemos mencionar denominaciones más concretas, y que son las que realmente constituyen las ocupaciones de este área, como Director de Recursos Humanos, Consultor en Recursos Humanos, Técnico de Recursos humanos, Técnico de Selección, Formador, Director de formación, Analista de puestos, Técnico de organización, Analista de procesos, Asesor de imagen, Técnico de investigación de mercados, Técnico de marketing, Director de Marketing, Técnico Superior de la Administración Pública, Técnico de

Estudios, Técnico de Psicotecnia y Psicología Militar, Psicólogo del personal, Psicólogo del Personal Militar, Analista de Investigación de mercados,...

3. Misión o Finalidad del Puesto

Las misiones, como resultados globales más significativos que se deben alcanzar en el puesto de trabajo, son diferentes dependiendo del puesto de trabajo concreto y funciones concretas a desarrollar, así como del nivel de responsabilidad y, en definitiva, de los objetivos globales, como se viene demostrando a lo largo del documento. No obstante, aportamos algunas misiones:

- Alcanzar los objetivos contenidos en el Plan de Gestión en cuanto a adecuación cualitativa de los recursos humanos, asegurando la selección y contratación adecuada de los miembros de la organización y la preparación técnica de los mismos para ocupar los puestos actuales, potenciando su preparación para posibilitar que asuman puestos más cualificados y/o con mayores responsabilidades y adecuando constantemente la estructura de la Organización a la estrategia, consiguiendo que la organización sea adecuada, las funciones bien definidas, los sistemas de comunicación sean eficaces, y los puestos debidamente valorados y retribuidos según los planteamientos de la Organización en su conjunto y su política de actuación sobre el personal para la consecución de los objetivos globales de la empresa u organismo.
- Desarrollo de métodos y procedimientos para aumentar al máximo la eficacia de los programas de selección y formación, y estudio del modo como estos mismos métodos pueden influir sobre la conducta laboral.

- Estudio e intervención del influjo de la organización y demás factores ambientales sobre la conducta y la satisfacción laboral y del modo como pueden modificarse estos factores para aumentar el rendimiento y la satisfacción.
- Aplicación de la metodología de estudio, diagnóstico, investigación e intervención de la psicología a la mejora del factor humano en las organizaciones, a su mejor adaptación y eficaz incorporación y control de las variables que dinamizan el mercado laboral los Recursos Humanos en la Organización.
- Aplicación de la metodología de estudio, investigación e intervención de la psicología al mercado de consumidores y control de las variables del mercado y la satisfacción de compra.
- Generación de políticas y planes de acción para que la Organización provoque en el mercado el efecto deseado y la implantación de su producto o servicio sea eficaz, vehiculando acciones para el logro de los objetivos comerciales y, su análisis, intervención y continua mejora para contribuir al logro de los objetivos globales de la empresa u organismo.
- Garantizar la seguridad de las personas en el trabajo, los bienes y el medio ambiente, así como la mejora de condiciones de trabajo, generando sistemas de prevención e interviniendo para la mejora.
- Aplicación de los principios y técnicas psicológicos a la selección, Formación, clasificación y asignación de personal Militar o colectivos y Cuerpos de Seguridad específicas.
- Conducir las investigaciones, desarrollo, aplicación y evaluación de los principios psicológicos relacionados con el comportamiento humano en cuanto a carac-

terísticas, diseño, y uso de entornos y sistemas dentro de los cuáles trabajan y viven los seres humanos, colaborando con los diseñadores de equipos en el diseño, desarrollo y, utilización de sistemas constituidos por el hombre y la máquina para obtener una eficacia óptima en términos de capacidad humana. Aconsejar sobre factores humanos que deben considerarse en el diseño de sistemas constituidos por el hombre y la máquina, equipos militares y, productos industriales.

Funciones

Hacer una especificación de campos siempre supone dejar de lado posiblemente importantes cometidos que, a la hora de clasificar y dada la necesidad de concreción y de no realizar un extenso Tratado sino un sencillo documento, podemos dejar en el tintero. En este sentido, los Psicólogos del Trabajo y de las Organizaciones suelen ser contratados en las empresas e instituciones públicas y privadas para hacerse cargo de una o varias de las siguientes funciones y tareas.

1. Funciones

Selección, Evaluación y Orientación de personal

Selección y evaluación de personal, análisis de los requerimientos del puesto de trabajo, determinación de factores críticos en el desarrollo del trabajo, diseño y aplicación de instrumentos y técnicas de evaluación, Realización de entrevistas de evaluación y selección, Observación del trabajo y entrevista con supervisores y trabajadores para la determinación de requisitos físicos, mentales, de formación y otros; Desarrollo de Técnicas de entrevistas, escalas de valoración, y tests psicológicos para valorar habilidades y aptitudes; Realización de Dinámicas de grupo y técnicas cualitativas para la evaluación y toma de decisiones en materia de personal, Realización de pruebas aptitudinales, de personalidad, de motivación, y de adecuación al puesto de trabajo; Evaluación de condiciones específicas: peligrosidad, armas, conducción, autocontrol, tolerancia al estrés; Realización de informes de evaluación; Evaluación del Potencial; Análisis de necesidades en el trabajo; Búsqueda de empleo, Orientación profesional, Planificación y Desarrollo de Carreras,...

Acciones para la adquisición de personal, para la mejora cuantitativa de los recursos humanos, desde el punto de vista de las empresas u organización pública o privada y desde el punto de vista del individuo en cuanto a mejorar y orientar su cualificación e idoneidad.

Formación y Desarrollo del personal

Análisis de necesidades formativas; Diseño e impartición de programas y acciones Normativas; Evaluación de acciones Normativas, medición de resultados y del impacto en el grupo y en la Organización, Evaluación y medición de la eficacia de los métodos de formación mediante análisis estadísticos de Producción, reducción de accidentes, Absentismo, Impacto en Facturación; Organización de los programas de Formación; Dirección e implementación de programas de mejora cualitativa de los Recursos Humanos.

Planteamiento, dirección, gestión y ejecución de planes para la mejora cualitativa de los recursos humanos a través de la sistematización de acciones Normativas y programas de cualificación en la organización.

Marketing y Comportamiento del Consumidor

Investigación cualitativa y cuantitativa de mercados, Sondeos, Encuestas, Dinámicas de Grupos, Comunicación externa, Publicidad, Políticas comerciales, Estudios sobre imagen y consumo, Motivaciones y actitudes de compra, Marketing de producto, Diseño, Medición de la efectividad de los programas de publicidad Estudios de reacciones hacia productos y diseños,...

Aspectos referidos a la manera en que se analiza un mercado, se ayuda en el diseño y materialización de la idea y se comunica sistemáticamente.

Condiciones de Trabajo y Salud

Salud, Higiene y Prevención de Riesgos Laborales (Psicología de la Salud Laboral).

Ergonomía, mejora de las condiciones de trabajo; Seguridad e Higiene en el Trabajo, Desarrollo de Programas Preventivos y estudios para la prevención de riesgos; Reconocimientos Psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos, Detección e intervención en Psicopatologías con adaptación Laboral,...

Aspectos referidos a las condiciones estructurales del trabajo y a la forma de intervenir para su prevención, tratamiento y mejora de las condiciones, con un enfoque que entronca la estructura organizativa y el individuo.

Organización y desarrollo de Recursos Humanos

Organización, Estructuras y procesos de trabajo; Comunicación interpersonal formal e informal; Programas de motivación-, Cambio de conducta organizativa; Análisis de necesidades en el trabajo; Desarrollo de Carreras; Establecimiento de líneas promocionales; Clima y Satisfacción Laboral; Dimensionamiento, Reestructuraciones de plantilla y departamentalizaciones-, Cultura organizativa; Introducción de Nuevas Tecnologías, Análisis y Clasificación de Puestos; Análisis y Descripción de puestos de Trabajo-, Valoración de Puestos de Trabajo; Sistemas Retributivos; Sistemas de Organización del Trabajo; Intervención en el desarrollo e implantación de programas de Gestión de la Calidad; Formación, participación e implicación de los Recursos Humanos en la mejora continua y el aseguramiento de la Calidad; Resolución de problemáticas individuales con incidencia laboral, Reincorporación de Disminuidos, Evaluación del desempeño, Conflicto y Negociación; Auditorías Sociolaborales y de Recursos Humanos...

Temáticas relacionadas con la adquisición, mantenimiento y desarrollo de los Recursos Humanos en las organizaciones y en el mercado laboral.

Dirección y Management

Asesoramiento a la Dirección sobre políticas sociales, de personal, de marketing, de Condiciones de Trabajo y Salud Laboral, de Organización,....; Desarrollo Organizacional; Responsabilidad gerencial directa, Dirección y gestión de unidades organizativas en empresas y organismos públicos y privados;...

Funciones tanto de asesoramiento a la Dirección y mejora de las responsabilidades y actividades gerenciales y de mando, como Dirección de unidades organizativas, equipos de trabajo o departamentos o negociados.

2. Cometidos y Tareas

En este apartado se incluyen algunas funciones y tareas de los Psicólogos del trabajo y de las organizaciones sin la pretensión de ser exhaustivos, dada la complejidad de abarcar todas las funciones de todos los puestos de trabajo de este área de la psicología.

Elaboración de los programas de actividad que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Gestión referentes al Área de Recursos Humanos

- Confeccionar programa de actividades anuales que permitan el cumplimiento de los objetivos marcados en el Plan de Gestión.
- Ejecución del programa de actividades según la planificación establecida al efecto.

Elaboración de los programas de actividad que permitan el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Gestión referentes al Área de Marketing

- Confeccionar programa de actividades anuales que permitan el cumplimiento de los objetivos marcados en el Plan de Gestión.
- Ejecución del programa de actividades según la planificación establecida al efecto.

Control del cumplimiento de los programas aprobados tomando las decisiones oportunas para evitar las posibles desviaciones. Para ello dispone del Cuadro de Mando como herramienta fundamental, sin perjuicio de otras informaciones de gestión que puedan elaborarse

Responsabilidad sobre la adecuada política de Selección y Encuadramiento del Personal, acorde con el planteamiento estratégico de la Empresa u Organismo

- Dirigir los procesos de selección de personal en función de la planificación de los recursos humanos establecida, determinando los criterios adecuados para su ejecución:
 - Análisis de las necesidades de personal.
 - Análisis del puesto de trabajo. Determinación de los requerimientos de los puestos de trabajo en cuanto a habilidades y destrezas, aptitudes, acti-

tudes, motivación, personalidad, formación reglada y conocimientos específicos, y nivel de experiencia requerido.

- Reclutamiento de candidaturas acordes al perfil de requerimientos.
- Determinación de criterios de evaluación en función de los requerimientos del puesto de trabajo.
- Evaluación del nivel de adecuación de las personas candidatas al perfil requerido por el puesto. Pruebas psicotécnicas, técnicas, de simulación, entrevistas,...
- Toma de decisiones sobre el nivel de adecuación.
- Incorporación, acogida y encuadramiento mediante proceso de formación o training en el puesto de trabajo.
- Desarrollo de técnicas de entrevista, escalas de valoración, y tests psicológicos para valorar habilidades, aptitudes, así como otros datos de interés para facilitar la selección, colocación y promoción.
- Realizar evaluaciones de personal y entrevistas de selección.
- Proponer o decidir la contratación del personal, de naturaleza directiva, técnica, administrativa u operativo.
- Analizar y proponer el óptimo encuadramiento de las personas en los distintos puestos, adaptando permanentemente la estructura a la estrategia de la empresa.
- Proponer la promoción de los empleados y los Planes de Sucesión en función de las necesidades existentes.
- Desarrollo y aplicación de técnicas como análisis y clasificación de puestos, entre-

vistas a los empleados, evaluaciones y tests vocacionales para el uso en la selección, colocación, promoción y formación de los trabajadores.

- Asesoramiento individual a la persona en materia vocacional, asegurando el grado de ajuste formativo y actitudinal entre las expectativas y posibilidades de las personas y el mercado laboral.

Responsabilidad sobre Planificación, Diseño, Control y Evaluación de la Formación, tanto a nivel directivo, técnico, operativo como de desarrollo personal.

- Organización de programas de formación, aplicando principios de aprendizaje y diferencias individuales.
- Diagnosticar o detectar las necesidades formativas de los miembros de la Organización, obteniendo datos sobre la cualificación actual, la requerida para el adecuado desempeño del puesto y las deficiencias existentes al respecto.
- Elaborar el Plan de Formación que responda a las necesidades reales del personal, estableciendo un orden de prioridad en función de la importancia o valor estratégico que posee para la organización y que permita alcanzar los objetivos establecidos en el Plan de Gestión.
- Ejecutar, controlar y evaluar el Plan de Formación.
- Establecer el calendario más apropiado para la realización de las diferentes actividades formativas. Programación.
- Decisión sobre los recursos técnicos y humanos necesarios para la impartición eficaz de las acciones Normativas.

- Decisión sobre las ofertas Normativas que son más apropiadas para cubrir los objetivos planteados por la organización, estando permanentemente atento a las distintas posibilidades existentes en organizaciones e instituciones y/o profesionales de la formación y, en definitiva, de la mejora cualitativa de los recursos humanos.

- Contactar y/o contratar a los formadores seleccionados para impartir las actividades formativas, compatibilizando su intervención con el calendario y horario establecido.

- Controlar el cumplimiento de la programación establecida en el Plan de Formación.

- Evaluar el grado de aprovechamiento del personal de las actividades formativas realizadas.

- Evaluar la calidad de las actividades formativas realizadas.

- Evaluar al profesorado que imparta las diferentes actividades Normativas.

- Evaluación y medición de la eficacia de los métodos de formación, mediante análisis estadísticos Producción, reducción de accidentes, absentismo e impacto en facturación.

- Preparación de la tarea docente, e impartir formación.

Proporcionar información fiable en materia social sobre la marcha de la organización permitiendo la adecuada toma de decisiones sobre el personal

- Desarrollo y aplicación de técnicas psicológicas a los problemas de personal.

- Establecer una medición periódica, mediante la utilización de determinados indicadores, de aspectos tales como absentismo, rotación, conflictividad, clima social, satisfacción laboral, motivación, etc., realizando las acciones oportunas para mejorar la situación de cara a un óptimo funcionamiento de la Organización.
- Tener permanentemente actualizado un Inventario de Recursos Humanos que refleje el potencial y desarrollo de los empleados para poder determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal, realizando una adecuada planificación.
- Evaluar el desempeño o rendimiento del personal, contemplando sus aplicaciones retributivas, si procede, en función de los objetivos de la Empresa, estableciendo criterios de evaluación del personal acorde a los distintos puestos de trabajo.
- Centralizar la información referente a la evaluación de la actuación del personal, presentando informes periódicos a Dirección General donde figure la evolución de los miembros de la organización y recomendaciones para modificar actitudes o comportamientos no deseados,
- Diagnosticar periódicamente la situación organizativa y la adecuación de la estructura organizativa a la estrategia de la Empresa, realizando las acciones oportunas para mejorar la situación.
- Aconsejar a los trabajadores a mejorar el trabajo y reajustes personales.
- Información y presentación de informes.
- Análisis, diseño e implantación de la estructura organizativa idónea para el cumplimiento de los objetivos de la Organización.
- Definición del organigrama y su desglose.
- Análisis de los puestos de trabajo.
- Redacción de las descripciones de puesto.
- Valoración de los puestos de trabajo. Elección del sistema, elección de grados y niveles, factores y criterios, manual de valoración, ejecución del proceso de valoración, aplicaciones retributivas.
- Conducción de estudios de investigación de la estructura organizativa, sistemas de comunicación, interacciones de grupo y sistemas de motivación así como la recomendación de cambios para mejorar la eficacia y efectividad de los individuos, unidades organizativas, y de la organización.

Responsabilidad de la actualización permanente de las descripciones de todos los puestos de trabajo, así como la Política Retributiva de la Empresa, teniendo presente tanto la situación interna (valoración de los puestos de trabajo) como la externa (mercado laboral), según las directrices y objetivos de la Empresa

- Realizar, revisar y modificar las Descripciones de los Puestos de Trabajo, en función de los cambios que se vayan produciendo en los mismos.
- Revisar la Valoración de los Puestos de Trabajo, así como el sistema, para su actualización.

Estructura Organizativa. Análisis, descripción y valoración de los puestos de trabajo

- Gestionar la Política Retributiva, estableciendo revisiones salariales anuales.
- Contemplar la parte variable de la Evaluación del Desempeño incorporándola a la Política Retributiva, si procede, en función de los objetivos de la Empresa.
- Fomentar la participación e involucración del personal, incrementando la motivación.
- Conducción de encuestas y estudios de investigación para asegurar la naturaleza de su supervisión y liderazgo efectivo y para analizar los factores que afectan la moral y la motivación.

Realización de acciones oportunas para involucrar al personal en la estrategia de la empresa, conociendo y mejorando permanentemente la situación de los mismos en la empresa y facilitando, dirigiendo y controlando el cambio que se pretende conseguir

- Potenciar la coordinación entre los distintos departamentos y unidades organizativas.
- Establecer y revisar los canales de comunicación de la empresa, favoreciendo el uso adecuado de los mismos.
- Adecuar la cultura organizativa a la estrategia de la empresa.
- Analizar y proponer mejoras de los sistemas de trabajo utilizados.
- Constituir grupos de trabajo o equipos de mejora, si procede, con el objetivo de incrementar la calidad, tanto a nivel interno como externo, y la motivación de los empleados.
- Prevenir posibles conflictos e intervenir, si se llegaran a producir, para la resolución de los mismos.
- Aconsejar a la dirección sobre políticas de personal y sobre relación dirección-empleado.
- Canalizar adecuadamente reclamaciones, quejas, sugerencias y propuestas.

Planificación de Carreras para todo el personal de la Empresa, teniendo en cuenta para ello la Formación, el potencial aptitudinal las habilidades poseídas y la predicción del desempeño o rendimiento futuro de los empleados, estableciendo al tiempo un diseño curricular individual de formación para la adaptación a los cambios de forma anticipada y planificada

Seguridad e Higiene en el Trabajo. Intervención en Prevención de Riesgos Laborales desde la perspectiva de la Psicología de la Seguridad Laboral

- Estudios para la prevención de accidentes.
- Reconocimientos psicológicos en puestos especiales y trabajos nocturnos.
- Tratamiento de psicopatologías con inadaptación laboral.
- Ergonomía: Condiciones psicológicas de puestos de trabajo,
- Estudio y desarrollo de teorías psicológicas relacionadas con los efectos de los factores físicos (temperatura, humedad, vibración, ruido e iluminación), sobre el comportamiento del trabajador, y pro-

puestas para minimizar los riesgos y mejorar la calidad de vida.

- Formación en temas técnicos y de sensibilización y cambio de actitudes en materia de Seguridad Laboral.
- Investigación, intervención y valoración de programas de Salud Laboral.
- Investigación de los problemas relacionados con el entorno físico de trabajo, como la iluminación, ruido temperatura y ventilación, y recomendar cambios para mejorar la eficacia y el descenso de accidentes.
- Adaptación de la maquinaria, equipo, espacio de trabajo y entorno al uso humano.

Marketing. Psicología del Consumidor. Investigación Social y Comercial

- Estudios sobre imagen y consumo.
- Motivaciones y actitudes aplicadas a la venta.
- Creatividad y Publicidad.
- Investigación de mercados: Aspectos cualitativos y cuantitativos.
- Análisis de las necesidades de compra.
- Marketing del producto.
- Estudios pre y postest publicitarios.
- Estudios de las reacciones de los clientes hacia los nuevos productos y diseños de embalaje, utilizando encuestas y tests, y medir la efectividad de los medios de publicidad como apoyo a la venta de productos y servicios.
- Desarrollo de estrategias comerciales y acciones de marketing Directo.

Ámbitos de Actuación

A nivel público y privado, en Instituciones y Organismos Públicos y Privados, y en empresas Públicas, semipúblicas o Privadas de cualquier sector del sector Terciario Avanzado como empresas de consultoría y asesoramiento, así como la práctica como profesional liberal.

Los niveles en los que se desarrollan las funciones son diferentes en cuanto que encontramos esta responsabilidad a nivel auxiliar, técnico o directivo.

Formación

Este apartado de Formación se constituye como *Especificaciones o Requerimientos de los Puestos*, detallando los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de los cometidos. Es de destacar en este sentido que los conocimientos y habilidades necesarios para el eficaz desarrollo de cada una de las ocupaciones son coincidentes con el de otros profesionales afines o que intervienen en aspectos relacionados o con los que incluso se debe trabajar en equipo, enriqueciéndose en muchos casos con la pluridisciplinariedad. Sin embargo, esto no es óbice para que el Psicólogo del Trabajo y de las Organizaciones deba poseer esta formación que por razones obvias no desglosamos según los diferentes ámbitos de actuación, sino que hacemos un volcado general aplicable a un perfil genérico.

Formación Básica

Titulación Superior, Licenciatura en Psicología.

Habilidades requeridas

- Habilidades de entrevista, establecimiento de clima adecuado y obtención de colaboración e información.
- Capacidad de escucha.
- Habilidades sociales.
- Habilidades de comunicación.
- Habilidades de negociación.
- Habilidades pedagógicas.
- Comprensión de la dinámica de grupo.

- Capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de análisis
- Facilidad para planificar o programar.
- Capacidad para el manejo de técnicas de presentación y utilización de medios audiovisuales.
- Sensibilidad para los temas sociales.
- Habilidades para el trabajo en equipo y su fomento.
- Capacidades de afrontamiento.
- Capacidad de adaptación y hábil interacción con el entorno específico en el que se desenvuelve el trabajo a realizar.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad de observación y aplicación de técnicas diagnósticas.

Conocimientos Específicos

- Gestión de Recursos Humanos.
- Selección de Personal.
- Pruebas de evaluación aptitudinal, motivacional y de personalidad.
- Derecho Laboral.
- Contratación.
- Economía.
- Metodología didáctica.
- Conocimientos de Organización.

- Informática.
- Estadística.
- Gestión empresarial.
- Ergonomía.
- Seguridad Laboral y Salud.
- Técnicas de Higiene y Prevención de Riesgos Laborales.
- Técnicas de Dirección, Liderazgo y Coordinación de equipos de trabajo.
- Cualificación Profesional y Formación.
- Psicología Clínica de empresa.
- Psicología Económica (Marketing y Comunicación).
- Técnicas de Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo.
- Técnicas de Valoración de Puestos de Trabajo.
- Diagnóstico de Personal.
- Asesoramiento vocacional y Orientación profesional.
- Conocimiento de la normativa vigente en materia de Formación e Inserción Profesional.
- Conocimientos de la normativa vigente en el ámbito de actuación.
- Técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo del mercado.
- Estudios prospectivos.
- Manejo de instrumentos y técnicas de diagnóstico psicológico.
- Calidad y su Certificación.
- Conocimientos del lenguaje específico del ámbito de intervención y de los estatutos con los que se relaciona el trabajo del Psicólogo.
- Conocimientos deontológicos de la práctica profesional de las Ciencias del Comportamiento y la Evaluación Psicológica.

Experiencia previa y de rodaje

Prácticas de intervención en Instituciones y Organismos Públicos y Privados, o empresas Públicas, Semipúblicas o Privadas de cualquier sector o del sector Terciario Avanzado como empresas de consultoría y asesoramiento, así como las prácticas como auxiliar de un profesional liberal, dominando el manejo de las técnicas y las situaciones sociales que comportan.