

DOSSIER: Tendencias en Psicología del trabajo (I)

El pasado 2 y 3 de junio se celebró en Madrid el Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y RR.HH. organizado por el Colegio del Psicólogos de Madrid con el lema “Comprometiendo personas y organizaciones”. Además del éxito profesional que se obtuvo en el Congreso ha servido para tener un debate sereno y sensato sobre el futuro de la Psicología del trabajo. Este futuro se refleja en el diseño del propio congreso que tenía tres principios:

- Abrirse a todos los Psicólogos, incluso si no estuviesen colegiados.
- Abrirse a otros conocimientos, participando profesionales de otras disciplinas.
- Compartir la visión de la Psicología básica y científica de la Academia con la visión dinámica de la psicología aplicada.

Con estos principios ofrecemos un dossier con nueve artículos diferentes que reflejan la riqueza y diversidad de las aportaciones en el Congreso, que publicamos en dos entregas. Los artículos en esta primera entrega versan sobre las siguientes temáticas:

- Los enfoques psicológicos utilizados en coaching.
- El RP: Modelo de desarrollo de Capital Psicológico.
- El papel del Psicólogo del Trabajo en la Selección.
- Las 15 nuevas áreas del Rol del Psicólogo del Trabajo.

Estos artículos ofrecen una panoplia de nuevas visiones que ha caracterizado este Congreso. Y como toda reunión profesional además del avance técnico-práctico y las aportaciones a nuevas áreas, está la actitud de compartir y colaborar entre diferentes profesionales que asistieron.

Desde los Comités del Congreso (Científico-Profesional y Organizador, presididos por D. José María Peiró y D. Luis Picazo, respectivamente) hemos sentido el orgullo de una profesión y un valor útil para las empresas. Y esperemos que estas ideas de diferentes Psicólogos sirvan para el desarrollo de la función de Recursos Humanos en las empresas y organizaciones españolas.

Luis Picazo y Francisco Javier Cantera, miembros del Comité Organizador del Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y RR.HH.



Las 15 Nuevas áreas del rol del Psicólogo del Trabajo

Francisco Javier Cantera Herrero, Presidente de Grupo Blc y de la Fundación Personas y Empresas.

En este artículo queremos ofrecer una visión panorámica del rol del psicólogo en las empresas. Con una visión diacrónica a (pasado-presente-futuro) que hemos estructurado en tres momentos 1994/2014/2014. Por tanto podemos hablar de roles clásicos, roles consolidados y roles emergentes. Estos roles emergentes necesitan ser conceptualizados a los roles consolidados lo debemos debatir y a los roles clásicos tenemos que reinventarlos. Al final, se trata de analizar el rol expandido del psicólogo del trabajo.

A.- ROLES CLÁSICOS DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO

La incorporación del saber de la psicología a la actividad empresarial empieza desde el principio de su fundamentación científica. El concepto de Psicología Industrial a principios del S. XX dio pasos agigantados con el diseño de las pruebas psicotécnicas tras la II Guerra Mundial. Ubicó a la psicología como una profesión centrada en el diagnóstico y la selección de personas más adecuada para los puestos de trabajo predeterminados. Tras el



desarrollo de la psicología humanista en los años 60 empieza a emerger la función del formador especializado en las habilidades. Y ahí se entroncó el otro rol clásico del psicólogo que fue la formación. La dedicación a la selección y la formación era los dos ámbitos fundamentales que las empresas contaba con el psicólogo en los años 80 del siglo pasado. (Mª Jesús Álava 2007).

Estos dos focos del rol del psicólogo duro muchos años. En el año 1992 desde el Colegio Oficial de Psicólogos

¿En qué trabajan los Psicólogos de empresa?

Selección	54 %
Formación	20 %
Evaluación del rendimiento y Motivación	12 %
Salud Laboral	10 %
Otros	4 %
TOTAL	100 %

Cantera y otros, 1992.

del Madrid hicimos un estudio entre 450 psicólogos que trabajaban en las empresas con los siguientes datos de dedicación: (Cantera y otros 1992)

En este mercado de trabajo el rol del psicólogo era muy restringido. Quedando su labor en una función técnica poco valorada como estratégica y era solamente operativa. El rol del psicólogo estaba circunscrito a un diagnóstico complementario al del jefe inmediato o a impartir los cursos de habilidades para jefes y/o mandos pero donde su función estaba más en su capacidad formativa que en la función transformadora de la empresa. Hablando con mi maestro Miguel Ordoñez, en aquella época, que era un psicólogo que había empezado en los años 60 a trabajar en diversas empresas vimos que en funciones y roles poco se había evolucionado desde los años 60 a los 90 del siglo pasado. Estoy seguro que si ahora pudiese mantener esta entrevista con mi ausente maestro nos alegraríamos por los diferentes roles que podemos desarrollar en las empresas los psicólogos del trabajo que trabajan actualmente.

En este momento, podemos hablar que además de la transformación de las tres áreas de 1992 (selección, formación y motivación) han surgido otros 12 roles diferentes que hace crecer las oportunidades ocupacionales y el mayor reto de la labor del psicólogo en la empresa. Esta amplitud de roles es muy atractiva para la investigación, el desarrollo y el futuro de nuestra querida profesión que cada vez más es una parte fundamental en el proceso de digitalización de la Empresa.

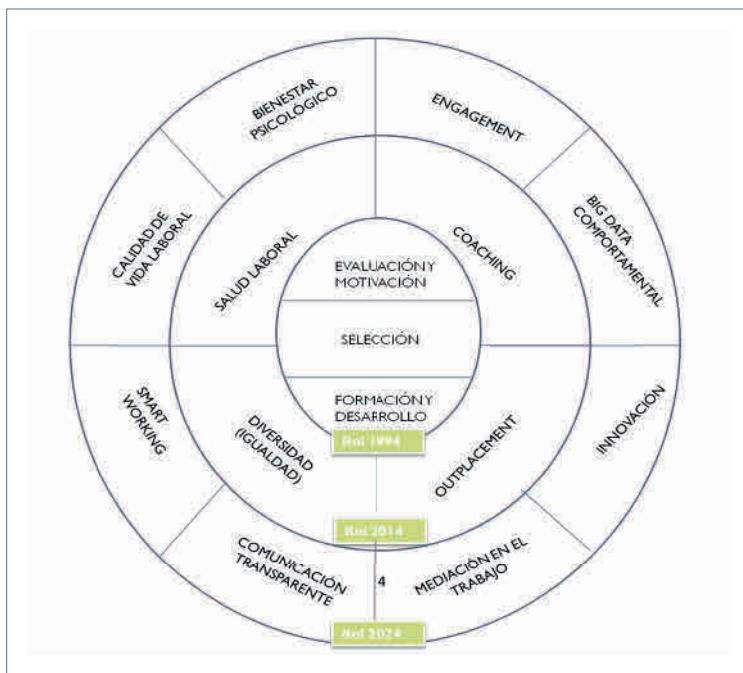
B.- ROL EXPANDIDO DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO

Las 15 áreas actuales donde hay psicólogos trabajando han surgido por diferentes oleadas. A manera de ser sintético podemos clasificarlas en tres tipos de roles:

- 1.- Roles clásicos en reinención →3 roles
 - (Selección, Formación, Evaluación del Rendimiento)
- 2.- Roles consolidados en debates →4 roles
 - (Salud laboral, Coaching, Diversidad, Outplacement)
- 3.- Roles emergentes en conceptualización →8 roles
 - (Engagement, Big Data aplicado a comportamiento organizacional (HR Analytics), Innovación, Mediación, Comunicación Interna, Smart Working, Calidad de Vida Laboral y Bienestar Psicológico)

>

- > Gráficamente lo podemos expresar (ver Gráfico) analizando una evolución desde 1994 a 2014 y una posible proyección a 2024.



C.- ROLES CLÁSICOS A REINVENCION

La digitalización es un proceso transformacional de la experiencia humana. Igualmente que nos cambia nuestra experiencia cliente ha hecho evolucionar nuestra experiencia empleado. La transformación de la tecnología configura nuestras aportaciones como profesionales en la selección, en la formación y en la evaluación/motivación. La Psicología del Trabajo debe reinventar sus funciones clásicas estableciendo su contribución en los siguientes sistemas:

I. De la selección diagnóstica a la selección predictiva. Nuevos focos

- Big Data aplicada al conocimiento en las redes sociales para seleccionar (reclutar, net-hunting, análisis de experiencias)
- Gamificación como evolución de las pruebas psicotécnicas en el entorno online (preselección, pruebas on-line)
- Employee Branding ¿cómo hacer atractivo al talento, el trabajar en un ecosistema laboral específico de una empresa? (cool-hunting de best practices, personal branding, team branding)
- Perfiles híbridos: Evolución de los conceptos de competencias hacia una mayor valoración de la

experiencia de los candidatos más que el propio conocimiento.

2. De la formación en aula al desarrollo integral en el trabajo.

- Formación virtual. Mixtificación de la formación on-line con la formación presencial basado en la neurodidáctica (Pildoras de desarrollo, preguntas poderosas de desarrollo)
- Aprendizaje “hands on”. Aprendizaje en el rol organizativo a través de experiencias significativas de desarrollo.
- Social learning. Establecimiento de comunidades de aprendizaje donde el aprendizaje informal es muy importante en la capacidad de desarrollo de las personas.
- Mentoring. Como aprendizaje actitudinal a través de procesos de intercambio de experiencias en sesiones de aprendizaje bidireccional.
- Incorporar las innovaciones sobre liderazgo (auténtico) para incrementar el valor del rol de psicólogo en el desarrollo de la capacidad directiva.

3. De la evaluación por competencias a evaluación por experiencia.

- Evaluación continua del clima laboral a través de aplicaciones virtuales (apps) que posibilita un conocimiento continuo y real del clima de una organización.
- Evaluación de la experiencia de trabajo desde una perspectiva del aprendizaje significativo. Además de evaluar los resultados hay que apreciar el impacto personal de la experiencia en los profesionales.
- Evaluación de desarrollo continuo con feedback estructurado dentro del ciclo anual de apreciación de los resultados.

Como vemos las herramientas del entorno digital están haciendo evolucionar unas funciones clásicas basadas en test (selección), cursos de formación (formación) y evaluación por cuestionarios (evaluación del rendimiento).

D.-ROLES CONSOLIDADOS EN DEBATE.

En estos últimos años, desde 1994 al 2014 han surgido cuatro roles para la Psicología del Trabajo muy interesantes aunque todavía hay que debatirlos. Nadie discute la labor de un psicólogo en la apreciación de riesgos psicosociales, en salud laboral, en el coaching, en el análisis de la diver-

sidad y en los procesos de outplacement, pero si está en debate con otras aproximaciones de profesionales que tratan de aportar su conocimiento. Creo sinceramente que la investigación y el desarrollo profesional serio son las palancas para crear el prestigio diferencial que aporta la psicología en estos ámbitos. Para apoyar nuestra aportación, creo que nuestra labor se debe centrar en:

1. De la prevención del riesgo a la Empresa Saludable.
 - Evolucionar el foco del riesgo para prevenir situaciones inadecuadas para la salud mental al crear organizaciones que se centren en la salud de las personas.
 - Visionar una intervención macro (a nivel organización) más que una visión micro (a nivel puesto de trabajo)
 - Introducir la psicología positiva con prácticas que generen salud mental desde las fortalezas de las personas.
2. Del coaching profesional al coaching psicológico.
 - Desarrollar la eficacia del coaching con la incorporación de las técnicas psicológicas, para dotar de criterios rigurosos y diferenciales de otros profesionales (Cantera, 2015).
 - Incorporar los conocimientos de la psicología social a los modelos de coaching grupal.
 - Hacer que el coaching se evalúe a través de pruebas psicológicas (pre y post intervención).
3. De la igualdad laboral a la diversidad de psicología.
 - Gestión de la diversidad como habilidad directiva desde el conocimiento de la psicología diferencial.
 - Customizar las políticas de recursos humanos a cada grupo de interés.
4. Del outplacement de empleo al acompañamiento en la transición profesional.
 - Centrarse más en la persona que hace la transición que en los puestos que puede ocupar.
 - Ayudar al cambio personal que implica una situación profesional determinada.

E.-ROLES EMERGENTES EN CONCEPTUALIZACIÓN

A los roles anteriores donde se está trabajando la imagen de profesionales de la psicología en la empresa hay que añadir

ocho nuevos roles emergentes. Todo rol emergente puede expandirse mucho o poco, depende de diferentes contextos que determinara su amplitud. Pero sin duda, la labor de los profesionales sirve para dimensionar dicho rol. Estos ocho roles están configurando las nuevas fronteras de nuestra profesión y supone un reto previo a su desarrollo, que es su conceptualización, es decir, saber que aparte profesional de la psicología domo diferencial. Los profesionales que conceptualicen más adecuadamente estos roles tendrán una enorme ventaja frente a otros profesionales. Es donde debemos focalizar nuestro trabajo para conseguir el mayor rol expandido de nuestra profesión.

1. **Engagement** (compromiso). Saber configurar una conceptualización del compromiso de las personas con la empresa en entornos inestables y con escasas seguridades laborales supone un gran reto. Hemos pasado, de la guerra del talento por la búsqueda del talento comprometido. No vale tener talento si no conseguimos que ésta enorme capacidad no se sienta comprometido con una cultura, estrategia y objetivos empresariales. La psicología del trabajo puede aportar un enorme valor al desarrollo del engagement. Es muy importante los esfuerzos de investigación que tenemos que aportar desde la psicología básica (Salanova y Col 2012)
2. **Big Data aplicado al comportamiento** organizacional (HR Analytics). La capacidad de análisis del comportamiento de los empleados por los nuevos sistemas de Big Data es potentísima. No podemos dejar a personas que desconocen los mecanismos psicológicos y los recursos personales de los empleados que hagan análisis de comportamiento organizacional. Me recuerda la posibilidad que tenemos con HR Analytics para revisar hipótesis a la psicología experimental que estudiábamos en la carrera. Metodologías y conocimientos estadísticos aplicados a la predicción de comportamiento en función de la correlación de diferentes valores del entorno es posible con Big Data. (FITZ-ENZJ 2016).
3. **Innovación**. En un entorno digital la competitividad se centra más en la innovación que en el coraje del empresario. Hoy día, la innovación es la base de la competitividad en un entorno competitivo con tantas fronteras líquidas. El desarrollo del intraemprendimiento y de los ecosistemas innovadores necesita de nuevas aportaciones de la psicología. La psicología del innovador puede aportar modelos que intervendrán en un momento de innovación abierta (open innovation) y del valor competitivo del empleado que es un innovador (DE LA FUENTE Y COL 2012).
4. **Mediación**. En un mundo ágil y rápido hay que buscar soluciones operativas a situaciones de conflicto. La mediación psicológica como herramienta en el >

- > ámbito de la relación de las personas y de la empresa es fundamental. Más allá del entorno legal y estrictamente laboral, hay multitud de situaciones donde la mediación psicológica tiene un enorme campo. Hay que conceptualizar el servicio y la solución a aportar a las empresas y a las personas.
- 5. Comunicación Interna.** La capacidad de influir a través de la comunicación en la empresa ya no es una cuestión de medios ni de procesos, sino de contenido persuasivo. El desarrollo de técnicas de Storytelling y de Visual Thinking como proceso motivante de comunicación es un gran campo de expresión de la labor de los psicólogos en la empresa. En un mundo infoxicado es fundamental el desarrollo de contenidos con enorme capacidad de evocación psicológica.
- 6. SmartWorking.** La importancia del espacio de trabajo y del tiempo de trabajo genera una gran oportunidad para la aportación de la psicología. La ruptura del presencialismo, la evolución del teletrabajo al Smart Working está determinando la importancia del engagement, de la psicología social y de los modelos colaborativos de trabajo. Es una gran apertura del mundo del trabajo al mundo personal y real, en este sentido, tenemos que pensar en nuevos modelos de trabajo o de procesos de integración de equipos virtuales.
- 7. Calidad de vida laboral.** La conciliación y la flexibilidad horaria asociado a una concepción más móvil del trabajo (Smart Working) genera otro ámbito de aportación de la psicología a la empresa. Los modelos de conciliación con su diversidad y encaje individualizado lleva a valorizar la aportación psicológica en los modelos del trabajo de los profesionales. En muchas ocasiones, la psicología se ha encadenado al entorno de trabajo físico, hoy día con esta ruptura de fronteras hay que centrarse más en la persona que trabaja que en el propio trabajo.
- 8. Bienestar Psicológico.** No se puede llegar a tener una empresa saludable sino incidimos en el bienestar psicológico. La utilización de herramientas psicológicas de mindfulness y relajación para obtener un mayor nivel de adecuación persona-situación se está convirtiendo en una gran oportunidad de la psicología del trabajo brilla a su altura. El bienestar psicológico se está convirtiendo en un paradigma de enorme valor para profesionales más como trabajadores del conocimiento y que tiene que aportar a la empresa por su productividad psicológica.

Como hemos podido comprobar, tenemos actualmente ocho nuevas áreas donde la psicología del trabajo se juega su valor futuro. Este rol expandido en 15 áreas se puede parecer muy ambicioso, pero según la valoración

empresarial aquellos que dan una respuesta rigurosa y profesional serán reclamados para el ejercicio profesional.

F.- A MODO DE CONCLUSIÓN: GRAN OPORTUNIDAD.

La psicología del trabajo está frente a una enorme oportunidad por las situaciones que ofrece el entorno digital, las aplicaciones futuras de la neurociencia y la atractibilidad actual de técnicas como el coaching. Sin duda, el análisis de datos que ofrece el Big Data configuran nuevas herramientas para intervenir en psicología. Por otra parte, las investigaciones de las neurociencias van descubriendo nuevas aplicaciones de la neuropsicología. Y también, hay que buscar el prestigio profesional para convertir el coaching como una herramienta básica de la psicología. ¿Y cómo se consigue el prestigio profesional? Según Mario Bunge (2014) el prestigio profesional se obtiene por:

- Investigación orientada a la práctica
- Práctica orientada a la investigación
- De la fecundación cruzada con otros conocimientos
- Huir de etnocentrismo profesional
- Y principalmente, del valor de lo aplicado.

Este Congreso Internacional de la Psicología del Trabajo y RR.HH. de 2016 hemos seguido a Mario Bunge, por qué hemos huido de buscar solo ponentes psicólogos colegiados, hemos buscado ponentes de otros conocimientos y hemos contrabalanceado ponentes prácticos y científicos. Por eso, esperamos que haya sido un pequeño paso en el valor de lo aplicado, y por ende, incrementar el prestigio profesional.

Para finalizar tres grandes citas de psicólogos que han aportado mucho a nuestra ciencia y desde la psicología aplicada tenemos que tener muy en cuenta. En primer lugar, nuestro maestro Albert Bandura hablando de la confianza que debemos dar como profesionales “Confiar en ti mismo no garantiza el éxito, pero no hacerlo garantiza el fracaso”. En segundo lugar, el psicólogo ruso Lev S. Vygotsky sobre la mezcla de conocimientos con la siguiente cita “A través de otros nos convertimos en nosotros mismos”. Y por último, el gran Carl Rogers que nos indicaba donde está nuestro futuro como psicólogo profesionales de trabajo “La curiosa paradoja es que cuando me acepto a mí mismo puedo cambiar”. Como sabemos por las técnicas del mindfulness la importancia del aquí y ahora, tenemos que decir que nuestro presente se basa en la confianza de nuestro saber psicológico, en la apertura a los otros conocimientos y en la voluntad que tenemos que cambiar. ¡Larga vida a la psicología del trabajo! ■

“RP +”: Desarrollo del Capital Psicológico en un programa para el incremento del Bienestar y la Excelencia

Alberto Ortega-Maldonado, Cristian Coo, y Marisa Salanova, del Equipo WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables, Universitat Jaume I de Castelló.



En la actualidad, numerosas organizaciones se preocupan por optimizar los niveles de **salud y bienestar psicológico** de las personas y equipos de trabajo que las componen, persiguiendo además incrementar la calidad, eficacia y excelencia organizacional. Son las denominadas organizaciones saludables y resilientes (*HERO Healthy & Resilient Organizations*), entidades que invierten de forma sistemática, planificada y proactiva para mejorar la salud de sus empleados y de la organización, esforzándose en potenciar los recursos y capacidades de las personas que la integran.

Una de las prácticas organizacionales saludables de mayor relevancia son la puesta en marcha de programas de desa-

rrollo de habilidades, capacidades y recursos psicológicos (**Capital Psicológico**), dirigidos a incrementar los niveles de bienestar y desempeño de quienes participan. Algunas experiencias satisfactorias se están desarrollando ya en este ámbito, pero en ocasiones es complicado ajustar la planificación temporal y estructura de los programas a las necesidades y posibilidades reales de la organización. Además de esto, para **optimizar el esfuerzo y la inversión** realizada, aún es preciso profundizar en los mecanismos necesarios para lograr que los efectos de mejora obtenidos de la aplicación de estos programas, se mantengan presentes de forma sostenida en el tiempo. Por este motivo desde el equipo WANT de la Universitat Jaume I de Castelló, estamos trabajando en proyectos de investigación dirigidos al diseño, evaluación e intervención >

- > eficacia de estos programas. Clara muestra de ello es el **Programa RP+**, un programa diseñado expresamente para ajustarse a las necesidades, preferencias e intereses de la organización, dirigido a optimizar la intensidad y sostenibilidad de los resultados.

MÁS RECURSOS, MÁS BIENESTAR, MÁS RESULTADOS

RP+ (Recursos Psicológicos Positivos) es un programa de intervención dirigido a incrementar los niveles de bienestar y desempeño de los trabajadores. El programa se centra en el desarrollo auto dirigido de recursos psicológicos positivos como el Capital Psicológico. Siguiendo una metodología integradora e innovadora y en base a resultados de investigaciones anteriores, RP+ amplifica la intervención en Capital Psicológico con el desarrollo de otros recursos psicológicos relacionados, buscando un **efecto reforzador de la intervención**. Se trata de un programa en fase experimental, que completa su diseño añadiendo a talleres semanales pequeñas actividades favorecedoras de la práctica diaria y la transferencia a las tareas del puesto de trabajo.

RP+ es un programa diseñado expresamente para ajustarse a las necesidades, de la organización, dirigido a optimizar la intensidad y sostenibilidad de los resultados

CAPITAL PSICOLÓGICO: LA CLAVE DEL ÉXITO

El Capital Psicológico es el conjunto de habilidades, capacidades y recursos psicológicos positivos que emplea una persona para desempeñar sus tareas y lograr sus metas de forma exitosa. Como cualquier recurso del que dispone una organización, el Capital Psicológico está sujeto a posibilidades de optimización y desarrollo, siendo por tanto las iniciativas para su potenciación uno de los elementos característicos de las organizaciones HERO. Cuando hablamos de Capital Psicológico hacemos referencia a las creencias de eficacia y a la propia confianza que nos dirigen hacia el esfuerzo necesario para tener

éxito. También hablamos de las atribuciones positivas y optimistas sobre nuestro propio éxito actual y futuro, que nos motivan y encaminan a centrarnos en lograr la tarea. De igual forma estamos pensando en esa capacidad de perseverar y redirigir nuestro camino con esperanza, pese a las adversidades y contratiempos experimentados. En definitiva, estamos hablando de las capacidades que empleamos y nos son útiles cuando desempeñamos una tarea de forma excelente y sentimos gran satisfacción por ello.

METODOLOGÍA INTEGRADORA E INNOVADORA

El objetivo del programa RP+ es promover el bienestar psicosocial y el desempeño de excelencia a través del autoconocimiento y el **desarrollo de recursos psicológicos**. Siguiendo una metodología innovadora e integradora, y en línea con las investigaciones que relacionan el Capital Psicológico con otras capacidades y habilidades, el diseño de este programa busca un efecto reforzador de la intervención, completándola

con contenidos dirigidos al desarrollo del **Mindfulness, Fortalezas Personales y Estrategias de Afrontamiento positivo al Estrés**. Con la intención de favorecer la transferencia de la formación a las tareas del puesto de trabajo, el diseño del programa se compone del formato micro-intervención (talleres) completándolo con pequeñas actividades **favorecedoras de la práctica diaria**.

El diseño es totalmente ajustable a las necesidades y características de la organización, y plantea la celebración de una sesión semanal de carácter intensivo durante aproximadamente un mes. Cada una de las sesiones tiene por objetivo el desarrollo de un recurso psicológico específico, y la estructura del programa está planteada de manera que el aprendizaje y práctica de dichos recursos, sea secuencial y progresiva. Entre cada sesión, se propone a los participantes poner en práctica los diferentes recursos



y llevar a cabo un breve seguimiento de su práctica, tarea que está diseñada para no ocupar más de 5 minutos cada día. Además de esto, se cuenta semanalmente de forma complementaria con un apoyo vía e-mail de material audiovisual atractivo y de muy corta duración, con el que se recuerda a los participantes los elementos centrales vistos durante cada sesión, y se busca motivar a la práctica durante la actividad laboral del recurso específico de cada semana. Las sesiones están dirigidas en todo momento por facilitadores del equipo WANT, siendo todos ellos especialistas en las temáticas a tratar.

CONCLUSIONES, APORTACIONES Y REFLEXIONES

El programa RP+ es una estrategia de optimización dirigida a proveer de recursos psicológicos de alta efectividad a los miembros de la organización en todos sus niveles con la finalidad de facilitar su bienestar psicológico y ofrecerles la oportunidad de **expresar su máximo potencial a nivel humano y profesional**. Las estrategias de optimización se dirigen al incremento del autoconocimiento, el desarrollo de una amplia gama de recursos psicológicos personales, el incremento del bienestar psicológico y la mejora del desempeño y excelencia. Aunque programas anteriores basados tanto en el desarrollo de Capital Psicológico como en Mindfulness han demostrado ser eficaces por separado, los primeros resultados obtenidos en la evaluación tras aplicar RP+ en una organización

española, nos muestran que la combinación de estos dos recursos de una forma innovadora e integradora es eficaz y positiva, por lo que RP+ se plantea como una opción más completa y eficiente para las organizaciones interesadas en la salud de sus componentes.

Poner en práctica programas como RP+ puede ser útil para posicionar a las organizaciones en situaciones potenciales de **ventaja competitiva**, debido a que se están convirtiendo en organizaciones preocupadas por la promoción de la salud psicosocial de las personas que la componen. Sus miembros serán personas más **comprometidas** con la organización, proactivas, energéticas y dedicadas con su trabajo. Mejorarán el desempeño individual de los diferentes equipos y miembros de la organización. Se posicionará en el mercado como una organización atractiva para el **talento**, en donde se promueve de manera activa, comprometida y planificada la salud y bienestar psicológico, y el **desarrollo del potencial personal y profesional de los trabajadores**. Y por último sentarán precedentes en el mercado laboral en la utilización de técnicas innovadoras y basadas en la ciencia para promover la gestión y desarrollo de personas.

El diseño, desarrollo, aplicación y evaluación de la efectividad de programas como RP+ sirven como punto de partida en el camino hacia unas organizaciones más saludables y resilientes, contribuyendo de forma aplicada a los resultados de investigación que demuestran que es posible y muy ventajoso trabajar siendo más felices y productivos. ■ >

> El papel del Psicólogo del trabajo en el Reclutamiento y la Selección de Personas en las Organizaciones

Gloria Castaño, Vicente Ponsoda, Mª Ángeles Romeo y Pedro Sanz, Grupo de Trabajo “Psicología y Evaluación de Personas en las Organizaciones” del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.



El Grupo de Trabajo *Psicología y Evaluación de Personas en las Organizaciones* del Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid, a través de su Observatorio de Reclutamiento y Selección de Personas, viene realizando estudios con el objetivo de determinar el papel de los psicólogos del trabajo en estas actividades en empresas de consultoría y en los departamentos de reclutamiento y selección (R&S) de las empresas. Hasta el momento se han realizado dos ediciones de la encuesta, la primera a finales del 2013 y la segunda a finales 2014. En el último trimestre de 2016 se va a lanzar la tercera encuesta.

El lanzamiento de la primera encuesta tenía como objetivos clarificar el papel de la Psicología del Trabajo en los departamentos de RR.HH. y determinar las prácticas más comunes en materia de R&S de personas. Para el estudio se seleccionaron 129 empresas, entre las que se encontraban las del IBEX-35 y empresas representativas de los diferentes sectores de actividad, así como las consultoras de RR.HH. más relevantes. La tasa de respuesta fue del 29%, participando finalmente 38 empresas. Los resultados indicaron que la mayoría de los responsables de reclutamiento y selección son psicólogos (66%) y que su participación es relevante en todas las fases del proceso de

Tabla I. Participación de los psicólogos en las actividades del proceso de reclutamiento y selección

Actividad de R&S	Media
Definición del perfil del puesto de trabajo con el responsable de la vacante	2.7
Elaboración del perfil de requisitos del puesto	2.6
Localización de candidatos (Reclutamiento y Captación)	2.7
Preselección de candidatos (primera criba)	2.7
Evaluación de inteligencia y aptitudes	2.9
Evaluación de personalidad	3.1
Evaluación de competencias	3.0
Solicitud de Referencias	2.3
Elaboración del informe del candidato	2.9
Toma de decisiones (participación en la elección del candidato)	2.7
Acogida y / o seguimiento de la incorporación	2.3
Desvinculación o salida de trabajadores	1.8
Auditoría del proceso de selección	2.1

R&S, siendo específicamente los principales responsables de la evaluación de los candidatos. Sin embargo, puso de manifiesto que su involucración es algo menor en otras tareas, concretamente en las fases de seguimiento de la incorporación y en las de desvinculación o salida. Las técnicas de evaluación utilizadas son muy variadas, si bien la mayoría de las empresas aplican test psicológicos.

La segunda encuesta, realizada durante los últimos meses del año 2014, contempla los objetivos planteados en la primera y añade el objetivo específico de conocer la aplicación y el alcance de la nueva Norma ISO 10.667 sobre los estándares de calidad a tener en cuenta en la evaluación de personas en entornos laborales y organizacionales. El número total de empresas participantes fue de 64, estando representados todos los sectores de actividad, así como empresas de diferente tamaño según el número de trabajadores; desde un tamaño micro, menos de diez trabajadores,

principales funciones relacionadas con la evaluación de personas, y además en todas sus fases (diseño, realización y valoración del proceso de selección). De hecho, un 68% de los encuestados prioriza la formación en Psicología a la hora de incorporar un Técnico de Selección. Solo en la fase final de la post evaluación y la de auditoría del proceso, su participación baja notablemente.

Un 40% de los encuestados mejorarían el entrenamiento en técnicas de entrevistas para los profesionales de otros departamentos que participan en la evaluación

des de un proceso de R&S. La escala de respuesta utilizada va de 1 (rara vez o nunca) a 4 (siempre).

Con respecto al segundo objetivo, enfocado a determinar las prácticas más comunes en el área de R&S de personas, los resultados muestran que en un 50 por ciento de las empresas se externaliza la aplicación de pruebas psicométricas, aunque solo un 28 por ciento de ellas señalan que lo hacen siempre o casi siempre. El resto de >

hasta empresas de tamaño muy grande con más de 1.000 trabajadores. En comparación con la edición anterior hubo un incremento en la participación de las empresas de tamaño grande y muy grande.

Con respecto al primer objetivo, los resultados, lejos de corroborar una escasa participación de los profesionales de la Psicología en los departamentos de RRHH, muestran nuevamente que la mayoría de las empresas asignan a estos profesionales las

> Tabla 2. Percepción de necesidad de mejora de las distintas fases del proceso de reclutamiento y selección

Área de mejora	Media
Planificación del proceso	2.8
Comunicación con el departamento ofertante del puesto para definir correctamente el perfil	3.0
Elaboración del perfil de requisitos	3.0
Calidad de los instrumentos de evaluación	3.2
Cualificación de los profesionales	2.6
Entrenamiento en técnicas de entrevista para los profesionales de otros departamentos que participan en la evaluación	3.2
Participación del departamento de Reclutamiento y Selección en la toma de decisión final del candidato a incorporar	2.6

presentan los valores medios obtenidos en las distintas áreas propuestas como susceptibles de mejora. En este caso la escala de respuesta utilizada va de 1 (nada) a 5 (mucho).

Con respecto al tercer objetivo, alcance de la norma ISO 10667, se puede concluir que de forma genérica no se han detectado incumplimientos llamativos de las buenas prácticas

actividades realizadas dentro en los procesos de R&S se externalizan en menor medida, constatándose que un mayor o menor grado de externalización no se relaciona con el tamaño de la empresa. Parece, por tanto, que las empresas no externalizan demasiado sus tareas de R&S, si bien las que lo hacen suelen externalizar todo o gran parte del proceso.

En relación a los métodos y técnicas más utilizadas para la evaluación de candidatos, la técnica más utilizada por las empresas es la entrevista, siendo aplicadas casi en igual medida la entrevista tradicional (81 por ciento) y la entrevista por competencias (80 por ciento). En segundo lugar, los test de personalidad (63 por ciento) y en tercero las referencias profesionales (59 por ciento).

A las empresas que decían utilizar tests psicológicos se les pidió que indicasen cuáles. Se obtuvo que los más utilizados siguen siendo los más tradicionales, que cuentan con una larga experiencia y contraste. Surge, de esta manera, la cuestión sobre si lo anterior es fruto de una mayor confianza en pruebas muy conocidas o, por el contrario, más bien es el resultado del escaso conocimiento de nuevas técnicas y herramientas.

Resultan llamativas las respuestas que se obtuvieron a la pregunta *¿cuáles serían los aspectos que le gustaría mejorar en el proceso de R&S de su empresa?* Un 40 por ciento de los encuestados responden “el entrenamiento en técnicas de entrevista para los profesionales de otros departamentos que participan en la evaluación”, y un 36 por ciento “La calidad de los instrumentos de evaluación”. En la tabla 2 se

recomendadas en el *Manual de Buenas Prácticas en R&S*, publicado por miembros de nuestro Grupo en 2011. No obstante, un aspecto que llama la atención es que un 33% de los encuestados utilizan las **redes sociales** en sus procesos evaluativos. Cabe preguntarse para qué exactamente y cómo, pues la utilización de estas fuentes informativas pudiera plantear problemas relacionados con la Ética, la Deontología, la legislación vigente y la Norma ISO 10.667. Este es el objetivo de la tercera edición de la encuesta realizada por nuestro grupo.

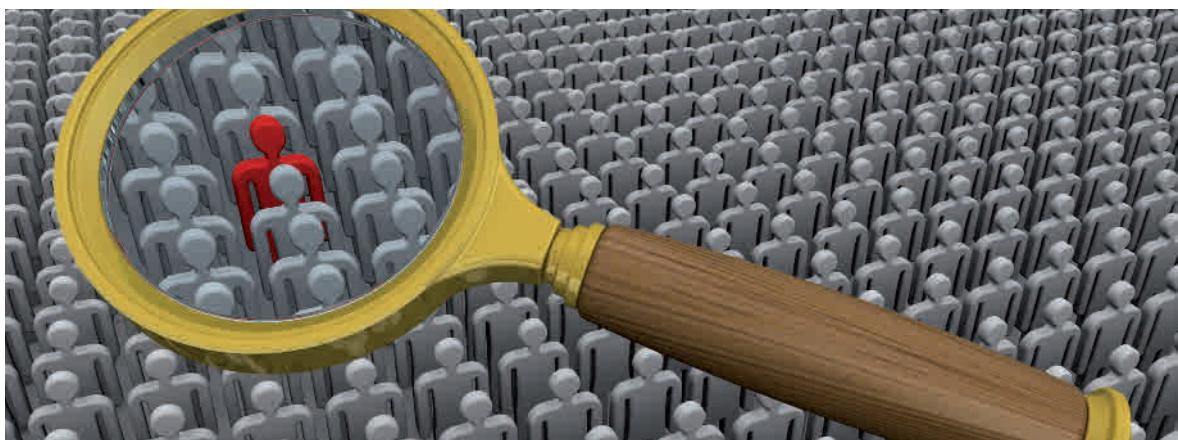
En lo referente a algunas de las recomendaciones y estándares de calidad fijados en la Norma ISO10667 encontramos que el 90 por ciento de las empresas señalan que informan a los candidatos sobre las distintas fases del proceso y las implicaciones de cada una de ellas. El 91 por ciento garantizan la seguridad y confidencialidad de la información de los candidatos. Un 74 por ciento señalan que las personas que aplican las pruebas y técnicas utilizadas a la hora de evaluar a los candidatos tienen formación técnica específica para la aplicación de las mismas.

Los resultados en su conjunto muestran el importante papel del psicólogo en las tareas de R&S, la buena calidad de las prácticas registradas, y la conveniencia de continuar investigando la realidad de estos procesos en las organizaciones.

Conviene seguir difundiendo el valor añadido que los psicólogos aportan a estas actividades y ofreciendo desde el COP Madrid la formación necesaria para facilitar la constante puesta al día en las técnicas de evaluación. ■

Psicología Coaching

Isabel Aranda, Directora de la Escuela de Evolución Emocional.



Este es un resumen de una mesa integrada por reconocidos psicólogos coaches: Pilar del Pueblo, Ovidio Peñalver, Joan Boada e Isabel Aranda que levantó una importante expectación con una multitudinaria presencia y una intensa participación de los asistentes. Los debates abiertos siguieron siendo tema de conversación durante todo el congreso en círculos y pasillos. Como buenos seguidores de la mayéutica planteamos la mesa en torno a unas preguntas que nos permitieran abrir el debate, cuestionarnos enfoques, compartir perspectivas y sobre todo transmitir nuestro compromiso con el ejercicio de la Psicología Coaching.

- ¿Cuáles son las relaciones entre Psicología y Coaching?
- ¿En qué medida la Psicología aporta valor al Coaching o el Coaching a la Psicología?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de la Psicología Coaching?
- ¿Quiénes son los clientes de la Psicología Coaching?
- ¿Qué aporta de diferencial a sus clientes el psicólogo coach?
- ¿El psicólogo ya es un coach o necesita formación propia?

Estas son algunas de las ideas que a modo de conclusiones resaltamos:

PSICOLOGÍA ORIENTADA A RESULTADOS

¿Cómo se puede entender el Coaching si no es dentro del marco de la psicología aplicada? Estamos hablando de cambio, aprendizaje, resultados, desarrollo, temas que son propios de la psicología. El Coaching es un método ágil, sencillo de aplicar que adquiere su sentido precisamente cuando se

enmarca en la psicología. Esta psicología coaching está dirigida precisamente al centro de la *curva normal de distribución* donde se sitúa la gran mayoría de las personas. No es una psicología centrada en la patología, que tan sólo corresponde a un extremo de la curva.

Estamos hablando de una psicología centrada en la persona plena y en la aplicación de todos los conocimientos de la psicología para la consecución de objetivos, orientada a conseguir más, a alcanzar y rendir más, a elegir las metas, independientemente del ámbito de aplicación: personal, empresarial, deportivo, de pareja, etc. Sus antecedentes no sólo están en la Psicología Humanista y el paradigmático enfoque de Rogers en la “Psicoterapia centrada en el cliente”, están mucho antes, en 1918 en las publicaciones de Coleman R. Griffith sobre el alto rendimiento deportivo, quien por primera vez utiliza el término Psicología Coaching.

El 70% es psicología humanista y además, psicología positiva, cognitivo conductual y técnicas y enfoques tomadas de las terapias de tercera generación.

EL PSICÓLOGO Y EL COACHING

Todos los miembros de la Mesa coincidimos en desatacar que el psicólogo tiene ya aprendidas una serie de competencias y aporta una serie de conocimientos que son los básicos para hacer Coaching: su conocimiento de la persona, la conducta, los principios de aprendizaje y cambio, además de las técnicas específicas para movilizar a la acción y acompañar a otra persona. Sin embargo, necesita una formación >

- > y entrenamiento específico para aplicar la metodología del Coaching que implica un ser, estar y hacer en conjunto diferente frente a otras formas de acompañamiento.

La fundamentación técnica de la psicología da amplitud y profundidad diferencial a los procesos de coaching. Hay estudios que reflejan cambios a más largo plazo y de más envergadura cuando el proceso de Coaching ha sido realizado por un psicólogo coach. Una pregunta planteada por Joan sintetiza el pensamiento de la Mesa, ¿por qué un psicólogo NO puede hacer de ingeniero y un ingeniero puede hacer de psicólogo?

EL COACHING, ÁREA DE PSICOLOGÍA

Al igual que ocurre con otras áreas de actividad de los psicólogos, la Psicología Coaching requiere una formación de postgrado que le de ese carácter de especialización, incluso liderada por los colegios profesionales sería lo deseable, como ya está siendo, para acreditar específicamente al psicólogo coach.

En este sentido debería haber una nivelación mínima en la formación en Coaching porque la barrera con psicoterapia es mínima y puede saltarse con facilidad sin la preparación adecuada para responder con garantías.

DAR VALOR A LA PROFESIÓN

Si hay una ciencia que sabe del comportamiento humano es la psicología, pero a los psicólogos nos falta autoestima profesional para capitalizar los servicios que damos a la sociedad. Aún sigue entendiéndose al psicólogo vinculado a la patología y para muchas personas es más fácil decir que van al coach que decir que van al psicólogo. Ovidio señalaba que entre sus clientes de coaching 8 le habrían elegido por ser psicólogo mientras que 2 le habrían rechazarlo por serlo.

Los colegios profesionales han sido muy reactivo con el Coaching, al igual que ha pasado con la psicología positiva, aunque con el agravante de que el espacio que no hemos ocupado ha sido ocupado por otros. Sería deseable una estrategia coordinada de todos los colegios profesionales para trasladar a la sociedad el valor de nuestros servicios.

DEMANDAS SOCIALES Y EMPRESARIALES

Hay una creciente demanda social de mayor autoconocimiento, una mayor conciencia personal de cómo ser

responsable de sí mismo, de su vida, una comprensión de la persona y técnicas para hacer frente a esta realidad VUCA. Para muchas personas las certezas con las que han crecido no existen ya y necesitan adaptarse a las nuevas realidades. Cambiar de creencias, superar la ansiedad del cambio, aprender y adaptarse no es necesario hacerlo desde la psicopatología, sino precisamente desde la plena capacidad de hacer las propias elecciones.

Las demandas de los departamentos de RR.HH. y de las empresas en general, también han evolucionado demandando actualmente métodos de desarrollo más personalizados y concretados a necesidades específicas, incluso con equipos, una de las áreas de aplicación de más proyección del Coaching.

Durante todos los años en los que la psicología se ha venido desarrollando en España, desde finales de los años 70, el énfasis ha estado en un enfoque científico repliando el paradigma médico cada vez más alejado de las demandas sociales. Es la propia sociedad la que demanda que trascendamos ese planteamiento para ofrecer unos servicios acordes con las necesidades actuales.

EL MERCADO EVOLUCIONA

La universidad y los colegios profesionales no pueden seguir dando la espalda al mercado. La demanda de servicios vinculados a conseguir resultados en todas las áreas de actividad: personal, físico, emocional, laboral, familiar, social, educativo, equipos, etc., es cada vez mayor en cantidad y en calidad. Es una demanda social que deberían acoger si no liderar los psicólogos.

Por lo tanto, dado que la presencia de los psicólogos en muchos ámbitos es una realidad, añadir los servicios de Coaching es un plus, ampliamos el portfolio de servicios aunque sea de forma reactiva en respuesta a la demanda. Es una gran oportunidad para los psicólogos ofrecer unos servicios de alto impacto a una gran parte de la sociedad, ya que la población no patológica es más numerosa.

Tenemos la responsabilidad de hacer llegar el mensaje de nuestro valor diferencial. Gracias a las numerosas intervenciones del público, conocimos que en Portugal se está promocionando en la TV la labor del psicólogo. Difundir el valor de la psicología Coaching debería ser una estrategia de marketing de los colegios como ya hace el COPC con su lema: "Si buscas un coach, mejor que sea un psicólogo". ■