

# CADERNOS DE PSICOLOXÍA

# 36

**SETEMBRO 2017**

Número especial dedicado á Psicoloxía do Traballo,  
das Organizacións e dos Recursos Humanos

EDITORIAL: A PSICOLOXÍA AO SERVIZO DO TRABALLO

A ORIENTACIÓN PROFESIONAL NA ACTUALIDADE

O PAPEL ACTUAL E FUTURO DO PSICÓLOGO DO  
TRABALLO E DAS ORGANIZACIÓNS NA SEGURIDADE  
E NA SAÚDE LABORAL

PSICOLOXÍA E COACHING EN GALICIA

UN HOME ORQUESTRA. OS RETOS DUN  
ESPECIALISTA DE RR. HH. CONTEMPORÁNEO.

O LUGAR DOS TRABALLADORES MÁIS VELLOXOS:  
NA MEDIATRIZ DA IDOLATRÍA DA MOCIDADE E  
DUNHA «NOVA ESPARTA»

TECNOLOXÍA E PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.  
VALOR ENGADIDO MÁIS ALÁ DA AUTOMATIZACIÓN

ÉTICA E DEONTOLOXÍA PROFESIONAL EN PSICOLOXÍA

CALIDADE, FORMACIÓN E RECURSOS HUMANOS.  
TRES SISTEMAS PARA APLICAR NAS ACTIVIDADES  
DE FORMACIÓN E DE XESTIÓN DE PERSOAS POLOS  
PSICÓLOGOS DO TRABALLO E OS PROFESIONAIS  
DOS RR. HH.

A EVOLUCIÓN E A CONSOLIDACIÓN DA PSICOLOXÍA  
DO TRABALLO E DAS ORGANIZACIÓNS NA  
ESTRUTURA COLEXIAL





# CADERNOS DE PSICOLOXÍA

|||||  
SETEMBRO 2017 / VOL. 36

Número especial dedicado á  
Psicología do Traballo, das  
Organizacións e dos Recursos  
Humanos

|||||

=====

## **CRÉDITOS**

=====

### **CONSELLO EDITORIAL/ XUNTA DE GOBERNO DO COPG**

M<sup>a</sup> Rosa Álvarez Prada (G-1173), *decana*.  
Hipólito Puente Carracedo (G-0313), *vicedecano*.  
José Manuel Oreiro Blanco (G-1285), *secretario*.  
M<sup>a</sup> Concepción Prado Álvarez (G-0793), *vicesecretaria*.  
Miguel Ángel Chouza Ponte (G-0066), *tesoureiro*.  
José Luis Domínguez Rey (G-0136), *vogal*.  
Ana Isabel Martínez Arranz (G-2573), *vogal*.  
Olegaria Mosqueda Bueno (G-1024), *vogal*.  
Eva Muíño Gómez (G-1281), *vogal*.  
Marta Rivas Rodríguez (G-3609), *vogal*.  
M<sup>a</sup> Concepción Rodríguez Pérez (G-3064), *vogal*.  
Víctor Manuel Torrado Oubiña (G-1625), *vogal*.  
Alejandra Fernández Rodríguez,(G-1540), *vogal*.

### **CONSELLO DE REDACCIÓN**

José Manuel Oreiro Blanco, *Director*  
Carlos Montes Piñeiro, *Subdirector*  
Felisa Balboa Cardoso  
M<sup>a</sup> Elena Rodríguez Borrajo  
M<sup>a</sup> Jesús López Cernadas  
José Eduardo Rodríguez Otero  
Milagros Martínez García  
M<sup>a</sup> Begoña Castro Iglesias

### **TRADUCCIÓN**

Eliana Martíns Alvela  
Lucía Vázquez Fernández

### **REDACCIÓN E ADMINISTRACIÓN**

Eva Blanco Ferreira  
Mónica Figueira Rial  
Rosana Lorenzo Rivadulla  
Raquel Martínez Mosquera  
Alicia Rodríguez Pedrares  
M<sup>a</sup> Teresa Santamónica Fernández

### **DESEÑO E MAQUETACIÓN**

Uqui.net

ISSN: 0213-5973  
D.L.: C-900-1997







# EDITORIAL:

## A PSICOLOXÍA AO SERVIZO DO TRABALLO

---

Carlos Montes

Subdirector de *Cadernos de Psicología*

cadernosdepsicologia@copgalicia.gal

---

A psicoloxía goza na actualidade dunha gran popularidade. Este recoñecemento social débese a que os psicólogos e as psicólogas dispoñen dun amplo abano de coñecementos e técnicas para axudar de xeito eficaz e eficiente as persoas en contextos e ámbitos moi distintos. Precisamente, a súa amplitude e adaptabilidade a diferentes contidos e escenarios de traballo propiciou que os e as profesionais da psicoloxía estean hoxe moi presentes en todas as dimensións da vida, tanto na esfera privada ou persoal, como no espazo familiar, no social ou de lecer ou no laboral. A psicoloxía é, polo tanto, unha profesión que só existe en formas especializadas, de aí que sexa habitual diferenciar os e as profesionais da psicoloxía entre aqueles ou aquelas do ámbito clínico, do educativo ou do forense, entre moitos outros perfís ocupacionais.

Sen dúbida, unha das súas áreas de especialización con maior atractivo é a que está ao servizo do traballo, é dicir, a denominada Psicoloxía do Traballo, das Organizacións e dos Recursos Humanos (ΠΤΟΡΗ). En termos xerais, pode describirse como un campo de investigación aplicado en que os achados e os des-

cubrimentos da psicoloxía determinan as prácticas relacionadas co mundo do traballo. Máis concretamente, a PTORH toma áreas centrais da literatura psicolóxica –medición, avaliación, estatística, psicoloxía social ou psicoloxía cognitiva, así como a investigación básica sobre actitudes, personalidade ou equipos de traballo– e aplícaa a unha vasta e cambiante variedade de escenarios laborais, de culturas e de persoas traballadoras (DeAngelis, 2008). Así, posúe un conxunto de coñecementos, un corpo teórico e unhas ferramentas sobre as dinámicas individuais, grupais e organizativas producidas no lugar de traballo que permiten identificar solucións para mellorar o benestar e o desempeño das organizacións e do seu persoal. En palabras de Hugo Münsterberg (1913), un dos pais da disciplina, esta área aplicada da psicoloxía trata de dar resposta a «como atopar o mellor candidato posible, como producir o mellor traballo posible e como asegurar os mellores resultados posibles» (p. 24). De aí procede o seu verdadeiro valor: da súa capacidade para ofrecer solucións concretas aos problemas do mundo do traballo e das organizacións.

A PTORH é unha disciplina relativamente nova, pero cunha rica historia. É o produto dunha evolución continuada que integra unha diversidade de perspectivas ligadas ao contexto sociocultural, histórico, político e económico. De feito, desde a súa orixe, a PTORH foi creada para tratar, informar e axudar a resolver importantes desafíos relacionados co capital humano. Por exemplo, durante a I Guerra Mundial os psicólogos e psicólogas industriais –denominación que recibiron orixinalmente– introduciron melloras no funcionamento do exército desenvolvendo técnicas de selección e clasificación de recrutados. A adaptación continua ás esixencias e ás demandas da sociedade, en xeral, e do mundo do traballo, en particular, fixeron que a PTORH ao longo dos seus máis de cen anos de existencia modificara o seu foco de atención e ampliara o seu obxecto de estudo conformando na actualidade unha disciplina multidisciplinar. Neste sentido, Cascio e Aguinis (2008), a partir dunha análise de contido sobre 5 780 artigos publicados entre xaneiro de 1963 e maio de 2007 nas reputadas revistas *Journal of Applied*

*Psychology e Personnel Psychology*, suxeriron unha taxonomía de 15 categorías diferentes –que, á vez, englobaban 50 subcategorías específicas– para clasificar o campo da psicoloxía industrial e organizativa. Recentemente, a División de Psicoloxía do Traballo, das Organizacións e dos Recursos Humanos (PTORH), creada polo Consejo General de la Psicología (COP), co obxectivo de unificar a nivel nacional o ámbito profesional específico deste campo, propuxo os seguintes ámbitos de especialización: (I) ergonomía, sistemas de traballo e novas tecnoloxías; (II) saúde laboral e prevención de riscos laborais; (III) asesoramento, orientación laboral e profesional; (IV) cambio, desenvolvemento e transformación organizativa e *coaching*; (V) relacións laborais, mediación, negociación, xestión de conflitos; (VI) xestión da calidade, avaliación-auditoría de programas; (VII) xestión de recursos humanos; (VIII) formación e desenvolvemento; (IX) psicoloxía aplicada á mercadotecnia, á economía e ao consumidor; e (X) investigación I+D+I e docencia en PTORH.

Polo tanto, a PTORH intégrase por diferentes ámbitos de actuación, todos eles enfocados ao estudo exhaustivo e á intervención sobre o individuo e o grupo na organización (a un nivel micro), e ao propio funcionamento organizativo (a un nivel macro), que confire ás e aos profesionais de PTORH unha capacidade de polivalencia e versatilidade acorde ás necesidades do mundo do traballo actual. Ademais, ao ser as persoas a principal clave do éxito das empresas no mundo moderno, o labor das e dos profesionais da PTORH é tamén esencial para o éxito empresarial, polo que este campo amosa un enorme dinamismo e grandes oportunidades laborais presentes e futuras. Así, converterse en profesional da PTORH é unha opción de carreira moi popular e, ano tras ano, un importante número de psicólogos e psicólogas que acaban de titularse inician a súa actividade profesional no ámbito da consulta externa ou dos recursos humanos nos departamentos de persoal das empresas. Por exemplo, a afiliación á SIOP (*Society for Industrial and Organizational Psychology*) aumentou un 11% desde o ano 2000 e a incorporación de estudantes incrementouse un 63% no mesmo período (DeAngelis, 2008). En España, a popularidade da PTORH é se-

mellante. Desde que o Consejo General de la Psicología creou a División de PTORH e iniciou a súa actividade no ano 2011 coa súa primeira Xunta Directiva e Regulamento Interno, o 14% dos colexiados e colexiadas españolas formalizaron a súa inscrición como membros ordinarios da mesma<sup>1</sup> (Tortosa, Santolaya e Civera, 2015). Ademais, cabe esperar que grazas á implantación do Certificado EuroPsy Especialista en Psicología do Traballo e das Organizacións (PTO)<sup>2</sup>, progresivamente, un número substancial de novos e novas profesionais se certifiquen para exercer a PTORH en toda Europa.

Por todo o descrito anteriormente, pódese afirmar que a PTORH é unha disciplina rica, diversa e complexa que se acomodou con singular rapidez e eficacia na vida social do país. O campo da PTORH é, de feito, variado, xa que abrangue case calquera aspecto do lugar de traballo e das persoas dentro das organizacións, incluíndo, por exemplo, a análise das necesidades formativas, as recomendacións para a selección de candidatos ou candidatas a un posto de traballo, a garantía da seguridade e da saúde laboral, ou a avaliación da efectividade dun programa publicitario. Os títulos ocupacionais dos e das profesionais da PTORH e os contornos laborais poden ser aínda máis variados: desde persoas consultoras de emprego en empresas privadas ata persoas expertas en avaliación psicolóxica na administración pública. A medida que a disciplina continúe evolucionando, o principal desafío será encher os ocos de coñecemento existentes, así como abrir novos camiños nun contexto sempre cambiante e dinámico.

---

[1] O número de persoas inscritas na División de Psicología do Traballo, das Organizacións e dos Recursos Humanos do Consejo General de la Psicología de España a 31 de decembro de 2015 foi de 768 integrantes.

[2] O Certificado EuroPsy Especialista en Psicología do Traballo e das Organizacións (PTO) é un selo de calidade e un estándar europeo respecto á educación e á formación profesional en Psicología do Traballo e das Organizacións, no marco do sistema EuroPsy.

## CONTIDOS DO MONOGRÁFICO

Os traballos incluídos neste número especial de *Cadernos de Psicología* ilustran algunhas das principais inquiredanzas e achegas da psicoloxía aplicada ao mundo do traballo. Os problemas e as cuestións tratadas proporcionan un breve e conciso retrato dalgúns dos seus ámbitos de actuación máis consolidados, así como outras áreas máis vangardistas e novidosas. A diferenza doutras compilacións recentes (por exemplo, Ramos e Peiró, 2014; Salgado e Peiró, 2008), todas as contribucións teñen unha marcada énfase profesional. Esta non é unha cuestión trivial, xa que a literatura está dominada pola visión académica, que non sempre conflúe coa perspectiva aplicada (Anderson, Herriot e Hodgkinson, 2001). Mentres as persoas do mundo académico, fundamentalmente dentro das Universidades, cuestionan as bases teóricas e empíricas para as técnicas e as intervencións aplicadas levadas á práctica por aquelas do mundo profesional, estas últimas discuten que os temas tratados polas persoas dedicadas á investigación non se relacionan con frecuencia, ou polo menos teñen unha baixa relevancia, cos problemas cotiáns aos que deben facer fronte as organizacións e o seu persoal. Por iso, a xuízo do editor, a inclusión da visión dos e das profesionais en exercicio da PTORH permitirá manter este campo de traballo ben fundado e sensible ás necesidades cambiantes da profesión.

No primeiro artigo, Sandra Iglesias Rodríguez, autora do blog de éxito *Lamalvalila*, reflexiona sobre a orientación profesional. O traballo comeza cunha breve delimitación conceptual que serve de pílula instrutiva para quen se introducen neste campo por primeira vez. Posteriormente, trata a profesión da orientación e as súas principais funcións, identificando algúns dos seus principais retos e desafíos. Finalmente, exemplifica as liñas de actuación concretas no campo da orientación profesional a través da súa experiencia como orientadora dentro da Fundación Equipo Humano. En concreto, resume diferentes programas para axudar as persoas demandantes de emprego a colocarse no mercado laboral como, por exemplo, os programas integrados de emprego ou a intermediación laboral.



O segundo artigo que integra este monográfico está formulado por Carlos Martínez Corral, presidente da Asociación de Profesionais da Seguridade e Saúde Laboral de Galicia (APRO-SAL), quen trata o importante papel da PTORH no ámbito da prevención de riscos laborais e da seguridade e da saúde laboral. Para iso, contextualiza a profesión na estrutura económica e empresarial actual, seguida dunha reflexión sobre as oportunidades profesionais para as psicólogas e psicólogos expertos en saúde laboral. En particular, identifica dúas áreas principais de actuación. Por unha banda, a xestión dos riscos psicosociais e, pola outra, a intervención psicosocial a nivel individual, grupal e/ou organizativo. Curiosamente, a pesar de constituír un xacemento de emprego crecente, sinala que o número de persoas tituladas en Psicología que desenvolven a súa actividade neste eido é testemuñal, polo que reclama un papel máis proactivo, tanto por parte dos e das profesionais como das institucións.

O seguinte artigo presenta unha visión xeral do *coaching*, unha das áreas con maior desenvolvemento para os e as profesionais da psicología nos últimos anos. Nel, Israel Villar Enjo, psicólogo *coach*, afirma que as demandas das empresas e das organizacións contemporáneas no eido da formación mudaron cara a unha progresiva individualización e que, paulatinamente, o principal foco de atención dos programas formativos pasou da simple adquisición de coñecementos e habilidades á procura dun verdadeiro desenvolvemento, tanto individual como grupal. Neste contexto, afirma que o *coaching* representa unha metodoloxía catalizadora deste proceso de cambio e subliña que a formación en psicología facilita un tratamento integral, máis fondo e eficaz que outras ciencias aplicadas e que, ao mesmo tempo, contribúe a garantir a consecución dos obxectivos fixados.

O cuarto artigo trata cuestións relacionadas coa xestión dos recursos humanos, seguramente a área máis activa da PTORH ao longo da súa historia. Beata Chorągwicka-Majstrowicz, responsable de proxectos de RR. HH. en KGHM Polska Miedz, emprega a metáfora da «persoa-orquestra» para ilustrar a polivalencia e a versatilidade necesarias para traballar no departamento de



persoal dunha empresa. Organiza o contido do artigo arredor de cinco grandes tópicos –a atracción e a retención do talento, as transformacións tecnolóxicas do traballo, a auditoría na área persoal, a cultura organizativa e a xestión da diversidade interxeracional–, reflexionando sobre as competencias que debe ter esa «persoa-orquestra» para facer fronte con éxito aos retos da profesión. Finalmente, conclúe o seu traballo apuntando algúns dos desafíos que se aveciñan neste campo, especialmente, os motivados pola omnipresenza de Internet. Cabe sinalar que algunhas das cuestións tratadas neste artigo son coincidentes coas contribucións doutros autores que colaboraban neste monográfico –Eduardo Oliveira (envellecemento) e David Aguado (automatización)–, pero a característica distintiva do presente traballo é a súa integración dentro do papel que a persoa especialista en recursos humanos xoga na empresa.

Precisamente, no quinto artigo, Eduardo Oliveira, vogal da Delegación Regional do Norte da Ordem dos Psicólogos Portugueses (OPP), reflexiona sobre o envellecemento da forza de traballo que, de forma xeneralizada, afecta a maioría dos países occidentais. En primeiro lugar, sinala algúns dos principais determinantes e consecuencias do envellecemento da poboación traballadora. Posteriormente, examina os efectos do envellecemento tanto para as persoas traballadoras, como para os equipos de traballo e as propias organizacións. Por último, suxire distintas formas de tratar a xestión da diversidade xeracional nas organizacións acentuando, especialmente, a necesidade de incorporar o concepto de identidade social nas estratexias de xestión da man de obra envellecida.

David Aguado García, director de Innovación en Xestión do Talento do Instituto de Enxeñería do Coñecemento (ICC) da Universidade Autónoma de Madrid, afonda no impacto da tecnoloxía na función de recursos humanos e presenta unha das liñas de traballo con máis proxección dentro da PTORH nos vindeiros anos. Deixando ao marxe a automatización, o autor revisa algunhas das principais aplicacións da innovación tecnolóxica no ámbito da xestión de persoas. En concreto, identifica novos elementos e prácticas nos procesos de atracción, de

desenvolvemento, de retención e de motivación. Por exemplo, describe brevemente o emprego das redes sociais nos procesos de recrutamento, a formación en liña masiva en aberto (MOOC), ou o prometedor campo do *HR Analytics* dentro do *Big Data*. Aguado conclúe o seu traballo apuntando que para traballar no ámbito dos RR. HH. é preciso unha capacitación diferencial sustentada no emprego das redes sociais, no coñecemento das nocións básicas económico-financeiras e na adquisición das habilidades básicas para o tratamento e a análise dos datos relacionados coa forza laboral.

O sétimo artigo trata as garantías requiridas para unha práctica profesional de calidade. Segundo Carmen del Río Sánchez, presidenta da Comisión de Ética e Deontoloxía do Colegio Oficial de Psicología de Andalucía Occidental (COPAO), os respectivos colexios profesionais dispoñen de catro medios para asegurar que os seus colexiados e as súas colexiadas actúen axeitadamente de acordo aos principios éticos da profesión: (I) a formulación e a difusión dun código ético; (II) a regulación da formación inicial na materia; (III) a existencia de requisitos para o mantemento e o desenvolvemento da capacidade para practicar de forma competente e ética; e (IV) a dispoñibilidade dun réxime disciplinario e de procedementos para avaliar as reclamacións ou denuncias que se formulen contra as persoas colexiadas. Como conclusión proporciona orientación sobre como aplicar os principios éticos na práctica profesional. En concreto, describe o modelo desenvolvido polo Consello de Ética da Federación Europea de Asociacións de Psicólogos (EFPA) detallando os pasos que calquera persoa colexiada debe seguir ante unha situación profesional que implique un dilema ético.

O octavo artigo continúa afondando no tema da calidade. Luis Barbero Hernández, director de Management Information Spain-Qfor, analiza máis detidamente as normas de calidade específicas no campo dos recursos humanos. Para iso, describe tres sistemas que, na actualidade, representan os principais referentes de calidade neste ámbito, a saber: o sistema Qfor, no campo da formación e/ou da consultoría; a norma UNE-ISO 10667, no campo da avaliación de persoas en contextos laborais; e a nova

norma ISO/TC 260, que está sendo elaborada coa participación do Consejo General de la Psicología, no campo da xestión de recursos humanos. O autor sinala que o éxito desta normas específicas no ámbito laboral reside na participación dos e das profesionais da psicología, e en particular da PTORH, xunto con outros colectivos no proceso de creación da norma e, ao mesmo tempo, que os e as profesionais da PTORH son as persoas mellor cualificadas para aplicar e avaliar as pautas e os requirimentos destes estándares, achegando valor e beneficios aos organismos e a aqueles e aquelas profesionais que as empreguen.

Este número especial conclúe coa análise retrospectiva de José Luis Domínguez Rey, coordinador da Sección de Psicología do Traballo e das Organizacións do Colexio Oficial de Psicología de Galicia (COPG), sobre a evolución histórica da PTORH na estrutura colexial. O artigo ofrece una revisión panorámica dos principais acontecementos históricos da psicología do traballo no COPG durante os últimos 30 anos. Concretamente, o autor distingue diferentes fitos que permitiron impulsar o papel colectivo e institucional da PTORH en Galicia, a saber: (I) uns inicios lentos, ligados fundamentalmente ao sector privado, que permitiron pouco a pouco o desenvolvemento da disciplina; (II) a progresiva consolidación grazas ao continuo debate sobre a política organizativa e as súas formas de estrutura, que propiciaron a evolución desde a Comisión de PTO á actual Sección de PTO; (III) o crecemento e visibilidade a través da participación na División de PTORH; e (IV) a expansión e a madurez da disciplina, consolidada a través da creación de grupos de traballo específicos en áreas de expansión profesional como, por exemplo, o *coaching* executivo ou a saúde laboral.

En síntese, as achegas incluídas neste número monográfico abranguen diferentes tópicos sobre a aplicación do coñecemento psicolóxico ao complexo mundo do traballo e das organizacións. Sen dúbida, os e as profesionais da PTORH realizan contribucións significativas ás principais áreas de funcionamento das empresas e das organizacións, tanto públicas como privadas. Os traballos presentados son un bo reflexo disto e amosan como se satisfán, desde unha óptica profesional,

as demandas dunha disciplina cada vez máis global. De feito, aínda que predomina un tratamento local, os traballos de Beata Chorągwicka-Majstrowicz e de Eduardo Oliveira achegan unha visión internacional, incluíndo reflexións desde Polonia e Portugal, respectivamente. Esta diversidade na procedencia das persoas autoras permite incorporar unha visión máis global ás contribucións deste número especial. Este aspecto é particularmente relevante no campo de traballo da PTORH, onde a globalización das organizacións empresariais e laborais creou cuestións de interese profesional sorprendentemente semellantes en moitos países ao longo dos últimos anos.

Aínda que as contribucións a este monográfico xorden desde a profesión, as esferas académica e profesional da PTORH son caras dunha mesma moeda e, polo tanto, ambas perspectivas deberían estar estreitamente ligadas. As teorías constrúense fundamentalmente desde a academia e proporcionan un marco de referencia para interpretar e integrar os descubrimentos da investigación básica e aplicada. De modo ideal, este corpo de coñecemento debería axudar a identificar novas áreas de investigación e pode, ao mesmo tempo, servir como guía e xustificación para a práctica da PTORH mentres que, ao mesmo tempo, pode ser modificada pola experiencia real de quen traballa neste ámbito. Deste xeito, tanto as persoas do mundo académico como as do profesional desempeñan un papel capital no desenvolvemento dun corpus teórico que poda guiar intervencións eficaces.

Desde *Cadernos de Psicoloxía* esperamos que os artigos deste monográfico permitan ás lectoras e aos lectores afondar no coñecemento sobre a riqueza e no alcance da práctica profesional da psicoloxía aplicada ao contexto laboral e que sirvan para estimular o debate sobre as achegas da PTORH en beneficio das persoas traballadoras, as empresas e as organizacións, e a sociedade no seu conxunto.

## AGRADECEMENTOS

O editor do presente monográfico quere expresar o seu profundo agradecemento a todas as persoas autoras que aceptaron a invitación para colaborar neste número especial.

## REFERENCIAS

- Cascio, W. F. e Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062-1081.
- DeAngelis, T. (2008). Psychology's growth careers: Psychologists' expertise in human behavior is increasingly welcomed in many nontraditional career settings. *Monitor on Psychology*, 39(4), 64-66.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ramos, J. e Peiró, J. M. (2014). La Psicología del Trabajo y las Organizaciones en tiempos de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 1-4.
- Salgado, J. F. e Peiró, J. M. (2008). Psicología del trabajo, las organizaciones y los recursos humanos en España. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 2-5.
- Tortosa, F., Santolaya, F. e Civera, C. (2015). Psicología española contemporánea. ¿Una realidad pletórica? *Informació Psicològica*, 109, 51-71.





# A ORIENTACIÓN PROFESIONAL NA ACTUALIDADE

---

Sandra Iglesias Rodríguez  
Fundadora e administradora de Lamalvalila.com  
sandra.iglesias.rodriguez@gmail.com

---

**RESUMO** A orientación profesional é unha disciplina aínda descoñecida e comunmente confundida con disciplinas similares, que non chegou a acadar o prestixio do cal goza noutros países, o cal dificulta a empregabilidade dos propios orientadores, profesionais que traballan para que outras persoas establezan e alcancen os seus obxectivos laborais, sempre integrándoos coa su vida persoal. Este tipo de orientación busca guiar as persoas no seu desenvolvemento profesional, dándolles as ferramentas e as estratexias necesarias para ser autónomos e tomar as súas propias decisións e asesorándoos durante o camiño. Aínda que comezan a verse programas específicos para determinados colectivos sociais, queda moito por avanzar na especialización da intervención orientadora, pois a diversidade humana fai necesarias propostas de actuacións o máis adaptables posibles a cada caso. Entre os principais retos atópanse aumentar a súa visibilidade e dar a coñecer os beneficios potenciais que contribúe, así como achegarse a todas as persoas que precisen asesoramento laboral.

**PALABRAS CHAVE** Orientación, orientación profesional, emprego, axencia de colocación.

.....

A ORIENTACIÓN PROFESIONAL COMBINA O DESENVOLVEMENTO DA CARREIRA PROFESIONAL XUNTO COA AUTORREALIZACIÓN PERSOAL, NUNHA PERSPECTIVA INTEGRADA QUE TEN EN CONTA TODOS OS ASPECTOS DA VIDA DUNHA PERSOA.

.....

## QUE É A ORIENTACIÓN PROFESIONAL?

A orientación profesional é unha disciplina aínda descoñecida na nosa sociedade, razón pola cal a súa misión e os seus obxectivos tenden a confundirse cos doutras disciplinas similares. A orientación vocacional, moito máis coñecida grazas á presenza dos orientadores escolares nos colexios e nos institutos, abrangue sobre todo o autodescubrimento dos intereses e as habilidades e a toma de decisións vocacionais, especialmente nos momentos de transicións como poden ser o paso da Educación Secundaria Obrigatoria a Bacharelato ou aos ciclos formativos, así como á Universidade. A orientación laboral, pola súa parte, asesora principalmente para a busca de emprego, mentres que a orientación profesional combina o desenvolvemento da carreira profesional xunto coa autorrealización persoal, nunha perspectiva integrada que ten en conta todos os aspectos da vida dunha persoa. Por esta razón, a orientación de tipo profesional enténdese como unha guía que pode solicitarse en calquera momento da vida e ao longo desta, non só nos momentos de cambios ou dificultades profesionais específicas.

Á diferenza do que ocorre noutros países, un dos principais retos da orientación profesional en España é darse a coñecer e acadar o prestixio que merece como disciplina que pode axudar as persoas a coñecerse a elas mesmas (autoexploración de intereses, habilidades, trazos de personalidade, valores persoais e profesionais, motivacións, puntos fortes e débiles...), a coñecer a situación do mercado laboral actual, a valorar as súas posibilidades de éxito no emprendemento, a delimitar obxectivos persoais e profesionais, a dar os pasos necesarios para alcanzalos grazas ao desenvolvemento dunha maior autonomía que lles permita tomar decisións sobre unha realidade persoal e laboral intrinsecamente cambiante, así como a conciliar ambos os aspectos da súa vida para lograr o equilibrio, xestionando correctamente o tempo e o estrés. Un coñecemento máis próximo da orientación profesional podería animar a moitas persoas a facer uso deste servizo, mellorando a súa situación no ámbito profesional, aspecto sumamente relevante na época de crise en que vivimos.



EXISTE UN DESACORDO XERAL NO NIVEL DE PROTAGONISMO QUE DEBEN ASUMIR OS ORIENTADORES FRONTE ÁS PERSOAS QUE ORIENTAN.

## BOAS E MALAS PRÁCTICAS

A formación que se precisa para poder exercer como orientador non está claramente establecida e pode considerarse que ten como base académica disciplinas moi diferentes como a psicoloxía, a pedagogía, a socioloxía, as relacións laborais ou incluso o dereito, razón que podería explicar que entre os propios orientadores existan importantes diferenzas no modo de exercer a profesión e un desacordo xeral no nivel de protagonismo que deben asumir fronte ás persoas orientadas. Aínda que a directividade da intervención debe vir determinada polo grao de madurez vocacional da persoa orientada, o orientador ha de actuar coma un guía ou asesor, achegando as ferramentas necesarias para que a persoa sexa capaz de establecer por ela mesma a situación en que se atopa, a situación á cal desexa chegar e o camiño que ha de percorrer, pero en ningún caso debería actuar indicando o devandito camiño, erro que se comete con frecuencia na práctica. O orientador, aínda cando procure actuar da maneira máis obxectiva posible, non está libre de opinións propias sobre o idóneo de realizar unhas determinadas tarefas ou outras, idoneidade que pode ser non coincidente coa opinión da persoa involucrada. A orientación debe centrarse, polo tanto, en facilitar recursos e estratexias que permitan mellorar a autonomía e a toma de decisións, cedendo o protagonismo ao orientado, xa que canto maior sexa a súa percepción como axente activo no proceso, maiores serán a súa implicación, a súa motivación e os seus resultados. Por este mesmo motivo o proceso ten que ser totalmente individualizado e adaptado en cada caso, partindo dun esquema xeral flexible que poida axustarse ás diversas circunstancias.

## ONDE PODEMOS ATOPAR SERVIZOS DE ORIENTACIÓN?

A figura do orientador podémola atopar non só nas oficinas de emprego, senón en entidades e organismos diversos, tanto de índole pública como privada, como poden ser asociacións sen

.....  
 A FIGURA DO ORIENTADOR PODÉMOLA ATOPAR NON SÓ NAS OFICINAS DE EMPREGO, SENÓN EN ENTIDADES E ORGANISMOS DIVERSOS.  
 .....

ánimo de lucro, sindicatos, axencias de colocación ou mesmo profesionais que exercen pola súa conta, algúns dos cales ofertan os seus servizos a distancia grazas ao avance e ao alcance das novas tecnoloxías da información e das comunicacións. Tamén existen servizos de orientación nalgúns asociacións que traballan con diversos colectivos como poden ser o de mulleres, o de inmigrantes ou o de persoas con discapacidade, dado o relevante papel que ocupa o traballo na vida da maioría das persoas. No ámbito educativo, os orientadores poden exercer como docentes da materia de Formación e Orientación Laboral (FOL) que se imparte nos ciclos de grao medio e superior, pero que non conta cun equivalente na educación secundaria nin na universidade.

### **ACTUACIÓNS CON COLECTIVOS ESPECÍFICOS**

Non obstante, e pese ao que se podería pensar dada a relevancia do laboral nesta sociedade de consumo, a figura do orientador profesional non só é descoñecida, senón tamén escasa, pois aínda son poucos os profesionais que teñen a orientación como ocupación única e principal. De feito, outro dos retos da disciplina é a especialización nos diferentes colectivos aos que pode ofrecer cobertura, adaptando teoría e práctica ás circunstancias específicas de cada caso. A situación laboral e profesional de cada persoa é diferente en función dunha serie de factores tales como o sexo, a idade, a nacionalidade, a pertenza a unha minoría étnica, o nivel formativo, etc., polo que unha orientación estándar non resultaría eficaz na maioría dos casos.

Existen programas de orientación focalizados nalgúns dos colectivos mencionados, pero a maioría só contemplan as persoas con especiais dificultades para acceder ao emprego –baixa cualificación, parados de longa duración, discapacidades, etc.–, esquecendo o resto da poboación. Se ben é innegable que cantos máis factores de risco de exclusión social conflúan máis difícil será atopar e manterse nun posto de traballo, non podemos negar axuda a aquelas persoas que partan dunha situación máis

NA FUNDACIÓN  
 EQUIPO HUMANO,  
 AXENCIA DE COLOCA-  
 CIÓN AUTORIZADA,  
 LEVAMOS A CABO  
 DIFERENTES PRO-  
 GRAMAS PARA  
 AXUDAR AS PERSOAS  
 DEMANDANTES DE  
 EMPREGO A COLO-  
 CARSE NO MERCADO  
 LABORAL.

vantaxosa, como poden ser os perfís universitarios, dado que estas tamén atopan obstáculos no seu desenvolvemento profesional e poderían beneficiarse igualmente do asesoramento dun experto en materia de emprego.

## **A TENDENCIA Á DESAPARICIÓN DE POSTOS DE TRABALLO**

Outro reto que se ven perfilando desde hai algunhas décadas para a orientación profesional, e que cada vez se fará máis necesario, é a colocación de miles de millóns de persoas en postos de traballo que, debido ao avance das tecnoloxías e dos automatismos, tende a diminuír e incluso a desaparecer. Coa revolución industrial e os novos descubrimentos científicos, cada día precisábase un menor número de persoas para realizar con éxito a mesma cantidade de traballo. A industrialización da maioría dos procesos produtivos –e mesmo dos servizos– permite substituír a persoa pola máquina, a un ritmo moi superior ao da aparición de novas profesións. Pensemos nunha cadea de montaxe na cal outrora se precisaban 30 persoas para mantela en funcionamento e que hoxe pode funcionar con 3 persoas que manexan unha serie de máquinas. Onde se empregarán as outras 27 persoas? O pensamento tradicional indicábanos que deseñando e creando as devanditas máquinas, pero cada vez é máis frecuente que estas sexan creadas por outras máquinas ou robots, nun bucle que converte gran parte traballo humano en prescindible e facilmente substituíble a un prezo moito máis baixo.

Esta inevitable situación, este imparabile avance tecnolóxico, abre o debate sobre a empregabilidade nas vindeiras xeracións. A creación de novas profesións –case todas relacionadas coa informática e outras tecnoloxías da información ou da comunicación– non será suficiente para garantir un traballo para cada persoa, o que ocasionará que sempre haxa un gran número de xente desempregada que precise dunha orientación.

## UN EXEMPLO DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL

Na Fundación Equipo Humano, axencia de colocación autorizada, levamos a cabo diferentes programas para axudar as persoas demandantes de emprego a colocarse no mercado laboral. Un destes programas está conformado por máis de 1 250 persoas da provincia da Coruña, cada quen cun perfil profesional e unhas determinacións persoais diferentes.

O equipo de orientadores da Fundación, composto por psicólogos, sociólogos, psicopedagogos e graduados en Relacións Laborais, púxose en contacto con cada unha destas persoas e realizou diversas sesións de acollida en distintas localidades coruñesas (Ferrol, Pontedeume, Sada, Betanzos, Dumbría, Boiro, Santiago de Compostela, Arzúa e A Coruña) para dar a coñecer o programa, os obxectivos e a metodoloxía de actuación, á vez que entrevistaba e delimitaba o perfil profesional de cada participante.

A grandes liñas detectouse que a maioría carecían de estudos universitarios e non era infrecuente que existisen diversas barreiras para o acceso ao emprego, sobre todo as que teñen que ver coa dispoñibilidade xeográfica (desprazarse a outra localidade por motivos de traballo) e horaria (grandes problemas de adaptación das xornadas laborais ás necesidades para o tempo propio, dificultade agravada cando existen persoas ao cargo, como poden ser nenos pequenos ou anciáns que precisan de coidados constantes). Non resultou sorprendente que a gran maioría dos participantes que presentaban esta problemática foran mulleres, aspecto que deixa sobre a mesa unha realidade laboral con moitas máis dificultades para elas, debido á sociedade patriarcal que segue a desprazar a muller ao ámbito doméstico cando se precisa dun coidador.

O outro programa –o Programa Integrado de Emprego ou PIE– está conformado por unhas 60 persoas demandantes de emprego da Coruña cidade, que reciben unha orientación máis extensa no tempo e máis individualizada que no caso anterior. Tamén realizamos a recolocación daqueles traballadores afectados por un Expediente de Regulación de Emprego (ERE) das

empresas que o solicitan, dada a obrigatoriedade das mesmas a ofrecer este servizo aos empregados despedidos por este motivo.

As principais actividades que se realizan teñen lugar durante as sesións de orientación e tratan aspectos que poidan facilitar a procura dun emprego:

- Elaborar desde cero ou mellorar o currículo existente.
- Redactar a carta de presentación.
- Manexar as redes sociais e profesionais para a busca de ofertas e a xeración de contactos.
- Mellorar as habilidades sociais.
- Técnicas para afrontar as entrevistas de traballo.
- A aplicación de cuestionarios de personalidade.
- Información sobre cuestións laborais e mercado local.

Estas sesións fanse tanto a nivel individual como grupal (en forma de talleres formativos).

A outra actividade fundamental da Fundación é a prospección empresarial para a intermediación laboral, é dicir, poñer en contacto os participantes coas empresas e cos organismos que precisan incorporar persoal, tendo en conta a formación, a experiencia e as habilidades dos primeiros e as necesidades dos segundos. Xeralmente, cada día xestiónanse unhas 10 ofertas de emprego para diferentes empresas. A oferta é publicada na plataforma interna –á que cada participante ten acceso mediante un nome de usuario e un contrasinal– e, en función dos interesados, preseleccionanse os que cumpran mellor cos requisitos do posto para enviarlle o currículo ao empresario, a persoa que fai a selección final e decide sobre a contratación. A maiores, existe un servizo de Whatsapp que permite enviar as novas ofertas directamente aos teléfonos dos participantes para que as poidan coñecer e inscribirse canto antes.

Desde outubro, aproximadamente 150 dos participantes dos distintos programas atoparon traballo e moitos máis foron asesorados en temas de emprego e de formación, encontrando na súa satisfacción a razón de ser da orientación profesional.

## CONCLUSIÓNS

Pese ao descoñecemento que existe sobre a orientación profesional e aos casos de malas prácticas que poidan atoparse, o certo é que a disciplina resulta beneficiosa e, se se efectúa correctamente, pode acadar excelentes resultados, como os obtidos en diferentes proxectos da Fundación Equipo Humano.

Está nas mans dos propios orientadores dar a coñecer o seu campo de traballo e conseguir mellorar a súa imaxe mediante a correcta posta en marcha das intervencións que realizan. Sen dúbida, a sociedade actual veríase recompensada cun mellor tratamento das súas dificultades laborais.

# O PAPEL ACTUAL E FUTURO DO PSICÓLOGO DO TRABALLO E DAS ORGANIZACIÓNS NA SEGURIDADE E NA SAÚDE LABORAL

---

Carlos Martínez Corral

Presidente da Asociación de Profesionais da Seguridade  
e Saúde Laboral de Galicia (APROSAL)  
carlosmar@cop.es

---

**RESUMO** O profesional da psicoloxía do traballo e das organizacións (PTO) especialista en seguridade e saúde laboral (SSL) ou en prevención de riscos laborais (PRL) ten actualmente ante si un importante reto, clave para a súa supervivencia e o seu desenvolvemento como especialista nas próximas décadas.

Primeiro, hai que entender a situación sociolaboral actual e os cambios que se están a producir na economía global e, por extensión, nas economías do noso contorno europeo, estatal e autonómico.

Segundo, débese facer un exercicio de encaixe da profesión nesta estrutura económica e empresarial que se está a conformar. Consideramos como os dous ámbitos de actuación máis importantes os riscos psicosociais (RPS) e a intervención psicosocial (IP) en individuos, en grupos e en organizacións.

Terceiro, e último, hai que promover ou adquirir as competencias necesarias para lograr os obxectivos establecidos no parágrafo anterior.

Cada vez existe unha maior preocupación na nosa sociedade polo coidado da saúde (e da saúde laboral) e isto permítenos ser moderadamente optimistas de cara á demanda de profesionais que xestionen as actividades que permitan acadar as anteriores intencións.

Aínda que con forte competencia, a PTO-SSL cumpre perfectamente este perfil requirido, sempre que mellore as súas competencias en xestión de RPS e IP nas empresas.

**PALABRAS CHAVE** Competencias, cultura preventiva, demanda, intervención psicosocial, riscos psicosociais.

## INTRODUCCIÓN

Que papel lle corresponde a un profesional especialista nun campo profesional que non está completamente desenvolvido e que, malia contar cun importante potencial, non é prioritario para a actual economía de empresa?

Se estamos a falar da saúde laboral dos traballadores e da mellora competitiva das empresas (relacionada directamente co anterior), a resposta pasa por anticipar claramente un traballo eminentemente proactivo no potencial liderado da PTO-SSL como elemento transformador para a mellora da saúde laboral e da sostibilidade empresarial.

É vital acertar no diagnóstico da situación actual nas empresas do noso contorno e nas transformacións inmediatas máis probables e, consecuentemente, facer un exercicio de visualización da integración da actividade por competencias dun profesional da PTO-SSL neste contexto económico-empresarial. Esta situación sociolaboral implica, como sempre, oportunidades e ameazas, as cales debemos completar coas fortalezas e as debilidades do psicólogo especialista en PRL.



## A PROFESIÓN ACTUALMENTE

Os profesionais da PTO (ou simplemente graduados en Psicoloxía) que pretendan traballar como técnicos superiores de riscos laborais deben cursar (desde decembro de 2009) un mestrado universitario que debería estar adaptado ao Espazo Europeo de Educación Superior (EEES). Queda incluída nesta formación universitaria a parte de RPS (como especialidade chamada Psicopsicología Aplicada, unida á Ergonomía), á que pode acceder calquera persoa que cursa o mestrado (aclaramos isto porque calquera TSPRL pode facer, de forma legalmente válida, unha avaliación de RPS).

Non hai datos rigorosos sobre o número de profesionais da PTO-SSL que traballan actualmente (previsiblemente en Servizos de Prevención Alleos ou Propios/Mancomunados). Os que se coñecen en Galicia desde APROSAL de xeito estimativo son escasos (non chegan a 15) e ocúpense maioritariamente da parte de RPS das empresas clientes (SPA) ou da súa empresa (SPP). Hai casos en que se ocupan da actividade preventiva xeral da empresa e nalgún caso excepcional traballan como responsables do Servizo.

Estamos falando dos que forman parte dalgunhas das modalidades organizativas que prevé o RD 39/97, Regulamento dos Servizos de Prevención, no seu capítulo 3, «Organización de recursos para as actividades preventivas». Actualmente non se permite o traballo como TSPRL de forma autónoma. Pero fóra do contexto do RSP hai excepcións, como a cada vez máis demandada actuación como auditor de sistemas de xestión PRL ou como perito xudicial en PRL. Para a súa formación (non imprescindible legalmente) existen cursos abondos de formación, incluído algún mestrado propio das universidades. Fóra do ámbito do RD 39/97, tamén temos detectado profesionais da PTO-SSL docentes e consultores.

E hai numerosos profesionais (economistas, Grao en Dereito, enxeñeiros, etc.) que incorporan á súa actividade (como externos ou dentro da súa empresa) a consultoría, o asesoramento, a formación, etc. en IP nas empresas, nos campos de

recursos humanos, no liderado, na comunicación, na motivación, na optimización de recursos, etc. Podemos considerar isto como un claro síntoma do déficit de posicionamento da especialidade PTO-SSL.

## **VENTOS DE CAMBIO. A ECONOMÍA, AS EMPRESAS E A SOCIEDADE QUE VEÑEN**

Unha das conclusións máis importantes do informe de 2015 da OIT sobre a economía mundial é a existencia de «amplas brechas laborais e sociais». Este problema xera importantes riscos sociais e económicos polo desemprego e, para os nosos efectos, polo emprego precario. Esta dinámica é forte en España (e por translación, en Galicia). Outra característica é a redución dos postos de traballo rutineiros que requiren cualificacións medias e, en contraste, o aumento da demanda de postos de traballo de alta e baixa cualificación.

Esta certa dualidade estase a dar tamén por un lado nas empresas cunha tipoloxía orientada á excelencia, á internacionalización e á responsabilidade social e, por outro lado, noutro grupo máis tradicional e menos «evolucionado». A PRL avanzada ten un amplo encaixe nas primeiras (e empresas colaboradoras) e maior dificultade de implantación nas segundas (pemes e microempresas maiormente).

Baseándose na Estratexia Española de Seguridade e Saúde no Traballo 2015-2020 e no Marco Estratéxico da Unión Europea de Saúde e Seguridade no Traballo 2014-2020, pódese interpretar que na actualidade os RPS seguen sendo unha cuestión non prioritaria no diagnóstico da realidade laboral. Non obstante, están incluídos como prioridades futuras na mellora das condicións de SSL os factores organizativos e psicosociais. Veremos como a Administración pasa a materializar esta preocupación.

## LIDERADO E CULTURA PREVENTIVA

Manuel Bestratén (INSHT) é capaz de identificar claramente os elementos fundamentais para lograr un sistema preventivo baseado na transparencia, na confianza e na responsabilidade para convertelo nun valor estratéxico de excelencia e sostibilidade empresarial. Ademais, ofrece as estratexias necesarias para favorecer o liderado organizativo, baseándose nun mellor aproveitamento da acción preventiva, así como a aplicación de recoñecidos modelos de excelencia empresarial.

Como factor principal, atopamos o liderado participativo que reforze o principal activo das empresas (as persoas) para lograr sentimentos de pertenza ás organizacións (e, consecuentemente, de defensa da organización). Unha das vías de chegada á confianza dos traballadores é a atención ás súas condicións de traballo.

Chegados a este punto, cabe preguntarse cal parece ser o perfil profesional que pode intervir na formación e na capacitación no liderado aplicado á PRL.

O especialista en PTO-SSL ten a capacidade e a lexitimidade profesional de modificar os hábitos, en función das características persoais, para facer confluír os mesmos coa cultura de valor da organización. Para iso hai que considerar a importancia do capital intelectual e emocional, que na sociedade actual do coñecemento se vai converter no principal activo de calquera organización, chave para a súa competitividade e baseada na innovación e na aprendizaxe continuada.

O profesional da PTO-SSL debe ser capaz de achegar coñecemento e técnicas ás xerencias en relación á realidade cultural preventiva, desde unha visión ampla e interdisciplinar, para así poder contribuír ao desenvolvemento das actividades necesarias para que xurda esa cultura que acomode por igual os intereses dos traballadores e da empresa e teña como resultado unha PRL eficaz e rendible que contribúa á sostibilidade da organización.

## **KNOW-HOW**

Como se pode facer todo o anterior? A intervención da PTO pode efectuarse a varios niveis: basicamente, un primeiro nivel de organización e participación en actividades (seminarios, reunións de traballo, etc.) de busca de compromiso xerencial e explicación dos motivos e do xeito de implantar novos sistemas de xestión baseados na nova cultura positiva (explicada anteriormente), e un segundo nivel relacionado coa avaliación dos riscos e da planificación preventiva. Esta última ten todo o potencial para a implantación das medidas de prevención máis clásicas en combinación coas máis novidasas que estamos a propoñer.

## **PRINCIPAIS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DA PTO-SSL**

O papel ao que faciamos referencia podémolo dividir en dous principais: a intervención na xestión específica dos riscos psicosociais e as intervencións nos individuos, nos grupos e nas organizacións para guiar pautas de conduta en todos os anteriores que permitan o desenvolvemento da xa explicada cultura empresarial preventiva baseada na responsabilidade e na competitividade.

A intervención en RPS está o suficientemente desenvolvida a nivel teórico e ten abundantísimas referencias bibliográficas e na rede. Unicamente hai que preguntarse por que a actuación das empresas nos RPS é tan incipiente e insuficiente hoxe en día, cando a normativa preventiva establece claramente esta obriga e por que as empresas e o mercado laboral aínda non demandan os profesionais realmente especialistas (PTO-SSL) para esta actividade?

Debemos aclarar que os TSPRL terminan a especialidade de Psicosocioloxía Aplicada cun nivel de mínimos, o cal imposibilita un desenvolvemento de calidade do traballo nesta faceta. O mercado pon á disposición dos profesionais unha abundante oferta de especialización.

En relación ás competencias necesarias para a intervención psicosocial sobre o conxunto da organización, debemos citar: o

*coaching*, a intelixencia emocional, o liderado, a comunicación e a persuasión, a resolución de conflitos, a negociación, a toma de decisión, a análise transaccional, a xestión do coñecemento, a motivación, etc.

## CONCLUSIÓNS

O profesional da PTO-SSL debería ser un transformador. Nos seguintes anos demandarase un papel máis proactivo destes especialistas, a nivel individual e a través de canles como os colexios e asociacións profesionais, para a aceleración das actuacións ligadas á actividade en que este profesional conta con claras competencias potenciais e para responder ás necesidades das persoas e das organizacións en vistas á súa sostibilidade.

Existen posibles déficits de formación que poden prexudicar as súas competencias neste novo rol na nova cultura empresarial de excelencia e sostibilidade. As demandas non cubertas polos profesionais da PTO-SSL serán cubertas por outros.

Malia que existe oferta formativa máis que dabondo, sobre todo para directivos e outros profesionais, é escasa a especializada e adaptada ao profesional da PTO-SSL.

En calquera caso, como perfil profesional, ten ante si un amplo camiño de oportunidades que deberá aproveitar a prol do ben común da saúde laboral e da supervivencia empresarial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Buceta, J. M. (2013). *Habilidades del Coach*. Madrid: Psicología del coaching, UNED.
- Colección de NTP: 745, 830, 961, 962, 966, 967, 982. INSHT.
- Ministerio de Emprego e Seguridade Social do Goberno de España (2015). *Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020*.
- OIT (2015). *Economía mundial: Informe «Perspectivas laborales y sociales en el mundo, tendencias 2015»*. OIT.
- Reason, J. (2010). *La gestión de los grandes riesgos*. Principios humanos y organizativos de la seguridad. Madrid: Modus Laborandi.





# PSICOLOXÍA E COACHING EN GALICIA

---

Israel Villar Enjo  
Psicólogo coach  
hola@israelvillar.com

---

**RESUMO** Neste século, co novo paradigma que estamos a vivir, onde o cambio é un requisito indispensable para o desenvolvemento persoal e profesional das persoas, así como o actual interese da sociedade pola optimización do devandito desenvolvemento, sitúan o *coaching* como unha actividade fundamental. Neste artigo preténdese presentar unha visión xeral do estado actual do *coaching* en Galicia.

Na área Formación e Desenvolvemento, denominación amplamente aceptada e de uso moi común, ata hai pouco tempo o peso dos esforzos ían encamiñados cara ao primeiro concepto. Nos últimos anos o foco foise poñendo máis no concepto do desenvolvemento.

Este feito modificou de cheo as necesidades mostradas polos clientes. É dicir, a metodoloxía de aprendizaxe utilizada nas empresas variou desde programas enfocados no perfil duro das persoas (académico), mais que carecían do impacto necesario ao non seren programas individualizados de aprendizaxe/desenvolvemento, ata programas formativos enfocados no desenvolvemento, individual ou de grupo.

Ao subliñar o concepto de aprendizaxe como proceso, entendemos que as vellas metodoloxías non daban resposta, xa que se focalizaban nunha fase do proceso de aprendizaxe, mais non

traballaban sobre as dificultades ou as barreiras que se poden manifestar en calquera momento do devandito proceso.

O coñecemento universitario organizado e estruturado da persoa, tanto conceptual como técnico, que teñen os psicólogos pode ser engadido no traballo de *coach*, o cal amplía a capacidade de acción do psicólogo experto en *coaching* no proceso; facilita un tratamento sistemático, profundo e substancial dos procesos e dos fenómenos implicados; reduce dese xeito os tempos e incrementa a capacidade do *coachee* para conseguir resultados extraordinarios dunha forma máis permanente.

**PALABRAS CHAVE** psicología, *coaching*, desenvolvemento, Galicia, cambio, competencias.

Neste século, co novo paradigma que estamos a vivir, onde o cambio é un requisito indispensable para o desenvolvemento persoal e profesional das persoas, así como o actual interese da sociedade pola optimización do devandito desenvolvemento, sitúan o *coaching* como unha actividade fundamental.

A Psicología do Traballo e das Organizacións (PTO) como disciplina vinculada ao mundo empresarial desde sempre anda á procura da optimización dos resultados da organización e do desenvolvemento das persoas mediante a forma aplicada desta disciplina científica que estuda o comportamento humano e a súas experiencias no contexto do traballo e da organización desde unha perspectiva individual, de grupo e da organización. É que ten por obxectivo describir, explicar e predicir estas condutas, pero tamén resolver problemas concretos que aparecen nestes contextos. A súa finalidade principal resúmese en dous: mellorar o rendemento e a produtividade, así como potenciar o desenvolvemento persoal e a calidade da vida laboral dos empregados.

Na área Formación e Desenvolvemento, denominación amplamente aceptada e de uso moi común, ata hai pouco tempo o peso dos esforzos ían encamiñados cara ao primeiro concepto.



OS PERFÍS CON FORMACIÓN FÓRA DA PSICOLOXÍA SON MAIORÍA EN GALICIA, SENDO A MARXE DE MELLORA SIGNIFICATIVA EN CANTO AO DESENVOLVEMENTO DESTA ACTIVIDADE POR PARTE DOS PSICÓLOGOS PROFESIONAIS.

Nos últimos anos o foco foise poñendo máis no concepto do desenvolvemento.

Este feito modificou de cheo as necesidades mostradas polos clientes. É dicir, a metodoloxía de aprendizaxe utilizada nas empresas variou desde programas enfocados no perfil duro das persoas (académico), mais que carecían do impacto necesario o non seren programas individualizados de aprendizaxe/desenvolvemento, ata programas formativos enfocados no desenvolvemento, individual ou de grupo. E foron facéndose oco metodoloxías ou ferramentas como o *outdoor training*, o empoderamento, o *mentoring*, o *counseling* e, claro está, o *coaching*.

Ao subliñar o concepto de aprendizaxe como proceso, entendemos que as vellas metodoloxías non daban resposta, xa que se focalizaban nunha fase do proceso de aprendizaxe, mais non traballaban sobre as dificultades ou as barreiras que se poden manifestar en calquera momento do devandito proceso.

O *coaching* é a acción de acompañamento perante todo o proceso e é alí onde os usuarios do *coaching* executivo expresan as maiores dificultades ou barreiras, onde as súas crenzas lles impiden desenvolverse, ou as súas habilidades lles outorgan un menor éxito no desempeño das súas funcións. Por iso as empresas e as organizacións mudaron a demanda e apostan por metodoloxías máis individualizadas. Hoxe contamos co *coaching* executivo e co *coaching* de equipos como catalizadores da adaptación aos escenarios tan cambiantes que vivimos.

O Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos define o *coaching* como unha actividade xenérica e unha disciplina que permite identificar e descubrir os obstáculos que lle impiden á persoa cumprir os seus obxectivos, así como descubrir as novas metas que a sitúen nun estado de crecemento, para mellorar o desenvolvemento das súas competencias.

No pasado, cando nos interesaba mellorar a nosas capacidades, centrábamos principalmente nas nosas debilidades e focalizabamos os esforzos en melloralas. Hoxe a focalización está en reforzarnos a nosas capacidades e habilidades. É importante coñecermos os nosos puntos débiles. Mais á hora de investir esforzo e tempo en mellorar, debemos poñer o foco nas nosas

O COACHING AVAN-  
 ZOU CARA A UN  
 MERCADO MÁIS  
 MADURO DES-  
 DE UNHA ETAPA  
 ANTERIOR EMBARU-  
 LLADA CON OFERTAS  
 FORMATIVAS SEN  
 HOMOLOGACIÓN E  
 CON SERVIZOS QUE  
 NON OFRECÍAN  
 AS GARANTÍAS  
 NECESARIAS.

fortalezas e utilízalas como panca, tal como se pon de manifesto na psicoloxía positiva.

O cambio empeza nun mesmo e «aquí e agora». E si creemos isto, a base do resultado será proporcional ao autoconñecemento dun mesmo. Canto máis aumentemos o noso autoconñecemento, máis grande será a nosa curva de aprendizaxe en calquera faceta, o que terá como resultado unha maior capacidade de adaptación.

Podemos concluír que «a conciencia capacítame». Entendemos como conciencia a comprensión do coñecemento relevante ou significativo. A conciencia implica adquirir un coñecemento de algo a través da reflexión, da observación ou da interpretación do que un ve, sente, escoita, etc. A concienciación pode ser dun mesmo, como no caso do desenvolvemento persoal, ou doutros, na xestión de persoas.

A toma de conciencia débese xerar desde dentro dun mesmo; do contrario, non terá a responsabilidade necesaria. Un *coach* busca producir concienciación dentro e para o cliente. É necesario dispoñer dun certo grao de autoconciencia para que o *coachee* sexa capaz de operar un cambio real e sostido no seu comportamento. Por suposto que a conciencia das propias emocións e dos propios pensamentos non significa que un teña a capacidade de cambialos. Non obstante, sen autoconciencia, a probabilidade de cambio é mínima. A finalidade das ferramentas e das técnicas de autoconciencia consiste en animar e apoiar, en definitiva, acompañar o *coachee* a ser máis consciente das súas propias experiencias durante o proceso, a aceptalas mellor e a ser responsable delas.

Ás veces, cando un individuo intenta cambiar, existe a posibilidade de que se sinta «dividido». Unha parte da persoa desexa cambiar, mentres que outra prefire conservar a situación actual. Pode haber unha constante oscilación entre as dúas partes que xere un sentimento de frustración.

Moitas persoas móstranse pouco partidarias de asumir a responsabilidade das súas eleccións, dos seus desexos e dos seus medos. Existe unha tendencia a culpar os demais (Locus de Control Externo-Interno) da nosa situación e a adoptarmos

AS BASES DA SÚA  
CONSOLIDACIÓN SE-  
RÁN A CAPACITACIÓN  
E AS ACREDITACIÓNS  
PROFESIONAIS ADE-  
CUADAS PARA QUE  
O PÚBLICO POIDA  
RECOÑECER AS  
BOAS PRÁCTICAS  
PERANTE O INTRU-  
SISMO OU A BAIXA  
CUALIFICACIÓN.

unha actitude pasiva e de debilidade. Esta impotencia constitúe unha das principais barreiras do desenvolvemento e do cambio. Temos moitas eleccións que realizar e moito poder e o importante é sabernos responsables dos propios pensamentos, sentimentos e accións. Así xorde a capacidade de elixir libremente a nosa resposta e podemos chegar a recoñecer que a fonte de todo o que nos sucede na vida somos nos mesmos.

O *coaching* vén aplicar diferentes coñecementos e ferramentas de diversas ciencias, entre elas da psicoloxía. Un exemplo disto é a Fiestra de Johari, dos psicólogos Joseph Luft e Harrington Ingham, que tantos colegas utilizamos para mostrar a natureza e a importancia do *feedback* e do *coaching*. A Fiestra de Johari é unha ferramenta para ampliar a visión que temos de nós mesmos.

Isto pon en evidencia que unha forma natural de crecer e desenvolverse, profesionalmente ou persoalmente, é grazas á retroalimentación. Esta pode chegar do contorno (persoal e/ou profesional), mais tamén pode producirse a través dun proceso de comunicación como o que se produce no *coaching*.

No *coaching* traballase co obxectivo que o cliente (*coachee*) identifica, pero o foco no está no obxectivo, senón en como o trata a persoa que ten que alcanzalo: o que observa, o que pensa, o que sinte e o que fai con respecto a iso. Sexa cal for o seu ámbito de aplicación, mesmo nos procesos de empresa, nos que o habitual é que a propia empresa demande un obxectivo de traballo a partir dun *assessment center*, dunha avaliación de competencias, dun *feedback* 360°, dun cambio de posición ou de funcións, dun problema relacional ou competencial, dunha demanda do *coachee*, duns obxectivos concretos de negocio... sempre se traballa coa persoa en relación cos obxectivos sinalados.

Para iso, a formación que responde aos criterios de calidade consensuados, como os que require a formación acreditada polas diferentes asociacións profesionais, permite aprender a metodoloxía adecuada para tratar unha sesión e un proceso e facilitar os resultados desexados. Isto posibilita que calquera persoa poida acceder ao exercicio profesional independentemente dos seus estudos ou da súa experiencia previa.

Non obstante, e dado que o suxeito do *coaching* é unha persoa, o coñecemento universitario organizado e estruturado da persoa, tanto conceptual como técnico, que teñen os psicólogos pode ser engadido no traballo de *coach*, o cal amplía a capacidade de acción do psicólogo experto en *coaching* no proceso; facilita unha abordaxe sistemática, profunda e substancial dos procesos e dos fenómenos implicados; reduce dese xeito os tempos e incrementa a capacidade do *coachee* para conseguir resultados extraordinarios dunha forma máis permanente.

O *coaching* feito por psicólogos non se centra soamente en preguntar sobre o que vive o *coachee* nun momento e nun contexto dados, tamén pode acompañar a desvelar a natureza que o xerou ou que lle impide ao *coachee* resolvelo de forma permanente. O seu espectro de actuación é de moito maior rango. E aínda que certamente o marco da psicoloxía axuda a entender a persoa, isto vese ampliado coas perspectivas do *coaching*, o cal facilita unha maior comprensión da complexidade do ser humano.

En consecuencia, sumando ambos os coñecementos (*coaching* e psicoloxía), o psicólogo experto en *coaching* pode contar cunha maior flexibilidade técnica na súa capacidade de resposta no traballo de *coaching*, unha comprensión máis global, sistémica e sistemática da persoa e onde está con respecto aos seus obxectivos, e unha maior capacidade en intervencións para facilitar o desenvolvemento do *coachee*.

Probablemente esta sinerxía sexa percibida aínda máis por psicólogos e por *coaches* que pola sociedade en xeral. A cifra de psicólogos que se forman como *coaches* co fin de complementar a súa capacidade técnica e ampliar as súas oportunidades profesionais medra exponencialmente. Ademais, moitos *coaches* son sensibles a esta maior capacidade que se adquire desde a psicoloxía para xestionar o *coaching*, polo que seguen un amplo abano de cursos de formación complementaria ou, incluso, inician os seus estudos de Grao en Psicoloxía desde a experiencia no *coaching*.

Aínda que foi a partir dos anos noventa cando houbo o rápido crecemento do *coaching* nos Estados Unidos, non foi ata o cambio de século cando en España e en Galicia se observou un

maior interese, comezaron os primeiros programas formativos nas escolas privadas de formación e se coñeceron os primeiros profesionais con dedicación a este servizo.

Co fin de regular esta actividade creáronse asociacións profesionais, ben como capítulos españois doutras xa constituídas, como é o caso da International Coach Federation-España (ICF España), ou con orixes españolas, como ASESICO e AECOP (aínda que esta última se incorporou posteriormente á asociación europea EMCC: European Mentoring and Coaching Council).

Desde o prisma da psicoloxía, houbo un punto de inflexión coa constitución dos primeiros grupos de estudo sobre esta temática, que naceron co obxectivo de promover as actividades que contribúan a que a psicoloxía e as súas asociacións profesionais desempeñasen un papel determinante no desenvolvemento, na formación, na supervisión e na regulación desta actividade profesional.

Estes primeiros grupos foron creados en Australia, a Australian Psychological Society, co Interest Group in Coaching Psychology (IGCP) e no Reino Unido coa British Psychological Society co Special Group in Coaching Psychology (SGCP). En abril do 2008 constituíuse a Society Coaching Psychology para promover a *coaching psychology* (nome asumido a nivel internacional) e dar soporte aos psicólogos *coaches*, alentando o desenvolvemento da teoría, da investigación e da práctica neste campo.

Seguindo esta corrente desde organismos oficiais como o Colegio de Psicólogos en España, creáronse en diferentes sedes grupos de traballo co obxectivo de poñer en valor ao psicólogo que exerce como *coach*. E existe un grande interese dos profesionais da *coaching psychology* por establecer uns requisitos para a acreditación do que se coñece como psicólogo experto en *coaching*, co fin de promover un selo de garantía profesional na formación psicolóxica. A este respecto, o Colexio Oficial de Psicoloxía de Galicia, seguindo os pasos doutras delegacións do COP no noso país, creou en abril de 2015 un grupo de traballo específico (Grupo de Traballo de Psicoloxía e *Coaching* da Sección de Psicoloxía do Traballo e das Organizacións do COPG).

Nestes intres en Galicia a maioría dos xestores de persoas só dedican entre o un e o cinco por cento do seu tempo a reflexionar sobre as debilidades, as fortalezas, as actitudes, as habilidades e outras cuestións que afectan directamente ao desempeño das súas funcións e á forma en que se relacionan co resto de persoas da organización. E do mesmo modo, non dedican máis dese cinco por cento a desenvolver o seu equipo de traballo.

En Galicia, mais alá dunha cifra concreta, actualmente pódense observar diferentes perfís de profesionais que ofrecen servizos de *coaching*. Debemos resaltar que os perfís con formación fóra da psicoloxía son maioría en Galicia, sendo a marxe de mellora significativa en canto ao desenvolvemento desta actividade por parte dos psicólogos profesionais. O *coaching* avanzou cara a un mercado máis maduro desde unha etapa anterior embarullada con ofertas formativas sen homologación e con servizos que non ofrecían as garantías necesarias.

A chegada foi lenta, dado que a maioría do tecido produtivo galego son pemes, autónomos e organizacións, polo que é lóxico pensar que esta nova actividade tivese un impacto limitado nos seus inicios. Hoxe a extensión desta actividade fóra das multinacionais fai que cada día máis persoas a utilicen.

As bases da súa consolidación serán a capacitación e as acreditacións profesionais adecuadas para que o público poida recoñecer as boas prácticas perante o intrusismo ou a baixa cualificación.

Nos próximos anos implicará a moitos profesionais da psicoloxía en Galicia e no mundo. E a calidade percibida polos clientes será o mellor avance para poñer en valor o PSEC (psicólogo experto en *coaching*), que a través do seu coñecemento estruturado e profundo das persoas e sobre dos aspectos cognitivos, emocionais e condutuais que guían o desenvolvemento das mesmas, tales como a aprendizaxe, a motivación, a toma de decisións, etc., poden contribuír significativamente ao seren áreas que afectan directamente a súa aplicación.

## BIBLIOGRAFÍA

AECOP: <http://aecop.net/>

Aranda, I. (2012). Psicólogo Experto En Coaching. *Infocop Online*. Recuperado de [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=3831](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3831)

Berdullas, S. e Albarracín, D. (2007). Psicología y Coaching: Entrevista a Alfonso Medina. *Infocop Online*. Recuperado de [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=1251](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1251)

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2012). Coaching Psychology: ¿Una subdisciplina psicológica emergente? *Infocop Online*. Recuperado de [http://www.infocop.es/view\\_article.asp?id=3828](http://www.infocop.es/view_article.asp?id=3828)

Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos (2012). *Infocop. Monografía Coaching Psychology*, 56.

COP: <http://www.cop.es/>

EMCC: <http://www.emccouncil.org/es/es/>

ICF-GLOBAL: <http://www.coachfederation.org/>

International Society for Coaching Psychology: <http://www.isfcp.net/>







# UN HOME ORQUESTRA.

## OS RETOS DUN ESPECIALISTA DE RR. HH. CONTEMPORÁNEO

---

Beata Chorągwicka-Majstrowicz  
Responsable de proxectos de RR. HH.  
en KGHM Polska Miedz (Polonia)  
b.choragwicka@gmail.com

---

**RESUMO** O mercado laboral europeo, igual que a xestión de RR. HH. (cada vez máis focalizada no negocio), esixen que os especialistas de RR. HH. contemporáneos afronten no seu traballo retos relacionados con: a loita global polos talentos, a dixitalización da sociedade (e todo o que implica) e a diversidade xeracional nas organizacións. Por este motivo, a xestión de RR. HH. actual demanda que as persoas responsables das políticas do persoal nas empresas sexan polivalentes, é dicir, que teñan aptitudes en diferentes áreas que con frecuencia superan o alcance tradicional dos recursos humanos. O artigo afonda en que desafíos atopan a diario os especialistas de RR. HH. contemporáneos nos seus traballos e que competencias debeñen hoxe en día esenciais para poder exercer con eficiencia este rol dentro das organizacións. O texto apunta tamén cara aos posibles retos que están por afrontar desde o colectivo de profesionais dos recursos humanos nos anos vindeiros. As teses da autora están apoiadas nos resultados de dúas grandes investigacións desenvolvidas en Europa e a nivel global recentemente, ao igual que nas observacións propias como o práctica de Recursos Humanos.

**PALABRAS CHAVE** Recursos humanos contemporáneos, retos, desafíos, tendencias, competencias de recursos humanos.

## INTRODUCCIÓN

Un buscador e retedor de talentos, un experto en imaxe corporativa e no dixital, un coñecedor de finanzas e un analista de recursos humanos, un gardián da cultura organizativa, un mediador interxeracional ... Que implica ser especialista de RR. HH. hoxe en día? É unha persoa que ten amplo *know-how* e adicionalmente sabe tamén o «que» e o «cando». É alguén que coñece a súa empresa profundamente e á vez se orienta tamén na súa contorna profesional inmediata. É un home do Renacemento, especialista en misións imposibles, alguén que soluciona cada problema aquí e agora. Ademais, no seu tempo libre dedícase á lectura para manterse ao día e desenvolver as súas competencias. Pero, que desafíos profesionais afronta a diario?

O papel dos xerentes e especialistas de Recursos Humanos nas organizacións contemporáneas gaña importancia cada día. Xunto cunha ampliación das súas funcións, aumenta tamén o número das súas competencias. Este incremento das tarefas ás que se dedican os departamentos de RR. HH. está vinculado coas necesidades dinámicas de negocio ás que as persoas responsables de RR. HH. procuran seguir. Por este motivo, os especialistas de RR. HH. contemporáneos deben ter unha perfecta orientación respecto ás tendencias do seu negocio e industria, coñecer moi ben as novas ferramentas e os procesos novos. Isto supón a miúdo realizar tarefas polifacéticas, á vez que se precisa dunha continua aprendizaxe e do seguimento das novas tendencias do mercado.

Moitas persoas non ven canto esforzo pon o noso «home orquestra» en que o resultado final sexa satisfactorio para todas as partes interesadas: a xunta directiva, os xerentes, os traballadores. En cambio, converteuse na única cousa segura no seu traballo. Ten que seguir constantemente a dirección destes cambios para non quedar atrás. Por este motivo, é importante reflexionar sobre os retos que un especialista de recursos humanos contemporáneo afronta acotío e os que o esperan no futuro máis próximo.

## UN BUSCADOR E UN RETEDOR DE TALENTOS

En xullo de 2015, unha axencia independente de investigación de mercado, Opinion Matters, en nome da ADP (unha consultoría de recursos humanos) realizou unha investigación, *Workforce View in Europe 2015/16 (O punto de vista dos traballadores en Europa 2015/16)*. A investigación abrangueu 11 257 traballadores adultos procedentes de oito países: Francia, Alemaña, Italia, Países Baixos, Polonia, España, Suíza e Reino Unido (arredor de 1 500 persoas de cada país). Os resultados da enquisa amosan que o estado de ánimo relacionado co mercado laboral dos europeos está cada vez mellor. O 77% dos enquisados é moi optimista respecto ao seu futuro no mercado de traballo. Un 38% reconece que non está preocupado polo seu emprego e o 34% considera cambiar de traballo durante os próximos tres anos.

.....

O RETO NON É SÓ ATOPAR UN TRABALLADOR ADECUADO, SENÓN TAMÉN RETELO DENTRO DA ORGANIZACIÓN. ADEMAIS, A LOITA POLO TALENTO DEIXA DE SER UNHA LOITA LOCAL E, XUNTO Á MOBILIDADE EUROPEA, TRASPASA FRONTEIRAS.

.....

Por todo isto, o establecemento dunha estratexia efectiva para reter os traballadores constitúe un gran desafío para un experto en recursos humanos contemporáneo. O problema aumenta porque no mercado laboral entran as xeracións da recesión demográfica e algunhas ramas empresariais xa carecen de traballadores cualificados. Faltan enxeñeiros, programadores, informáticos e obreiros cualificados. O reto non é só atopar un traballador adecuado, senón tamén, como o demostran os resultados da devandita investigación, retelo dentro da organización. Ademais, a loita polo talento deixa de ser unha loita local e, xunto coa mobilidade europea, traspasa fronteiras.

Pódese dicir que en 2015 o mercado do empregador foi substituído polo mercado do traballador. As grandes corporacións deixan de ser lugares moi atractivos para traballar. Os novos graduados xa non soñan cun traballo nas empresas occidentais como acontecía anos atrás. Elixen a miúdo os seus propios negocios ou traballos en empresas pequenas cun ambiente menos corporativo. Ao tempo, novas xeracións teñen mobilidade xeográfica e non dubidan en mudarse mesmo a outra parte do mundo se atopan un traballo que lles interesa. O emprego é considerado como un valor, pero xunto con el, debe haber tamén

A APRENDIZAXE  
 MODERNA VIRA  
 CARA AO MODELO  
 DE EXTRACCIÓN  
 DO COÑECEMENTO  
 (PULL MODEL), O  
 QUE SUPÓN QUE A  
 CIENCIA E O DESEN-  
 VOLVEMENTO É UN  
 PROCESO CONTINUO  
 E A CAPACITACIÓN  
 DEBERÍA ESTAR  
 DISPOÑIBLE EN CAL-  
 QUERA MOMENTO  
 E EN CALQUERA  
 LUGAR GRAZAS AOS  
 ORDENADORES E  
 AOS DISPOSITIVOS  
 MÓBILES.

tempo para a vida privada. O chamado «equilibrio entre o traballo e a vida familiar» deixa de ser unha frase baleira e comeza a ser unha forma de vida para as novas xeracións. Cómpre agardar que as empresas teñan que poñer aínda máis esforzo en que os seus traballadores logren este equilibrio. É unha tendencia mundial. Os traballadores esperan que os teléfonos móbiles e os portátiles queden nas oficinas e que o día de traballo se acurte.

No medio de todas estas tendencias, o noso home orquestra ten que buscar e propoñer maneiras efectivas de atraer as persoas adecuadas á empresa e de reter na organización as mellores; propoñer diferentes formas de traballo, programas de benestar e outros beneficios para proporcionar aos empregados o tan agardado equilibrio entre o traballo e a vida familiar, mantendo á vez a máxima eficiencia humana.

## UN EXPERTO NO DIXITAL

Hoxe en día estamos a presenciar un cambio cara a unha nova hipersociedade. Os medios e a dixitalización entran en todas as esferas da vida humana. Experimentamos hiperconectividade (estamos permanentemente conectados, en liña) e hiperinformación (unha verdadeira explosión de información dixital). A dixitalización da sociedade causa impacto tamén nas políticas de recursos humanos. Internet converteuse nun instrumento nas relacións co empregador. Os traballadores comparten as súas experiencias nas redes sociais tales como LinkedIn, Xing ou Glassdoor. As decisións internas da empresa devenen públicas, os empregados decepcionados ceiban as súas emocións en Facebook. Antigamente, un empregado desgustado queixaríase como máximo coa súa familia e cun grupo de amigos íntimo; hoxe quéixase diante de todo o globo. Isto pon os empregados no papel dos clientes máis importantes das súas empresas. A creación dunha marca dentro da empresa vólvese unha tarefa máis crucial que a creación dunha boa imaxe no exterior. O investimento de grandes cotas no *employer branding* exterior é inútil se non se trata os empregados con respecto.

INTERNET CON-  
 VERTEUSE NUN  
 INSTRUMENTO  
 NAS RELACIÓNS CO  
 EMPREGADOR. OS  
 TRABALLADORES  
 COMPARTEN AS  
 SÚAS EXPERIENCIAS  
 EN REDES SOCIAIS  
 TALES COMO  
 LINKEDIN, XING OU  
 GLASSDOOR. AS DE-  
 CISIÓNS INTERNAS  
 DA EMPRESA VÓL-  
 VENSE PÚBLICAS,  
 OS EMPREGADOS  
 DECEPCIONADOS  
 CEIBAN AS SÚAS  
 EMOCIÓNS EN  
 FACEBOOK.

Dun modo paralelo, medra a importancia dos medios de comunicación social e as novas tecnoloxías para o recrutamento e a selección de persoal. As persoas que procuran o traballo tratan Internet como a primeira fonte de información. Se na rede se poden atopar os comentarios negativos sobre a empresa, as súas posibilidades de atraer un bo traballador redúcense drasticamente. A ninguén lle interesa se tal información é certa ou non; se existe algo en Internet é que debe de ser verdade, alén de que queda alí para sempre.

Quen busca traballo espera tamén o uso das novas tecnoloxías nos procesos de selección. No canto de viaxar dun país a outro ou dunha cidade a outra para as entrevistas de traballo, vense substituídos pola posibilidade das videoconferencias, das plataformas en liña para a realización das probas psicométricas ou dos centros de avaliación a distancia. Por todo isto, o noso home orquestra esfórzase moito en efectivamente anunciar, vender e manter unha boa opinión sobre a súa marca cara a dentro e cara a fóra da organización, ao igual que incorpora novas tecnoloxías nos procesos de recrutamento e de selección de persoal.

A dimensión dixital é tamén crucial para outros procesos de xestión de recursos humanos, como o desenvolvemento laboral. Os traballadores, constantemente conectados á rede, desexan que os cursos e a capacitación estean facilmente dispoñibles, do mesmo xeito que as gravacións en YouTube. Deben ser curtos, atractivos e interactivos. Tradicionalmente, a formación estaba baseada no modelo de transmisión de coñecementos cara a abaixo (*push model*). O empregado era convidado á sesión de capacitación e logo regresaba á súa posición de traballo, pero non tiña que utilizar os coñecementos adquiridos. A aprendizaxe moderna vira cara ao modelo de extracción do coñecemento (*pull model*), o que supón que a ciencia e o desenvolvemento é un proceso continuo e a capacitación debería estar dispoñible en calquera momento e en calquera lugar grazas aos ordenadores e os dispositivos móbiles. Este enfoque implica un cambio do modelo de desenvolvemento dos traballadores e un maior interese polas plataformas tipo *e-learning* e o uso de xogos (*gamification*).

AS XUNTAS  
DIRECTIVAS ESTÁN  
COMEZANDO A  
RECOÑECER QUE  
A CULTURA ORGA-  
NIZATIVA ESTÁ  
ESTREITAMENTE  
VINCULADA Á  
SATISFACCIÓN DOS  
EMPREGADOS, AO  
COMPROMISO DELES,  
O QUE SE TRADUCE  
FINALMENTE EN  
PRODUTIVIDADE.

A énfase no dixital inflúe tamén na forma de xestionar os datos relacionados co persoal da empresa. Nunha situación en que a contratación externa de empregados resulta difícil ou imposible cómpre apostar polo desenvolvemento das competencias e polo compromiso das persoas xa empregadas. Porén, para desenvolver os talentos primeiro hai que ser consciente de que estes existan no interior da empresa e ter algún xeito de avaliación co fin de obxectivar a súa identificación. É importante que estes datos sexan obxectivos e accesibles. Pola contra, as empresas a miúdo recollen esta información de xeito fragmentado, así como tamén a almacenan en formas dispersas. Isto dificulta un uso adecuado e non axuda a capturar as tendencias. Para iso precísanse solucións que transformen estes datos en información valiosa e así faciliten as decisións das direccións dos cambios nos procesos do negocio e da xestión do persoal.

O mercado proporciona múltiples programas informáticos para a xestión e a administración das relacións laborais, os procesos de recrutamento, a xestión de talentos, do desempeño, do coñecemento, etc. A cantidade de solucións posibles é enorme e pode resultar abafadora, pero non para o noso home orquestra, quen é un experto no mundo dixital, está aberto ás novas tecnoloxías e ten habilidade nos programas de xestión de datos de diferentes tipos.

## UN ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS

Os procesos de *controlling* e de auditoría de persoal gañan en importancia nas empresas modernas. Esta tendencia pode observarse ata nos anuncios de emprego, de cursos de formación ou de recursos humanos. A auditoría na área de persoal é un dos meirandes desafíos que deben afrontar os especialistas en recursos humanos contemporáneos. A razón é principalmente un mercado de traballo sometido a cambios continuos, máis esixente que nunca para os empregadores, ao igual que a xestión do capital humano da organización cada vez máis consciente. As empresas comezan a recoñecer que en canto saben administrar

ben as súas finanzas, na área dos recursos humanos o seu éxito é máis limitado. Fáltalles coñecemento sobre as competencias e a idoneidade dos traballadores, o que se traduce nunha baixa produtividade.

E por todo isto, esíxese do noso home orquestra que fale o idioma do negocio, que saiba cuantificar as políticas de recursos humanos, expresalas en cifras. Requíreselle que comprobe se os traballadores despois da capacitación aplican na práctica os coñecementos e as aptitudes que adquiriron, que mida a rendibilidade do investimento en formación e noutras políticas de persoal.

## UN GARDIÁN DA CULTURA ORGANIZATIVA

A investigación global de Deloitte *HR Trends 2015* (*As tendencias en RRHH 2015*) amosa que a cultura organizativa e o empeño dos traballadores ascenderon ao rango da máxima prioridade para as organizacións. É a primeira vez que estas cuestións se atopan nesta clasificación entre as prioridades de política persoal nas empresas e ao mesmo tempo acadan o posto número un. De onde vén este cambio? Principalmente da maior sensación de seguridade e da confianza dos traballadores. Quen en tempos de crise temía cambiar de emprego, faino agora. Apareceron novas razóns de rotación de persoal: xunto cos motivos estándares como a remuneración ou os malentendidos co xefe, os traballadores enumeran tamén a contorna de traballo estresante, a presión sobre os resultados, as tarefas que non cumpren as súas necesidades de desenvolvemento e a cultura organizativa.

Ao mesmo tempo, moitas organizacións loitan co baixo empeño dos traballadores. As xuntas directivas comezan a recoñecer que a cultura organizativa está estreitamente vinculada coa satisfacción dos empregados, co seu compromiso, o que se traduce finalmente en produtividade. Aínda que é moi difícil cuantificar esta correlación, diante do noso home orquestra xorden esixencias relacionadas coa cultura organizativa, entre outras: a promoción dos valores corporativos e as actividades orientadas á mellora do empeño e da participación dos empregados.



## UN MEDIADOR INTERXERACIONAL

Outro gran reto do noso home orquestra é a preparación da súa organización para a chegada de novas xeracións. No mercado de traballo funcionan actualmente catro xeracións diferentes de traballadores; cada unha delas medra a partir de diferentes factores socioeconómicos, ten diferentes expectativas en relación coa súa empresa e cos seus superiores, posúe prioridades na vida e un sistema de valores diferente. Temos entón a xeración dos *Baby Boomers*, a X, a Y e, pouco a pouco entran tamén no mercado os da Z. A diferenza das persoas de entre 40 e 50 anos, as xeracións Y e Z non buscan tanto a estabilidade laboral. Non dubidan en cambiar de traballo se senten que non encaixan no seu posto e non son quen de realizar as súas aspiracións profesionais ou non atopan un adecuado equilibrio entre o traballo e a vida familiar.

Segundo estimacións internacionais, en 2025 os representantes da xeración Y dominarán o mercado laboral e serán arredor dun 75% da poboación activa no mundo. A xeración Z, que agora mesmo está apenas entrando no mercado laboral, dentro de 10 anos constituirá o 20% da forza laboral. É un gran desafío para as organizacións que aínda non prestan atención ás cuestións de xestión da idade. As diferenzas interxeracionais xa son a causa dos conflitos de traballo e este problema ten visos de empeorar. Na investigación *Workforce View in Europe*, o 67% dos enquisados declararon que se atopan cos problemas nas relacións entre as xeracións. Analizado por país, esta porcentaxe é a máis alta en Italia (77%), en España e en Polonia (73%).

O noso home orquestra é quen, pola contra, de identificar os perigos relacionados coas diferenzas interxeracionais, sabe mediar nestes conflitos e preparar os mandos das empresas para a xestión de equipos multixeracionais, ao aproveitar os puntos fortes de cada unha delas. Sabe executar os programas de xestión do coñecemento de modo que as xeracións maiores pasen os seus coñecementos ás novas e, en canto ás novas tecnoloxías, ao revés, que os mozos pasen o coñecemento aos maiores. Ademais, é quen de xestionar os sistemas de motiva-

ción e os beneficios de modo que satisfagan os representantes de catro xeracións, creando un ambiente de traballo agradable para todos.

É posible que os vindeiros anos traian aínda máis retos que esixan dos especialistas en recursos humanos novos coñecementos e decisións con aínda máis coraxe. O aumento da automatización baseada nas tecnoloxías intelixentes muda o perfil e o número das competencias precisas nas empresas, a colaboración con subcontratistas e os colabores autónomos de todo o mundo, e grazas á omnipresenza de Internet, require novas formas de contratación. Son só algúns dos desafíos que se debuxan no horizonte. A vida e o traballo do noso home orquestra non é nada fácil. Porén, hai poucas profesións que acheguen máis satisfacción e traian máis retos a diario. Eu persoalmente non me imaxino estar noutro lugar.

## BIBLIOGRAFÍA

- ADP. *Workforce view in Europe 2015/16. Report*. Recuperado de <http://www.adp.pl/assets/vfs///Site-20/files/workforce-view-in-europe/workforce-view-uk-screen-final.pdf>
- Deloitte. *HC Trends 2015. Report*. Recuperado de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/human-capital/hc-trends-2015.pdf>



# O LUGAR DOS TRABALLADORES MÁIS VELLOSO:

NA MEDIATRIZ DA  
IDOLATRÍA DA MOCIDADE  
E DUNHA «NOVA ESPARTA»

---

Eduardo Oliveira

Vogal da Delegación Regional do Norte da Ordem  
dos Psicólogos Portugueses (OPP)  
eaoliveira@porto.ucp.pt

---

**RESUMO** O envellecemento da forza de traballo é unha realidade en moitos países occidentais. É neste contexto que ensaiamos un par de reflexións sobre este fenómeno, en concreto sobre as súas causas e as súas repercusións a nivel individual, grupal e organizativo. Revisamos iniciativas de xestión dunha man de obra avellentada. Entendemos que o reforzo da importancia de identidades sociais comúns a todos os traballadores dunha organización (por exemplo, a identidade profesional ou organizativa) pode contribuír en moito a mitigar os efectos indesexables das categorizacións estereotipadas con base na idade.

**PALABRAS CHAVE** Envellecemento, traballadores maiores, identidade social, organizacións inclusivas.

## CONTEXTO

A maioría das sociedades occidentais asistiron nos últimos anos a cambios sensibles na estrutura da idade das súas poboacións activas. Como exemplo do acontecido noutros países europeos, a tradicional pirámide de poboación deixou de retratar fielmente a distribución da idade da poboación activa en Portugal. Como era de esperar nun fenómeno desta dimensión e extensión, a súa xénese é multicausal. Neste fenómeno concorren causas de orde ben distinta, entre elas: a vaga da emigración moza, sobre todo cualificada, que tan só recentemente está a dar sinais de suavizarse; o baixo atractivo do país xunto con activos novos doutras nacionalidades impide que Portugal responda ao envellecemento da forza de traballo con medidas similares ás adoptadas por algúns conxéneres europeos; o modelo de xubilacións anticipadas amplamente instaurado en Europa durante décadas deixou de ser sustentable; e aínda que con impactos inmediatos distais na composición por idades da forza de traballo, o feito de que a taxa de natalidade en Portugal sexa das máis baixas de Europa.

É neste escenario de acelerado envellecemento da forza de traballo que situamos as nosas reflexións neste documento. En primeiro lugar, trataremos algunhas razóns que forzan a decisores políticos, organizacións, traballadores e demais *stakeholders* a pensar crítica e estratexicamente os determinantes e as consecuencias do envellecemento da forza de traballo. Despois colocamos a lente psicosocial para poñer en perspectiva os efectos que este envellecemento pode ter nos propios traballadores, nos equipos de traballo, nos departamentos e nas organizacións. E rematamos esta viaxe deixando algunhas suxestións para intervencións que pretenden xestionar a diversidade de idades nas organizacións.

Durante moitos anos, as políticas de incentivo á xubilación anticipada cobraron forza no espazo europeo, o que tivo como resultado un descontrol dos custos con pensións e xubilacións e as purgas nas organizacións dos traballadores de maior idade<sup>1</sup>.

---

[1] Por traballadores maiores enténdense aqueles con 50 anos ou máis.

De certo, eles tampouco parecían moi incómodos coa situación. Máis ben o contrario, o modelo de xubilacións anticipadas foi unha solución amplamente ambicionada polo xeral entre os traballadores debido á xenerosidade do esquema compensatorio en que se asentaba o modelo. Aínda que a constatación do carácter insostible deste tipo de modelos supuxo alteracións profundas nas súas condicións de atribución. En efecto, as elevadas penalizacións ás cales está suxeito quen pretende xubilarse anticipadamente a día de hoxe levan a ese traballador a abdicar da intención en non poucas ocasións.

## **O DESAFÍO DO ENVELLECIMENTO NO CONTEXTO DO TRABALLO**

Estamos, xa que logo, diante dun novo desafío organizativo: como xestionar eficientemente as expectativas, as motivacións e as competencias do segmento da forza de traballo composto por traballadores maiores? Este é un reto ao que todos os axentes organizativos deben tentar responder, desde os xestores, pasando polos traballadores máis vellos, os máis novos, ata os representantes sindicais. E por que? Temos o convencemento de que o éxito na inclusión produtiva e no fomento do benestar destes traballadores non se asenta nos programas concibidos especificamente para este grupo de idade. Non será cara a unha «nova Esparta» en que os traballadores maiores atopen o seu camiño. A súa inclusión e o seu benestar resultará máis ben da calidade, do significado e da seguridade psicolóxica das relacións interpersoais e intergrupais (sobre todo estas últimas) establecidas en contextos de traballo (Kahn, 1990). Explicámolo. Dinos a Psicoloxía Social que os escenarios de competencia por recursos escasos agudizan as relacións intergrupais (Guillaume et al., 2013). Agora ben, no contexto actual de crise económica, de austeridade e de contención do investimento, o traballo é un recurso cada vez máis escaso, como se comproba facilmente pola taxa de desemprego en Portugal e, en concreto, pola dificultade dos máis novos para atoparen espazo nas organizacións.

En paralelo, o entendemento inxenuo, aínda que comunmente vehiculado, de que os máis novos atoparán traballo no momento en que os máis vellos abandonen os seus postos de traballo –nunha lóxica de substitución directa, lineal e automática– tende a crear as condicións para tensións interxeracionais no mercado de traballo. Estas tensións recrúanse máis aínda nun contexto macrosocial que se caracteriza por unha idolatría da mocidade, isto é, por un conxunto de crenzas que se asenta na preferencia por todo o que é novo sobre o que é vello. Esta preferencia cultural é facilmente observable e espállase polos anuncios de emprego, pola publicidade nos medios de comunicación e polo cine.

As relacións entre os traballadores máis novos e os maiores no contexto de traballo aínda veñen marcadas por estereotipos de idade. Malia térense identificado estereotipos sobre os traballadores máis novos, é sobre os seus colegas maiores en que recae boa parte deles, moitas veces, negativos (Posthuma e Champion, 2009). Nunha meta-análise recente, Ng e Feldman (2012) analizaran seis dos estereotipos máis comúns sobre traballadores maiores documentados na literatura: menos motivados, máis resistentes e menos dispostos a cambiar, menos crédulos, menos saudables, máis vulnerables a desequilibrios traballo-familia e, polo xeral, menos dispostos a participaren en formación, coa conclusión de que, curiosamente, tan só o estereotipo relacionado coa formación ten soporte empírico consistente. En calquera caso, a mera existencia de estereotipos negativos de idade sobre os traballadores de maior idade, isto é, de crenzas negativas xeneralizadas sobre este grupo de idade, probablemente terá impacto na súa relación con colegas de equipo e xefes, así como nas súas actitudes cara ao traballo e á propia organización. En efecto, varios investigadores documentaron os efectos negativos que supoñen para os traballadores maiores a ameaza dos estereotipos negativos. Esas consecuencias nefastas sitúanse ao nivel do empeño organizativo, da satisfacción no traballo e das intencións de xubilación (von Hippel, Kalokerinos e Henry, 2013).



## **NON HAI NADA MÁIS PRÁCTICO QUE UNHA BOA TEORÍA ...**

Do antes referido derívase que o desafío da inclusión dos traballadores maiores debe ser analizado por medio de conceptos da rede nomolóxica da teoría da identidade social de Tajfel e Turner (1979). A teoría da identidade social procura explicar o comportamento intergrupar a través do concepto central da identidade social, é dicir, á parte do autoconcepto que é resultado da percepción da pertenza ao grupo. Os individuos esfórzanse por conservar ou obter unha identidade social positiva a través de comparacións favorables entre o grupo ao cal pertencen e outros grupos relevantes. En consonancia con este pensamento, os efectos contraproducentes provocados pola estigmatización causada polos estereotipos negativos dos traballadores máis vellos intensificáranse sempre que a identidade social deste grupo de idade se volva máis visible. Dito noutras palabras, calquera intervención organizativa deseñada explicitamente para os traballadores máis vellos (por exemplo, a formación profesional específica ou a redución da carga de traballo, entre outras) corre o grave risco de exacerbar os estereotipos negativos que persisten nestes traballadores. Con todo, as intervencións desta clase tenden a producir efectos non só nos sistemas de crenzas dos traballadores maiores, senón tamén nos dos restantes membros da organización. Ambos os grupos de traballadores poden interpretar en gran medida este tipo de intervencións como un recoñecemento formal por parte da organización das necesidades particulares e das insuficiencias dos traballadores máis vellos, ameazando deste xeito a calidade, o significado e a seguridade psicolóxica das relacións interxeracionais no contexto de traballo. Ademais, as intervencións centradas nos traballadores máis vellos poden ter tamén efectos contraproducentes en termos de niveis de identificación organizativa e de compromiso por parte destes traballadores, xa que os traballadores maiores senten que a organización non ten en conta as súas achegas ou que, como mínimo, as valora pouco.

## A MODO DE CONCLUSIÓN

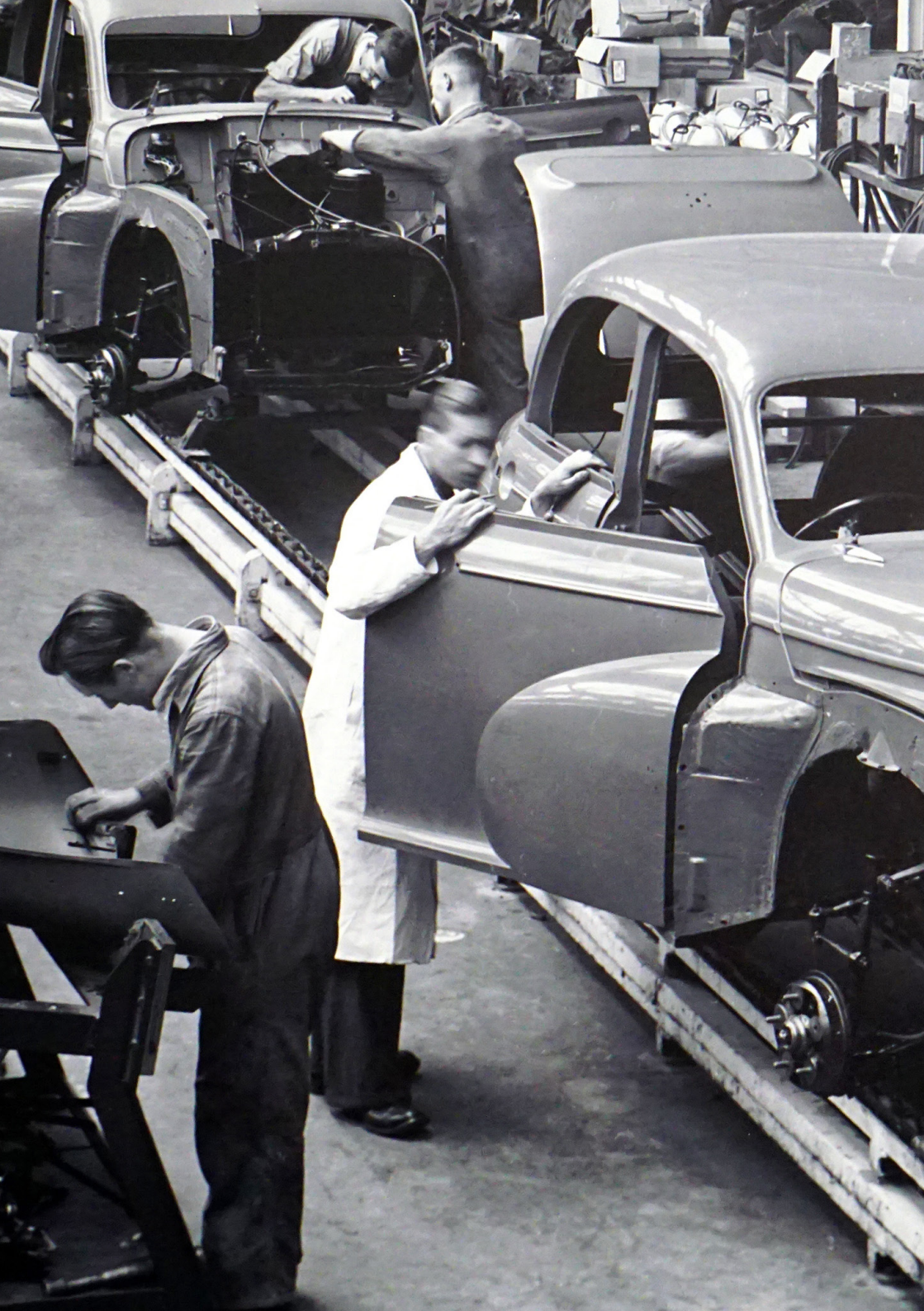
Neste contexto, que tipo de estratexia organizativa contribuirá máis eficazmente á inclusión produtiva e ao benestar dos traballadores máis vellos? O seguimento de programas de acción afirmativa levados a cabo nos Estados Unidos desde a década dos sesenta do século pasado proporcionáanos información relevante con respecto a isto. Os primeiros programas de acción afirmativa pretendían eliminar as desigualdades existentes entre os grupos raciais, garantindo a igualdade de oportunidades e de tratamento, e combater a discriminación racial nos Estados Unidos. Talvez a contribución máis importante que deixaron estes programas para a xestión da diversidade de idade no contexto organizativo sexa a do recoñecemento de que calquera intervención relacionada coas identidades sociais só terá éxito se elimina as fronteiras entre os grupos de idade e nunca o contrario. A resposta ao desafío da xestión eficiente das expectativas, das motivacións e das competencias do segmento da forza de traballo composto por traballadores maiores atópase, na nosa opinión, na promoción dunha identidade social positiva compartida por todos os membros da organización. A idea chave é a da creación, do mantemento e do desenvolvemento dun «nós» organizativo que substitúa a segmentación e o atrincheiramento da forza de traballo no grupo dos «máis vellos» e no grupo dos «máis novos».

Non hai nada menos exacto que supoñer que o talento é un privilexio da mocidade. Non. Nin da mocidade nin da vellez. Non se é talentoso por ser mozo nin xenio por ser vello.

(Júlio Dantas, 1968 en *Páginas de Memórias*)

## BIBLIOGRAFÍA

- Guillaume, Y., Dawson, J., Priola, V., Sacramento, C., Woods, S., Higson, H., et al. (2013). Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(5), 783-802. doi: 10.1080/1359432X.2013.805485
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi: 10.2307/256287
- Ng, T. e Feldman, D. (2012). Evaluating Six Common Stereotypes About Older Workers with Meta-Analytical Data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858. doi: 10.1111/peps.12003
- Posthuma, R. e Campion, M. (2009). Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188. doi: 10.1177/0149206308318617
- Tajfel, H. e Turner, J. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. En W. Austin e S. Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (pp. 33-47). Monterey, CA: Brooks/Cole.
- von Hippel, C., Kalokerinos, E. e Henry, J. (2013). Stereotype threat among older employees: relationship with job attitudes and turnover intentions. *Psychology and Aging*, 28(1), 17-27. doi:10.1037/a0029825



# TECNOLOXÍA E PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.

## VALOR ENGADIDO MÁIS ALÁ DA AUTOMATIZACIÓN

---

David Aguado

Director de Innovación en Xestión do Talento do  
Instituto de Enxeñería do Coñecemento (ICC)  
da Universidade Autónoma de Madrid (UAM)  
david.aguado@uam.es

---

**RESUMO** O impacto da tecnoloxía na función de recursos humanos é un feito incuestionable hoxe en día. Este impacto, máis alá do acaecido na primeira fase de automatización de procesos, baséase actualmente na capacidade da tecnoloxía para xerar novos métodos, novos procesos e novas formas de afrontar a realidade organizativa, antes inexistentes. Neste artigo descríbense basicamente estes impactos tecnolóxicos remitíndoos aos obxectivos explícitos da xestión dos recursos humanos: atraer, desenvolver, reter e motivar o talento. Así, recórrase á tecnoloxía desenvolvida nos procesos de atracción do talento prestando especial atención aos novos tipos de test, ao emprego dos mesmos en contextos non controlados a través de Internet e á chegada do uso das redes sociais nos procesos selectivos; analízase a contribución



da tecnoloxía no campo do desenvolvemento de persoas no que se refire ao *e-learning* e na chegada dos MOOCs; finalmente faise referencia á situación propiciada polo *Big Data* e o *HR Analytics* no estudo dos procesos de mantemento do talento: desempeño, retención e motivación. Concluimos o traballo discutindo algunhas das implicacións que este impacto tecnolóxico ten sobre profesionais da xestión dos recursos humanos.

**PALABRAS CHAVE** *internet testing, HR Analytics, HR technology, e-learning.*

## INTRODUCCIÓN

A cuestión da tecnoloxía aplicada á xestión de persoas é un tema que aparece de xeito recorrente na axenda dos principais foros sobre xestión dos recursos humanos, que é sinalada sistematicamente dentro das principais tendencias e retos aos que terán que facer fronte os profesionais dos recursos humanos a curto prazo e que, en definitiva, é un dos principais elementos sobre os que se está desenvolvendo un importante cambio na función de recursos humanos. O fenómeno nin é novo (a tecnoloxía nas súas diferentes modalidades leva estando na base das profundas transformacións que se produciron nas últimas décadas nos procesos de xestión dos recursos humanos) nin exclusivo (a tecnoloxía foi o motor de cambio en sectores tan diferentes como a mercadotecnia, o comportamento do consumidor, o subministro enerxético ou o campo médico).

A relación entre a tecnoloxía e a xestión de persoas pasou dunha primeira fase en que a tecnoloxía permitía liberar tempo do profesional da xestión de persoas a través da automatización dos procesos, a unha segunda fase en que a tecnoloxía permite xerar novos métodos, procesos e formas de facer fronte á realidade que non existía anteriormente e que xeran valor engadido máis alá da automatización dun proceso.

.....  
FALAR DE TECNO-  
LOXÍA APLICADA AO  
RECRUTAMENTO E A  
SELECCIÓN É FACELO  
DE INTERNET E DAS  
SOCIAL NETWORKING  
WEBS (SNWS).  
.....

Así, a día de hoxe o impacto da tecnoloxía na xestión de persoas non se basea na súa capacidade para automatizar procesos existentes, senón na súa capacidade para xerar elementos, procesos e prácticas non existentes anteriormente e que, de feito, supoñen un importante reto para os profesionais da xestión de persoas. Neste artigo pretendo describir basicamente cales son os impactos tecnolóxicos que están cambiando, ou que albisamos que cambiarán, as nosas formas de levar á práctica a xestión de persoas nos contextos organizativos. Para facilitar a súa estruturación organizarei a tecnoloxía en función dos obxectivos explícitos da xestión dos recursos humanos: atraer, desenvolver, reter e motivar.

## **A TECNOLOXÍA NOS PROCESOS DE ATRACCIÓN DO TALENTO**

Falar de tecnoloxía aplicada ao recrutamento e á selección é facelo de Internet e das *Social Networking Webs* (SNWS). Hoxe en día é común que nos procesos de recrutamento se integren de diversas formas as SNWS (Nikolau, 2014; Aguado, 2016) e que no proceso de selección se empreguen tests informatizados administrados por Internet (Lievens e Chapman, 2009; Tippins, 2009). Tanto é así, que xa existen directrices internacionais publicadas pola International Test Commission para o desenvolvemento e a administración de tests vía Internet (Bartram, 2009).

As cifras non deixan lugar a dúbidas: arredor de 18,6 millóns de persoas de entre 16 e 74 anos conéctanse a Internet a diario e, ao mesmo tempo, oito de cada dez internautas de entre 18 e 55 anos empregan as redes sociais (hai máis dun billón de usuarios en Facebook, máis de 500 millóns en Twitter e Google+ e máis de 250 millóns en LinkedIn), poñendo unha cantidade considerable de información sobre eles mesmos á disposición dun gran número de persoas.

Neste contexto, a tecnoloxía está permitindo desenvolver e aplicar novos tests no cales se melloran as súas propiedades



O DESENVOLVEMEN-  
 TO MÁIS RELEVANTE  
 (NO CAMPO DO  
 DESENVOLVEMEN-  
 TO) PRODUCIDO  
 NOS ÚLTIMOS ANOS  
 TEN QUE VER COA  
 FORMACIÓN EN LIÑA  
 MASIVA EN ABER-  
 TO (MASSIVE OPEN  
 ONLINE COURSE,  
 MOOC).

métricas (con procedementos adaptativos baseados na teoría da resposta ao ítem), se empregan novos tipos de ítems e se xeran escenarios que simulan situacións realistas de traballo e enriquecen a experiencia do avaliado (Reynolds e Dickter, 2010). Entre eles deberíamos destacar os seguintes:

- Tests adaptativos informatizados. Un test adaptativo informatizado (*computerized adaptive test*, CAT) é unha proba de avaliación onde a presentación dos ítems non segue unha secuencia fixa, senón que se vai adaptando ao nivel que vai demostrando o avaliado coas súas respostas. A unidade de análise dos modelos psicométricos empregados é o ítem e non o test completo. Os principais beneficios deste tipo de test radican nun mellor balance entre o número de ítems empregados e a precisión con que se obtén a medida dunha persoa. Así, é posible realizar a avaliación cun número de ítems substancialmente inferior ao dun test fixo completo. Ademais, nun contexto de avaliación por Internet, os tests adaptativos xa demostraron unha maior eficacia para salvagardar a integridade dos elementos que o compoñen e aplicar sobre eles procedementos de verificación e control das puntuacións obtidas en contextos non controlados.
- Mundos virtuais e *in-basket* informatizados. Con diferentes graos de fidelidade, a tecnoloxía actual permítenos desenvolver probas de avaliación que simulan diferentes escenarios tanto de traballo como de xogo. Os exercicios *in-basket* informatizados contan xa cunha longa tradición á que progresivamente se vai sumando o *role-playing* virtual e, máis recentemente, a «gamificación». Os tests *in-basket* informatizados tratan de emular nun ordenador a dinámica dun clásico exercicio de bandexa dos *assessment centres*. Un *in-basket* informatizado consiste habitualmente nunha bandexa de entrada con correos electrónicos que describen as situacións que se deben xestionar. A información necesaria para que o avaliado poida tomar as súas decisións anéxase aos mensaxes ou, alternativamente, preséntase nunha páxina web onde este poida busca-la. Alén diso, pode contar con algunha ferramenta para poder realizar anotacións, presentacións, etc. A resposta do

A TECNOLOXÍA APLICADA AOS PROCESOS DE RETENCIÓN E MOTIVACIÓN DO TALENTO VEU DA MAN DAS CAPACIDADES ANALÍTICAS DESENVOLVIDAS A TRAVÉS DA MODERNA CIENCIA COMPUTACIONAL, DO AUXE DO *BIG DATA* E DO PROGRESIVO AFIANZAMENTO DUNHA DISCIPLINA NOVA E PROMETEDORA COMO É O *HR ANALYTICS*.

avaliado adoita consistir nunha xerarquización das accións que debe realizar xunto cunha breve descrición de como as xestionaría. No senso estrito, a avaliación con realidade utiliza exercicios de avaliación nos cales tanto a presentación de información ao avaliado como a súa resposta se realizan a través de dispositivos de realidade virtual. Non obstante, o máis común é que o exercicio de avaliación tome a forma dun escenario simulado nun mundo virtual en 3D como *Second Life*, *Wonderland* ou *Croquet*. Cando nese mundo virtual se introducen elementos que reproducen exactamente obxectos reais como edificios, lugares de traballo, etc., fálase de realidade aumentada. Neste tipo de exercicios, o avaliado adopta o papel dun avatar e, a partir de aí, interactúa con outros avatares e con outros obxectos. O que caracteriza estes escenarios é que neles o avaliado realiza unha navegación libre e emprega diferentes obxectos 3D aos que asocian diversas funcionalidades. Cando o avaliado interactúa cos elementos do mundo virtual nun deseño que responde aos parámetros básicos dun xogo (con capacidade para divertir e entreter), falamos de «gamificación». Alén das vantaxes obvias dun contexto de avaliación en que se simula un determinado contexto laboral (ou lúdico), os 3D *Virtual Worlds* provén dous elementos importantes de cara ao deseño de probas de avaliación: situacións en que os diferentes avaliados interactúan entre si (de xeito síncrono e asíncrono) e a posibilidade de rexistrar de forma non intrusiva tanto a interacción con outros avaliados e con outros obxectos presentes na simulación como o tempo e o lugar en que se producen.

- Tests multimedia de xuízo situacional (TMXS). Sobre a base dos tests de xuízo situacional, nos TMXS inclúese a tecnoloxía a través de diferentes elementos: as situacións poden presentarse como unha gravación en vídeo e as respostas do avaliado poden obterse nun formato escrito e aberto ou nunha gravación en vídeo. A presentación en vídeo das situacións deriva en dous aspectos destacables: o avaliado outorga unha maior validez percibida ao test e a demanda cognitiva para

NUN CONTEXTO  
 DESTA COMPLEXIDA-  
 DE, COMPRÉNDESE  
 FACILMENTE COMO  
 SE PRECISA NO PRO-  
 FESIONAL DEDICADO  
 Á XESTIÓN DE RE-  
 CURSOS HUMANOS  
 UNHA CAPACITACIÓN  
 DIFERENCIAL, UN  
 DESENVOLVEMENTO  
 DA FUNCIÓN MÁIS  
 INTERDISCIPLINARIA  
 E, EN DEFINITIVA,  
 UNHA MIRADA  
 ESTRATÉXICA DI-  
 FERENTE SOBRE O  
 VALOR ENGADIDO DA  
 XESTIÓN DE RECUR-  
 SOS HUMANOS.

entender a situación é menor que nun formato escrito, o que incrementa o número de perfís profesionais que poden ser avaliados. A vantaxe do formato da resposta aberta (xa sexa un vídeo ou texto escrito) fronte ao formato da elección de alternativas é clara: o avaliado non ten que «elixir» ou «recoñecer» a resposta adecuada, senón que debe «creala», polo que é máis plausible obter unha expresión directa e espontánea da competencia do avaliado.

- Tests obxectivos de personalidade. Mentres que nun test de autoinforme se aprecia o comportamento do avaliado a partir das verbalizacións sobre o seu propio comportamento, nun test obxectivo de personalidade faise a partir do seu comportamento nun contexto formulado para observar un determinado tipo de condutas. Visualmente, o avaliado enfróntase a unha tarefa interactiva en que ten que «facer» cousas. Esta tarefa está especialmente deseñada para conseguir que manifeste a súa tendencia natural de comportamento respecto das variables que se queren avaliar. Unha das vantaxes máis sobresaíntes deste tipo de test é que se observa o comportamento real do avaliado nun contexto específico e non unha apreciación verbal sobre a súa forma de sentir, pensar ou actuar. Con isto conséguese unha maior resistencia aos aspectos relacionados coa desexabilidade social. Ademais, canto máis se achegue o comportamento observado no test ao que debería desenvolver no posto de traballo, maior a probabilidade de que o comportamento observado na proba sexa similar ao que desenvolverá o avaliado no posto de traballo; de aí a importancia deste tipo de exercicios na predición do desempeño futuro do avaliado.

Malia as interesante vantaxes que achegan estas tecnoloxías, xurdiron importantes controversias ao redor da evolución tecnolóxica que inflúen no campo aplicado da selección de persoal. Fundamentalmente o uso da avaliación por Internet en situacións non controladas (Ryan e Ployhart, 2014) e o emprego das redes sociais para tomar decisións de selección de persoal en ausencia dun proceso de *testing* (Roth, Bobko, Van Iddekinge e Thatcher, 2013).

Baixo a denominación de *Unproctored Internet Testing* (UIT) facemos referencia á administración dun test informatizado con propósitos selectivos nun contexto non controlado (non se sabe quen fai a avaliación, se ten axuda non permitidas, etc.). É unha práctica absolutamente estendida (cálculase que polo menos dous terzos das compañías que usan *Internet Testing* o fan baixo un modelo de non protección), debido ás grandes vantaxes en termos de custos e flexibilidade. Non obstante, non deixa de ser unha práctica polémica debido aos problemas relacionados co engano (*cheating*), ben porque se vulnerou a seguridade do test e se accedeu aos seus materiais, ben porque na sesión de avaliación non controlada se obtivo axuda, ou ben porque a avaliación non a realizou o candidato, senón alguén con maiores habilidades ca el, presuntamente. A recomendación da International Test Commission (2006) para identificar o *cheating* é realizar unha segunda avaliación, pero nun contexto controlado, e comparar esta puntuación coa obtida nunha situación non controlada (UIT). O problema adóitase xestionar mediante o desenvolvemento dun breve test de verificación que se administre nun contexto controlado despois de que o candidato realice unha avaliación máis exhaustiva nun contexto UIT. É o que se coñece como *two-step procedure* (procedemento en dous pasos).

Por outro lado, segundo os datos coñecidos con respecto ao emprego das SNWS, o 45% dos seleccionadores buscan información dos candidatos nelas, o 35% «rexeitou» polo menos un candidato pola información contida nos seus perfís e ao 70% dos seleccionadores os seus clientes «esíxennles» que as utilicen nos seus procesos selectivos. Con todo, existen moitas preguntas e poucas respostas sobre o seu emprego e os expertos coinciden en que, en esencia, falamos dun novo instrumento de avaliación e, como tal, hai que consideralo estudando as súas propiedades psicométricas, a súas condicións de emprego, etc., igual que fixemos con outras ferramentas como as entrevistas ou os tests.

En conclusión, vemos como o progresivo desenvolvemento tecnolóxico permitiu dispoñer no mercado dunha nova xeración de tests cunha importante bagaxe de investigación como

soporte. Esta nova xeración de tests informatizados caracterízase por un uso da tecnoloxía máis alá da simple automatización de tests deseñados orixinalmente para as administracións en formato lapis e papel. Este desenvolvemento tecnolóxico xerou dúas prácticas controvertidas nas que se inviste e se seguirá investindo un importante esforzo de estudo: o *Unproctored Internet Testing* e a avaliación a través das SNWs. Ademais, nun futuro inmediato, introduciranse na axenda de innovación tecnolóxica na área da atracción de talento os desenvolvementos da ciencia computacional relacionados coa enxeñería algorítmica: novos modelos de predición a partir da información de selección, da análise de respostas abertas e de medidas en rede.

## **A TECNOLOXÍA NOS PROCESOS DE DESENVOLVEMENTO DAS PERSOAS**

Sen dúbida a innovación tecnolóxica máis relevante no campo do desenvolvemento e da formación chega da man da formación en liña. A idea da formación a distancia cristaliza coa era de Internet no *e-learning* xerando novos modelos de ensinanza, unha aprendizaxe que, de feito, impactou en gran medida en como se desenvolven os procesos formativos nas organizacións.

Cando falamos de *e-learning*, facémolo dun proceso de ensinanza: a aprendizaxe caracterizada polo emprego das tecnoloxías baseadas na web, a secuenciación duns contidos estruturados segundo estratexias preestablecidas (mais flexibles á vez), a interacción coa rede de estudantes e titores (nun ambiente de aprendizaxe colaborativa) e a ausencia da necesidade de sincronía no tempo e o espazo. Sobre isto, o contexto de aprendizaxe enriquecese a través dos diferentes medios de comunicación entre alumnos e formadores (por exemplo a través das redes sociais) e a través do uso de materiais multimedia como o vídeo, as simulacións, etc. (Seoane e García-Peñalvo, 2006).

Neste contexto, o profesional da xestión dos recursos humanos ten que considerar necesariamente o feito de que un novo modelo de formación precisa a redefinición dalgúns dos pará-

metros básicos sobre os que descansou a formación tradicional durante anos. Este novo modelo require: (a) un novo concepto de formador, que vén sendo o titor, cunhas competencias que son diferenciais con respecto ás do formador en situacións presenciais e que tenden non tanto a unha alta capacitación técnica, senón máis ben a un desenvolvemento como facilitador do proceso de aprendizaxe individual que realizan os alumnos; (b) tamén é necesario un novo alumno con responsabilidade sobre o seu propio proceso de aprendizaxe e con motivación para levalo a cabo no marco do seu plan individual de desenvolvemento, o que entronca claramente coa visión dun empregado que pode acceder á maioría dos contidos formativos que desexa (máis adiante falarei dos MOOCs) e que é o principal responsable do seu crecemento profesional; (c) require tamén unha visión diferente da aprendizaxe: máis baseada nos principios da aprendizaxe colaborativa, o *learning by doing*, e a aprendizaxe construtiva, e menos repousada na tradicional lección maxistral; e (d) a concepción dun novo espazo para o proceso de formación como é a aula virtual, unha aula que é ubicua, accesible á demanda do alumno e que rompe coa necesidade da sincronía espazo-temporal entre os alumnos, o profesor e o contido. En definitiva, un contexto formativo en que o contido está encapsulado e non é propiedade do formador, ao que os alumnos acceden a este cando queren e onde a aprendizaxe se produce cando o alumno interactúa co devandito contido, con outros alumnos e co facilitador do proceso de aprendizaxe.

O desenvolvemento tecnolóxico facilita o proceso engadindo importantes funcionalidades aos deseños *e-learning*. Entre elas caben destacar os procedementos desenvolto para personalizar o proceso de aprendizaxe, como recomendar aos alumnos as actividades que poidan achegar máis valor á súa aprendizaxe no ritmo adecuado para acadalo; ofrecendo aos alumnos *feedback* automatizado específico e de calidade respecto aos seus puntos fortes e débiles, así como estratexias para afrontalos; construír modelos analíticos da interacción dos alumnos cos contidos formativos para mellorar os deseños instrucionais; delimitar as mellores formas de organizar os contidos e os recursos formati-

vos específicos (por exemplo, os contidos e os recursos dunha universidade corporativa) en función do seu aproveitamento futuro en termos de desempeño; e identificar aqueles estudantes con máis posibilidades de abandonar e determinar as posibles causas e accións de intervención.

Sobre esta base, os últimos anos sorprendéronnos as actualizacións do modelo para incorporar a eclosión das redes sociais e dos principios da web semántica. Downes (2008) acuñou o termo *e-learning 2.0* para facer referencia á orientación da aprendizaxe cara a un contexto máis social e dinámico en que as redes sociais teñen un papel principal; e algúns autores como Bersin (2004) falan dun *e-learning 3.0* sustentado sobre contextos colaborativos en que a presenza dun titor ou dun profesor que dirixa a aprendizaxe se substitúa polos modelos e aproximacións automáticas derivados da ciencia computacional e da web semántica. Así e todo, na nosa opinión, o desenvolvemento máis relevante producido nos últimos anos ten máis que ver cun cambio estratéxico no paradigma que cun cambio estritamente tecnolóxico. Estámonos a referir á formación en liña masiva en aberto (*Massive Open Online Course*, MOOC). Máis relevante que as características de cada curso é o feito da formulación global que se realiza con esta aproximación: calquera persoa pode acceder gratuitamente a cursos deseñados polas mellores universidades nunha variedade extraordinaria de disciplinas). Nunha revisión realizada ex profeso para este artigo, atopamos máis de 2 000 cursos dispoñibles nas principais plataformas universitarias que ofrecen MOOCs: Coursera, edX, Miríada e Future Learn. Sen dúbida, esta é unha boa base para que o traballador planifique o desenvolvemento da súa carreira e acceda aos elementos formativos que precisa para iso. Isto implica un cambio extraordinario no xeito en que o profesional da xestión dos recursos humanos se integra no proceso de desenvolvemento da carreira do empregado.



## **A TECNOLOXÍA NOS PROCESOS DE MANTEMENTO: DESEMPEÑO, RETENCIÓN E MOTIVACIÓN**

A tecnoloxía aplicada aos procesos de retención e motivación do talento veu da man das capacidades analíticas desenvolvidas a través da moderna ciencia computacional, do auxe do *Big Data* e do progresivo afianzamento dunha disciplina nova e prometedora como é o *HR Analytics*. Esta perspectiva analítica tratou de afondar nas relacións entre o talento da organización e os resultados desta. Certamente a idea non é nova e, de feito, o interese por obter coñecemento a partir dos datos dispoñibles respecto aos empregados para poder, a partir diso, ofrecer explicacións útiles sobre o comportamento da forza laboral foi tradicionalmente un dos principais afáns dos responsables de recursos humanos das organizacións. Esta cuestión derivou na busca case constante de métricas que puidesen apoiar as nosas explicacións en relación ao funcionamento da forza laboral.

Neste camiño miramos os avances progresivos que se deron en contextos como o comportamento do consumidor, o sector enerxético e o sector bancario, e tentamos desenvolver estudos analíticos nos cales poñer esta tecnoloxía ao servizo dos nosos procesos de mantemento do talento das nosas organizacións. Así descubrimos algunhas cuestións relevantes que se deben ter en conta:

- O concepto de intelixencia e de predición. Aínda que a idea de obter intelixencia de negocio a partir dos datos está presente nos modelos do *Business Analytics* e tamén, por que non, nos asociados á xestión do coñecemento, é unha idea chave destas aproximacións que a análise de datos debe transcender o nivel descritivo para afondar nos niveis predictivo e explicativo (e conseguir así unha toma de decisións orientada). Esta análise é complexa e realízase para entender unha realidade igualmente complexa caracterizada por unha cantidade de datos descoñecida hasta o momento.
- Os métodos e técnicas empregados. Este reto da extracción de datos, da análise e da obtención de resultados non é facil-

mente asumible a partir das técnicas estatísticas habituais. É dicir, o noso socorrido Excel non é a ferramenta de referencia neste senso. A linguaxe metodolóxica do *HR Analytics* está relacionada con modelos matemáticos complexos como a minería de datos, as redes neuronais ou as máquinas de soporte vectorial. Un conxunto de técnicas matemáticas que, sen dúbida, non está dispoñible de xeito intuitivo para o público en xeral.

- A aparición de datos antes non imaxinados: as tres V do *Big Data*. Son precisamente as características deses datos que describen a realidade as que determinan os métodos e as técnicas que deben empregarse neste tipo de análises: un gran volume de datos, variados en termos de formato (desde valores numéricos ata textos non estruturados escritos por un traballador) e xerados a unha enorme velocidade (pensen no que escribe un empregado na intranet colaborativa da organización). Ese reto de análise de volume, variedade e velocidade nunca confluíra antes e é un dos sinais de identidade das aproximacións *Big Data*.

O uso destas aproximacións preséntanos un panorama enormemente atractivo polo seu potencial para xerar valor engadido para a función de recursos humanos, mais, ao mesmo tempo, non está exento dunha serie de dificultades que deben considerarse con coidado. Por exemplo, con moita frecuencia, o volume de datos dispoñibles para a análise non é elevado; máis ben ao contrario, dispoñemos de poucos datos sobre o traballo das persoas (e sobre elas mesmas). Posiblemente existan moitos máis datos sobre os nosos traballadores nas redes sociais que nos nosos sistemas estruturados. Por outra banda, a variedade destes datos é máis ben escasa; no mellor dos casos, só existe a información estruturada contida nos sistemas de planificación de recursos ou ERP da organización. Con todo, é pouco común dispoñer, poñamos por caso, de datos a partir da pegada dixital do empregado ou da súa produción en espazos de creación colectiva. Ademais, a velocidade coa que se xeran eses datos dista moito de ser a que habitualmente coñecemos dos sistemas au-

tomatizados nos cales a produción de datos pode quedar establecida previamente. Ao contrario, a velocidade (e a cantidade) de produción de datos depende dun número importante de prácticas e de políticas de recursos humanos.

Finalmente, é vital tamén pensar no dereito do traballador a que os datos xerados durante o seu traballo (ou mesmo fóra do seu traballo) poidan ser ou non empregados pola súa empresa para obter vantaxe competitiva. É unha cuestión sumamente relevante e para a que aínda non temos un marco de referencia claro.

### **CONCLUSIÓN: ALGUNHAS IMPLICACIÓNS PARA OS PROFESIONAIS DA XESTIÓN DE RR. HH.**

O panorama descrito anteriormente lévanos necesariamente a considerar non só o impacto que ten a tecnoloxía nos procesos –aspecto que fomos desenvolvendo anteriormente–, senón tamén o que produce naqueles que nos dedicamos á función de RR. HH. Pensen que o mundo do traballo parece asentarse hoxe en día sobre unhas concepcións que hai apenas uns anos nos parecerían ciencia ficción. Máis alá de definir postos e organizar eficientemente un conxunto de tarefas, agora trátase de ofrecer aos empregados unhas experiencias satisfactorias acordes coas súas expectativas e valores. Non falamos de postos, senón de carreiras con sentido; non xa de roles, senón de propósitos; mesmo as ideas de compromiso e *engagement* parecen substituír a de produtividade: o traballo debe ser reconfortante, divertido, xerador de fluxo. Nun contexto desta complexidade, compréndese facilmente como no profesional dedicado á xestión de recursos humanos se precisa unha capacitación diferencial, un desenvolvemento da función máis interdisciplinaria e, en definitiva, unha mirada estratéxica diferente sobre o valor engadido da xestión de recursos humanos.

Respecto da capacitación é necesario que o profesional dos recursos humanos desenvolva competencias relacionadas: (a) co emprego das redes sociais, os aspectos legais vinculados coa

protección da privacidade e o uso da información que contempla a pegada dixital dos empregados e/ou candidatos; (b) cun maior coñecemento dos elementos económico-financieros que progresivamente se irán utilizando como criterio de valoración do capital humano nas organizacións; e (c) coas habilidades básicas para o tratamento e a análise dos datos relacionados coa forza laboral. A capacitación nestes aspectos permitirá que o profesional dos recursos humanos poida facer fronte ao segundo dos impactos previstos: o traballo en equipo e os proxectos interdisciplinarios. A complexidade do contexto laboral fai que para o desenvolvemento efectivo da función de recursos humanos sexa necesario cada vez máis falar a linguaxe que os nosos interlocutores económicos, legais e tecnolóxicos empregan. Finalmente, precisamos unha visión estratéxica na cal a tecnoloxía se converte nun multiplicador da acción de xestión de recursos humanos para aportar valor á organización.

## REFERENCIAS

- Aguado, D. (2016). Redes sociales en la selección de personal. Analizando sus propiedades psicométricas. *Observatorio de Recursos Humanos y Relaciones Laborales*, 108, 48-53.
- Bartram, D. (2009). The International Test Commission Guidelines on Computer-Based and Internet-Delivered Testing. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 11-13.
- Bersin, J. (2004). *The blended learning book: Best practices, proven methodologies, and lessons learned*. John Wiley & Sons.
- Downes, S. (2008). Places to go: Connectivism & connective knowledge. Innovate. *Journal of Online Education*, 5(1), 6.
- International Test Commission (ITC) (2006). International Guidelines on Computer-Based and Internet-Delivered Testing. *International Journal of Testing*, 6, 143-171.
- Lievens, F. e Chapman, D. S. (2009). Recruitment and selection. *Handbook of Human Resource Management*. California: Sage Publications.
- Nikolaou (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.

- Reynolds, D. H. e Dickter, D. N. (2010). Technology and employee selection. *Handbook of employee selection*, 171-194. Nova York: Taylor & Francis Group.
- Roth, P. L., Bobko, P., Van Iddekinge, C. H. e Thatcher, J. B. (2013). Social Media in Employee-Selection-Related Decisions: A Research Agenda for Uncharted Territory. *Journal of Management*, 42(1), 269-298.
- Ryan, A. M. e Ployhart, R. E. (2014). A century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65, 693-717.
- Seoane, A. M. e García-Peñalvo, F. J. (2006). *Criterios de calidad en formación continua basada en eLearning. Una propuesta metodológica de tutoría on-line*. Salamanca: Gredos.
- Tippins, N. T. (2009). Internet alternatives to traditional Proctored Testing: Where Are We Now? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(1), 2-10.







# ÉTICA E DEONTOLOXÍA PROFESIONAL EN PSICOLOXÍA

---

Carmen del Río Sánchez  
Presidenta da Comisión de Ética e Deontoloxía  
do Colegio Oficial de Psicología de Andalucía  
Occidental (COPAO)  
e-mail: cdelrio@us.es

---

**RESUMO** Neste traballo coméntanse os medios que teñen os colexios profesionais, segundo o Consello de Ética da EFPA (2015), para asegurar que os colexiados actúan de forma ética e axeitada: 1) a formulación e difusión dun código ético, 2) a regulación da formación inicial na materia, 3) a existencia de requisitos para o mantemento e o desenvolvemento da capacidade para practicar de forma competente e ética e 4) que se conte cun réxime disciplinario e con procedementos para avaliar as reclamacións ou as denuncias que se formulen contra os colexiados. No noso país estes medios aínda non se desenvolveron na súa totalidade, aínda que si existen requisitos para o mantemento e desenvolvemento dunha práctica de calidade e cóntase con procedementos disciplinarios, aínda está pendente a revisión e adaptación do noso código deontolóxico ao metacódigo da EFPA e aos novos desenvolvementos éticos e cambios lexislativos. E, especialmente, segue existindo un déficit importante no que concirne á existencia dun sistema de formación estable sobre aspectos éticos/legais que garanta o manexo axeitado nestes aspectos por parte de todos os profesionais. Este déficit,



agás excepcións que se comentan, obsérvase tanto nas esixencias formativas previas á colexiación (nos estudos de grao, de mestrado ou nos cursos de formación organizados polo propio colexio) como na actualización permanente dos xa colexiados mediante cursos ou seminarios cunha programación frecuente onde se poidan debater todos os novos progresos e se traballe o tratamento e a resolución de dilemas éticos. Existen diferentes modelos que son de utilidade para a resolución de dilemas éticos e case todas as asociacións inclúen algún nos seus códigos. Neste texto describimos o modelo que desenvolveu o Consello de Ética da EFPA (2015) cos pasos que deben seguir ante unha situación que implique un dilema ético.

**PALABRAS CHAVE** Código deontolóxico, garantías éticas, formación en ética, dilemas éticos.

## INTRODUCCIÓN

A práctica da psicoloxía como disciplina científica ou como servizo público fundaméntase en dous piares: por un lado, as habilidades e os coñecementos científico-técnicos adquiridos a través da investigación e da práctica psicolóxica ao longo do tempo e, por outro, a reflexión ética e moral. Consecuentemente, estamos de acordo co acertado comentario de Puerta (2001) con respecto a que «só a combinación dunha boa formación técnica e de altos valores éticos e morais pode proporcionar resultados profesionais óptimos e unha atención humana de calidade» (p. 47).

A psicoloxía organizada só existe desde hai pouco máis de cen anos. Non foi ata finais do século XIX cando se crearon laboratorios para o estudo da psicoloxía, aínda que non a representaban necesariamente como disciplina independente (Lindsey, 2009). As asociacións máis antigas son a Asociación Americana de Psicoloxía (American Psychological Association, APA) e a Sociedade Británica de Psicoloxía (the British Psychological Society, BPS), e estas foron fundamentais no desenvolvemento dos

códigos éticos actuais. No noso país, o primeiro código como tal (aínda vixente) data de 1987, aínda que existían polo menos tres documentos deontolóxicos anteriores (Bermejo, 2009). O código da APA considérase o primeiro, aínda que non se aprobou ata 1953, e a súa última versión entrou en vigor en 2003 (aínda que foi lixeiramente emendado en 2010). En Europa, a maioría dos países membros da Federación Europea de Asociacións de Psicólogos (The European Federation of Psychologists' Associations, EFPA) desenvolveron (ou adaptaron) os seus códigos éticos seguindo as directrices do metacódigo que a EFPA aprobou en 1995 e que se revisou en 2005. Nel establécense todos os aspectos que deberían contemplar os códigos de cada unha das asociacións (ou colexios profesionais) europeas adscritas, conformando así que condicións mínimas deben incluír e que aspectos nunca deben entrar en contradición co regulado no metacódigo. Con todo, deixa liberdade para que cada colexio elabore o seu código específico sempre que respecte eses condicionantes. Resumindo, coa aceptación do metacódigo por parte dos distintos colexios ou asociacións, asegúrase que os diferentes códigos nacionais non estean en conflito, que se baseen nos mesmos principios e que teñan un contido comparable.

## **GARANTÍAS PARA UNHA PRÁCTICA PROFESIONAL DE CALIDADE**

O Consello de Ética da EFPA (2015) indicou que os colexios profesionais teñen catro medios para asegurarse de que os colexiados actúan de forma ética e axeitada: 1) a formulación e a difusión dun código ético, 2) a regulación da formación inicial na materia, 3) a existencia de requisitos para o mantemento e o desenvolvemento da capacidade para practicar de forma competente e ética e 4) que se conte cun réxime disciplinario e procedementos para avaliar as reclamacións ou as denuncias que se formulen contra os colexiados. Estes aspectos atópanse cubertos de forma irregular nos distintos países. A continuación, centrarémonos en comentalos en relación co noso país.

A PRÁCTICA DA  
 PSICOLOXÍA COMO  
 DISCIPLINA CIENTÍFICA  
 OU COMO SERVIZO PÚBLICO  
 FUNDAMÉNTASE EN DOUS  
 PIARES: POR UN LADO, AS  
 HABILIDADES E OS COÑE-  
 CEMENTOS CIENTÍFICO-TÉCNICOS  
 ADQUIRIDOS A TRAVÉS DA  
 INVESTIGACIÓN E DA PRÁCTICA  
 PSICOLÓXICA AO LONGO DO  
 TEMPO E, POR OUTRO, A  
 REFLEXIÓN ÉTICA E MORAL.

## 1. A formulación e difusión dun código ético

En España contamos cun código deontolóxico vixente desde 1987, aínda que sufriu pequenas modificacións en 2010 para adaptarse á Lei 25/2009 (Lei Ómnibus) e en 2014 seguindo o criterio da Comisión Nacional de Competencia (CNC, actualmente CNMC) que afectan fundamentalmente aos artigos que facían algunha referencia aos honorarios. O contido segue sendo o mesmo nos aspectos fundamentais.

En xeral, todos os códigos éticos caracterízanse, de xeito explícito ou implícito, por conter dous elementos: uns principios éticos e unhas declaracións sobre a práctica que normalmente están redactadas en forma de normas de obrigado cumprimento que especifican como os profesionais poden actuar apropiadamente (Lindsey, 2009). A profesión da psicoloxía fundáméntase nos valores éticos que comparten todos os psicólogos, tanto españois como europeos e de outros ámbitos internacionais. Os valores compartidos por todos son a xustiza, a igualdade e o respecto pola autonomía e pola dignidade das persoas. Estes valores aplícanse a través de principios que pretenden mellorar a calidade de vida dos cidadáns e actuar en función dos seus mellores intereses. Co obxectivo de buscar o entendemento común e a converxencia entre as súas organizacións membros, recentemente o Consello de Ética da EFPA elaborou un modelo de código (que complementa o metacódigo) coa pretensión de proporcionar orientación e pautas mediante as cales tanto os psicólogos como os colexiados profesionais poidan informar da práctica da psicoloxía e mellorar a competencia profesional, independentemente de a que colexio concreto pertencen ou en que país se exerza, xa que todos están suxeitos aos mesmos principios éticos. Este modelo de código tamén inclúe directrices sobre a elaboración de procesos disciplinarios que puidesen abrirse ou denuncias interpostas polos usuarios por suposta mala praxe.

O logro desta converxencia, segundo indica o propio Consello de Ética da EFPA (2015), debe entenderse como unha aspiración a longo prazo (2030) e deixa espazo para unha transición gradual e natural entre os respectivos marcos éticos e os códigos

NO METACÓDIGO DA EFPA ESTABLÉCENSE TODOS OS ASPECTOS QUE DEBERÍAN CONTEMPLAR OS CÓDIGOS DE CADA UNHA DAS ASOCIACIÓNS (OU COLEXIOS PROFESIONAIS) EUROPEAS ADSCRITAS, CONFORMANDO ASÍ QUE CONDICIÓNS MÍNIMAS DEBEN INCLUIR E QUE ASPECTOS NUNCA DEBEN ENTRAR EN CONTRADICIÓN CO REGULADO NO METACÓDIGO. CON TODO, DEIXA LIBERDADE PARA QUE CADA COLEXIO ELABORE O SEU CÓDIGO ESPECÍFICO SEMPRE QUE RESPECTE ESES CONDICIONANTES.

dos distintos países. Canto á aplicación do modelo código debe terse en conta que os códigos éticos poden diferir dependendo das diferentes lexislacións dos países. Nalgúns, os códigos están legalmente recoñecidos e son parte do sistema disciplinario legal. Ademais, suponse que poden existir diferenzas entre as normas sociais dos distintos países con respecto ao que é culturalmente aceptable.

O obxectivo xeral do modelo de código de ética é proporcionar orientación sobre como aplicar os principios éticos na práctica profesional de forma que aumente a conciencia ética e a reflexión. Os seus obxectivos concretos son: 1) servir de apoio aos psicólogos en situacións en que estean obrigados a posicionarse sobre cuestións éticas, 2) protexer os clientes de accións desaxeitadas e/ou daniñas, 3) apoiar a cooperación entre psicólogos e entre psicólogos e outros profesionais, 4) conservar e mellorar a confianza do público na profesión da psicoloxía, 5) servir de base para a creación de directrices e marcos para as distintas áreas de especialización dentro da psicoloxía e 6) servir de base para a creación de procedementos e estruturas para o manexo das denuncias e de asuntos relacionados por parte das asociacións membros.

Ata o momento de peche deste capítulo, malia que o noso colexio é membro da EFPA, aínda non se culminou o proceso de revisión e de adaptación do código deontolóxico vixente ao metacódigo, polo que consideramos necesario que continúen os traballos iniciados xa hai máis dunha década e cuxas motivacións xa explicou Bermejo (2009), non só no senso de buscar o entendemento común e a converxencia entre todos os psicólogos europeos, senón na súa adaptación aos progresos recentes en ética e os cambios lexislativos no noso país.

## 2. A regulación da formación inicial

Respecto á formación inicial dos colexiados nesta materia, tamén hai moitas diferenzas entre uns colexios e outros. En primeiro lugar, é certo que no Grao de Psicoloxía é obrigatorio a formación en ética profesional e, se isto se levase a cabo

O CONSELLO DE ÉTICA DA EFPA (2015) INDICOU QUE OS COLEXIOS PROFESIONAIS TEÑEN CATRO MEDIOS PARA ASEGURARSE DE QUE OS COLEXIADOS ACTÚAN DE FORMA ÉTICA E AXEITADA: 1) A FORMULACIÓN E A DIFUSIÓN DUN CÓDIGO ÉTICO, 2) A REGULACIÓN DA FORMACIÓN INICIAL NA MATERIA, 3) A EXISTENCIA DE REQUISITOS PARA O MANTEMENTO E O DESENVOLVEMENTO DA CAPACIDADE PARA PRACTICAR DE FORMA COMPETENTE E ÉTICA E 4) QUE SE CONTE CUN RÉXIME DISCIPLINARIO E CON PROCEDEMENTOS PARA AVALIAR AS RECLAMACIÓNS OU AS DENUNCIAS QUE SE FORMULEN CONTRA OS COLEXIADOS.

axeitadamente en todas as facultades, suporía que, polo menos, os mozos psicólogos terían unha formación suficiente antes de colexiarse, mais, desafortunadamente, non se trata da mesma forma en todas as facultades. Nalgunhas optouse pola «ensinanza transversal», é dicir, a pretensión de que nas distintas disciplinas sexan os profesores quen se encarguen de transmitir os coñecementos que teñan relación coa súa materia en particular, pero iso resultou totalmente insuficiente. Non obstante, nalgunhas facultades, como por exemplo na de Sevilla, optouse por organizar a ensinanza como unha disciplina independente e obrigatoria (de 6 créditos) situada no último curso do grao (4º curso) onde se imparten, fundamentalmente a partir do estudo de casos, todos os coñecementos básicos en aspectos éticos e legais que un psicólogo debe ter antes de comezar o seu exercicio profesional. Posteriormente, no Mestrado en Psicoloxía Xeral Sanitaria, afóndase nos aspectos que teñen que ver coa psicoloxía clínica. Esta materia, tanto no grao como no mestrado, impartiuse con éxito e con grande aceptación por parte do alumnado desde que se adaptaron as ensinanzas universitarias ao EEES (proceso de Bolonia; del Río, 2009).

Nalgúns colexios impártense cursos de actualización e de reciclaxe sobre aspectos éticos e legais para colexiados que non tiveron a oportunidade de formarse nestes temas tan relevantes ou para aqueles que recibiron algunha formación e desexan manter unha actualización permanente e, sobre todo, ter a oportunidade de debater con outros compañeiros as situacións que implican dilemas éticos e que con frecuencia xorden na práctica profesional. De todos xeitos, está claro que a formación en ética e deontoloxía é fundamental, tanto nas ensinanzas de grao e nos mestrados como para os profesionais que exercen. Proximamente publicaremos os resultados dunha investigación que estamos a realizar a nivel nacional sobre os coñecementos e as condutas axustadas aos requirimentos éticos e legais en profesionais que exercen na asistencia sanitaria pública, psicólogos clínicos, psiquiatras, MIR de psiquiatría e PIR, onde un dos elementos que se investigan é a relación entre a formación e a boa praxe de acordo cos criterios éticos e/ou legais. Consideramos

NO NOSO PAÍS  
ESTÁ PENDENTE  
A REVISIÓN E A  
ADAPTACIÓN DO  
NOSO CÓDIGO  
DEONTOLÓXICO AO  
METACÓDIGO DA  
EFPA E AOS NOVOS  
PROGRESOS EN ÉTI-  
CA E AOS CAMBIOS  
LEXISLATIVOS.

que é totalmente imprescindible a formación e o adestramento na resolución de dilemas éticos a partir do estudo de casos, método que demostrou ser máis eficaz (del Río, 2009).

Algunhas asociacións tan relevantes como a APA teñen como requisito que todos os que pretendan asociarse cursaran un mínimo de horas de formación en ética. De implantarse medidas similares no noso país, corríxiranse os déficits que algúns novos graduados traen no seu currículo académico pola insuficiente formación. Por outra banda, tamén consideramos necesario que os colexios organicen cursos e/ou seminarios cunha frecuencia suficiente para os psicólogos que exercen. A experiencia nas comisións deontolóxicas demostra que algúns profesionais, mesmo con moitos anos de profesión, tamén presentan carencias e isto explicaría que as denuncias dos usuarios ante estas comisións aumenten considerablemente ano tras ano. As causas? Ao noso ver, un código pouco claro e non actualizado (ademais de pouco manexado por moitos profesionais) e importantes cambios lexislativos que non son coñecidos (ou coñecidos dabondo) e que teñen unha grande influencia na práctica profesional no momento actual. Entre eles poderíamos destacar todos os aspectos relacionados coa autonomía dos usuarios e co consentimento informado (tanto de adultos como de menores suxeitos ao consentimento por representación), coa confidencialidade e co arquivo e custodia dos datos psicolóxicos (considerados como de protección alta) e, moi especialmente, con fallos na realización de informes periciais, sobre todo en casos de conflitos matrimoniais (informes sobre garda e custodia, idoneidade parenteral, etc.) que son, sen dúbida, os que presentan un maior número de denuncias e conducen á apertura de expedientes disciplinarios e de sancións por parte das respectivas xuntas de goberno. Por outra banda, a estes aspectos comentados hai que engadirllles o maior coñecemento dos usuarios sobre os seus dereitos e sobre o que sería unha boa praxe, e a influencia dos avogados que, por exemplo, nos temas sobre os que máis denuncias se interpoñen comentados anteriormente (os informes periciais en conflitos matrimoniais), naqueles casos en que se presentan informes que non lles son favorables no seu obxectivo

NO GRAO DE PSICOLOXÍA É OBRIGATORIA A FORMACIÓN EN ÉTICA PROFESIONAL E, SE ISTO SE LEVASE A CABO AXEITADAMENTE EN TODAS AS FACULTADES, SUPORÍA QUE, POLO MENOS, OS MOZOS PSICÓLOGOS TERÍAN UNHA FORMACIÓN SUFICIENTE ANTES DE COLEXIARSE, MAIS, DESAFORTUNADAMENTE, NON SE TRATA DA MESMA FORMA EN TODAS AS FACULTADES.

de gañar o preito, recomendan aos seus clientes que denuncien os peritos que os elaboraron ante as comisións deontolóxicas dos colexios co propósito de tentar invalidar ou deixar sen efecto tales informes.

### **3. A existencia de requisitos para o mantemento e o desenvolvemento da capacidade para practicar de forma competente e ética**

O Consejo General de la Psicología de España acadou ou está traballando por si mesmo (ou en colaboración con organismos internacionais, como a EFPA, por exemplo) para acadar, consolidar, etc. especialidades (psicología clínica, psicología xeral sanitaria, forense, etc.), certificacións (Europsy, Psicoterapia, etc.), divisións..., así como moitas outras medidas implantadas polos colexios territoriais, como as distintas acreditacións que teñen como obxectivo potenciar o grao de competencia e capacitación dos profesionais da psicología nos distintos ámbitos do exercicio profesional.

### **4. Contar cun réxime disciplinario e procedemento para avaliar as reclamacións ou denuncias que se formulen contra os colexiados**

Todos os colexios españois dispoñen dun sistema disciplinario nos seus propios Estatutos, aínda que é un desexo compartido por moitos que exista un único procedemento para todos os colexios do noso país.

## **DILEMAS ÉTICOS E PROCESO DE TOMA DE DECISIÓNS**

Os psicólogos vémonos involucrados con frecuencia en situacións que supoñen dilemas éticos sen que teñamos unha orientación clara sobre cal é a decisión máis axeitada que deberíamos tomar. Como indica o Consello da EFPA (2015), debemos ter coñecemento da existencia de tales dilemas éticos na práctica



.....

NALGÚNS COLEXIOS IMPÁRTENSE CURSOS DE ACTUALIZACIÓN E DE RECICLAXE SOBRE ASPECTOS ÉTICOS E LEGAIS PARA COLEXIADOS QUE NON TIVERON A OPORTUNIDADE DE FORMARSE NESTES TEMAS TAN RELEVANTES OU PARA AQUELES QUE RECIBIRON ALGUNHA FORMACIÓN E DESEXAN MANTER UNHA ACTUALIZACIÓN PERMANENTE E, SOBRE TODO, TER A OPORTUNIDADE DE DEBATER CON OUTROS COMPAÑEIROS AS SITUACIÓNS QUE IMPLICAN DILEMAS ÉTICOS E QUE CON FRECUENCIA XORDEN NA PRÁCTICA PROFESIONAL.

.....

profesional e asumir a responsabilidade de buscar solucións para resolvelos.

A pesar dos códigos éticos e das diferentes directrices ou guías que xa elaboraron os distintos colexios profesionais e organizacións como a EFPA, as novas tecnoloxías de investigación, os cambios legislativos e a crecente preocupación da comunidade pola protección dos dereitos individuais presentan continuamente novos e complexos dilemas éticos (del Río, 2007). Nestas situacións o psicólogo ten que tomar decisións particulares sen que exista a posibilidade de atopar unha resposta universal (Cláudio, 2009).

Como indicamos noutro lugar (del Río, 2007), cando non poidamos acollernos a unha norma específica, ben porque realmente non exista para ese caso concreto ou porque se producen conflitos entre principios ou regras morais ou mesmo entre distintas leis e, xa que logo, a única forma de cumprir cunha obrigaición sexa infrinxindo outra, Beauchamp e Childress (1999) propoñen un procedemento de reflexión moral para a resolución dos devanditos conflitos: a deliberación. Trátase de analizar o repertorio completo dos cursos de acción posibles co fin de ponderar as vantaxes e os inconvenientes de cada un deles e optar polo que maximice os valores en xogo, é dicir, polo que se considere mellor. De calquera xeito, é obvio que, empregando este modelo, non se pode garantir que ao final de todo o proceso todos os profesionais opten pola mesma solución ou crean que un determinado curso de acción sexa o máis correcto. En calquera caso, a decisión que finalmente tomemos se seguimos os pasos adecuados seguramente será coherente e, chegado o caso, poderán avaliala os organismos colexiais e as instancias legais de presentarse unha queixa ou unha denuncia perante os mesmos. En todos os casos en que teñamos que tomar decisións que poidan estar «no límite» con respecto a normas éticas e/ou legais, é conveniente que rexistremos todas as nosas argumentacións e os pasos seguidos co propósito de que, se fose necesario, sexamos capaces de proporcionar unha explicación razoada da execución da nosa conduta profesional ao longo do proceso. Tamén é recomendable que consultemos

OS PSICÓLOGOS  
VÉMONOS INVOLUCRADOS CON  
FRECUENCIA EN  
SITUACIÓNS QUE  
SUPOÑEN DILEMAS  
ÉTICOS SEN QUE  
TEÑAMOS UNHA  
ORIENTACIÓN CLARA  
SOBRE CAL É A DECI-  
SIÓN MÁIS AXEITADA  
QUE DEBERIAMOS  
TOMAR.

con outros colegas e/ou coa Comisión Deontolóxica do noso colexio, sobre todo cando prevexamos que tales persoas ou instancias puidesen engadir información e/ou obxectividade ao proceso da toma de decisións. Malia que a responsabilidade da decisión polo curso de acción ou pola estratexia seleccionada nos concirne solo a nós (o profesional que toma a decisión), a busca e a consideración da devandita axuda reflicte, sen dúbida, un tratamento ético no mencionado proceso de busca de solucións (del Río, 2005).

Na maioría das ocasións, o proceso de toma de decisións éticas ten que producirse moi rapidamente e, polo tanto, é necesario que contemos con estratexias e con adestramento dabondo para unha fácil resolución do dilema. Nas situacións para as que existen orientacións e normas claras e nas cales non hai conflitos entre principios, pódense tomar de forma case inmediata. Non obstante, cando dous ou máis principios entran en colisión, o dilema non é tan doado de resolver e requírense deliberacións que poden consumir moito tempo.

No modelo de código da EFPA (2015) establécense parámetros dentro dos cales se deben facer xuízos profesionais. Con todo, non pode, e non ten como obxecto, chegar a resposta a cada dilema ético co que un psicólogo se pode enfrontar. Baseándose na información das enquisas realizadas a psicólogos, nos datos sobre as consultas formuladas polos colexios profesionais e na información procedente de queixas (ou denuncias formais), indican que hai certas áreas de traballo que producen a maioría de preocupacións sobre cuestións éticas. Estas áreas de interese inclúen: 1) relacións duais ou múltiples; 2) normas pouco claras ou inadecuadas sobre a práctica profesional (o psicólogo non é consciente ou fai caso omiso dos procedementos empregados habitualmente polos seus compañeiros ou outros profesionais en traballos similares); 3) violación da confidencialidade, por incumprir normas e obrigas e non aclarar previamente as condicións coas partes interesadas; 4) incompetencia profesional, por declaracións non fundamentadas e enganosas ou cando existen salvagardas e seguimento insuficientes en ámbitos novos de traballo; 5) cuestións de investigación, incluída

AÍNDA ACTUANDO  
 CON PRUDENCIA  
 E CON COIDADADO,  
 VANSE PRODUCIR DI-  
 FICULTADES ÉTICAS.  
 EXISTEN DIFERENTES  
 MODELOS DE TOMA  
 DE DECISIÓNS QUE  
 SON DE UTILIDADE  
 PARA O TRATAMEN-  
 TO E A RESOLUCIÓN  
 DE DILEMAS ÉTICOS,  
 E CASE TODAS AS  
 ASOCIACIÓNS IN-  
 CLÚEN ALGÚN NOS  
 SEUS CÓDIGOS.

a falsificación de datos, a non obtención do consentimento, o plaxio, o non recoñecemento de xeito adecuado do traballo ou as achegas de outros, etc.; 6) problemas de saúde do profesional que afecta o seu rendemento ou a súa conduta e que poden levar ao descrédito da profesión ou do colexio profesional; e 7) informes escritos de clientes que inclúen información de terceiras partes.

Moitas das preocupacións anteriores supoñen un comportamento pouco ético, pero outras implican máis ben falta de información, mala planificación ou descoido. A práctica reflexiva, o apoio mutuo e a transparencia da actividade profesional evitarían os problemas que se producen ou o desenvolvemento de preocupacións graves.

Non obstante, aínda actuando con prudencia e con coidado, vanse producir dificultades éticas. Existen diferentes modelos de toma de decisións que son de utilidade para o tratamento e a resolución de dilemas éticos, e case todas as asociacións inclúen algún nos seus códigos. Un dos máis completos é o que elaborou a Asociación Canadense de Psicoloxía (ACA), o cal levamos usando nós ata agora nas nosas clases e seminarios sobre dilemas e que está descrito en Del Río (2007). Neste texto imos describir o que desenvolveu o Consello de Ética da EFPA (2015) adaptando os temas básicos. Segundo este modelo, os pasos que se deben seguir ante unha situación que implique un dilema ético son:

- Identificar os aspectos relevantes.
- Cales son os parámetros da situación (contexto)?
- Hai evidencias de investigación que poidan ser relevantes no caso?
- Existe orientación xurídica?
- Que aconsellan os compañeiros?
- Hai orientación dispoñible desde os colexios profesionais ou outros órganos pertinentes?
- Identificar os clientes e outras partes interesadas e obter en conta os seus puntos de vista.

- Utilizar o modelo de código de ética para identificar os principios éticos involucrados.
- Avaliar os dereitos, as responsabilidades e o benestar dos clientes e outras partes interesadas.
- Xerar distintas estratexias ou cursos de acción alternativos, preferentemente con outros compañeiros que poidan actuar como grupo de orientación.
- Establecer unha análise sobre risco/beneficio tanto a curto como a longo prazo das consecuencias deses posibles cursos de acción.
- Tomar a decisión despois de comprobar que o razoamento seguido é lóxico, lúcido e consistente. Documentar o proceso de toma de decisións que debe incluír os distintos puntos de vista posiblemente contraditorios.
- Asumir a responsabilidade e controlar os resultados.
- Pedir desculpas se os resultados fosen negativos. Moitas das denuncias formais son a miúdo a única forma que ten o cliente de obter un recoñecemento do seu malestar. Dicar «síntoo» non significa admitir de forma automática a responsabilidade.
- Facer todo o posible para corraxir os efectos negativos e seguir involucrado no proceso da toma de decisións.
- Aprender do proceso en si mesmo, das opinións doutros e do colexio profesional (Comisión de Ética y Deontoloxía).
- Aínda que o proceso descrito poida parecer excesivo, o pensamento que está detrás das decisións éticas debe ser claro, especialmente cando o tempo é breve e/ou onde están involucrados altos niveis de emoción e risco.

## CONCLUSIÓNS

Os colexios españois gozan de boa saúde nalgúns aspectos que a EFPA sinalou como garantías para asegurar que os colexiados poidan manter unha práctica de calidade conforme aos principios éticos, tales como a existencia de requisitos para o mantemento e o desenvolvemento da capacidade para practicar de xeito competente e ético, como contar cun réxime disciplinario e con procedementos para avaliar as reclamacións ou as denuncias que se formulen contra os colexiados. Con todo, no noso país está pendente a revisión e a adaptación do noso código deontolóxico ao metacódigo da EFPA e aos novos progresos en ética e aos cambios legislativos. E, sobre todo, a gran materia pendente (naqueles colexios en que aínda non se instaurou) é, ao noso ver, a promoción dun sistema de formación estable sobre aspectos éticos/legais en forma de cursos ou seminarios e cunha frecuencia suficiente para permitir o acceso a todos os colexiados, sexa cal for o seu ámbito de traballo. Alén diso, sería recomendable que en todos os cursos de formación organizados polos colexios, independentemente da súa materia, se deixe un espazo para debater cos colexiados inscritos sobre os aspectos éticos relacionados con esa temática en particular.

## REFERENCIAS

- Beauchamp T. L. e Childress, J. F. (1999). *Principios de ética biomédica*. Barcelona: Masson.
- Bermejo, V. (2009). Motivaciones para la revisión y cambios en el Código Deontológico de la profesión de Psicología. *Papeles del Psicólogo*, 30(3), 195-206.
- Cláudio, V. (2009). Entre los caminos A y B elijo el incierto C: el Bien, el Mal y los dilemas éticos. *Papeles del Psicólogo*, 30(3), 235-243.
- Consello de Ética (Board of Ethics) da EFPA (2015). *Model Code of Ethics*. Recuperado de <http://ethics.efpa.eu/guidelines/>
- Del Río, C. (2005). *Guía de ética profesional en Psicología Clínica*. Madrid: Pirámide.

- Del Río, C. (2007). Dilemas éticos relacionados con la confidencialidad. *Informació Psicològica*, 90, 12-27.
- Del Río, C. (2009). La docencia de la ética profesional en los estudios de Psicología en España. *Papeles del Psicólogo*, 30(3), 210-219.
- European Federation of Psychologists Associations (EFPA) (1995). *Meta Code of Ethics*. Recuperado de <http://www.efpa.be> (versión en papel en: Alcalde, M. J. y del Río, C. (2001). Meta-código de ética de la Federación Europea de Asociaciones de Psicólogos (EFPA): Traducción y adaptación al castellano. *Infocop*, 80, 36-39).
- European Federation of Psychologists Associations (EFPA) (2005). *Meta-code of ethics*. Recuperado de <http://ethics.efpa.eu/meta-code/>
- Lindsey, G. (2009). Ética profesional y psicología. *Papeles del Psicólogo*, 30(3), 184-194.
- Puerta, A. (2001). Formación, calidad humana y ejercicio de la profesión del psicólogo. *Informació Psicològica*, 77, 45-48.

# CALIDADE, FORMACIÓN E RECURSOS HUMANOS.

TRES SISTEMAS PARA APLICAR NAS  
ACTIVIDADES DE FORMACIÓN E  
DE XESTIÓN DE PERSOAS POLOS  
PSICÓLOGOS DO TRABALLO E  
OS PROFESIONAIS DOS RR. HH.

---

Luis Barbero Hernández  
Director de Management Information Spain-Qfor  
luis.barbero@azimutmanagement.es

---

## INTRODUCCIÓN

A relación entre a psicoloxía do traballo, como disciplina científica que estuda o comportamento do ser humano no mundo do traballo e das organizacións a nivel individual, grupal e organizativo, e as funcións de recursos humanos nas empresas parece clara. Ninguén dubida de que o éxito e a sostibilidade das organizacións e das empresas, así como de calquera proxecto profesional colectivo, depende das persoas e das políticas de recursos humanos aplicadas á súa xestión. A xestión dos recursos humanos baséase en gran medida na psicoloxía do traballo, que lle achega coñecementos, experiencias, métodos e ferramentas e, por esta razón, os psicólogos do traballo están nunha posición privilexiada para intervir no devandito campo. Non debe



sorprender por tanto a crecente influencia e o impacto da psicoloxía do traballo nas organizacións, ben sexa polos psicólogos que desenvolven a súa actividade nos departamentos de recursos humanos ou pola crecente formación impartida en temas propios da psicoloxía do traballo a profesionais procedentes doutras disciplinas.

Tamén resultou determinante a contribución da psicoloxía do traballo á xestión da calidade no ámbito dos recursos humanos. Ben é verdade que, como se verá logo, este é un campo en que aínda falta un importante camiño que percorrer e no cal a psicoloxía do traballo poderá chegar aínda máis mediante o desenvolvemento e a aplicación de sistemas que permitan unha xestión dos recursos humanos máis útil e de máis calidade.

En todo caso, desde hai tempo fóronse realizando aproximacións á calidade desde a profesión e houbo diversas iniciativas encamiñadas a crear sistemas de calidade propios. Froito destas iniciativas, na actualidade os profesionais dos recursos humanos contan con algúns modelos de calidade, non moitos, orientados especificamente ás funcións do seu campo de actividade e que poden aplicarse de xeito relativamente sinxelo.

A isto se dedicarán as seguintes páxinas, nas cales se analizará brevemente a calidade no campo dos recursos humanos e se describirán tres sistemas específicos de calidade no devandito campo. Son sistemas para os que resultou imprescindible a participación de psicólogos e de profesionais dos recursos humanos e son a referencia de calidade na actualidade para este ámbito. Trátase do sistema Qfor e da norma UNE-ISO 10667, ambos xa vixentes actualmente; e a nova norma ISO/TC 260 para a xestión dos recursos humanos, que está sendo elaborada na actualidade polo Comité Técnico correspondente.

## **1. CALIDADE E RR. HH.**

A calidade é a «propiedade ou o conxunto de propiedades inherentes a algo que permiten xulgar o seu valor». Outra acepción é «adecuación dun produto ou servizo ás características

especificadas». Para a Asociación Española de Normalización (AENOR), calidade é o «grao en que un conxunto de características inherente cumpre cos requisitos».

Destas definicións dedúcese:

- que a calidade supón valor para aquilo que a posúe,
- que a calidade garda relación co grao de adecuación dun produto ou dun servizo a unha serie de características predeterminadas ou ao cumprimento dunha serie de requisitos.

Nesa liña, xestionar a calidade debería ter como obxectivo incrementar as propiedades que achegan valor e melloran algo e garantir de maneira duradeira a súa adecuación a uns requisitos preestablecidos.

En maior ou menor grao, os sistemas de xestión da calidade orientáronse a ese obxectivo. Inicialmente enfocáronse en que os produtos cumpren cunha serie de requisitos de uniformidade, e ata ben entrado o século pasado, a calidade consistía no control do produto rematado; os indicadores expresábanse na porcentaxe de produtos defectuosos, o que non implicaba necesariamente unha xestión preventiva da calidade. Posteriormente, a calidade comezou a centrarse nos procesos produtivos, para estenderse finalmente a todos os ámbitos da organización.

Hoxe en día, a calidade, ou a xestión da calidade, comporta unha filosofía e unha sistemática concreta orientada a mellorar os procedementos chave nas organizacións e a establecer os plans que permitan a mellora continua. Tamén permite responder ás necesidades cada vez máis estendidas de normalización e de certificación na sociedade e no mercado, polo que proliferaron normas con requisitos de calidade para distintos ámbitos e sectores, así como diversos selos destinados a certificar o cumprimento dos devanditos requisitos.

Segundo AENOR, «as normas garanten uns niveis de calidade e de seguridade que permiten a calquera empresa posicionarse mellor no mercado e constitúen unha importante fonte de información para os profesionais de calquera actividade económica». Tamén, segundo AENOR:

A normalización ten como obxectivo a elaboración dunha serie de especificacións técnicas (normas) que son empregadas polas empresas, de xeito voluntario, como referencia para probar a calidade e a seguridade das súas actividades e dos seus produtos. Ante os clientes, o cumprimento das devanditas normas é unha garantía do nivel óptimo do ben que a adquiriu e un estímulo para o seu consumo, xa que o perciben diferenciado do resto da oferta do mercado.

Efectivamente é nas normas e na súa aplicación voluntaria onde as organizacións e os profesionais poden atopar a referencia fundamental na xestión da calidade. As normas establecen requisitos e dan orientacións que permiten desenvolver os procedementos axeitados e configuran un sistema que permite avaliar o cumprimento da norma, establecer os correspondentes plans e obxectivos de mellora e certificar aquelas empresas ou organismos que cumpren os requisitos.

No que se refire á xestión dos recursos humanos e no ámbito da psicoloxía do traballo, tamén houbo actividades orientadas á calidade, como o emprego da avaliación nas actividades de formación, diversos estudos organizativos, a elaboración de cuestionarios para medir a calidade de vida laboral ou a publicación de guías de boas prácticas en ámbitos de recursos humanos e, especialmente, desde o ámbito da psicoloxía do traballo, entre outros. Pero isto só se traduciu en sistemas ou normas específicos de calidade en contadas ocasións.

A finais do século pasado, a maior parte dos profesionais dos recursos humanos que pretendía implantar e avaliarse por algunha norma, recorrían ás normas ISO 9000 ou ao sistema de calidade europeo EFQM, non orientados especificamente ás funcións dos recursos humanos. Ocasionalmente, e con base no sistema EFQM ou similares, desenvolvéronse algúns modelos para a súa aplicación no ámbito dos recursos humanos, como o da avaliación organizativa e da Auditoría do Sistema Humano (ASH), e publicáronse unhas poucas normas aplicables unicamente á selección de determinados perfís profesionais. Pero, en definitiva, eran poucas normas ás cales recorrer para aplicar especificamente ás funcións dos recursos humanos.

Como se pon de manifesto nun estudo sobre calidade e recursos humanos nas pemes (Gutiérrez e Rubi, 2009), non

abunda a literatura en materia de xestión de calidade en recursos humanos, en boa medida porque «a maioría dos autores son técnicos e enxeñeiros que desenvolveron os seus modelos en empresas pertencentes ao sector industrial. Isto provocou que a xestión de recursos humanos se analizase desde un punto de vista adicional e secundario e non como un factor elemental e integrado nos modelos de xestión de calidade».

No que se refire ás actividades de formación no ámbito empresarial, a situación non foi moi distinta. Nunha publicación do ano 2003 sobre calidade e formación (*Calidade e Formación. Binomio inseparable*), realízase unha exhaustiva revisión dos sistemas de calidade existentes ata ese momento neste ámbito. Na mesma, alén de mencionar algunha investigación para determinar indicadores de calidade, descríbense os sistemas de calidade que aplicaban neste campo. Menciónanse de novo as normas ISO 9001 e o sistema EFQM e só tres modelos específicos para as actividades de formación:

- O Sistema Equis, aplicable en exclusiva para as Business Schools.
- O modelo VERO (Verificación de Organizacións: unha ferramenta para a mellora da calidade da formación). Trátase dun modelo orientado á mellora da xestión e o funcionamento dos organismos de formación, baseándose na análise das disfuncións, na análise das súas causas e no establecemento de plans de acción para a súa solución.
- O sistema Qfor, aplicable para todas as actividades de formación nos ámbitos organizativos.

A aparición de normas específicas para a formación e os recursos humanos só foi posible cando psicólogos e outros profesionais deste campo promoveron a súa creación. Para elaborar normas é necesaria a iniciativa e a contribución de especialistas no ámbito sobre o cal se redacta a norma. Son froito do consenso de expertos que poñen en común os requisitos básicos sobre os cales se poden asentir os sistemas de xestión e que hai que cumprir para outorgar as correspondentes certificacións de calidade. Isto foi así no caso do sistema Qfor e da norma UNE-

ISO 10667, en cuxa creación e desenvolvemento participaron psicólogos e profesionais da formación e da avaliación. E tamén o está a ser no caso da futura norma de xestión dos RR. HH. ISO/TC 260. A estas tres normas están dedicados os seguintes apartados.

## **2. O SISTEMA DE CALIDADE Qfor**

### **a) Introducción**

O modelo de calidade Qfor ten a súa orixe nos Países Baixos a finais dos anos oitenta. Xorde como resposta á necesidade dun sistema de calidade específico para as actividades desenvolvidas polos servizos, as empresas e os organismos de formación, e de máis e mellor información no mercado.

Moitos profesionais da formación xa daquela tentaban mellorar a calidade das súas actividades, avaliaban os seus programas formativos e/ou poñían en marcha outras iniciativas como as citadas no punto anterior. Mais do mesmo xeito que acontecía noutras áreas de recursos humanos, os departamentos de formación e os provedores dos servizos de formación interesados en aplicar sistemas de calidade e avaliarse e/ou certificarse seguindo unha norma xeralmente aceptada, só podían recorrer na práctica á ISO 9000 ou á EFQM, cuxa aplicación non resultaba sempre axeitada e eficaz.

Un estudo realizado ao respecto (Delferriere) analizaba o posicionamento dos devanditos sistemas de calidade en función de dúas variables: o tamaño das empresas (nun continuo desde empresas máis pequenas a empresas de gran tamaño) e o sector da actividade (desde as actividades menos especializadas ás máis especializadas ou relacionadas coa aprendizaxe e co coñecemento). Segundo este estudo, neses anos a ISO 9000 empregábase preferentemente en empresas de gran tamaño e de actividades de tipo pesado. EFQM era a utilizada por empresas grandes e máis especializadas ou de servizos de coñecemento e, en menor medida, por empresas de menos tamaño. Segundo o

estudo, quedaba unha gran cantidade de empresas, de organismos de menor tamaño e de servizos de tipo intelectual para as cales nin a ISO 9000 nin EFQM supoñían unha solución posible. E é nesa área onde se sitúan a maioría dos organismos e empresas que prestan servizos de formación.

A realidade era que moitos dos provedores de formación tiñan difícil dispoñer dun medio que lles permitise coñecer a medida da calidade dos servizos prestados ou saber o grao de satisfacción dos seus clientes. Ao mesmo tempo, os clientes, as empresas e os seus departamentos de formación non tiñan moitas referencias sobre os subministradores de servizos de formación nin sabían o que podían esperar deles.

A finais dos oitenta, esta situación levou a que unha serie de expertos do mundo da formación se reunisen cun dobre obxectivo: por un lado, buscar a forma de incrementar a transparencia da información sobre os organismos de formación no mercado e, por outro, traballar sobre as boas prácticas e poñer as bases para un sistema de calidade que proporcionase criterios para a certificación das actividades de formación.

Deste xeito xurdiu o que máis tarde sería o sistema Qfor. Inicialmente creouse unha base de datos con todos os que prestaban servizos de formación en Bélxica e, a partir de 1992, comezouse a empregar un sistema de calidade baseado na avaliación da satisfacción dos clientes. A partir de 1995, este sistema adopta a denominación actual Qfor e esténdese a outros países, creando a Rede Europea Qfor, que permitiu a colaboración entre os diversos países e a súa contribución á optimización do modelo Qfor ata a versión vixente na actualidade.

## **b) En que consiste o sistema Qfor?**

Qfor é un sistema de calidade especificamente adaptado para os servizos *knowledge related* (formación, consultoría, etc.) dentro do ámbito dos RR. HH. É un sistema específico neste ámbito, tanto para as empresas ou as unidades que ofrecen os devanditos servizos de formación ou consultoría como para as que os reciben ou os contratan.

O modelo Qfor pode empregarse como ferramenta para a mellora da calidade e como sistema de certificación. Permite a avaliación da calidade desde dúas perspectivas: desde o punto de vista dos procesos internos e desde o punto de vista da percepción dos clientes. Aínda que inicialmente estaba orientado exclusivamente ao mundo da formación, en 2002 estendeuse ás actividades de consultoría.

Qfor é susceptible de ser utilizado tanto por empresas proveedoras de formación e consultoría de calquera tamaño como por formadores ou consultores a título individual, así como polos correspondentes departamentos das empresas para certificar as actividades, os programas e os servizos que prestan aos seus empregados.

Tras a auditoría Qfor, os organismos avaliados reciben un amplo informe de auditoría cos resultados e outras informacións de utilidade para elaboraren os correspondentes plans de mellora. Coa certificación emítese un diploma, o organismo recibe o selo Qfor para o seu uso e inclúese no listado de organismos certificados da web internacional Qfor.

### **c) Cal é a estrutura do sistema Qfor?**

Nos seus inicios, o sistema Qfor avaliaba a calidade a través da percepción dos clientes das actividades desenvolvidas polo organismo auditado.

A partir de 2007, o sistema é remodelado en profundidade polos distintos países da Rede Europea Qfor, dando como resultado o sistema modular Qfor vixente na actualidade. Esta concepción modular permite tratar a avaliación da calidade desde dúas perspectivas, por separado ou en conxunto.

- Desde a perspectiva dos procedementos internos: módulo ProcessScan.
- Desde o punto de vista da percepción e da avaliación dos clientes: módulo ClientScan.

En todo caso, o perfil do organismo e as súas actividades tamén se analizan e se validan mediante o módulo DataScan.



O sistema Qfor prevé tamén os chamados módulos específicos, que consisten en avaliacións á demanda, por necesidades específicas de empresas, sectores, federacións, áreas xeográficas, asociacións ou outras institucións.

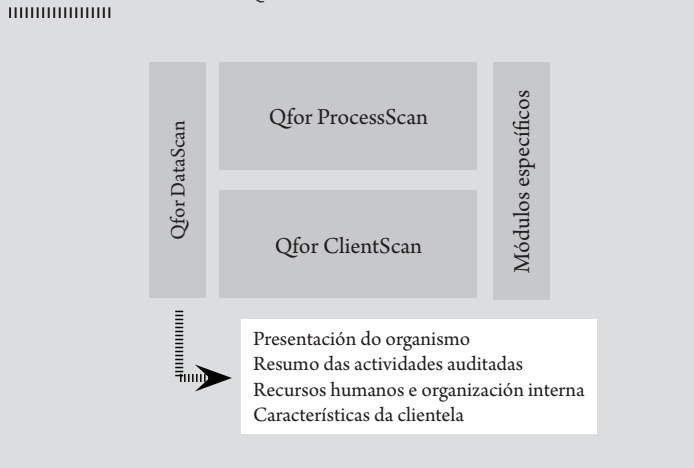
A continuación ofrécese unha explicación superficial deste sistema modular. Os módulos descritos son o módulo DataScan, o módulo ProcessScan e o módulo ClientScan.

### *Módulo DataScan. Validación dos datos e características do organismo*

O punto de partida do sistema Qfor é sempre o DataScan (ver Figura 1). A través do DataScan, o organismo avaliado debe detallar a información sobre as súas características distintivas e sobre as súas actividades. Esta información é constatada e validada polo auditor durante a auditoría e, en gran parte, recóllese no informe final, o que permite achegar transparencia na información da oferta dos servizos ofrecidos aos usuarios.

Esta transparencia na información resulta fundamental para o mercado, os usuarios e a sociedade en xeral. É por isto que o módulo DataScan constitúe unha condición necesaria para a

**FIGURA 1.** MÓDULO QFOR DATASCAN



avaliación da calidade e é parte integrante do recoñecemento Qfor, xa sexa a través de ProcessScan ou de ClientScan.

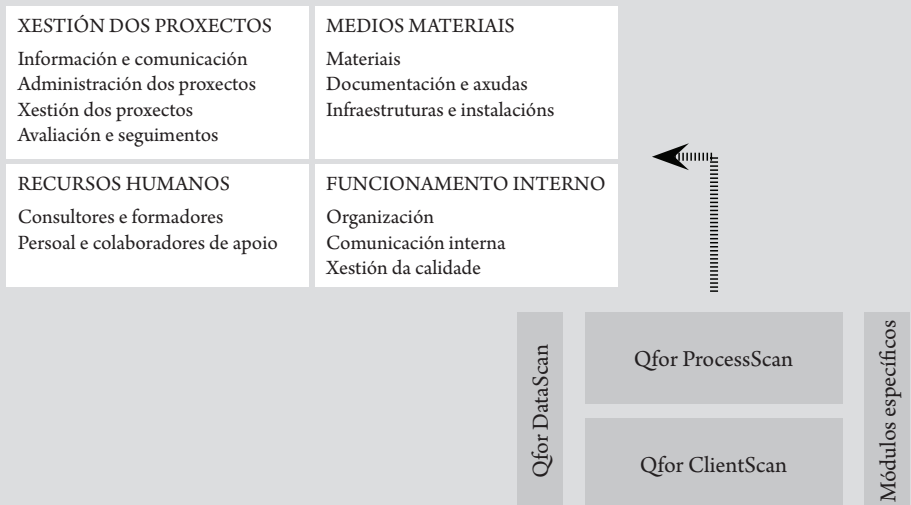
O DataScan recolle información sobre o perfil e as características do organismo, o detalle das súas actividades, os recursos cos que conta, os medios dos que dispón, a organización interna e con que clientes traballa.

*Módulo ProcessScan. Avaliación da calidade mediante a auditoría dos procesos internos*

O módulo ProcessScan analiza os procedementos aplicados ao desenvolvemento e á execución dos servizos. A auditoría realiza o auditor mediante a análise in situ dos procedementos, do estudo dos sistemas e das entrevistas cos empregados.

Os procedementos que se avalían, e que se describen na norma Qfor ProcessScan, están divididos en vinte e cinco indicadores agrupados en catro apartados: xestión dos proxectos, recursos humanos, medios materiais e funcionamento interno (véxase a Figura 2). Obtense o recoñecemento Qfor con Pro-

**FIGURA 2.** MÓDULO QFOR PROCESSSCAN



cessScan se os devanditos procedementos cumpren as esixencias da norma.

Os resultados da avaliación dos procesos recóllense no correspondente informe de auditoría, que permite reflectir unha imaxe global dos procedementos do organismo en relación cos servizos prestados aos seus clientes.

O informe constitúe unha ferramenta útil para a mellora da eficacia e da eficiencia do funcionamento interno do organismo, así como para a mellora da calidade do seu servizo ao cliente.

### *Módulo ClientScan. Avaliación da calidade a través dos clientes*

O obxectivo da avaliación ClientScan é dobre:

- Por unha parte, permite avaliar mediante entrevistas estruturadas o nivel de satisfacción dos clientes e recoller a súa opinión sobre os aspectos chave do servizo recibido. A avaliación pode servir para confirmar ou recoñecer a calidade das prestacións do organismo ou ben como unha referencia para axustar aspectos do servizo.
- Por outra parte, este módulo ofrece a posibilidade de verificar se a imaxe que o organismo ten de si mesmo e das súas prestacións se corresponde coa imaxe que teñen os seus clientes. Os desaxustes eventuais poden estimular o organismo a tomar as medidas necesarias para aumentar a satisfacción dos seus clientes.

Mediante as entrevistas avalíanse de xeito exhaustivo dez apartados: fase preparatoria, execución e desenvolvemento do proxecto, xestión, materiais e ferramentas, formadores e consultores, seguimento, atención ao cliente, administración e loxística, relación calidade-prezo e satisfacción e impresión global (ver Figura 3).

Un organismo avaliado mediante ClientScan obtén o recoñecemento Qfor se polo menos o 80% dos clientes entrevistados están satisfeitos ou moi satisfeitos co organismo e cos servizos recibidos, tanto no criterio «satisfacción global», como no conxunto dos aspectos específicos (os outros nove criterios avaliados).



- Mellora da transparencia da información.
- Aplicación específica para as actividades centradas no coñecemento (*knowledge based*).
- Permite elixir entre o módulo ProcessScan e/ou o sistema Qfor ClientScan.
- Pódeno aplicar organismos de formación de calquera tamaño. Tanto se se trata de empresas ou persoas a título particular.
- Tamén poden empregalo departamentos de formación que imparten información ou prestan servizos internos para o desenvolvemento dos empregados.
- O sistema Qfor, a través dos módulos específicos, pode ser de utilidade para a implantación en sectores, asociacións ou ámbitos xeográficos.
- Aplicación sinxela e *web based*.

Neste tempo tamén se publicou a nivel internacional a norma ISO 29990 «Servizos de aprendizaxe para a educación e a formación non formal», co mesmo obxecto de Qfor, a formación non regrada no ámbito organizativo, aínda que esta norma non se publicou na nosa lingua e a súa aplicación non foi moi ampla, posiblemente porque non contou con profesionais da área necesarios para a súa aplicación e avaliación eficaz. Tamén xurdiron outras iniciativas para a xestión da calidade, como o anteriormente citado modelo VERO, a norma EQUIS para o mundo das Business Schools ou, finalmente, a UNE 66181 «Calidade da formación virtual en contextos de formación non regrada», para a formación en liña.

Non obstante, Qfor segue a ser sen dúbida o sistema específico máis empregado en Europa para a xestión da calidade no ámbito da formación e/ou a consultoría.

### 3. NORMA INTERNACIONAL UNE-ISO 10667

«Prestación de servicios de avaliación. Procedementos e métodos para a avaliación de persoas no ámbito laboral e no organizativo»

#### a) Introducción

Recentemente foi a norma UNE-ISO 10667 a que encheu outro dos baleiros existentes na xestión da calidade no ámbito dos recursos humanos. Atopámonos de novo cunha norma que xorde como resposta ás necesidades da profesión. E é desde a propia profesión e desde a psicoloxía desde onde se impulsa a creación e os traballos dos comités técnicos correspondentes, cunha participación destacada nos mesmos do Consejo General de la Psicología (COP).

Efectivamente, a avaliación das persoas é unha práctica frecuente nas empresas e no mundo do traballo e resulta totalmente necesaria, mesmo imprescindible, para tomar decisións importantes sobre as persoas e os equipos nas organizacións. Decisións que moitas veces teñen consecuencias e repercusións de grande impacto e transcendencia, tanto nas persoas como nas propias organizacións.

Con isto, a sensibilidade polas boas prácticas e por un uso adecuado dos tests e doutras ferramentas de avaliación, dérase pé a que desde a profesión e moi especialmente no ámbito da psicoloxía, se procedera á elaboración e á publicación de estándares técnicos, de modelos de avaliación, de códigos éticos e de directrices de uso e de boas prácticas nas actividades avaliativas. Existía na profesión, ademais, o interese por incorporar a xestión da calidade e dispoñer dalgún marco normativo específico para as actividades de avaliación de persoas. De feito, así se recoñece e se recomenda nalgúns dos códigos de boas prácticas (Castaño, López-Montalvo e Prieto, 2011a, 2011b; Fernández-Ballesteros et al., 2001; International Tests Commission, 2008a, 2008b).

Con todo, como xa se indicou repetidamente, as normas existentes con anterioridade non respondían enteiramente e

con precisión a esta sensibilidade e a estas necesidades específicas no que se refire á avaliación de persoas en contextos organizativos. Por esta razón, esta norma, a UNE-ISO 10667, expresamente orientada aos procedementos e aos servizos relativos á avaliación de persoas en contextos laborais, supón unha boa nova para a profesión, alén dunha oportunidade e de novas perspectivas para os profesionais do sector. Non substitúe as normas e as directrices preexistentes, senón que posibilita a súa aplicación de forma integrada e estruturada no marco da propia norma ISO. Tampouco tenta dar directrices de tipo técnico, senón que se centra en ofrecer un marco sistemático para poder desenvolver procesos de avaliación rigorosos e de calidade.

A norma aprobouse a nivel internacional en outubro de 2011. Tras a súa revisión, tradución e a correspondente tramitación no noso país, en maio de 2013 entra en vigor a versión española desta norma.

## **b) En que consiste a norma UNE-ISO 10667?**

Trátase dunha norma ISO enfocada a todo tipo de actividades avaliativas no ámbito laboral, que abranguen no sentido amplo todos os tipos de avaliación de persoas ao longo de toda a súa vida laboral. É unha norma válida tanto para as avaliacións individuais (entrevistas, selección, orientación profesional, desenvolvementos, *coaching*, etc.) como para as avaliacións grupais (avaliación do nivel de compromiso grupal, avaliación do rendemento do equipo, etc.) e as avaliacións organizativas (clima laboral, avaliación de riscos psicosociais, cambios culturais por fusión ou adquisición, estudos de niveis de implicación).

En resumo, a pretensión desta norma é poder empregala na práctica totalidade das situacións nas cales se produce algunha actividade avaliativa de persoas sempre dentro dos ámbitos do traballo e das organizacións.

Os seus obxectivos son promover o desenvolvemento das boas prácticas nos procesos avaliativos e que exista unha colaboración clara, transparente e documentada entre aqueles que prestan servizos de avaliación e aqueles que fan uso deles.



Todo isto encamiñado a poder levar un proceso de avaliación estruturado, obxectivo, rigoroso, equitativo, fiable e baseado en evidencias. Para isto establece claramente as obrigas e as responsabilidades das partes e sistematiza todo o proceso de avaliación, diferenciando e precisando a parte previa á avaliación, o desenvolvemento da propia avaliación e a fase posterior á mesma.

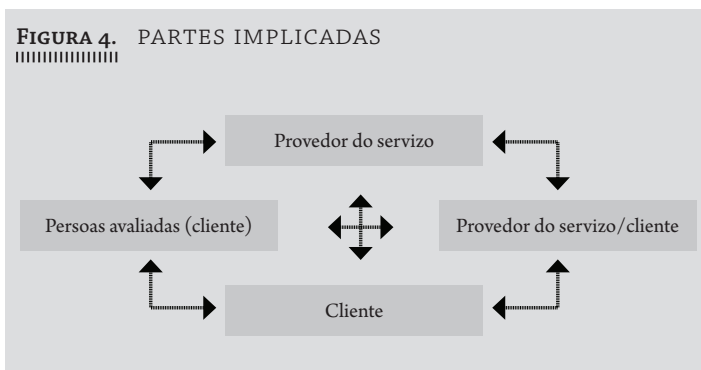
Refírese tamén ás persoas avaliadas, describindo os seus dereitos e tamén os seus deberes, e proporciona regras claras sobre o manexo, a custodia e a seguridade dos medios, dos materiais e dos documentos empregados durante a actividade avaliativa, así como sobre a protección de datos, dos resultados e doutras informacións persoais.

Como calquera norma de calidade, a UNE-ISO 10667 pretende poñer dalgún xeito os medios para a mellora do sistema e dedica o seu capítulo 6 á avaliación do propio proceso avaliativo. Con todo, como se verá logo, na práctica resulta máis complicado, xa que na norma non queda de todo claro o carácter obrigatorio do contemplado no devandito capítulo. Canto aos destinatarios directos da norma, en primeiro lugar están os que a poidan aplicar e certificarse con ela, os provedores de servizos e os clientes. Tanto uns como os outros poden ser persoas ou organizacións de todos os tipos e tamaños dedicadas ou implicadas en procesos avaliativos.

Alén dos provedores de servizos e dos clientes, a norma contempla tamén como parte implicada principal no proceso avaliativo as persoas avaliadas (ver Figura 4), para as que describe con moita precisión os seus dereitos e as súas obrigas.

Tal e como se pode ver na seguinte figura, a propia norma prevé que o papel destas partes pode variar e pode intercambiarse. Así, en moitos casos o provedor dos servizos prestará os seus servizos a un cliente para avaliar a outras persoas. Noutros, o cliente pode ser ao mesmo tempo a persoa que hai que avaliar, xa que solicitou os servizos de avaliación para si mesma. E noutros, o cliente pode ser ao mesmo tempo o cliente doutro provedor e, á vez, o provedor dos servizos para terceiras persoas, como pasa, por exemplo, nun departamento que contrata os

**FIGURA 4.** PARTES IMPLICADAS



servizos dunha consultora para levar a cabo procesos de avaliación para os seus empregados.

A norma non pasa por alto e ten en conta outras partes interesadas que pode haber nos procesos de avaliación, como os destinatarios dos resultados das avaliacións, os intermediarios ou os usuarios indirectos, os xefes ou outras persoas e demais partes implicadas dalgún xeito no proceso.

### c) Estrutura da norma UNE-ISO 10667

A norma UNE ISO 10667 publícase como se se tratase de dúas normas separadas. Efectivamente, consta de dúas partes: a parte UNE ISO 10667-1, referida aos deberes do cliente dos servizos de avaliación, e a UNE ISO 10667-2, orientada aos provedores dos servizos de avaliación. Isto é consecuencia do interese declarado pola norma de que os procesos de avaliación se baseen na colaboración e no acordo entre provedores de servizos e clientes e de que ambos coñezan as súas responsabilidades, os seus dereitos e as súas obrigas no proceso avaliativo.

Máis alá desa diferenciación, as dúas partes da norma están estruturadas da mesma forma. Ambas se subdividen en prólogo, introdución, un corpo con seis capítulos e catro anexos informativos.

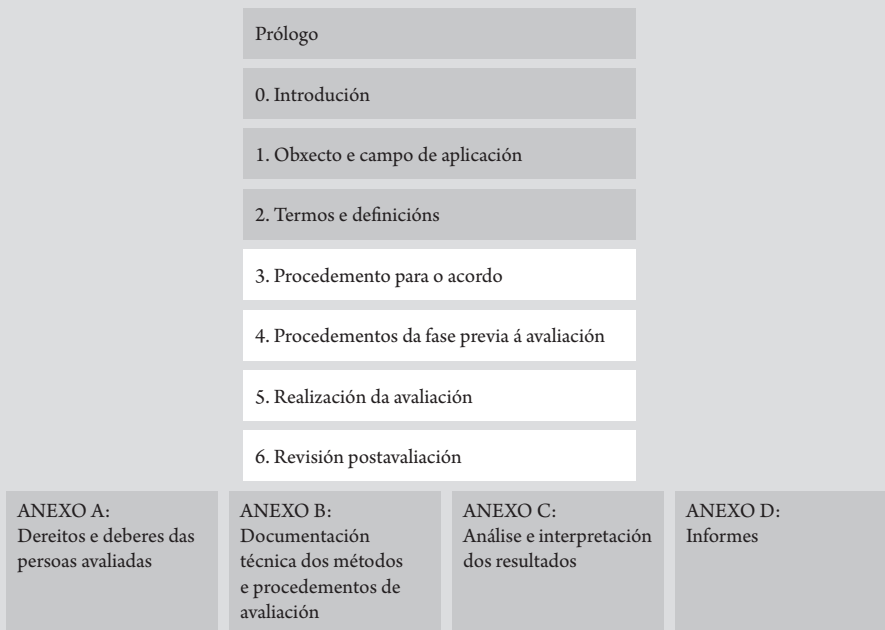
Como se pode ver na Figura 5, diferenciouse por cores os capítulos 3, 4, 5 e 6 do resto. Isto débese a que estes capítulos

constitúen a parte procedementa da norma, mentres que os anteriores proporcionan información sobre a mesma de carácter non procedementa. O prólogo, o capítulo introdutorio e os capítulos 1 e 2 son practicamente iguais nas partes 1 e 2 da norma.

O prólogo presenta a norma situándoa no marco das normas ISO, con algunhas informacións sobre a súa elaboración. Con respecto a isto, resulta interesante comprobar no devandito prólogo que o Comité Técnico do Proxecto denominouse «Comité do Proxecto ISO/PC 230, Avaliación Psicolóxica».

O capítulo 0 é de carácter introdutorio e a súa redacción é practicamente a mesma en ambas as partes da norma. Nel recóllese diversas informacións e aspectos de carácter xeral sobre a norma, descríbense os seus obxectivos, os destinatarios directos

**FIGURA 5.** ESTRUTURA DA NORMA UNE-ISO 10667



e outras partes interesadas, así como os tipos de avaliación que abrangue.

O capítulo 1 puntualiza o obxecto e o campo de aplicación da norma tanto desde a perspectiva do cliente, na parte 1, como do provedor dos servizos, na parte 2.

O capítulo 2 recolle, igual que fan outras normas ISO, os principais termos empregados, explicando o seu significado e definindo o contextos en que se utilizan na norma.

Como se indicou, os capítulos 3, 4, 5 e 6 conteñen o corpo procedementa da norma e regulan todo o referente ao proceso avaliativo, cun enfoque cara ao cliente, na parte 1, ou cara ao provedor dos servizos, na parte 2.

O capítulo 3 desenvolve todo o referido aos procedementos para o acordo entre as partes, onde se describen os deberes e os requisitos que corresponden a cada unha delas e o contido que debe ter o acordo para a prestación do servizo.

O capítulo 4 establece os procedementos para a fase previa á avaliación, incluída a identificación dos aspectos obxecto da avaliación e a forma de facelo, os criterios de éxito, os posibles conflitos de intereses e os aspectos que se deben documentar.

O capítulo 5 refírese á realización da avaliación propiamente dita e inclúe todo o relativo á planificación e á execución do proxecto avaliativo, ás responsabilidades das partes, aos dereitos, ás obrigas e aos requisitos que deben cumprirse no proceso avaliativo.

O capítulo 6 trata sobre a fase posterior á avaliación e, moi especialmente, sobre todo o relativo á revisión da avaliación e dos seus resultados.

Finalmente a norma contén catro anexos informativos, iguais para as partes UNE-ISO 10667-1 e UNE-ISO 10667-2. Algúns dos capítulos procedementais refírense a estes e poden resultar de grande utilidade á hora de aplicar algunhas das súas directrices.

O anexo A, «Dereitos e deberes das persoas avaliadas: directrices e expectativas», detalla os dereitos e os deberes das persoas avaliadas. Nun primeiro apartado explícase o que se entende por «persoa avaliada» na norma e nos dous restantes detállanse respectivamente os seus dereitos e os seus deberes.

O anexo B, «Información complementaria sobre a documentación técnica dos métodos e os procedementos de avaliación», facilítanse os criterios que debe cumprir a documentación dos métodos e os procedementos de avaliación que require a norma. Inclúe información sobre como se deben recoller na documentación técnica conceptos como a obxectividade, a validez, a fiabilidade, a equidade e como prever a realización de controis periódicos no proceso avaliativo.

O anexo C, «Información complementaria sobre a análise e a interpretación dos resultados», describe os requisitos e as pautas de actuación para as persoas responsables da análise e da interpretación dos resultados das avaliacións.

Por último, no anexo D, «Información complementaria sobre os informes», detállanse os criterios concretos para os responsables de informar sobre o proceso avaliativo.

#### **d) Que achega a norma UNE-ISO 10667?**

A norma UNE-ISO 10667 permitirá que unha materia tan sensible como a avaliación de persoas, con repercusións de tipo vital, profesional, económico e legal, gañe en rigor, transparencia e «credibilidade» e contribúa a que os procesos avaliativos se realicen cumprindo os requisitos legais e con total respecto aos dereitos das persoas avaliadas. Esta norma é, sen dúbida, enormemente relevante no que se refire aos procesos de avaliación de persoas en contextos organizativos. O procedemento para formalizar un acordo expreso entre as partes e a propia estrutura da norma, cunha parte para os provedores de servizos e outra para os clientes, facilitan a súa colaboración e unha planificación compartida e tremendamente precisa de todo o referente ao proceso avaliativo e aos seus resultados.

Aínda que, como xa se dixo, a norma non entre nos aspectos técnicos dos métodos de avaliación, o mero feito de que os procesos se desenvolvan conforme á norma fará que as técnicas sexan as máis axeitadas en función dos obxectivos previstos.

Por outra banda, certificar que un determinado provedor de servizos aplica a norma ISO 10667 indicará aos seus clientes

potenciais que se levan a cabo os procesos de avaliación con criterio, con rigor e de xeito obxectivo e eficaz, empregando os medios adecuados, velando polo cumprimento da lei e garantindo a seguridade do proceso e a confidencialidade dos datos.

Non hai que esquecer, por último, o xeito en que a estrutura da norma, cunha parte para clientes e outra para provedores de servizos, así como a importancia que dá o acordo entre as partes, contribuirá a unha maior colaboración desde o inicio entre todas as partes implicadas e, xa que logo, a un proceso de avaliación máis fiable e eficaz. Os clientes poderán planificar mellor, terán a información necesaria para recibiren un servizo adaptado ás súas necesidades e preverán a formación e os requisitos formais que deben reunir os avaliadores. E todas as partes implicadas gañarán confianza na realización dos procesos de avaliación por provedores certificados con esta norma.

En resumo, a aplicación desta norma pode supoñer contribucións entre as que se poderían destacar as seguintes:

- Procesos de avaliación baseados en evidencias, máis obxectivos e eficaces.
- Claridade e transparencia.
- Máis eficacia, equidade e utilidade dos procesos.
- A mellora das decisións baseadas nos procesos de avaliación.
- Decisións de contratación dos provedores de servizos de avaliación máis sinxelas.
- O impacto positivo nos distintos procesos da xestión de persoas.
- A mellora do desenvolvemento profesional e do potencial dos empregados.
- Un incremento da eficacia e do benestar dos empregados e da organización.
- Unha maior confianza das entidades reguladoras, das autoridades e da sociedade en xeral nos procesos de avaliación.

- Máis seguridade xurídica para os participantes nos procesos de avaliación.
- Un maior recoñecemento dos provedores de servizos que aplican a norma.
- A mellora da profesionalidade e da percepción dos procesos de avaliación e dos seus profesionais.
- A diferenciación para os organismos ou as persoas que se adecúen á norma.

Unha norma desta natureza achegará beneficios (xa o está facendo) aos propios avaliadores, aos provedores dos servizos de avaliación, aos clientes e ás persoas avaliadas. Todos eles gañarán claridade en relación aos seus deberes e ás súas responsabilidades e atoparán na norma un medio para acometer procesos avaliativos máis sistematizados, formalizados e con máis seguridade xurídica nos cales se cumpran as normas e se garanta un respecto escrupuloso ás persoas avaliadas e ás demais partes implicadas no proceso de avaliación.

Poderá ser unha referencia para mellorar os procesos de avaliación de persoas e servirá tamén para poñer en valor este tipo de actividades ante a sociedade en xeral e para apoiar directa e indirectamente a función desenvolvida polos psicólogos e polos profesionais da avaliación de persoas. Estes profesionais sitúanse nunha posición excelente para garantir o cumprimento da norma, que ademais pode representar para a profesión unha oportunidade para mellorar as actividades actuais e desenvolver novas actividades no ámbito da calidade. Neste senso, o psicólogo do traballo pode ser o profesional con máis competencias (estudos académicos, formación e experiencia) e cualificación para poder asesorar na implantación e no desenvolvemento da norma, así como para auditar a súa correcta execución coa formación necesaria. A propia norma establece que na súa aplicación e no seu desenvolvemento é necesario contar con profesionais competentes, é dicir, cunha experiencia verificable, coa formación axeitada e cos correspondentes estudos académicos. Un perfil que en España abofé que se corresponde en boa medida co dos profesionais da psicoloxía do traballo.



### **e) Observacións. A norma UNE-ISO 10667 na práctica**

A norma UNE-ISO 10667 é xa unha realidade e a súa aplicación é un feito en provedores de servizos de avaliación e nas actividades de avaliación en organizacións e empresas. Existen varios organismos certificadores cos correspondentes procedementos de auditoría e comités de certificación, nalgún dos cales están presentes profesionais expertos no ámbito da calidade e, sobre todo, psicólogos expertos na avaliación de persoas.

Ao longo duns poucos meses de aplicación, esta norma mostrou que pode contribuír de xeito efectivo á mellora da prestación dos servizos de avaliación. Un aspecto interesante que se debe ter en conta é a parte correspondente á mellora continua, reflectida no capítulo 5 da norma. Se unha norma debe ser, como xa se indicou, un referente para mellorar a calidade e establecer polo tanto plans de mellora para iso, sería desexable que na norma se establecese dunha forma clara a obrigatoriedade de realizar unha revisión dos procesos avaliativos e establecer as liñas tendentes a melloralos. Pois ben, o capítulo 5 non resulta claro dabondo ao respecto, o que posiblemente sexa obxecto de revisións futuras.

Agora toca que as entidades certificadoras realicen a súa función auditora e que a norma vaia evolucionando para incorporar as modificacións puntuais que poidan ser necesarias co fin de que a norma poida responder do mellor xeito posible ás necesidades do sector.

## **4. NORMA PARA A XESTIÓN DOS RECURSOS HUMANOS ISO/TC 260**

Finaliza este repaso coa referencia a unha nova norma ISO que aínda non viu a luz e que a día de hoxe aínda está en fase de normalización, mais que, tras a UNE-ISO 10667, suporá sen dúbida outro grande avance na xestión da calidade no ámbito dos recursos humanos. Trátase do proxecto ISO/TC 260 «Human Resources Management», centrado na normalización das boas prácticas na xestión de persoas. O proxecto enmárcase nunha

iniciativa de carácter internacional na cal participan de xeito activo 24 países, incluída España, e outros 19 como observadores.

Igual que a anterior norma UNE-ISO 10667, este novo proxecto de norma ISO/TC 260 «Human Resources Management» conta coa participación do Consejo General de la Psicología, que designou o psicólogo de RR. HH. Rafael García Sánchez como presidente do Comité Técnico de Normalización para a citada norma. Trátase polo tanto da primeira norma internacional ISO específica para o ámbito dos recursos humanos na cal a psicología ten un importante papel novamente.

No noso país, os traballos de normalización iniciáronse o pasado mes de setembro na sede de AENOR e, como xa aconteceu coa UNE-ISO 10667, prevese un importante labor de difusión da nova norma.

Á espera da finalización dos devanditos traballos de normalización, pódese dicir que será unha norma susceptible de utilización na xestión dos recursos humanos por todos os tipos de organizacións, grandes e pequenas, de calquera situación xeográfica. Contempla un dobre obxectivo:

- Mellorar a execución de cada organización individualmente.
- Proporcionar confianza en que a xestión dos recursos humanos se leva a cabo de modo profesional e acadando niveis de competencia aceptados internacionalmente.

Espérase que a súa aplicación poida contribuír a lograr os seguintes beneficios na xestión dos recursos humanos:

- Mellorar as prácticas en RR. HH. e aumentar a efectividade das organizacións.
- Mellorar o apoio que as organizacións dan aos empregados.
- Reducir as barreiras na transferencia do talento.
- Clarificar o valor que a xestión dos recursos humanos xera e mantén nas organizacións.
- Reducir a proliferación de termos ambiguos e que se solapan entre si. A consistencia terminolóxica facilita a

movilidade, o comercio e o intercambio de coñecementos e prácticas.

- Reducir os custos de contratación e os custos globais da organización.
- Aliñar as prácticas e as medicións en RR. HH.
- Demostrar o valor da xestión dos RR. HH. a outros interlocutores na comunidade empresarial.
- Mellorar a comunicación.
- Orientar a industria e as empresas para que poidan responder mellor ás demandas actuais e futuras do mercado laboral e do ámbito internacional empresarial.
- Demostrar que as medicións, os sistemas e as políticas en xestión de persoas teñen unha correlación positiva coa rendibilidade, a eficiencia, a eficacia e a xeración de valor nas organizacións e na sociedade no seu conxunto.
- Obter medicións consistentes que permiten *benchmarking* e a medición da eficacia das prácticas de RR. HH.
- Permitir ás organizacións manterse ao día coas novas tendencias e a aplicación dos resultados de estudos e de investigación, xa que as normas evolucionan en cada revisión.

A normalización no ámbito dos RR.HH. ten amplas repercusións e, tal e como establecen os propios documentos relativos a este proxecto, a futura norma contempla como partes interesadas os empresarios e os traballadores, os sindicatos, os directores, os profesionais de RR. HH., os consultores, os investigadores, os estudantes da área de RR. HH., outras profesións das cales se toman prácticas de traballo, a sociedade, os lexisladores, os representantes dos gobernos (desemprego, organizacións públicas) e as organizacións sen ánimo de lucro. Este proxecto ISO/TC 260 supón a posibilidade de poder aplicar á totalidade das funcións dos RR. HH. un sistema de calidade reconecido e abre novas e apaixonantes oportunidades para os psicólogos e para os profesionais implicados na xestión de persoas.

## CONCLUSIÓNS

Dispoñer de normas de calidade específicas no ámbito dos recursos humanos facilita enormemente a xestión da calidade aos profesionais, ás empresas, aos provedores de servizos e aos clientes. É o caso das tres normas descritas, que establecen pautas e requisitos relacionados especificamente coas actividades de formación, de avaliación e de recursos humanos e coas que se poderá responder á necesidade de aplicar sistemas de calidade específicos nos devanditos ámbitos. A certificación baseada nestas normas debe amosarlles ao mercado e á sociedade que quen a ostenta realiza as súas actividades e presta servizos de calidade en cumprimento cos requisitos establecidos na norma correspondente.

As tres normas son aplicables a todo tipo de organismos, grandes e pequenos e tanto Qfor como a UNE-ISO 10667 poden ser empregadas tamén por profesionais a título individual. Estas normas son a mostra de como a iniciativa de psicólogos e profesionais dos recursos humanos pode contribuír a desenvolver sistemas de calidade aplicables e axeitados ás súas actividades. Ademais, os tres sistemas descritos, o modelo Qfor, a norma UNE-ISO 10667 e a ISO/TC 260, representan e representarán oportunidades para os psicólogos e os profesionais expertos nestas actividades. Polo seu perfil, son os profesionais en mellor disposición para aplicar e avaliar estas normas, achegando valor e beneficios aos organismos e aos profesionais que as empreguen.

## REFERENCIAS

- Barbero, L. (2014). La norma ISO 10667, herramientas para la evaluación de personas en los entornos laborales. *Capital Humano*, 284, 92-96.
- Barbero, L. e Picazo, L. (2013). La Norma ISO 10667 para la Evaluación de Personas en los Entornos Laborales y Organizacionales. *Guía del Psicólogo*, 342, 3-5.
- Castaño, G., López-Montalvo, G. M. e Prieto, J. M. (Coords.) (2011a). *Manual de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: COP Madrid.
- Castaño, G., López-Montalvo, G. M. e Prieto, J. M. (2011b). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: COP Madrid.
- Delferriere (1989). *Doc Qfor. Management Information*.
- Delferriere, D. e Barbero, L. (2010). Qfor: un modelo de calidad para las empresas de formación y consultoría. *Training Development Digest*, 81, 32-37.
- Domínguez-Fernández, G. (2004). El modelo de verificación de escenarios organizacionales (VERO) y su aplicación a programas de formación multimedia. *Revista Complutense de Educación*, 15(1), 75-137.
- Domínguez-Fernández, G. e Pérez-Lozano, L. (2005). La calidad, más que una moda, un reto en la Europa de la Sociedad del Conocimiento: la mejora continua más allá de los modelos y las certificaciones (competencias de un formador que aseguran la calidad). *Revista Complutense de Educación*, 16, 57-63
- Fernández-Ballesteros, R., De Bruyn, E. E., Godoy, A., Hornke, L., Ter Laak, J., Vizcarro, C., ... Zaccagnini, J. L. (2001). Guidelines for the assessment process (GAP). A proposal for discussion. *European Journal of Psychological Assessment*, 17, 187-200. [Versión en español en *Papeles del Psicólogo*, 23(84), 58-70. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/778/77808407.pdf>].
- Gestoso, F. e Barbero, L. (2014). Cómo mejorar la evaluación de personas en el ámbito laboral. *Training & Development Digest*, 90, 46-50.
- Gutiérrez, S. e Rubio, M. (2009). Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME. La necesidad de un cambio en la cultura. *Revista Internacional de la pequeña y mediana empresa*, 1(2), 1-22.
- International Tests Commission (2008a). ITC. Recuperado de <http://www.intestcom.org>
- International Tests Commission (2008b). *International Guidelines for Test Use*. Recuperado de <http://www.intestcom.org/upload/sitefiles/41.pdf>

- Moreno Bonilla, V. (2014). *Tú, yo y la Administración Electrónica no hemos terminado*. Madrid: Virginia Moreno Bonilla.
- Quijano, S., Cornejo, J. M., Yepes, M. e Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos (CPRH) como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y medida. *Anuario de Psicología*, 36, 7-36.
- Quijano de Arana, S. e Navarro Cid, J. (1999). El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los Modelos de Calidad y la Evaluación Organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52, 301-328.
- Real Academia Española (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.) Madrid: Espasa Calpe.
- VV. AA. (2003). *Calidad y Formación. Binomio Inseparable*. Instituto Nacional de Empleo. Fondo Social Europeo.

# A EVOLUCIÓN E A CONSOLIDACIÓN DA PSICOLOXÍA DO TRABALLO E DAS ORGANIZACIÓNS NA ESTRUTURA COLEXIAL

---

José Luis Domínguez Rey

Coordinador da Sección de Psicoloxía do Traballo  
e das Organizacións do Colexio Oficial de Psicoloxía  
de Galicia (COPG)  
jl.dominguez@usc.es

---

**RESUMO** Ofrécese unha sinopse da evolución da área da Psicoloxía do Traballo e das Organizacións ata a súa constitución en sección profesional, mencionando aquelas actividades e eventos que facilitaron o seu avance. No marco da estrutura colexial, un grupo de profesionais co seu esforzo e coa súa dedicación, fomentaron a través dos anos a participación en tarefas e en compromisos para o desenvolvemento da actuación profesional. Nos seus inicios, a área tivo un percorrido pausado, por etapas, pero celoso de elaborar un proxecto e dar visibilidade a un ámbito emerxente no mercado laboral, así como normalizar o seu funcionamento e crear espazos de traballo para tratar tanto problemáticas como cuestións técnicas. Descríbense episodios e circunstancias que fixeron posible chegar ata o presente e seguir



fortalecendo as iniciativas que permitan ampliar metas, novas estruturas de funcionamento e as boas prácticas profesionais.

**PALABRAS CHAVE** Sección profesional, percorrido histórico, compromiso, regulamento interno, participación, programación de actividades, boas prácticas, estrutura colexial, equipo de traballo, acreditación profesional, división profesional, iniciativas, traballo e recursos humanos.

### **UN TRAXECTO COMPARTIDO PARA DAR SOLIDEZ AO FUTURO**

Desde os seus inicios a área da Psicoloxía do Traballo e das Organizacións do Colexio Oficial de Psicoloxía de Galicia, como se anticipou nalgún momento, mantivo un crecemento lento, mais sólido. Na década dos oitenta, o sector privado era dominante no contexto organizativo e iso determinou un modelo de desenvolvemento moi diferente ao de calquera área profesional. Xorde un interese común para comezar un proxecto que hoxe en día continúa evolucionando nun contexto social, empresarial e tecnolóxico ben distinto. Un grupo de profesionais con idéntica motivación e criterios heteroxéneos perseveran na mesma ruta para compartir novas propostas, repensar modelos de actuación e dar visibilidade ao seu rol.

O Congreso Profesional de Psicoloxía Profesional de Galicia que tivo lugar en Santiago de Compostela no mes de outubro de 1986, co lema «Eidos de intervención en psicoloxía», supuxo o asentamento social do labor realizado polo Colexio Profesional desde a súa creación uns anos antes, no ano 1980. Significou tamén un recoñecemento ao compromiso e ao papel que estaban a desempeñar os psicólogos nos diversos ámbitos de traballo. Naquel primeiro punto de encontro profesional, que compartiamos con outras áreas, a Psicoloxía do Traballo e das Organizacións centrou a súa atención na exposición e nos debates sobre a «Función asesora, técnica e executiva do psicó-

logo organizativo» que prevalecía naquela década e no exame das «Condições para a implantación con éxito dun sistema de valoración dos postos de traballo» como ferramenta de intervención necesaria ante a demanda das empresas.

Por outra banda, as achegas sobre «O psicólogo nas organizacións: dilemas éticos e deontoloxía profesional» e a exposición sobre «A negociación colectiva: dimensións psicosociais» afondaron nas problemáticas que suscitaron interese pola súa relevancia para acadar as boas prácticas e establecer as regras das políticas organizativas entre traballadores e empresarios no marco sociolaboral da época, tan característico como tumultuoso. Outras cuestións tratadas, revisadas e documentadas daquela foron as estratexias de cambio organizativo e as reformulacións no proceso da entrevista de selección de persoal. Debemos engadir as contribucións sobre técnicas de formación, as conclusións sobre a problemática dos accidentes laborais e as posturas na metodoloxía no estudo das expectativas e na motivación no contexto laboral.

Foron os momentos para pulsar e explorar o radio de acción do exercicio profesional en Galicia e, ao mesmo tempo, iniciar contactos coas Cámaras de Comercio e a Confederación de Empresarios para a obtención de datos sobre a estrutura e o funcionamento dos departamentos de persoal no tecido empresarial. Posteriormente, esta iniciativa facilitou a confección de dous documentos: «Utilidade da selección de persoal e funcións dos gabinetes de selección» (1987) e «A necesidade da selección de persoal» (1989). Nese percorrido impártese unha conferencia na Sección de Psicoloxía da USC sobre «Psicoloxía, traballo e organizacións» (marzo de 1988) e organízase o curso de formación «Avaliación da personalidade na selección de persoal» (abril de 1989). Representou a prolongación das primeiras experiencias nun marco singular que configuraron os primeiros pasos para acadar novas metas e a integración de colexiados.

Por outra banda, desde a aparición de *Cadernos de Psicoloxía*, colaborouse na publicación con distintos artigos e informes. Como evidencia na historia da revista colexial, cabe mencionar o primeiro monográfico no ano 1988. Os temas tratados nos arti-

gos subliñaban a utilidade dos procesos de selección de persoal, as estratexias e as tácticas de negociación nas organizacións e os traballos sobre a percepción do clima organizativo no ámbito hospitalario. Contidos de interese que, xunto con outras achegas dos nosos colegas sobre a transcendencia e as tarefas da mediación laboral e o acompañamento dunha *Guía de fontes de documentación en Psicoloxía das Organizacións e do Traballo*, exemplificaban os tópicos de renovado interese profesional naqueles tempos.

Eran temáticas que se relacionaban con actividades da área, entre outras, co programa de formación permanente sobre os procesos e as técnicas de selección de persoal para a actualización de coñecementos sobre sistemas de recrutamento de persoal, tipos de entrevista e presentación de informes. Aspectos que permitiron unha reflexión sobre a idoneidade da organización e perfilar a estrutura dun departamento de selección dunha empresa.

Neste traxectos compartido, a celebración do II Congreso de Psicoloxía Profesional de Galicia (maio de 1990), concibido como modelo organizativo para conceder protagonismo ás distintas áreas de intervención foi unha oportunidade para intercambiar experiencias e avaliar programas co propósito de que o colectivo profesional comezase a traballar agrupado en seccións profesionais. Tamén foi unha magnífica ocasión para presentar dous simposios que proxectou a práctica profesional ante as preocupacións que manifestaban as organizacións: «A xestión de recursos humanos como axentes de cambio de actitudes» e o «Estudo do clima sociolaboral como factor de prevención de conflitos». Abofé que foi unha etapa para fortalecer a relación co mundo académico e un momento para reiterar a importancia do carácter interdisciplinar da nosa actividade. Posteriormente, no ano 1992, retomando as reflexións e os debates do congreso, efectúase unha campaña informativa e un sumario de datos co nome «Necesidades de formación e a situación dos técnicos de recursos humanos», dirixida a un panel de empresas de distintos sectores e aos respectivos departamentos das consellarías da Xunta de Galicia.

Estas accións simbolizaban un avance na ruta iniciada; sobran motivos para emprender iniciativas e ponderar os futuros escenarios da intervención profesional. Era o momento no camiño para atender os sinais dos cambios sociais, a etapa para acelerar as persoas e cativar as organizacións.

## **NOVA ESTRUCTURA, OUTROS OBXECTIVOS E PROXECTOS DISTINTOS**

Ao longo do ano 1993, iniciouse unha reestruturación da Comisión de PTO canto aos obxectivos e ás formulacións das súas actividades. Este novo itinerario tiña a finalidade de ir preparando os alicerces dunha futura sección profesional integrada na estrutura colexial e orientada sobre as directrices de xestión que proviñan da nova política de funcionamento da Xunta Rectora daquela etapa.

Malia que aínda era un grupo reducido, a Comisión da Área de PTO implícase nun novo ciclo de actividades coa participación dos seus membros nos obradoiros das Xornadas sobre Perspectivas e Retos Profesionais da Psicoloxía do Traballo celebradas en Ávila (febreiro de 1993); ao mesmo tempo participa no desenvolvemento do «Programa de formación sobre sistemas de xestión e desenvolvemento de recursos humanos» na Facultade de Psicoloxía da USC (marzo de 1993) e organiza o seminario «A formación posgrao para profesionais do traballo e das organizacións» (xuño de 1993). Mentres, iníciase a colaboración coa UNED (A Coruña) mediante a impartición da sesión informativa «O profesional da psicoloxía: a auditoría de RR. HH.» (marzo de 1993). Por outra parte, empréndense as primeiras accións para elaborar unha guía de recursos relativa a colexiados con e sen exercicio profesional coa intención de dispoñer dun mapa de necesidades e de expectativas que permitiría confeccionar non só un censo, senón tamén a programación de novos eventos. Anos máis tarde, esta guía de recursos foi unha referencia para o estudo, conxuntamente coas outras áreas do Colexio, sobre a situación laboral no sector público de

Galicia. No ano 1994, a Comisión de PTO, en colaboración coa Universidade de Santiago, FEUGA e o grupo Galcosa Consulting organizou e participou no curso «Introdución á Mercadotecnia e á Investigación de Mercados» (abril de 1994), que ampliou o coñecemento sobre ámbitos do desempeño profesional.

No marco do funcionamento da nova estrutura colexial, a denominada Comisión de PTO, coa finalidade de cimentar a futura sección, foi planificando actuacións que debuxasen un marco idóneo para a colaboración e a participación dos colexiados interesados no ámbito da xestión dos recursos humanos. Neste senso, no transcurso dos anos foise elaborando un directorio de profesionais en activo que reflectía as súas diversas áreas de actividade, as súas responsabilidades e a súa formación. Xunto con rexistros de colexiados sen exercicio, o directorio fornecía un panel de datos sobre as expectativas, as motivacións e as necesidades. Tal información foi a referencia para a planificación de actividades, proxectos e debates, os cales, co tempo, facilitaron perfilar liñas de formación e desenvolver programas de colaboración con organizacións empresariais, entidades privadas, organismos da administración pública e a Universidade de Santiago de Compostela.

Paulatinamente, a Comisión de PTO foi forxando a súa actividade a través da organización de sesións informativas, seminarios, obradoiros, mesas redondas... e da elaboración de dossiers con contidos temáticos de interese profesional. Todo isto con reunións de traballo cos membros do directorio profesional e cun continuo fluxo de comunicación, ben a través da circular informativa do COPG ou con documentos de traballo, ou ben coa creación de boletíns internos de carácter trimestral. Creouse, ao mesmo tempo, un banco de datos que lles dese cabida ás peticións que realizaban as empresas e os outros organismos para cubrir distintos postos de traballo. Pouco a pouco, fóronse acadando obxectivos fixados por un grupo reducido de colexiados entregados co debate sobre cuestións da xestión e do desenvolvemento das persoas no contexto laboral.

Despois de fixar unhas liñas de traballo, un período chave foi o do ano 1995. Co fin de involucrarase no proceso de transforma-

ción organizativa en que estaba inmerso o colexio profesional, danse os primeiros pasos para crear a Sección de Psicoloxía do Tráballo e das Organizacións e para continuar coas aspiracións que formaban parte da cultura colexial: propiciar unha maior participación, facilitar a implantación da nova estrutura, consolidar compromisos e avogar polas boas prácticas para proxectar a profesión no contexto social.

No transcurso do mesmo ano preséntase a estudo un borrador do regulamento de réxime interno que se aproba, como paso previo, nunha reunión da área no mes de maio de 1995. Neses anos púidose comprobar que os ámbitos de actuación profesional se van ampliando e diversificando de acordo coas demandas da sociedade e do mundo empresarial. O estudo da conduta individual e grupal no marco laboral debía atender a novos desafíos: esixencias estruturais, cambios socioeconómicos, novidades legais e avances tecnolóxicos que influían na xestión das persoas e nas condicións de traballo. Neste senso, a creación da sección podería ampliar o espazo de acción para formular innovacións, intensificar a multidisciplinaridade e abrir novas liñas de colaboración. Era outra ocasión para evolucionar, para examinar a adecuación dos coñecementos e das metodoloxías. Podería ser a estrutura ideal para atender a normativas e afrontar novos problemas que xurdían na actividade profesional. Espazados no tempo, estes aspectos, e outros de carácter institucional, debatéronse nos seus foros e nas súas sesións técnicas programadas. Nas memorias anuais de actividades e no detalle dos programas das mesmas déixase constancia das tarefas realizadas ante a necesidade constante de explorar novas formas de estrutura que axilizasen o funcionamento tan particular como o da xestión dunha sección profesional.

### **ACONTECEMENTOS QUE IMPULSAN O CRECEMENTO E A VISIBILIDADE DA ÁREA**

Así, no ano 1995, acontecen tres feitos destacables. Por unha banda, como xa sinalamos, o estudo e a elaboración do Ante-

proxecto de regulamento de réxime interior que regularía a actividade da Sección de PTO, que, á luz do Regulamento marco das seccións profesionais, aprobado na Xunta Rectora do Colexio en xaneiro de 1994, establece os fins, os órganos de goberno, os criterios de regulación económica e os requisitos para ser membro da mesma. Este documento provisional achegouse ao alumnado do 5º curso da licenciatura na Facultade de Psicoloxía da USC no marco da celebración das sesións informativas sobre as saídas profesionais. Os licenciados inmediatos e colegas próximos puideron demandar información sobre «O anteproxecto da Sección de PTO no COP-Galicia de cara a unha futura organización de profesionais da PTO».

Outro acontecemento foi a organización do I Encontro de Profesionais da PTO de Galicia (setembro de 1995). Permitiu tratar cuestións relativas ás distintas problemáticas do labor profesional, tamén salvar incertezas e facer viable novas canles para o progreso dos propósitos fixados en anos anteriores. Un grupo de vinte e sete colexiados, coa colaboración e a participación dos técnicos de RR. HH. de organizacións como Unión Fenosa, Caixa-Ourense, Repsol Petróleo e People ETI, fixo posible conformar distintos espazos de debate por áreas temáticas (consultoría, profesión, saúde laboral, selección, formación e xestión) e propoñer procedementos de traballo e estratexias de intervención. Sen dúbida, foi un referente para promover o desenvolvemento de proxectos e consolidar as expectativas manifestadas en anos anteriores. Ademais, foi unha oportunidade para tratar os distintos apartados do contido do citado borrador do regulamento interno, analizar as propostas de modificación do texto e solicitar a adhesión á iniciativa da creación da sección profesional.

E, finalmente, o terceiro acontecemento foi a participación da Comisión de PTO na Coordinadora Estatal de Psicoloxía do Traballo e das Organizacións, que comezaba a deseñar plans para divulgar as funcións do profesional da PTO e a ser receptora das problemáticas dos distintos colexios profesionais para fixar criterios de actuación e desenvolver liñas de traballo conxuntas. Esta coordinadora estatal, aínda que transitou por diferentes etapas no seu funcionamento e asumiu os vaivéns da participa-



ción dos seus membros, non declinou o intento de compartir actividades con institucións públicas e privadas que tivesen un protagonismo no mundo do traballo e das organizacións. Foi un período en que se tratou o problema do intrusismo, a definición do perfil profesional e a idea de formular un PIR específico. Potenciáronse as relacións coa European Association of Work and Organizational Psychology (EAWOP) e comezáronse debates para deseñar un modelo de acreditación profesional en PTO. Por outra banda, un tema prioritario foi estudar o desenvolvemento e o alcance das seccións profesionais, feito en que se incidía con entusiasmo, como así foron os debates e as propostas sobre o contido e o trámite da lei de saúde laboral que, ao cabo, se bautizaría como Lei de prevención de riscos laborais, cuxa aplicación tivo, e ten, grande incidencia na esfera da formación, da investigación e da intervención psicosocial nas organizacións.

Hai que engadir que, no mesmo ano, culminou a colaboración coas demais áreas profesionais na análise e na edición do documento «Plan de necesidades do desenvolvemento profesional e laboral da psicología pública en Galicia», estudo que o colexio presentou ás administracións públicas e aos axentes sociais da comunidade autónoma. Era prioritario dar a coñecer as necesidades e os recursos para impulsar a integración de técnicos de recursos humanos nos servizos de xestión de persoal nos concellos, así como nas deputacións, e encadralos nas áreas da xestión das organizacións de saúde. De igual xeito, era necesario potenciar a súa presenza e o seu labor tanto nos Institutos de Seguridade e Hixiene do Traballo como no Instituto Nacional de Emprego e nos departamentos de persoal da Xunta de Galicia.

Outros obxectivos e plans foron cumpríndose coa edición de documentos informativos que, polo seu impacto social e a súa implicación coas políticas de emprego, espertou interese no ámbito da práctica profesional. Entre outros, cabe citar «As axencias de colocación e os servizos integrados» (xaneiro de 1996) e «Algúns referentes sobre o teletraballo» (novembro de 1996). Ao mesmo tempo, creouse un boletín interno de carácter informativo, *Noticias PTO*, con referencias á lexislación vixente, aos programas de formación externos, á documenta-

ción bibliográfica, aos programas de formación externos, aos fondos sobre material audiovisual e aos contidos de congresos e foros sobre políticas de intervención vinculadas aos RR. HH. Á vez, foise ampliando o arquivo de dossieres que incluían informes específicos sobre cuestións susceptibles de interese teórico e práctico.

Respecto ás relacións coa universidade, incrementáanse as actividades mediante a organización de sesións interactivas co alumnado. No curso académico 1995-1996, dan comezo as sesións informativas para os estudantes de Psicoloxía da UNED e da Universidade de Santiago, que continúan na actualidade. Desde o marco profesional, co obxectivo de servir de apoio á formación académica do alumnado e de referencia para o prácticum nas empresas, organizáronse encontros con colexiados da Comisión de PTO e con responsables da área de RR. HH. de diferentes empresas, institucións públicas e privadas, entidades financeiras, consultoras de RR. HH. e técnicos tanto de concellos como da Xunta de Galicia. Sirva como referencia a recente celebración de este tipo de sesións e debates na Facultade de Psicoloxía (USC) sobre «Equipos e Persoas: Intervención profesional» (abril de 2017), onde se deu a coñecer o funcionamento actual da estrutura colexial no ámbito das organizacións e suxeriron os retos profesionais desde as actividades realizadas nunha consultora de RRHH.

Se hai un feito que destacar é a campaña de visibilidade iniciada entre as empresas, as entidades da administración pública e os organismo da comunidade autónoma, co fin de divulgar e potenciar o recoñecemento das funcións dos nosos profesionais, que se plasmou nun tríptico divulgativo co lema «O psicólogo do traballo, a organización e o factor humano», no cal se relacionaban os distintos ámbitos de actuación profesional. Tal campaña foise repetindo ata o presente, ampliando contidos, e nela reafirmouse que o capital humano das organizacións constitúese nun valor tan necesitado de formación, avaliación e xestión como o do propio capital financeiro, tecnolóxico ou comercial de calquera empresa.

## **ADAPTÁNDONOS AOS CAMBIOS: A CREACIÓN DA SECCIÓN PROFESIONAL**

No ano 1997, a celebración do II Encontro de Profesionais de PTO de Galicia, que supuxo o apoio para afrontar os trámites administrativos e impulsar o proceso para a creación da sección. Esta xornada, que se organizou para tratar cuestións técnicas sobre «Experiencias na xestión e formación de recursos humanos» (maio de 1997), contou coa presenza dos responsables de formación de persoal de diferentes ámbitos organizativos, como a entidade financeira de Caixa-Ourense, a compañía Red Eléctrica de España do sector enerxético e o Hospital POVISA do sector sanitario. Ademais, foi un marco para a reflexión final do regulamento da futura sección e para marcar as pautas de acción do colectivo. Tempo máis tarde, esta iniciativa puido trasladarse á Xunta Xeral do Colexio Oficial de Psicólogos de Galicia co correspondente informe xustificativo e a solicitude de corenta e tres colexiados. Na súa sesión do 12 de novembro de 1997, aprobou o Regulamento de réxime interior, o cal, ao longo dos anos, foise modificando de acordo coas esixencias das novas normativas e obrigas legais.

Ao ano seguinte, a sección proseguía a súa actividade nos equipos de traballo da Coordinadora Estatal de PTO e formaba parte do comité organizador do Congreso Nacional de Psicoloxía do Traballo e das Organizacións convocado pola Secretaría Estatal do Colexio Oficial de Psicólogos que, co lema «O espazo do emprego na sociedade da comunicación», tivo lugar en Valladolid (xuño de 1998). Tal encontro profesional, que non se celebraba desde había unha década, converteuse nun foro de discusión e de propostas sobre os retos futuros onde actualizar as áreas temáticas e debater a influencia das novas tecnoloxías no desenvolvemento profesional. Os programas de calidade da vida laboral, o novo marco das relacións laborais, os riscos laborais no traballo, a xestión por competencias e as organizacións de servizos convertéronse en referencias para abrir debates sobre a transformación do mundo do traballo e das novas tendencias tanto na dirección como na avaliación do capital humano.

Un evento que invitou a xerar recursos, programas, políticas de cooperación e investigación para adaptarnos aos cambios sociais e mellorar o benestar na esfera laboral.

Xa creada a sección profesional, no transcurso dos anos deuse continuidade ao itinerario de actividades que se programaron a través de sesións técnicas, seminarios, cursos de formación, foros e sesións de traballo de carácter transversal en colaboración con outras seccións, comisións intersectoriais do COPG e a Comisión de Ética e Deontoloxía.

Obviando a ampla relación de eventos desde entón, debemos sinalar os máis representativos que desempeñaron, a partir do ano 2000, un papel importante na consolidación da Sección, as súas actuacións e a vinculación coas seccións de PTO doutros colexios do estado.

- III Encontro de Profesionais da PTO de Galicia (xaneiro de 2000). Tivo como obxectivo examinar cuestións relativas á investigación e á intervención do conflito e da negociación. Tratouse o alcance das estratexias de negociación e contouse coa participación do COP de Andalucía Occidental. Co motivo desta xornada, a Coordinadora Estatal de Psicoloxía do Traballo e das Organizacións celebrou a súa reunión anual no marco do encontro en Santiago de Compostela.
- IV Encontro de Profesionais da PTO de Galicia (outubro de 2002), onde houbo un achegamento a dúas problemáticas diferenciadas: «O fustrigamento psicolóxico no traballo» e «Experiencias e problemática na formación de RR. HH.», coa presenza da Asociación Galega de Aceso Moral no Traballo e os responsables de formación das compañías Grupo Gas Natural e Repsol-YPF.
- V Encontro de Profesionais da PTO de Galicia (setembro de 2005). Con motivo da conmemoración do XXV Aniversario do COPG, tivo lugar unha xornada co lema «A xestión dos recursos humanos. Paseando por labirintos», na cal interviñeron responsables do Banco Sabadell, Abside RR. HH. ETT, Repsol-YPF e da Universidade Lusiada de

Lisboa. Enmarcada nos actos, celebrouse a reunión anual da Coordinadora Estatal da Área de Recursos Humanos.

- Foro «Valorando cambios: a División de Recursos Humanos» (novembro de 2007). Foi unha oportunidade para analizar novas formas de organización profesional para impulsar a participación dos colexiados e avanzar a creación das novas divisións profesionais a nivel estatal. Participaron asesores de RR. HH. da Sociedade Estatal de Correos e Telégrafos e membros da Junta de Gobierno do Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos.
- XIV Congreso Europeo de Psicoloxía do Traballo e das Organizacións (maio de 2009), celebrado en Santiago de Compostela, auspiciado pola EAWOP e o Consejo General de Colegios Oficiales de Psicólogos. O COPG formou parte do comité organizador.
- Foro «Mercado laboral e recursos humanos» (maio de 2010). Supuxo un punto de encontro de profesionais para analizar as necesidades do mercado de traballo, perfilar as competencias do individuo e detallar as achegas da psicoloxía á orientación laboral. Participou o COP da Comunidade Valenciana, técnicos de orientación laboral do Concello de Viveiro (Lugo) e a Vogalía de Emprego do COPG.
- Sesión de traballo «*Coaching* e recursos humanos» (abril de 2011). Unha sesión para deliberar sobre o *coaching* como proceso e coñecer a súa evolución histórica. Un intercambio de impresións entre colexiados á espera das actuacións do Consejo General de la Psicología para fixar o sistema de acreditación do exercicio profesional do psicólogo neste ámbito.
- I Encontro Anual Interterritorial de Psicoloxía do Traballo, das Organizacións e dos Recursos Humanos dos Colexios Oficiales de Psicólogos (setembro de 2012). Organizado pola División de PTORH do Consejo General de la Psicología e coordinado pola Sección de PTO do COPG. Un foro para tratar o impacto das tecnoloxías da información e da comunicación no ámbito dos recursos

humanos. Na xornada presentáronse os traballos efectuados e os plans para a elaboración da norma ISO 10667 e o sistema de certificación EuroPsy Especialista PTO.

- VI Encontro de Profesionais de PTO de Galicia (outubro de 2015). Como tema central, tratouse a ética e a deontoloxía nas prácticas profesionais e estableceuse un marco de esixencias e responsabilidades para dar un impulso aos códigos éticos. Participou a Comisión Deontolóxica do COPG, o valedor dos Colexiados e a xunta directiva da División de PTORH do Consejo General de la Psicología.
- Sesión de traballo «Equipos de traballo e retos organizativos da Sección de Psicología do Traballo e das Organizacións» (xaneiro de 2016). Programada para revisar a xestión interna e a estrutura de funcionamento da Sección para afrontar novas áreas de actuación. Reflexionouse sobre as responsabilidades dos equipo de traballo da Sección e a proposta de proxectos ante os cambios que acontecen na intervención profesional. Alén do tema do intrusismo e o da acreditación profesional, foi obxecto de debate ante os novos sistemas e procedementos que porá en marcha o Consejo General de la Psicología.
- III Congreso Profesional de Psicología de Galicia (xuño de 2016), onde se presentaron novas ferramentas de traballo no ámbito da prevención de riscos psicosociais e se analizaron a problemática e as estratexias no proceso de mediación. Por outra parte, as políticas de emprego e as súas consecuencias no contexto social permitiu formular novas opcións ás estratexias na orientación laboral desde a psicología do traballo e recoñeceuse o profesional da PTO como un valor engadido no escenario das organizacións de cara a potenciar o emprendemento e a innovación.
- Foro: «A xestión de Persoas nas Organizacións. Negociando co futuro» (abril de 2017), un punto de encontro de profesionais para debater sobre as competencias na xestión de RRHH e dar a coñecer os inicios do proceso de normalización da ISO/TC-260 que marcará as próxi-

mas directrices para xestionar persoas e impulsar as boas prácticas nas organizacións.

Os puntos de encontro nos eventos sinalados tiveron a súa importancia, xa que representaron indicadores dalgunha problemática no espazo profesional que había que acometer como colectivo, como fonte de coñecemento noutros casos, ou ben foron sinais no percorrido para coñecer ferramentas de traballo, normativas e competencias coa finalidade de garantir un servizo de calidade e promover as boas prácticas nas intervencións. Sempre se considerou cada acto programado como un paso máis na evolución da Sección de cara a dar resposta non só a demandas ou contrariedades na profesión, senón tamén aos cambios no contexto social. A Sección como fío condutor para intentar entretecer as distintas vicisitudes que atopan os colexiados no seu abano de ámbitos de actuación nas organizacións.

Permanécese no traxecto compartido, comprometendo profesionais e espallando a idea da transversalidade para tratar problemáticas e campos de actuación en colaboración coas restantes seccións profesionais. Ao mesmo tempo, promóvense itinerarios de participación co colectivo a nivel estatal e con outras institucións. Reiníciase a ruta, alentando puntos de encontro para descubrir outros activos e consolidar novos proxectos.

## **PARTICIPANDO NA DIVISIÓN DE PSICOLOXÍA DO TRABALLO, DAS ORGANIZACIÓNS E DOS RECURSOS HUMANOS**

Despois do exposto, non podemos obviar outros acontecementos que contribuíron a reforzar a dinámica da Sección e fomentar tanto as tarefas como os compromisos. Son as políticas e as formas de estrutura que foron xurdindo desde a denominada Secretaría Estatal de Colegios de Psicólogos que co tempo se transformou no actual Consejo General de la Psicología, no cal a nosa sección incrementou a súa participación ao incorporarse a proxectos e tarefas cos restantes colexios estatais para afrontar novos retos para seguir avanzando no desenvolvemento e

na visibilidade do profesional da psicoloxía do traballo e dos recursos humanos. Hai que sinalar a presenza da nosa sección na comisión xestora da División de Psicoloxía do Traballo, das Organizacións e dos Recursos Humanos (PTORH), que no ano 2010 sentou os alicerces para deseñar outra forma de estrutura, para xestionar e velar polos intereses e os ámbitos da actuación profesional. Un ano despois, integrouse na xunta directiva da División de PTORH, que foi a pioneira a nivel estatal en coordinar, integrar e desenvolver as actividades científico-profesionais dos colexiados da nosa área. Con funcións de asesoramento á Junta de Gobierno do Consejo General de la Psicología e a colaboración con organizacións e asociacións nacionais e internacionais de idéntico ou similar ámbito disciplinario, a División de PTORH encabezou formas distintas de coordinación para ordenar o espazo disciplinar e buscar fórmulas para seguir garantindo un servizo de calidade que permita acrecentar o prestixio da profesión mediante o desenvolvemento de procedementos de acreditación, de programas formativos e favorecer un exercicio competente cunha práctica acorde ao código deontolóxico.

Podemos salientar algunhas accións e logros da División de PTORH desde os seus inicios e na súa breve traxectoria ata o presente:

- A creación dunha Plataforma Interactiva de Comunicación (PIC) como un medio áxil para facilitar información sobre eventos, normativas, ferramentas, cursos, lexislación, publicacións, guías, formación e asociacións profesionais para que os membros da División poidan intercambiar información, opinións e propostas a través de foros.
- Organización do Encontro sobre Acreditación de Competencias: «As competencias profesionais dos psicólogos do traballo e das organizacións en Europa e a súa certificación» (Barcelona, outubro de 2011). Presentáronse as liñas estratéxicas da División de PTORH.
- Elaboración e presentación do documento «Criterios de acreditación para o exercicio profesional do psicólogo experto en *coaching*» (2012).



- Organización do Encontro Interterritorial de Seccións de PTO, foro «As tecnoloxías da información e da comunicación: a súa aplicación no ámbito dos RR. HH.» (Santiago de Compostela, setembro de 2012).
- Colaboración no encontro Small Group Meetings da EAWOP (Valencia, 2012).
- Participación no grupo de traballo de AENOR «AEN/GET 22. Avaliación de persoas en contextos laborais» para o desenvolvemento da versión española da norma ISO 10667 (Madrid, 2012).
- Organización do obradoiro práctico «A norma ISO 10667 e a súa aplicación» (Madrid, 2013).
- Encontro da División de PTORH e xornadas sobre «O marco normativo e legal dos profesionais da psicoloxía» e os «Retos de futuro para os profesionais de PTORH» (Madrid, maio de 2014).
- Participación nos equipos de traballo do Comité Nacional Europsy de Psicoloxía do Traballo, das Organizacións e dos Recursos Humanos para poñer en marcha o sistema de acreditación (2013, 2014, 2015).
- Encontro da División de PTORH e foro «Psicoloxía e empresa. Liderado, compromiso e dirección de persoas» (Valencia, xuño de 2015).
- Reunión da División de PTORH e encontro sobre «Ética e deontoloxía na PTO. As boas prácticas profesionais» (Santiago de Compostela, outubro de 2015).
- Encontro da División de PTORH: «Situación actual e participación na elaboración da norma ISO/TC 260 sobre a xestión dos recursos humanos» (Madrid, xuño de 2016).
- Promove e participa no comité organizador e no científico-profesional, nas actividades e nos debates do Congreso Internacional de Psicoloxía do Traballo e Recursos Humanos (Madrid, xuño de 2016).
- Itinerario de Psicoloxía do Traballo, as Organizacións e os Recursos Humanos, no «III Congreso Nacional de Psicoloxía» (Oviedo, 2017). Temáticas: «O futuro

do Emprego e o Emprego do Futuro»; «Normas para a xestión de persoas en contornos organizacionais»; e «Organizacións e Psicoloxía Avanzada».

- Participación na «IV Convención del Consejo General de Colegios Oficiales» (Oviedo, 2017), nos grupos de traballo sobre «Perspectivas de futuro laboral da profesión» e «Necesidades de Formación».

## O COMPROMISO COAS NOVAS INICIATIVAS

Acabamos de puntualizar unha serie de actuacións nas cales estivo presente a Sección de PTO do Colexio Oficial de Psicoloxía de Galicia. Algunhas delas xa tiveron unha incidencia no colectivo, outras van vertebrar a profesión desde a óptica da normalización e, ao mesmo tempo, xerar novos campos de actividade e relanzar os obxectivos estratéxicos das seccións dos colexios que velan pola formación e o desenvolvemento das persoas nas organizacións. Ao respecto, debemos resaltar as seguintes iniciativas e as respectivas accións, así como os compromisos que implican:

1. Os procedementos de avaliación de persoas no ámbito laboral que se reflicte na norma UNE-ISO 10667. Despois dos traballos realizados para a adaptación da norma e a súa posterior implantación, programáronse accións formativas para desenvolver ferramentas e a metodoloxía para a súa aplicación. Esta norma relaciónase coa prestación de servizos de avaliación de individuos, grupos ou organizacións co obxectivo de estimular as boas prácticas e que se dispoña dunha documentación clara e comprensible sobre as recomendacións, as obrigas e as responsabilidades entre as partes para realizar unha avaliación de calidade e que as organizacións tomen decisións sobre os resultados dunha avaliación sólida. Refírese á avaliación de distintos aspectos do ciclo laboral, ben no plano individual como no grupal e no organizativo. Polo tanto, vincúlase, entre outros aspectos, ao recrutamento, á selec-

ción, á orientación profesional, á realización de entrevistas, á promoción, á recolocación ou á planificación da xubilación. É de interese para avaliar un grupo, en termos de compromiso e desempeño, ou para avaliar a organización, obtendo datos sobre o clima laboral ou os cambios culturais. Dispoñemos dunha ferramenta de traballo que define accións para garantir a avaliación dos traballadores e dos directivos.

2. Para a obtención do certificado de acreditación profesional, creouse no ano 2012 o Comité Nacional Europsy de Psicoloxía do Traballo, das Organizacións e dos Recursos Humanos para artellar os requisitos que avalíen as competencias necesarias para exercer. O obxectivo é facilitar a mobilidade no ámbito dos países europeos conxuntamente coa calidade dos servizos profesionais. O proceso, que transitou por unha fase experimental na cal se analizaron e se perfilaron cuestións relacionadas cos requisitos, cos indicadores de calidade e co sistema de supervisión e procedemento, foi validado pola EFPA no ano 2016 e a súa implantación definitiva xa é un feito, pois xa se pode participar neste proceso e optar a acreditarse mediante a obtención do Certificado Europsy de Especialista en PTO. Esta iniciativa representa un logro para garantir que nos profesionais acreditados como especialistas concorran os requisitos estándares mínimos para a práctica continuada e que os mesmos estean homoxeneizados a nivel europeo.
3. A preocupación pola saúde e a seguridade dos traballadores sempre se evidenciou en informes, campañas e encontros profesionais que avogaban por unha intervención profesional para a creación de ambientes saudables nas organizacións. A Axencia Europea para a Seguridade e a Saúde no Traballo puxo en marcha a campaña «O estrés e os riscos psicosociais no traballo» (2014-2015), que referencia o papel que debemos desempeñar nas distintas estratexias e intervencións para mellorar as condicións de traballo e fomentar unha cultura de saúde no espazo laboral. Obviamente, a colaboración entre institucións, poderes públicos e a colaboración dos empresarios e dos traballadores resulta chave para o control

dos riscos psicosociais. As tarefas da División de PTORH e da Sección de PTO do COPG seguen ese rumbo para confluír na elaboración de normativas e de accións coa participación das empresas de diferentes sectores e da administración pública.

4. Na actualidade hai que poñer en valor a participación nas tarefas de normalización da xestión de persoal que implica o proceso de elaboración da norma ISO/TC 260 para a xestión dos recursos humanos, obxectivo en que está ocupado o Comité Técnico Nacional Grupo AEN/CTN 314, para desenvolver unha norma que nos permita velar polas boas prácticas para unha xestión axeitada das persoas nas organizacións e nas empresas. En contextos sociais e económicos tan cambiantes, que inflúen directamente sobre o ámbito laboral e, en consecuencia, sobre as distintas funcións de xestión, esta norma é benvida, non só para a adaptación aos cambios, senón tamén para implantar estándares de calidade na intervención profesional.

## **CONSOLIDANDO ESPAZOS DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL**

Como sinalamos anteriormente, nos últimos anos confeccionouse un programa de actividades para prolongar e intensificar os contidos das citadas iniciativas e, paralelamente, organizáronse outras de interese específico, atendendo ás repercusións na práctica profesional nos distintos ámbitos. Se revisamos a programación levada a cabo, podemos observar distintos escenarios.

Por unha banda, tendo en conta a influencia dos recursos das novas tecnoloxías, a importancia dos procesos de calidade nos recursos humanos e a súa estreita relación co noso quefacer nos servizos profesionais, presentouse no ano 2012, no marco dun encontro profesional, a norma ISO 10667 como ferramenta de traballo. Posteriormente, na sesión técnica «A norma UNE-ISO 10667. Unha oportunidade» (2014), os colexiados interesados na avaliación de persoas debateron regras e procedementos para

garantir unha avaliación axeitada das persoas en contextos laborais. No foro «Recursos humanos e resultados» (2011) e no curso «Nova tecnoloxía na avaliación da personalidade» (2010 e 2011) analizáronse ferramentas emerxentes e cuestións sobre o talento individual e a intelixencia grupal. Unha sesión interactiva sobre «Recursos humanos, consultoría e tecnoloxías» (2015) supuxo un intercambio de impresións e experiencias sobre a empregabilidade da tecnoloxía, así como a sesión de traballo «Tecnoloxía e RR. HH. Restos e necesidades» (2016) permitiu observar novos espazos na intervención organizativa. É indiscutible que o impacto da tecnoloxía na xestión de persoal configurou novos xeitos de aproximarse á selección de persoal, á aprendizaxe, ao mantemento do talento ou ás estratexias motivacionais.

A práctica estendida do *coaching* e os traballos realizados na División de PTORH sobre os xa mencionados criterios de acreditación promoveron un encontro para compartir experiencias e reflexionar sobre a actividade nese ámbito, o foro sobre «Psicoloxía e *coaching*. Compartindo experiencias» (2015), no cal se discutiron liñas de actuación e proxectos entre diferentes colexios profesionais. No mesmo ano, a Sección creou un Grupo de Traballo sobre Psicoloxía e *Coaching* para dar visibilidade ao proceso no ámbito organizativo, que tivo entre as súas actividades abrir debates sobre «A acreditación e as boas prácticas do psicólogo experto en *coaching*» (2016).

Non podemos obviar a problemática da empregabilidade e o ámbito da orientación profesional onde as estratexias e os programas adquiren unha relevancia especial. Desde a década de 1990, esta foi unha problemática que xerou debates e posicionamentos ante a administración pública. Posteriormente, nos foros «Iniciativas e emprego» (2009) formuláronse novas políticas activas de emprego desde o ámbito local e perfilouse o rol do orientador profesional, e nas sesións informativas «Psicoloxía do Traballo. Consolidando novos roles» (2010) expuxéronse as posibilidades de emprego na orientación laboral. Recentemente, co obxectivo de poñer en valor os servizos públicos de emprego, presentamos debates sobre un tema que

afecta a administración pública, os axentes sociais e as organizacións empresariais. Ademais, a celebración do foro «A psicoloxía organizando o traballo. Servizos públicos de emprego, recursos e orientación laboral» (2016) foi unha oportunidade para examinar a organización interna dun servizo municipal de emprego, a evolución dos factores de empregabilidade e o rol do psicólogo nos servizos públicos de emprego. Sendo conscientes da importancia da psicoloxía na intervención sociolaboral, a Sección de PTO crea o Grupo de Traballo sobre Orientación Sociolaboral, vinculado a accións de avaliación, desenvolvemento da carreira, *counseling* e intervención, co obxectivo de dar visibilidade social a este ámbito e estudar as competencias para asegurar un servizo de calidade. No transcurso do mes de xuño de 2017, dáse a coñecer a campaña de divulgación da «Psicoloxía na Orientación Sociolaboral» no ámbito da Administración Pública, dirixida aos departamentos de emprego e formación dos Concellos, Deputacións Provinciais e Consellerías da Xunta de Galicia.

Tradicionalmente, igual que os temas de selección de persoal e de orientación, os cursos e seminarios sobre a resolución de conflitos e a negociación nas organizacións ou as estratexias de mediación cubriron unha etapa de interese profesional ao longo da traxectoria da sección. O mesmo interese e a mesma importancia adquiriron os debates sobre o papel da psicoloxía no estudo das condicións laborais e do seu impacto na saúde e no benestar dos traballadores. A promulgación da Lei de prevención de riscos laborais (1995) alentou, máis aínda, a preocupación polas estratexias de intervención nese escenario tan abandonado na práctica organizativa. Para tratar o impacto da aplicación da lei, a Sección introduciu o debate sobre os principios, as obrigas e as responsabilidades que derivaban da nova normativa, e a través das sesións de traballo «Variables psicosociais na xestión da saúde laboral» (1996) e tamén como resultado dos debates internos e o afán por reclamar un espazo de intervención nese ámbito, foi despertando un interese no colectivo polo estudo da prevención psicosocial e da seguridade no traballo. Ao cabo dos anos había razóns dabondo para orga-

nizar foros relacionados coas problemáticas da «Conduta, prevención e seguridade no traballo» (2004) e sobre o «Traballo, condutas e tensións» (2008); e coñecementos suficientes para analizar «Os riscos laborais emerxentes. Respostas desde a psicoloxía» (2011) ou definir «O rol da psicoloxía na prevención de riscos laborais» (2013), que xerou un período de diálogo e achegas sobre a formación de técnicos, a delimitación da cultura preventiva, indagar na prevención do acoso laboral ou trazer as características das organizacións erosionadas.

Á vista do reiterado apego pola problemática, creouse o Grupo de Traballo en Saúde e Benestar Ocupacional (2012) para dar visibilidade aos profesionais da Psicoloxía do Traballo e das Organizacións, cunha proxección pública na prevención de riscos e na promoción da saúde. Coa finalidade de fornecer asesoramento na formación en prevención, apoiar a investigación e promover as boas prácticas, o grupo continuou con seminarios, cursos e foros ao abeiro dun acordo marco de colaboración co Instituto Galego de Seguridade e Saúde Laboral (ISSGA) da Xunta de Galicia. As actividades fóronse sucedendo coa confección dun directorio de empresas vinculadas á prevención de riscos e cunha programación sobre «Prevención de riscos psicosociais: identificación e avaliación» (2014), «Espazos laborables saudables: fundamentos para a promoción da saúde no traballo» (2016) e tamén sobre as «Intervencións psicosociais de riscos laborais: da teoría á práctica» (2016), que permitiu identificar futuras liñas de traballo.

Proseguimos. Coa mesma motivación e cos mesmos criterios. Construindo e discrepando. E ante a diversidade de ámbitos de actuación, moitas veces rodeados de incerteza, do impacto de políticas sociolaborais e de cambios acelerados, estamos obrigados a non esquecer o sentido de responsabilidade social que implica a nosa actuación. Neste traxecto compartido debemos adoptar perspectivas éticas que nos sirvan de guía para poñer en valor as competencias técnicas. A Sección, na súa programación formativa, tivo presente os códigos de conduta que se observan na Comisión de Ética e Deontoloxía. Contamos coa súa presenza e as súas reflexións en puntos de

encontro sobre «Psicología do traballo. A responsabilidade profesional» (2008), «Confianza, persoas e liderado nas organizacións» (2012) e «Ética e deontoloxía en PTO. As boas prácticas profesionais» (2015). Sucédense as transformacións sociais e económicas do ámbito das organizacións, polo tanto, debemos converternos en elementos estabilizadores do capital humano, peza esencial no desenvolvemento das organizacións. O noso compromiso debe acreditarse e renovarse ano tras ano. E atados ao código deontolóxico.





