

## *La psicología del trabajo y la formación en la empresa*

FRANCISCA BERROCAL BERROCAL y SANTIAGO PEREDA MARÍN

Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo  
Facultad de Psicología. Universidad Complutense de Madrid

### RESUMEN

En la primera parte de este artículo se contextualiza la Psicología del Trabajo. Por una parte, en su doble vertiente: como disciplina o conjunto de disciplinas académicas y como profesión, y; por otra, en relación a la unidad que presenta con respecto a las áreas de actividad que la integran, y que se han ido configurando a lo largo de su historia. En este marco se expone el concepto y objeto de estudio de la disciplina que nos ocupa, así como su posible desarrollo futuro.

En la segunda parte se analizan las principales características que presenta en la actualidad la formación del personal en el ámbito empresarial. Características que implica el desarrollo de una amplia gama de funciones y la adopción de distintos roles por parte del profesional de la formación.

### ABSTRACT

*In the first part of this paper Work Psychology is contextualized. On one hand, in its double perspective: as a discipline or group of academic disciplines and as a profession, and; on the other, in its unity relation within the activity areas in it that have been developing through its history. In this frame it is exposed its concept and object of study, as well as possible future development.*

*In the second part the actual main features of personnel training within companies are analyzed. Features that imply the development of an ample range of duties, and the adoption of different roles for the training professional.*

## **1. La Psicología del Trabajo**

Para comprender completamente el concepto y objeto de estudio de la Psicología del Trabajo, es preciso previamente contextualizar la disciplina, aunque sea brevemente, refiriéndonos a su doble vertiente.

Por un lado, la Psicología del Trabajo es una *disciplina o conjunto de disciplinas* académicas. Por ello, tiene un corpus de conocimientos que comprende teorías, modelos, métodos, técnicas e instrumentos (Forteza, 1988); estos conocimientos o “saberes” proceden fundamentalmente de la Psicología y de disciplinas afines, adquiriéndose a través de los correspondientes estudios académicos de la Licenciatura de Psicología y más en concreto de la Especialidad de Psicología del Trabajo (anteriormente denominada Psicología Industrial), en el caso de la Universidad Complutense de Madrid.

Ahora bien, estos conocimientos no se pueden quedar, simplemente, en el *saber*; así, es preciso llegar al *saber hacer*; esto es, saber llegar a aplicarlos en la práctica, dominando los procedimientos de aplicación e intervención; por ello, la Psicología del Trabajo es también y sobre todo una *profesión*, y como tal, tiene por objeto, a través de la actuación de sus profesionales, responder a las demandas y necesidades que plantea una sociedad cada vez más dinámica y exigente, ya que es la sociedad la que realmente consolida y valida la verdadera utilidad e importancia de una disciplina y de sus profesionales, en función de la competencia que demuestren para solventar los problemas que se les planteen y que estén dentro de su ámbito de actuación.

Esta necesidad de adaptación continua a las nuevas exigencias que plantea la sociedad, en general, y el mundo del trabajo, en particular, y, teniendo en cuenta los cambios tan virulentos en los que nos hayamos inmersos hoy en día, es lo que ha hecho que la Psicología del Trabajo a lo largo de sus casi cien años de existencia haya ido modificando su centro de atención y ampliando su objeto de estudio y, por tanto, sus áreas de intervención.

Además, la Psicología del Trabajo interactúa en numerosas áreas con otras disciplinas que abordan el estudio del trabajo humano desde distintos enfoques, como son: la Sociología del Trabajo, Pedagogía Laboral, Medicina del Trabajo, Derecho, Ingeniería, etc., tal y como comentaremos posteriormente.

Por tanto, en la disciplina que nos ocupa, se encuentran íntimamente unidas la ciencia y la tecnología del comportamiento (Prieto, 1991), siendo dos aspectos que no pueden ser separados, ya que el profesional de la Psicología del Trabajo no puede dar la espalda a la teoría, al mundo académico, que le proporcionará los conocimientos, las bases conceptuales que le permitirán resolver los problemas profesionales que se encuentre en su quehacer diario, lo que va a permitir el avance constante de la disciplina. Sin embargo, en ocasiones, la necesidad continua de adaptarse a las nuevas exigencias que plantea la sociedad puede llevar a la proliferación de teorías po-

co contrastadas e incluso irrelevantes, momento en que el psicólogo del trabajo debe ser sumamente prudente y poner en tela de juicio dichas teorías, hasta que su validez y utilidad se hayan probado de forma rigurosa.

Hemos comentado que la Psicología del Trabajo es una profesión, y hemos señalado que la sociedad plantea problemas prácticos a sus profesionales. ¿Por qué hemos empleado el término sociedad, en lugar de empresa? Porque sus ámbitos de actuación no se restringen únicamente a las empresas ya sean estas públicas, semiprivadas o privadas, sino que se extiende a las administraciones públicas, organizaciones de consumidores y usuarios, sindicatos, organizaciones empresariales, hospitales, prisiones, ejército, organizaciones no gubernamentales, etc.; si bien, su posicionamiento en la actualidad, no es el mismo en todas ellas.

Por lo expuesto hasta estos momentos, y por lo que comentaremos posteriormente, podría parecer que la Psicología del Trabajo es una disciplina dispersa o que sufre una gran indefinición de su objeto de estudio. Sin embargo, esto no es así, ya que la Psicología del Trabajo presenta una fuerte unidad que es preciso entender en un doble sentido (Forteza, 1988):

- Unidad con respecto a las distintas *áreas de actividad que la integran* que, como analizaremos más adelante, no son independientes unas de otras y, como consecuencia, no pueden ser tratadas y consideradas por separado; sino que forman un continuo, una cadena de eslabones unidos entre sí, a los que se van añadiendo, a medida que van apareciendo, nuevos problemas, nuevas fórmulas y nuevos sistemas para hacerles frente. Es la unidad que podríamos denominar *horizontal*.

La conexión, interrelación e interdependencia de los conocimientos psicológicos y de los procedimientos prácticos de intervención que conforman la Psicología del Trabajo, son aspectos fundamentales que se deben tener presente al hablar de la disciplina; ya que el tratamiento dado a cualquiera de temas abordados desde la misma, no es independiente o ajeno al que reciban los demás, y eso se traduce luego en la práctica de la vida diaria de la organización.

Así, por ejemplo, la política seguida y el grado de acierto en la elección y empleo del proceso y técnicas utilizadas en la selección y organización del personal, influirán en los contenidos que deberán incluirse en los programas de formación, en los planes de carrera, en la motivación y satisfacción de los empleados, etc., por no citar, los problemas que pueden derivarse a causa de un error en la selección de personal, por ejemplo, en la salud laboral de los trabajadores.

Esto no significa que dentro de la Psicología del Trabajo, al igual que en otras disciplinas, no haya profesionales que se especialicen o deban es-

pecializarse en distintas áreas de actividad (selección, formación, comunicación, etc.), pero esta especialización no debe entenderse como un desconocimiento o un mantenerse al margen del resto de procesos que afectan al personal de las organizaciones.

- Unidad con respecto al *avance de la disciplina* que, al igual que cualquier otra ciencia, no avanza a saltos, sino que presenta un alto grado de continuidad. Es cierto que en cada momento se han abordado preferentemente distintas áreas o campos; sin embargo, la introducción de nuevos intereses, no debe entenderse como un abandono de los campos de actividad anteriores, sino como una ampliación del abanico de los existentes. Así, el desarrollo de nuevas teorías o tecnologías no tienen por qué invalidar los resultados obtenidos anteriormente. Olvidar esta unidad *vertical*, puede llevar a repetir los mismos errores una y otra vez, por olvidar la historia.

Es más, incluso en los temas aparentemente más modernos, se pueden encontrar antecedentes que aportan importantes conocimientos y experiencias. Así, por ejemplo, un tema de gran relevancia hoy día como es la inserción y/o reinserción de discapacitados en el mundo laboral, fue tratado en los años veinte por los primeros psicólogos españoles, cuando en 1922 se fundó el *Instituto de Reeducción Profesional de Inválidos del Trabajo*.

Esta doble unidad, horizontal y vertical, es necesaria para seguir consolidando, la Psicología del trabajo, con objeto de dotarla de la coherencia necesaria tanto para los profesionales de la disciplina como para los posibles usuarios y destinatarios de sus servicios, evitando, de esta forma, toda posible ambigüedad o intrusismo.

### 1.1. *Concepto de Psicología del Trabajo*

En el marco que acabamos de exponer, una primera cuestión, y no poco importante, es el nombre que recibe la disciplina que nos ocupa y que coincide con el nombre que recibe una de las especialidades de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

Debe tenerse en cuenta que el nombre que se le atribuye a las cosas influye poderosamente tanto en la forma de entenderlas como de tratarlas; y, tal y como señala Forteza (1988), debajo de los nombres pueden ocultarse determinadas intenciones, más o menos partidistas e interesadas.

Así, los nombres que la Psicología del Trabajo ha recibido a lo largo de la historia han sido muy numerosos y en ocasiones poco afortunados. Si se

hace una revisión de los títulos dados en los tratados, manuales, libros de texto y artículos, se encuentra una proliferación de términos y mucha ambigüedad en la propia denominación (Fernández-Ríos, 1997), destacando entre alguno de los nombres más utilizados: Psicología Industrial, Psicología de la Empresa, Psicología Laboral, Psicología del Personal, Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, etc.

Por ejemplo, durante sus primeros años de existencia, la Especialidad ahora denominada de Psicología del Trabajo, se conocía como Psicología Industrial, tal vez el término más extendido y más ampliamente utilizado en la bibliografía, si se contabiliza el número de trabajos publicados con el mismo en su título, hasta fechas relativamente recientes (Blum y Naylor, 1968; Muchinsky, 1973, 1976; Stagner, 1981, por ejemplo).

Sin embargo, si se analiza el significado del término "industrial", éste no se puede considerar completamente correcto, ya que no incluye los aspectos referidos a la agricultura y a los servicios; es decir, no incluye los sectores primario y terciario, tanto o más importantes para la economía de un país, según su nivel de desarrollo, como el secundario, al tiempo que se dejan de lado la administración pública y todas las organizaciones que no tienen un objetivo de beneficio económico directo. Por tanto, el término se hace insuficiente y lo único que justifica su utilización a lo largo tantos años es la costumbre y el uso (Siguán, 1975), ya que la Psicología del Trabajo es una disciplina que se interesa por todas las formas de actividad laboral, igual en la industria que en la administración, en el comercio, en el hogar o realizada por cuenta propia.

De la misma forma, podríamos analizar los distintos términos utilizados y así justificar por qué consideramos que el término más adecuado para la disciplina que nos ocupa debe ser el de Psicología del Trabajo, nombre que tiene su correspondencia, que es reconocido y aceptado en todas las lenguas europeas de mayor alcance. De esta forma, podemos encontrar que el término Psicología del Trabajo, acuñado en 1926 por Walther (Peiró, Prieto y Roe, 1996), es cada vez más utilizado por autores tanto de fuera de nuestro país (Jun y Storm, 1980; Arnold, Robertson y Cooper, 1991; Hollway, 1991) como de dentro de él (Fernández, 1987; Quintanilla, 1993; Ordóñez, 1997; Peiró y Prieto, 1996).

Además, permite, por otro lado, recuperar para su estudio todas las actividades laborales, incluidas las comerciales y de consumo que con el nombre de Psicología Industrial o Psicología de las Organizaciones escapaban del ámbito de la Psicología del Trabajo.

Para terminar este apartado, definimos de una forma simple lo que entendemos por Psicología del Trabajo, como *disciplina que se centra en el*

*estudio del comportamiento humano en el trabajo y en la intervención, con el objetivo de optimizar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas.* De esta forma, en la definición se incluye:

1. El *estudio de la conducta*. La Psicología se centra en el estudio científico de la conducta, por lo que la Psicología del Trabajo estudiará las conductas, tanto en lo referido a su comprensión, descripción y explicación, como a su predicción y modificación.
2. En el *trabajo*. La Psicología del Trabajo estudia la conducta en el trabajo, se lleve a cabo éste en una organización o en cualquier otro lugar.
3. La *intervención*. La Psicología del Trabajo no se limita a estudiar la conducta en el lugar de trabajo, sino que también interviene sobre la misma, lo que se corresponde con su vertiente aplicada, comentada anteriormente. Es decir, como ciencia aplicada que es, utiliza unos conocimientos teóricos adquiridos a través de la experiencia o la reflexión para solventar los problemas que se le plantean; en nuestro caso estos conocimientos se refieren al comportamiento humano en el trabajo, y la situación en la que se aplican es la realidad laboral (Siguán, 1975).
4. Los *criterios* para evaluar la actuación de los profesionales de la Psicología del Trabajo, son el rendimiento laboral de los trabajadores, su satisfacción y su seguridad, siendo la optimización los mismos el objetivo último de la disciplina.

En suma, es el trabajo en su vertiente humana, individual y social, lo que define y delimita el campo de actuación de la Psicología del Trabajo, su área de estudio e intervención.

## 1.2. *Áreas de actuación de la Psicología del Trabajo*

La Psicología del Trabajo es una disciplina relativamente joven, ya que hace poco más de 40 años que salió la primera promoción de diplomados de la Escuela de Psicología y Psicotecnia de la Universidad Complutense de Madrid. Sin embargo, es preciso resaltar que España fue uno de los primeros países que se incorporaron a la inicial Psicología del Trabajo, más bien Psicotecnia, iniciada por Münsterberg. Así, por ejemplo, el libro de Münsterberg (1913), apareció un año más tarde traducido al castellano con el título de *Psicología de la actividad industrial* o, tal y como explica Kirchner

(1979), en 1914 se creó en el Museo Social de Barcelona un Secretariat d'Aprenentatge, dirigido por Ruiz Castellá y que empezó a funcionar en 1915, con el objetivo de orientar a los trabajadores jóvenes en la elección de profesión; el secretariat, inicialmente, tuvo una sección de información, otra de antropometría y otra de psicometría.

Pero que sea una disciplina joven no significa que esté carente de historia, por lo que a lo largo de la misma ha ido progresivamente descubriendo y construyendo tanto su objeto como sus posibilidades.

La Psicología del Trabajo, como cualquier otra disciplina científica, a lo largo de los años ha ido abriéndose poco a poco su propio camino, lo que ha supuesto que en la actualidad en su ámbito de actuación estén presentes áreas perfectamente consolidadas y otras que todavía están en sus inicios; es decir, empezando a construirse, pero en las que se vislumbra un importante crecimiento; e, incluso, es posible que debido a los cambios cada vez más rápidos y, en ocasiones, poco previsibles que se están produciendo en el mundo del trabajo, el ámbito de actuación de la Psicología del Trabajo camine hacia terrenos aun inéditos cuyos primeros peldaños apenas si se han puesto (Ordóñez, 1981).

Por tanto, a la hora de delimitar las áreas de actividad de la Psicología del Trabajo hay que tener presente la dificultad que entraña su acotamiento y la diversidad de puntos de vista que pueden encontrarse, por ejemplo, entre los propios profesionales o entre el mundo académico y el aplicado, pensamos que más que por una indefinición conceptual del campo de la disciplina, a causa del dinamismo que se le exige y a su continuo movimiento, con objeto de adaptarse a los nuevos requerimientos de un entorno cambiante y, por tanto, necesitado de respuestas rápidas y efectivas.

Con objeto de comprender más fácilmente las áreas de actividad de la Psicología del Trabajo, a continuación, describimos brevemente las principales etapas que ha seguido en su evolución y que han marcado su historia, su presente y que seguramente influirán en su futuro.

En su primera etapa, el enfoque de los trabajos se corresponde con la *adaptación del hombre al trabajo*. Esta etapa estuvo claramente influenciada por la Escuela de la *Dirección Científica del Trabajo u Organización Científica del Trabajo*, iniciada por Taylor (1856-1915), primera Escuela que se planteó, de forma más o menos integral, el estudio de la problemática del trabajo humano en la empresa, aunque lejos de los planteamientos psicológicos, manteniendo su influencia en la práctica gerencial de occidente, aunque con altibajos, hasta nuestros días. Durante esta fase, las dos grandes áreas de actuación e interés, lógicamente, son la selección y formación del personal. La selección de personal implica disponer de técnicas

que permitan analizar y describir los puestos de trabajo con el objeto de determinar las exigencias de los mismos, así como técnicas que permitan evaluar esas mismas características en los individuos, aspecto que hace que tanto la psicotecnia como las técnicas de análisis de puestos cobren gran importancia.

La segunda etapa, conocida por el nombre de *relaciones humanas*, surge en el contexto de investigar el efecto de los factores ambientales con el objetivo de buscar las condiciones idóneas de confort para los trabajadores, cuando Elton Mayo, de la Universidad de Harvard, inició sus investigaciones en la factoría que la Western Electric Company tenía en Hawthorne. Estos célebres experimentos abrieron nuevas vías de actuación, ya que se pudo comprobar que la actitud de los trabajadores ante los cambios introducidos sobre las condiciones físicas o técnicas de sus puestos de trabajo, influían en mayor medida sobre el aumento de la productividad, que las condiciones objetivas del trabajo y su influencia sobre la fatiga.

A partir de los resultados de estos experimentos, el campo de actuación de la Psicología del Trabajo se amplía considerablemente, al abrirse nuevas vías temáticas como son la motivación y la satisfacción en el trabajo, los estilos de dirección, la participación en la toma de decisiones, la comunicación o los grupos en las organizaciones.

La tercera etapa, surge debido a la constatación de que el máximo ajuste entre la persona y el puesto de trabajo no se consigue sólo a través de la selección y formación del personal, sino que también es necesario adaptar el trabajo a las características de los individuos, hecho que propicia el desarrollo de esta fase.

Por consiguiente, en esta fase se realizan estudios encaminados a la adaptación del ambiente físico laboral (temperatura, iluminación, ruido, etc.), máquinas, procesos y puestos de trabajo a las características psicofisiológicas de las personas, así como al estudio de los problemas derivados de la fatiga.

La cuarta etapa se caracteriza por abordar los problemas de la organización en su conjunto, como un todo relacionado, donde cualquier actuación o decisión que se lleva a cabo sobre una unidad o variable afectará a todas las demás. Asimismo, se considera a la organización como un sistema abierto, incluido dentro de un sistema mayor, la sociedad, y como tal se ve afectado por los cambios que se produzcan en ella, sociales, demográficos, políticos, económicos, etc.

En esta situación, de ser el centro de estudio el individuo pasa a considerarse también el grupo, ya que la persona generalmente no trabaja sola, sino dentro de un grupo, que puede ser grande o pequeño, formal (previstos

por la organización y orientados a la consecución de sus objetivos), como informal (espontáneos y que surgen con la finalidad de satisfacer las necesidades personales y sociales de sus integrantes y no cubiertas por la estructura formal).

Por consiguiente, el problema al que debe dar solución la Psicología del Trabajo se hace más complejo a la vez que más enriquecedor, de buscar el ajuste de la persona al puesto o del puesto a la persona, a lograr el ajuste entre la persona, el puesto y la organización. Para ello, será necesario integrar los objetivos de los individuos, los objetivos del grupo y los objetivos de la organización.

Sin embargo, estas etapas no se han dado aisladamente en el tiempo o han sido compartimentos estancos, sino que se han solapado y han ido configurando los campos de actuación de la Psicología del Trabajo hasta lo que es hoy en día, marcando asimismo su posible desarrollo futuro.

En la actualidad, las principales áreas de actividad de la Psicología del Trabajo son las siguientes:

- *Formación*. Una de las áreas con mayor tradición dentro de la disciplina y, a su vez, con una importante trayectoria ascendente. Dentro de este área se incluye la formación de los trabajadores con el fin de que mejoren su eficacia, eficiencia y/o seguridad en su puesto de trabajo y/o para facilitar su desarrollo profesional y/o personal.
- *Evaluación del Personal*. Junto con el área de formación, forma parte del campo de actuación de la Psicología del Trabajo desde los inicios de la disciplina. Dentro de esta área destacan actividades como:
  - La *Selección de Personal* cuyo objetivo principal es encontrar al candidato más adecuado para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades y características de la organización como las del trabajador; es decir, buscar la máxima adaptación persona – puesto – organización.
  - Diseño e implantación de programas de *Evaluación del Personal* (rendimiento y potencial) con el fin de conocer tanto el perfil de competencias actual de los trabajadores como sus posibilidades de desarrollo dentro de la organización.
  - *Orientación Profesional*. Actividad que se puede desarrollar en diversas situaciones: orientación de la carrera profesional de los trabajadores de una organización, de las personas que quieren iniciar su carrera profesional, de trabajadores desempleados, de trabajadores que han llegado a la edad de jubilación o prejubilación, así como la dirigida a personas discapacitadas.

- *El comportamiento de las personas y grupos en las organizaciones.* Se ha comentado que el trabajo humano se lleva a cabo, fundamentalmente, aunque no siempre, en organizaciones, así como la importancia que tienen los grupos. En esta área se incluyen las actividades relacionadas fundamentalmente con las problemáticas generales a las que se enfrentan las organizaciones y a las que, desde su óptica, la Psicología del Trabajo intenta dar respuesta. Así, se abordan principalmente, aspectos referidos a la motivación, la satisfacción y el clima laboral; el funcionamiento y desarrollo de grupos, donde se incluyen aspectos como toma de decisiones, comunicación, solución de problemas, etc.; la comunicación en la organización y los estilos de mando y liderazgo.

Dentro de esta área también se incluyen las actividades relacionadas con la gestión de conflictos dentro de la organización: interindividuales, intragrupales o intergrupales. Cobrando gran importancia temas como el diseño e implantación de sistemas de gestión de conflictos, la mediación y la negociación.

- *Organización de Recursos Humanos.* Con respecto a este área caben destacar las actividades relacionadas con la planificación de recursos humanos, función que implica tanto la planificación cuantitativa como cualitativa de las personas que necesitará la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos en un momento y lugar determinado.

Asimismo, se abordan temas como el análisis y valoración de puestos de trabajo, la definición de perfiles de exigencias de los puestos, elaboración de planes salariales, planes de reconversión, flujos de comunicación, sistemas de organización del trabajo, planes de promoción y de carrera, etc.

- *Psicología Ergonómica.* La Psicología Ergonómica, se puede definir (LePlat, 1985; Pereda, 1993) como *el área de la Psicología del Trabajo que se ocupa de problemas relacionados con la Ergonomía*; esto es, con la tecnología multidisciplinar que se centra en el diseño de sistemas hombre – máquina que sean eficaces, seguros, cómodos y que produzcan sentimientos de satisfacción en las personas incluidas en los mismos. El psicólogo del trabajo, formando parte de equipos multidisciplinarios se ocupa de temas como los aspectos perceptivos que se deben tener en cuenta al diseñar los lugares de trabajo, a la hora decidir el tipo de displays más adecuados, su situación idó-

nea, etc.; estudios de carga mental y carga física de trabajo; diseño y rediseño de puestos de trabajo y entornos laborales; accesibilidad; etc.

- *Cambio Organizacional.* Son todas las actividades dirigidas a mejorar o cambiar (desarrollar) una organización para hacerla más eficaz, eficiente y/o segura. Así, en esta área, se llevarán a cabo actividades orientadas a: diagnosticar las causas de los problemas detectados en la organización; diseñar y recomendar los cambios que sería conveniente introducir para eliminar los problemas detectados; implantación de los cambios; intervenir en los cambios de cultura que se producen en una organización cuando se implantan nuevos sistemas de gestión, de trabajo, etc.; intervenir en los procesos de resistencia al cambio que se producen cuando se intenta modificar la forma habitual de actuar en cualquier organización; evaluar el impacto de los cambios, para seguir trabajando en la misma línea o introducir las modificaciones necesarias, cuando sea preciso.
- *Investigación Comercial y Marketing.* Área escasamente citada en la mayoría de los textos y manuales de Psicología del trabajo, aunque para algunos autores (por ejemplo, Ferguson, 1962; Blum y Naylor, 1968) y, simplemente con el fin de ejemplificar su importancia y tradición como campo de actividad, consideran que la Psicología del Trabajo se inicia el 20 de diciembre de 1901, cuando Walter Dill Scott, psicólogo, pronunció una conferencia a hombres de negocios de Chicago donde analizaba las posibilidades de aplicar la Psicología a la Publicidad. En esta área, al igual que en algunas de las comentadas, se trabaja de forma conjunta con otros profesionales en torno a equipos multidisciplinares. Entre las principales actividades desarrolladas podemos destacar los estudios de mercado tanto cuantitativos como cualitativos, investigaciones de productos, diseño y evaluación de campañas de publicidad, consumo, etc.
- *Condiciones de Trabajo y Salud Laboral.* Es un área escasamente tratada en los textos y manuales y, sin embargo, ya a principios de los años setenta, por ejemplo, Fremap Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, incorpora en su servicio médico-asistencial, la figura del psicólogo, y si bien en un primer momento la actividad desarrollada era fundamentalmente clínica, posteriormente, el ámbito de actuación se ha ido ampliando considerablemente (Sánchez, 1997).

En relación a la atención proporcionada al individuo, se ha pasado de la atención psicológica al accidentado a proporcionar una asistencia integral; esto es, participando tanto en actividades preventivas como reparadoras y reintegradoras (Sánchez, 1997).

Asimismo, desde la promulgación de la Ley 31/95, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, el papel de la Psicología del Trabajo ha cobrado si cabe mayor importancia, al incluirse, entre las especialidades que el Reglamento de Servicios de Prevención estima necesarias, por ejemplo, la Ergonomía y la Psicología Aplicada, abriendo nuevas vías de expansión a la disciplina.

Entre las actividades que puede desarrollar el profesional de la Psicología del Trabajo dentro del área de la Salud Laboral podemos destacar el diseño y rediseño de puestos, selección, formación, orientación y/o reinserción laboral, evaluación de riesgos, diseño de programas de prevención y afrontamiento de problemas psicosociales, etc.

En suma, podemos decir que el papel de la Psicología del Trabajo tiene una doble vertiente, por un lado, dirigida a la atención integral del individuo y, por otro, dirigida a la evaluación e intervención con respecto a los aspectos estructurales de la organización con el objeto de prevenir los riesgos laborales.

Es claro que muchas de las actividades en este área, necesitan que el psicólogo del trabajo esté integrado en un equipo multidisciplinar el cual estará configurado por distintos tipos de especialistas (médicos del trabajo, ingenieros, etc.) con los que trabaje de forma coordinada.

- *Inserción y Reinserción Laboral de Discapacitados.* Al igual que en áreas anteriores, el trabajo se desarrolla entorno a equipos multidisciplinarios, con médicos, psicólogos clínicos y sociales, pedagogos, trabajadores sociales, terapeutas ocupacionales, etc. Dentro de esta área las principales funciones desarrolladas son: análisis del mercado laboral, análisis de puestos, elaboración de perfiles de exigencias de los puestos, valoración funcional del discapacitado, adaptación de puestos de trabajo, diseño de ayudas técnicas, formación, etc.

Estas áreas, tal y como hemos comentado, están íntimamente relacionadas entre sí. Esta unidad de la Psicología del Trabajo se puede explicar aplicando la Teoría de Sistemas.

El sistema general es la disciplina de la Psicología del Trabajo, sistema que a su vez es un subsistema surgido de la intersección de otros dos más generales:

- La Psicología.
- El mundo del trabajo.

Asimismo, está en contacto con otros sistemas que abordan el estudio del trabajo humano y como mejorarlo, desde diferentes puntos de vista u enfoques: Economía, Derecho, Ingeniería, Medicina del Trabajo, Pedagogía Laboral, Sociología del Trabajo, etc.

Con estos sistemas, la Psicología del Trabajo entra en contacto, e interacciona con ellos, enriqueciéndose mutuamente, con los intercambios de informaciones que se producen y, en ocasiones, chocando frontalmente en sus planteamientos, para, al resolver el conflicto, seguir avanzando en el conocimiento y mejora del trabajo humano.

El sistema general que hemos denominado Psicología del Trabajo, está formado, por su parte, por distintos subsistemas que conforman las diversas áreas de intervención. Estos subsistemas se relacionan entre sí, intercambiando conocimientos e informaciones, influyéndose mutuamente y, al igual que en el caso anterior, entrando, a veces, en conflicto entre sí, conflicto que es preciso solucionar para seguir avanzando.

Ahora bien, si acudimos a la definición de sistema más universalmente aceptada, *conjunto de variables interdependientes que tienen un objetivo común*, vemos que:

- Las distintas áreas de la Psicología del Trabajo son completamente interdependientes entre sí. Es más, difícilmente se puede trabajar en un área sin necesitar entrar en contacto con una o varias de las restantes y sin que las decisiones que se toman en cada una influyan en las restantes.
- Todas las áreas de la Psicología del Trabajo buscan un objetivo común, que, tal y como hemos explicado anteriormente, se centra en optimizar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas en el trabajo.

En definitiva, y como conclusión, podríamos decir que poner en duda la unidad de la Psicología del Trabajo como disciplina académica y profesional, sería lo mismo, por ejemplo, que afirmar que una gran superficie de distribución no es una, sino varias empresas, porque vende productos muy variados.

### 1.3. ¿Y el futuro?

Tal y como se ha podido comprobar los campos de actuación de la Psicología del Trabajo no se restringen a los temas clásicos (selección, formación, clima laboral, sistemas de incentivos, y poco más) por los que es más conocida en su vertiente profesional, sino que es mucho más amplio, si bien, como señalábamos anteriormente, la presencia y el reconocimiento no es el mismo en todos ellos.

Con respecto al futuro siempre es difícil hacer predicciones, más aún si tenemos en cuenta que este futuro está marcado por la dinámica del cambio constante. Por ello, podemos afirmar que la Psicología del Trabajo se enfrenta con una ardua tarea: lograr el ajuste entre la persona, el puesto y la organización. Los cambios en las características de la fuerza de trabajo, de la naturaleza de los trabajos, en definitiva, del mundo laboral y social, hacen que aumenten las presiones para conseguir que se creen y diseñen trabajos que sean económicamente rentables y personalmente satisfactorios. Es claro que la vida laboral está íntimamente relacionada con el resto de los aspectos de la vida de los individuos; por ello, cada vez más, los enfoques de intervención se dirigen a conseguir como objetivo último el bienestar total de las personas.

De esta forma, la Psicología del Trabajo está interviniendo en temas como organización del ocio y del tiempo libre, apoyo a los miembros de la familia del trabajador... Nuevos campos donde el profesional de la Psicología del Trabajo interviene en equipos multidisciplinares con el objeto de aportar soluciones globales y no parcializadas.

Por tanto, la Psicología del Trabajo como disciplina, se encuentra ante el reto de tener que afrontar nuevas actividades y tareas donde la experiencia es escasa, por lo que será necesario continuar trabajando para desarrollarse y consolidarse, siendo necesario para ello, que este crecimiento vaya acompañado del suficiente desarrollo teórico y tecnológico, para lo cual es imprescindible que exista una convergencia entre el mundo académico y el aplicado.

## 2. La formación del personal

La formación del personal ha sido un área tradicional dentro de la Psicología del Trabajo desde sus comienzos, así como probablemente la que mayor expansión ha tenido a lo largo de los últimos años; simplemente como referencia, a principios de los años 90, aproximadamente el 10% de los psicólogos centraban parte o toda su actividad en la planificación, diseño,

impartición o evaluación de acciones formativas. Sin embargo, la formación del personal es también área de actuación de otras disciplinas como, por ejemplo, la Pedagogía Laboral, en la que su expansión ha sido muy similar y la presencia de sus profesionales es cada vez más importante.

En la actualidad, las organizaciones, demandan profesionales que “*sepan hacer*” frente a las demandas de su trabajo, es decir, que posean las competencias necesarias para desarrollar las funciones y tareas incluidas en el mismo y adaptarse al entorno en el que van a desarrollarlas. Esto mismo sucede en el campo de la formación en la empresa, los estudios reglados proporcionan un lenguaje, unos conocimientos y unas competencias básicas que serán muy útiles posteriormente en la práctica profesional, pero que sin embargo, no son suficientes para abordar toda las exigencias que implica la profesión.

Por ello, en este último apartado vamos a abordar, en un primer momento, las principales características que reúne la formación en la empresa para, posteriormente, analizar las funciones y roles del profesional de la formación.

## 2.1. *¿Qué se entiende por formación del personal?*

Podemos definir la formación en la empresa de una forma operativa como el *proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar las competencias de los formandos, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa* (Pereda y Berrocal, 1999).

En la definición se incluyen las principales características que debe reunir la formación en la empresa, si realmente ésta quiere proporcionar un valor añadido y contribuir a la consecución de los objetivos de negocio de la organización.

- *Proceso sistemático.* La formación no puede entenderse como un conjunto aislado de acciones, sino como un proceso sistemático y sistémico, ya que las decisiones que se tomen o las acciones que se desarrollen en cada una de sus fases afectarán a las restantes.

En este proceso, su punto de partida es la definición de las exigencias y necesidades de formación existentes en la organización, a partir de las cuales se definirán los objetivos formativos a corto, medio y largo plazo, se diseñarán las acciones formativas, se llevarán a la práctica dichas acciones y se evaluarán los resultados para confirmar si se han alcanzado los objetivos definidos, dando lugar al inicio de un nuevo ciclo.

- *Proceso continuo.* La formación para que realmente sea efectiva y contribuya al éxito de la organización, proporcionando todo su valor tanto para la empresa como para los individuos, debe concebirse como un proceso continuo, no como la respuesta a un problema puntual de eficacia, eficiencia y/o seguridad del personal en un momento dado, aunque también tenga que responder a estos problemas puntuales.
- *Competencias y comportamientos.* El objetivo de la función de formación es conseguir que los formandos adquieran, desarrollen, activen las competencias que necesitan para su trabajo y/o inhiban aquellas que les puedan dificultar la consecución de los objetivos del puesto de trabajo. Entendiendo por competencia el *conjunto de comportamientos que permiten el desarrollo eficaz de una determinada actividad laboral.*

Así, la formación se puede referir o estar dirigida al desarrollo de cada uno de los componentes de las competencias; saber (conocimientos); saber hacer (habilidades/destrezas); saber estar y querer hacer (actitudes), o a la unión integrada y armónica de todos estos aspectos.

- *Formandos.* El centro de todo el proceso de formación son los formandos, hecho que implica el tener en cuenta, a la hora de diseñar las acciones, sus necesidades, expectativas, motivaciones e intereses.
- *Distintas acciones formativas.* La formación no se puede, ni se debe entender como un conjunto de cursos o seminarios a los que asisten, durante uno o varios días u horas los sujetos. La formación puede ser presencial o a distancia; puede ser en un aula, en el propio lugar de trabajo, o al aire libre; puede ser individual o colectiva; en suma, al hacer el plan de formación, se deben estudiar todas las posibilidades existentes, para, de esta forma, elegir las más eficientes y eficaces, las más adecuadas, para cada caso, en función de la situación concreta, de los objetivos perseguidos, de las características de los formandos, etc.
- *Objetivos y planes estratégicos de la organización.* La formación no es una función aislada ni independiente del resto de funciones del área de recursos humanos y de la organización. Por ello, los objetivos y planes formativos deberán establecerse dentro del marco definido por la estrategia empresarial.

Por tanto, la formación del personal es un proceso mucho más complejo de lo que en ocasiones se entiende, implicando el desarrollo de una amplia gama de funciones que deberán llevar a cabo los profesionales de la formación.

## 2.2. Funciones y roles del profesional de la formación

En general, pueden establecerse tres grandes grupos de funciones que deben llevarse a cabo en la Dirección de Formación de una organización (Pereda, 1997):

- *De gestión.* Dirigidas a gestionar los recursos (humanos, económicos y técnicos) y las actuaciones que se llevan a cabo en la Dirección con el objeto de planificar, organizar y controlar todas las actividades de formación. Así, será preciso definir objetivos; elaborar planes; supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos en calidad, plazos y costes; mantener contactos con otras unidades de la empresa y con organizaciones externas; etc. Estas funciones se engloban en lo que podríamos denominar rol *directivo*.

Es preciso, en este punto, hacer mención especial al rol de *planificador/organizador*, muchas veces olvidado y que, sin embargo, es fundamental para el éxito de todo el proceso, además de exigir una gran cantidad de tiempo, esfuerzo y energía.

Este rol implica el tomar todas las decisiones y llevar a cabo las acciones necesarias que permitan estructurar y organizar, en un conjunto coherente, todas las informaciones que se poseen sobre las exigencias y necesidades de formación requeridas para la elaboración del plan de formación. Así, al inicio del proceso de formación deberá estructurar las informaciones que posee la dirección en base a una serie de variables: plazo temporal en el que deberán estar satisfechas las necesidades de formación, los distintos itinerarios formativos previstos, la relevancia de las diferentes acciones formativas en función de su contribución a los objetivos de la organización y el presupuesto disponible, que combinado con las variables anteriores permitirá tomar las decisiones oportunas sobre la estructuración del plan de formación de la empresa.

Además de las variables enumeradas, deben tenerse en cuenta otras que permitirán organizar en el tiempo las distintas acciones y optimizar los recursos disponibles como, por ejemplo, el número de participantes en cada acción formativa, la localización geográfica de los asistentes, los periodos vacacionales o picos de producción, etc.

Por tanto, la elaboración del plan de formación conlleva considerar múltiples variables, que pueden sufrir alteraciones según pasa el tiempo. Por ello, cuando la planificación se lleva a cabo a medio y largo plazo, incluso a corto, deberán tenerse previstos planes alternativos que permitan afrontar las contingencias que puedan surgir.

• *Técnicas.* En este grupo de funciones el técnico de formación desarrolla distintas actividades y adopta diferentes roles a lo largo del proceso continuo y sistemático que implica la formación del personal. Hablamos de roles y no de puestos, porque todos ellos pueden ser ejercidos por un mismo técnico o por varios, dependiendo de variables como, por ejemplo, el tamaño de la organización o el perfil de competencias del profesional que las desarrolle. Estos roles son:

- *Consultor.* El rol de consultor implica recoger y analizar todas aquellas informaciones que permitan determinar si la mejor opción para solventar las necesidades o problemas planteados por el cliente, es la formación; y, si no es así, cómo se podría solucionar el problema de otra forma.

Asimismo, una vez establecida la conveniencia de llevar a cabo la acción formativa, el técnico de formación en su rol de consultor, deberá:

- Concretar las necesidades de formación que se desean satisfacer con la acción formativa y, por consiguiente, definir los objetivos generales y operativos que se deberán alcanzar con la misma; esto es, determinar cómo contribuirá la formación a mejorar la eficacia, eficiencia y/o seguridad de los empleados, cuándo es necesario que los formandos hayan adquirido, desarrollado, activado y/o inhibido las competencias objeto de la acción y quiénes serán los receptores de la formación.
- Seleccionar los contenidos generales que deberán incluirse en la acción formativa.
- Estimar los costes generales que se prevé que conllevará la realización de la acción formativa, es decir, elaborar el presupuesto inicial del curso.

En suma, puede decirse que el rol de consultor tiene por objeto ayudar al cliente a determinar si existen necesidades de formación y cuáles son.

- *Diseñador.* Una vez finalizadas las actividades englobadas en el rol de consultor, se está en disposición de diseñar la acción formativa, para ello, el técnico de formación en su rol de diseñador deberá:
  - Transformar los objetivos generales y operativos definidos para la acción formativa en objetivos de aprendizaje en los que se especificarán los conocimientos que los formandos deberán adquirir, los comportamientos que deberán ser capaces de llevar a cabo, las herramientas, técnicas o procedimientos que deberán saber utilizar y/o las actitudes o valores que habrán de generar.

- Seleccionar y organizar los contenidos teórico/prácticos que serán desarrollados durante la acción formativa.
- Definir las estrategias de formación; es decir, determinar los métodos, actividades y medios didácticos a utilizar durante el desarrollo de la acción formativa.
- Diseñar los sistemas y elegir los criterios que se utilizarán para el seguimiento y evaluación de los objetivos fijados.
- Elaborar el cronograma de la acción formativa y de cada sesión.
- Diseñar y elaborar los materiales teórico/prácticos tanto del formador como de los formandos.

Para el desarrollo de las actividades enumeradas, el diseñador deberá partir de las informaciones disponibles sobre el contenido de los puestos de trabajo y sobre las competencias de los asistentes. Asimismo, para el diseño de la acción formativa deberá tener en cuenta los principios y condiciones del aprendizaje de adultos y las actitudes y motivaciones que presentan ante la formación. No debe olvidarse que la formación en la empresa está dirigida a adultos y trabajadores en activo, y que un mismo objetivo se puede alcanzar a través del desarrollo de distintos contenidos, actividades y estrategias.

En definitiva, cuando el técnico de formación actúa como diseñador, deberá dejar preparados todos los aspectos que, posteriormente, permitirán que la acción formativa alcance con éxito los objetivos fijados.

- *Docente.* Es el rol que más habitualmente se asocia con el término *formador*, y se refiere a la impartición de la acción formativa.

El rol de docente implica actuar como facilitador de la gestión de las informaciones, es decir, además de proporcionar información en relación a los contenidos de la acción formativa, debe asegurarse que el aprendizaje de los formandos se está desarrollando según los objetivos definidos. Para ello, el docente no se puede limitar a la presentación de los contenidos incluidos en el temario, debe utilizar una comunicación de doble vía que le permita obtener retroinformación de los formandos sobre cómo está desarrollándose la acción, facilitar la cohesión del grupo, fomentar la participación e implicación de los asistentes, llegar a acuerdos de aprendizaje con los participantes y evaluar el grado en que se están adquirien-

do, desarrollando, activando y/o inhibiendo las competencias objetivo de la acción formativa.

Una postura bastante difundida en el campo de la formación, y de la cual no somos partidarios, es separar en personas distintas el rol de diseñador y de docente. Desde un punto de vista meramente teórico, es posible defender la idea de que un experto o grupo de expertos, puedan diseñar la acción formativa, para que, posteriormente, sea otra persona (el docente o formador) quien lo imparta.

Desde nuestro puesto de vista, esta postura no deja de ser una concepción “meramente teórica” que no se corresponde con lo que es la realidad del mundo de la formación en la empresa, y que responde a lo que podríamos denominar un planteamiento de la formación “desde el laboratorio”.

En nuestra experiencia en el campo de la formación, hemos podido constatar que el formador debe ser un experto en el tema que imparte y diseñar o participar en el diseño del curso que va a impartir, en función de los objetivos del mismo, de las características de los asistentes y de la organización, si realmente se desea que la formación sea de calidad.

- *Evaluador.* El objetivo de la función de evaluación es conocer la eficacia de las acciones formativas (hasta qué punto han contribuido a que la organización alcance sus objetivos), la eficiencia de la formación (costes, medios empleados, etc.) y la rentabilidad de la misma (relación beneficios/inversión de las distintas acciones formativas). En definitiva, evaluar el impacto de la formación.

Por tanto, cuando el técnico de formación adopta el rol de evaluador deberá:

- Definir los criterios o indicadores que permitan determinar el grado en que se han alcanzado los objetivos tanto de aprendizaje como operativos.
- Diseñar los instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación.
- Llevar a cabo la evaluación a corto, medio y largo plazo.
- Introducir las oportunas medidas correctoras en el caso de existir desviaciones entre los objetivos fijados y los resultados realmente obtenidos.

Los roles expuestos: consultor, diseñador, docente y evaluador, se desempeñan, hasta cierto punto, de forma secuencial. Así, desde el momento que el técnico de formación, actuando como consultor, define las exigencias y necesidades de formación, hasta el momento en que lleva a cabo las funciones de evaluación, sus actuaciones y decisiones se enlazan unas con otras; es más, cada una de ellas influye decisivamente en todo el proceso posterior.

- *Administrativas.* Tanto las funciones de gestión como las técnicas precisan del necesario apoyo administrativo. Dentro de este grupo de funciones se incluyen las actividades de mantener al día las bases de datos de la Dirección, hacer las comunicaciones de los cursos, editar los materiales de formación, asegurarse de la disponibilidad y correcto estado de los materiales y medios a utilizarse durante las acciones formativos, controlar los gastos de la Dirección, etc.

Aunque, tradicionalmente, las actividades enumeradas han sido desarrolladas por personal administrativo, en la actualidad, cada vez es más usual que sean desempeñadas por los propios técnicos de formación, lo que implica que, dependiendo de las épocas, suponga un porcentaje muy importante de su tiempo.

De lo expuesto se desprende que el profesional de la formación puede desempeñar múltiples funciones en base a la posición que ocupe en el organigrama de la Dirección.

Asimismo, si nos centramos en el análisis de las funciones técnicas y en concreto en las actividades incluidas en cada uno de los roles descritos, se desprende la amplia gama de conocimientos y competencias que exigen a sus ocupantes.

Si se analizan las implicaciones de las actividades señaladas, se puede comprobar que tanto la especialidad de Psicología del Trabajo impartida por la Facultad de Psicología como la especialidad de Pedagogía Social y Laboral incluida en la Licenciatura de Pedagogía de la Facultad de Educación de la Universidad Complutense de Madrid, por poner algunos ejemplos, aunque proporcionan contenidos que son pertinentes y necesarios para el profesional de la formación, no son suficientes, por sí solos. Tal y como hemos señalado anteriormente, la formación reglada proporciona unos conocimientos y unas competencias que serán útiles para el ejercicio profesional, conocimientos y competencias que se tendrán que continuar desarrollando posteriormente, si se quiere ser realmente un profesional de la formación.

Además, es necesario, si se desea continuar progresando y aportar un verdadero valor diferenciado de otras ofertas que existen en el mercado, tal y como señalaba Siguán ya en 1975, opinión que compartimos, que exista una mayor colaboración entre la Psicología del Trabajo y la Pedagogía, colaboración que si se estudia la historia ha estado muy restringida, si se exceptúan casos muy puntuales. Es curioso, que 24 años después nos encontremos en una situación muy similar.

Por tanto, no consideramos que deba ser un área restringida a ninguna disciplina en particular, ya que del intercambio de puntos de vista, de experiencias e incluso del conflicto permite la innovación y con ello la mejora continua.

El área de formación no es una función limitada a una profesión específica; es más, en cada organización, en función de las actividades que se vayan a llevar a cabo, de su cultura y de otras muchas variables, el perfil que se exigirá a los componentes de la Dirección de Formación será muy distinto.

## Referencias

- Arnold, J., Robertson, I. y Cooper, C. (1991). *Work psychology understanding human behavior in the work place*. Pittman Publishing.
- Blum, M. L. y Naylor, J. C. (1968). *Industrial psychology: Its theoretical and social foundations*. New York, Harper and Row.
- Ferguson, L. W. (1962). *The heritage of industrial psychology*. Hartford Conn.: Finlay Press.
- Fernández, M. (1987). *Psicología del trabajo*. Madrid, Index.
- Fernández-Ríos, M. (1997). Autocrítica breve de la psicología del trabajo (y de las organizaciones) en España: hacia la plena profesionalización. En Ordóñez, M. (coord.) (1997). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos* (pp. 426-445). Barcelona, Gestión 2000.
- Forteza, J. A. (1988). Continuidad y evolución de la psicología del trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13, 113-126.
- Hollway, W. (1991). *Work psychology and organizational behavior*. Londres: Sage.
- Jun, J. S. y Storm, W. B. (1980). *Las organizaciones del mañana: Desafíos y estrategias*. México, Trillas.
- Kirchner, M. (1979). Historia de la psicología aplicada en Barcelona (1916-1936). *Anuario de Psicología*, 20, 3-22.

- LePlat, J. (1985). *La Psicología ergonómica*. Barcelona, Oikos-Tau.
- Muchinsky, P. M. (1973). Graduate training in industrial psychology: One more time. *Professional Psychology*, 4, 286-295.
- Muchinsky, P. M. (1976). Graduate internships in industrial psychology: A success story. *Professional Psychology*, 7, 664-670.
- Münsterberg, H. (1913). *Psychology and industrial efficiency*. Boston, Houghton Mifflin. (Traducción al castellano, 1914, *Psicología de la actividad industrial*. Madrid, Daniel de Jorro).
- Ordóñez, M. (1981). *Realizaciones y perspectivas de la psicología del trabajo*. Madrid: Publicaciones de la Sociedad Española de Psicología (Sección de Psicología Industrial).
- Ordóñez, M. (coord.) (1997). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*. Barcelona, Gestión 2000.
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (eds.) (1996). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto*. Barcelona, Síntesis.
- Peiró, J. M., Prieto, F. y Roe, R. A. (1996). La aproximación psicológica al trabajo en un entorno laboral cambiante. En Peiró, J. M. y Prieto, F. (eds.). *Tratado de Psicología del Trabajo. Volumen I: La actividad laboral en su contexto* (pp. 15-36). Barcelona, Síntesis.
- Pereda, S. (1993). *Ergonomía. Diseño del entorno laboral*. Madrid, Eudema.
- Pereda, S. (1997). *Técnicas de gestión de recursos humanos (I)*. Madrid, Cepade.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- Prieto, J. M. (1991). Psicología del trabajo y formación del personal en la transformación europea. *Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 7, 207-215.
- Quintanilla, I. (dir.) (1993). *Teoría, aplicaciones y práctica de la psicología del trabajo*. Valencia, Promolibro.
- Sánchez, J. M. (1997). La prevención de riesgos: un problema también psicológico. En Ordóñez, M. (coord.) (1997). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos* (pp. 157-166). Barcelona, Gestión 2000.
- Siguán, M., (1975). Prólogo a la traducción al castellano. En Maier, N. F. R. (1975). *Psicología industrial* (pp. 9-22). Madrid, Rialp.
- Stagner, R. (1981). Training and experiences of some distinguished industrial psychologist. *American Psychologist*, 36, 497-505.