



Reflexiones

Psicología del Trabajo y Gestión del Conocimiento

SANTIAGO PEREDA MARÍN¹
FRANCISCA BERROCAL BERROCAL²

*En recuerdo del Dr. José A. FORTEZA,
que siempre defendió la unidad y continuidad
de la Psicología del Trabajo*

RESUMEN

En este artículo, partiendo del análisis de la unidad horizontal y vertical de la Psicología del Trabajo, planteada por Forteza (1988), se expone cómo a partir de la evolución y los consiguientes cambios ocurridos en el mundo del trabajo, el psicólogo del trabajo ha visto, también, cómo cambiaban sus funciones y responsabilidades con la llegada de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

De esta forma se comprueba como la Gestión del Conocimiento se puede considerar, en parte, como una consecuencia y continuación lógica de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y se expone el papel que, en dicha Gestión del Conocimiento, deberá desempeñar el psicólogo del trabajo.

ABSTRACT

In this paper it is stated how from Forteza's (1988) analysis of horizontal and vertical unity of Psychology through the evolution and subsequent changes occurred in the work environment the work psychologist has also seen how its functions and responsibilities change too as the Competency Human Resources Management model arrives.

This way it is exposed how Knowledge Management can be considered, partially, as a consequence and a logical continuous of this model. The role to be developed by the work psychologist in such Knowledge Management is also discussed.

¹ Profesor Titular del Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

² Profesora Asociada del Departamento de Psicología Diferencial y Psicología del Trabajo de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid.

PALABRAS CLAVE

Psicología del Trabajo, Gestión de Recursos Humanos, Competencias, Gestión del Conocimiento

KEY WORDS

Work Psychology, Human Resources Management, Competencies, Knowledge Management

INTRODUCCIÓN

Cuando se analiza la historia y la evolución de la Psicología en general y de la Psicología del Trabajo en particular y, aún más concretamente, del área de Gestión de Recursos Humanos, se observa una tendencia, salvo raras y honrosas excepciones, bastante generalizada: cuando surge una nueva línea de trabajo, una nueva teoría, o una nueva idea, no suele plantearse como una continuación, una ampliación o una mejora de las existentes, sino como una ruptura total, ya que, en esos momentos se ha descubierto la “verdad absoluta”... hasta que surge otra idea, otra teoría u otra línea de trabajo. Esto es claramente apreciable cuando analizamos, por ejemplo, los múltiples nombres que nuestra Disciplina ha ido tomando a lo largo de la historia, así como las discusiones sobre los mismos (Forteza, 1988).

Esta forma de actuar, además de generar problemas de comprensión en los estudiantes de Psicología, que, en muchas

ocasiones, se hacen la idea de “esto ya no sirve”; también da lugar a confusiones y dudas en los usuarios de nuestra Disciplina (entonces, el sistema de selección de mi empresa está anticuado, obsoleto, y ya no sirve). Y lo más grave, es que esta postura, en la mayor parte de las ocasiones ... no es cierta.

Así, cuando, en los años noventa, llega a nuestro país el tema de la Gestión por Competencias, son muchos los psicólogos del trabajo que pensaron, y afirmaron, que los antiguos Perfiles Psicológicos ya no tenían ningún valor, y que lo mejor era abandonar, casi totalmente, por ejemplo, el uso de los tests. Esta situación, en la mayor parte de las ocasiones, se produce porque se confunden los distintos objetivos de la Evaluación cuando se utilizan tests o cuando se trabaja en el marco de las Competencias, objetivos ampliamente explicados por Levy-Leboyer (1996).

Posteriormente, aparece la corriente que defiende la denominada Gestión del Co-

nocimiento y, de nuevo, el planteamiento, en muchos casos, es el de que la Gestión por Competencias ya está superada.

En general, en todos estos casos, se olvida uno de los aspectos referidos a la unidad de la Psicología del Trabajo. Así, cuando hablamos de esta unidad, lo hacemos, siguiendo a Forteza (1988) en un doble sentido:

1. UNIDAD HORIZONTAL. Se refiere a la indudable relación que existe entre los contenidos y las actuaciones que se llevan a cabo en las distintas áreas de la Psicología del Trabajo. Por ejemplo, nadie puede poner en duda que las acciones y decisiones que se llevan a cabo en el área de Selección de Personal, están íntimamente relacionadas con la Formación, el Clima Laboral, los Planes de Carrera, la Salud Laboral, etc. Precisamente, éste es uno de los aspectos que contempla el calificativo “Integrada” aplicada a la Gestión de Recursos Humanos (Pereda, 1997).

2. UNIDAD VERTICAL. Se refiere, este aspecto, a lo que podríamos llamar la “relación de continuidad” que, a lo largo de la historia, se encuentra entre los temas abordados, en cada momento, por los psicólogos del trabajo. Así, prácticamente todos los temas pueden encontrar antecedentes en la historia. Por ejemplo, un aspecto que hoy está de completa actualidad, como es la inserción y reinserción laboral de los discapacitados, fue el tema prioritario que abordaron los psicólogos de la Escuela de Madrid en sus primeros trabajos, allá por los años veinte y treinta, tal y como se puede ver en Carpintero (1994).

Es cierto, tal y como afirma Forteza (1988), que muchos de los trabajos de nuestros antecesores son simples, llevados a cabo con metodologías pobres y que hoy pueden parecer, incluso un poco ingenuos. Sin embargo, estos calificativos sólo se pueden aplicar a dichos trabajos, cuando se olvida el ambiente socioeconómico, político, cultural, laboral y metodológico en que se llevaron a cabo.

En definitiva, lo que pretendemos decir es que olvidar y/o despreciar el pasado nos puede llevar a trabajar con mucha intensidad, utilizando potentes metodologías y las tecnologías más modernas, para llegar, de nuevo, a “inventar la rueda”.

Por otro lado, los conceptos, las tendencias, las ideas, los objetivos, las técnicas, evolucionan pero no en el vacío, sino que lo hacen de forma paralela a como evoluciona la sociedad, en general, y en nuestro caso, en particular, el mundo del trabajo.

Tal y como explican, entre otros, García Echevarría (1995) y Pereda (1997), el mundo actual del trabajo es completamente diferente al que existía hace algunos años. En esta evolución, y dejando de lado muchas otras variables explicadas por los autores que acabamos de citar, podemos hablar, siguiendo a Aledo (1998), y adaptando sus explicaciones, de una serie de fases:

1. Durante muchos años se pensó que la principal ventaja competitiva que podían tener las empresas eran sus fábricas. La idea era que si se podía fabricar un producto, los clientes vendrían a comprarlo. Como consecuencia, la gente clave de las empresas eran los

técnicos, que garantizaban la **cantidad de producción** necesaria para asegurar la rentabilidad de la empresa. La palabra clave, por tanto, era **productividad**.

2. Después, con el aumento de la competencia, no bastaba la cantidad y el enfoque se centró en la **calidad** del producto como aspecto diferenciador de los competidores. Se buscaba, por tanto, que el cliente comprara el producto porque era más duradero, más fiable, más... algo. Los hombres fuertes pasaron a ser los de calidad, y la principal ventaja competitiva era disponer de **programas de calidad total**.
3. Al aumentar todavía más la competencia, y disponer, por ejemplo, muchas empresas de los certificados ISO 9000, no bastaba la calidad para diferenciarse de los consumidores. Era preciso que el cliente, real o potencial, tuviese, del producto de la empresa, una percepción diferente del mismo con respecto a los de la competencia. Los hombres y mujeres fuertes, en esos momentos, pasaron a ser los de **marketing**, encargados de crear una demanda del producto entre los consumidores.
4. Actualmente, como sabemos, el mercado se ha globalizado, la competencia es cada vez mayor y más agresiva. De esta forma, los ejecutivos de las multinacionales tienen delante el mapa del mundo cuando tienen que tomar sus decisiones empresariales. Para tomar estas decisiones deben analizar datos como las ratios de consumo, la evolución de las ventas y las de los comportamientos y necesidades de los consumidores por regiones y países.

En este ambiente competitivo y globalizado, las empresas punteras deben tener la capacidad para producir la cantidad del producto que van a necesitar sus clientes; ahora bien, deben conseguir esa cantidad de producción con la calidad que sus clientes esperan que tengan sus productos; además, deben fabricar los productos que demandan sus clientes; y, sin embargo, todo ello no asegurará su éxito.

En efecto, se puede conseguir todo lo anterior y puede ser demasiado tarde o a un coste excesivo; es preciso que ese producto llegue al mercado lo antes posible, antes que los competidores, y es preciso que su precio sea ajustado. Dicho de otra forma, las empresas tienen que innovar y, si no, morir.

Por tanto, nos encontramos con que las competencias fundamentales para la supervivencia de la empresa son las referidas a su capacidad para adquirir conocimientos, que le permitirán adaptar e integrar rápidamente los cambios e, incluso, adelantarse a los mismos.

Para conseguirlo, la empresa dispone de su tecnología, de sus finanzas, de sus instalaciones, ... y, sobre todo de **sus personas**. Aspectos que llevaron, en su momento a adoptar el enfoque de Recursos Humanos.

Ahora bien, este enfoque, tal vez por el nombre adoptado, puede llevar, casi directamente, a pensar en las personas de una forma un tanto abstracta. Así, cuando se afirma que son el principal recurso competitivo de las empresas, nos estamos refiriendo a lo que saben dichas personas, y a lo que saben, quieren y

pueden hacer. En definitiva, nos estamos refiriendo a **las competencias de las personas**, a sus **conocimientos**, en el más amplio sentido de la palabra.

La empresa está formada por un colectivo de personas, cada una de ellas con sus propias competencias y conocimientos. Como consecuencia, en ocasiones puede ocurrir que un empleado determinado (A) no tenga los conocimientos que necesita en un momento concreto y que, sin embargo, otro empleado (B) si disponga de los mismos.

En este caso, “A” puede no saber los conocimientos que tiene “B”, o éste puede no querer compartirlos, o...; en definitiva, “A” se verá obligado a formarse, a adquirir urgentemente los conocimientos que necesita y, después, será posible que lleve a cabo su trabajo. En definitiva, se habrán desperdiciado tiempo y dinero para llegar a un mismo punto y, como consecuencia, se habrá perdido competitividad.

Por tanto, podríamos reformular el planteamiento originado por el enfoque de Recursos Humanos y decir que **los conocimientos (las personas) son, en la actualidad, el principal recurso competitivo de las empresas.**

Es claro que, tal y como afirma Allee (1998), en esta situación, la antigua fórmula, habitual en la mayoría de las empresas:

Conocimientos = poder, vamos a acopiarlos

debe cambiar a otra completamente distinta:

Conocimientos = poder, vamos a compartirlos para que se multipliquen

Por tanto, es claro que será preciso organizar y poner en marcha un sistema que permita conseguir que los conocimientos, inarticulados y tácitos, que existan en una organización, se conviertan en explícitos, de forma que puedan ser **compartidos y renovados constantemente.**

En efecto, no basta sólo con compartirlos, ya que, como sabemos, los conocimientos son perecederos. Nuevas tecnologías, productos y servicios están inundando constantemente el mercado, por lo que, como consecuencia, los trabajadores y las empresas se ven obligados a renovar, reemplazar, aumentar y generar constantemente más y más conocimientos. Si no se actúa así, el experto de hoy será el ignorante de mañana.

Por tanto, la **Gestión del Conocimiento es la gestión del aprendizaje, obtenido en un momento y lugar determinados, para permitir trasladarlo y aplicarlo a otro lugar o momento, para obtener los resultados esperados en menos tiempo y con menos errores** (Aledo, 1998).

Esta definición, muy sencilla pero muy clara, de lo que es la Gestión del Conocimiento, plantea una serie de interesantes preguntas:

- ¿Cómo organizar y acelerar el proceso de adquisición, difusión y explotación del conocimiento?
- ¿Cómo saber dónde están las personas más eficaces en cada tema?
- ¿Cómo almacenar el aprendizaje perso-

nal y organizacional para ponerlo a disposición de los empleados de un grupo?

En general, las respuestas a estas preguntas se pueden centrar en tres aspectos:

1. ESTILO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA. Es claro que un estilo de dirección clásico, autocrático, dentro de una estructura organizacional muy jerarquizada, impedirá la puesta en marcha de un sistema de Gestión del Conocimiento.

El sistema funciona en una estructura flexible, abierta, participativa, en la que el personal esté perfectamente integrado dentro de la cultura, la filosofía y los objetivos de la organización.

2. TIPO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. La Gestión del Conocimiento funciona mucho mejor, y se implanta más fácilmente, cuando en la empresa existe ya un sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias.

3. SOPORTE TECNOLÓGICO. Cuando hablamos de Gestión del Conocimiento, al igual que en muchos otros aspectos del funcionamiento de la empresa, el acceso rápido a la información, es una cuestión clave. Por ello, se han ido creando métodos y modelos de distribución de la información, la mayor parte basados en el empleo de las tecnologías de la información.

De esta forma, la continua aparición en el mercado de productos para acceder a recursos remotos de información, a través de redes de telecomunicaciones, utilizando medios informáticos (conocidos

con el nombre de “sistemas operativos de red”), hacen posible que la organización pueda disponer de una estructura basada en recursos informáticos, a través de la cual explotar la información pertinente.

Estas redes pueden ofrecer cobertura local, nacional o internacional, en función de los centros de trabajo y de las necesidades de la empresa, utilizando, en cada caso, una infraestructura específica.

Por otro lado, los elevados costes de las estructuras y de las aplicaciones, así como los problemas de integración entre los distintos sistemas informáticos, incluso dentro de la propia red de la organización, son problemas que, hoy día, están prácticamente superados.

Los partidarios de las redes de comunicación sostienen que éstas constituyen el corazón de la revolución informática, por cuanto facilitan las conexiones con las fuentes originales de conocimientos, con los expertos y con los recursos (Cohen, 1998).

Obviamente, estos avances tecnológicos no sirven de nada si no se producen importantes cambios en la cultura de las empresa, ya que directivos y trabajadores tienen que ir adaptándose a los mismos y, en algunos casos, replantearse la forma de gestionar la organización y de relacionarse con sus colegas.

La expansión de la red Internet, en un principio a nivel académico y de investigación, ha dado lugar, posteriormente, a la integración de abundantes servicios comerciales en la misma, por lo que, gracias

sobre todo a la expansión de los servidores de información que utilizan los protocolos HTTP y los tipos de documentos asociados (el entorno World Wide Web), se ha producido una explosión de los servicios de información basados en esta tecnología.

En concreto, Intranet es el término utilizado para describir la implantación de las tecnologías de Internet dentro de una organización, más para su utilización interna que para la conexión externa.

Se puede encontrar una completa y clara explicación de los aspectos técnicos de una Intranet y su implantación en López (1997).

Las Intranet se alimentan de la información y los conocimientos; por ello, cuando su implantación se lleva a cabo de forma bien planificada y se realiza un constante mantenimiento de las mismas, pueden convertirse en una red de conocimientos que fomente la adquisición del saber, su transferencia y la colaboración entre los individuos y los grupos.

Así, en la Intranet de la empresa se puede incluir una base de datos de las **prácticas o proyectos ejemplares**, por lo que todos los empleados que la consulten no tendrán por qué empezar cada proyecto a partir de cero. Por el contrario, podrán acceder a un almacén con informes y datos actualizados sobre todos los proyectos que han reunido los distintos departamentos de la empresa.

La Intranet también puede presentar **foros on line**, de forma que un empleado que está asignado a un determinado proyecto, puede conectar con el foro corres-

pondiente y consultar con los expertos de la empresa.

Ahora bien, la finalidad de tener un almacén de conocimientos es poder reunir aquellos que sean pertinentes en cada contexto, de forma que los empleados puedan encontrar rápidamente prácticas ejemplares, condiciones, datos recogidos por la inteligencia empresarial, datos referentes a la competitividad, análisis comparados, herramientas de trabajo y técnicas. Todo ello ayuda a solucionar los problemas de los clientes y a localizar a los principales expertos en cada materia.

De esta forma, las Intranet están cambiando nuestras expectativas sobre la calidad y el rendimiento. Con ellas surge una filosofía que insiste en que no se vuelva a inventar lo inventado si no eleva lo que ya existe hasta un nivel más alto. Esta filosofía exige que las cosas se hagan más rápidamente, que se les agregue valor añadido, pero a un coste más bajo. La velocidad de transmisión de la información, lógicamente, aumenta estas expectativas.

Estamos hablando, por tanto, de **distribución de los conocimientos**. La circulación fluida de la información en todas direcciones, es la principal baza de la tecnología de las redes informáticas. Así, la información ha dejado de circular, simplemente, desde la cúspide de la pirámide organizacional hacia los niveles más bajos (información descendente y de una sola dirección). Ahora se distribuye en todas las direcciones, lejos de sus fuentes y hacia los usuarios (información ascendente, descendente y horizontal de dos direcciones). En definitiva, los empleados pueden acceder a informaciones de las que, hace

muy poco tiempo, sólo disponían unas personas clave.

Gracias al sistema informático basado en la web, es más fácil obtener datos críticos sin tener que pasar por varios niveles de dirección. Los expertos comentan que tal vez es el primer sistema que realmente fomenta el verdadero saber de las organizaciones, al abrir la empresa de par en par y crear una cultura de compartir los conocimientos, en lugar de acapararlos. Obviamente hay reticencias ante el sistema, como ante cualquier aspecto que suponga un cambio, pero es de esperar que las mismas vayan desapareciendo con el tiempo.

Compartir los conocimientos se hace más fácil en parte gracias a que la Intranet permite a los empleados **publicar información**. Se puede permitir, incluso, que los empleados tengan sus propias páginas dentro de la red de la empresa, aunque hay empresas que tienen reglamentos más rígidos con respecto al material que se puede introducir en la red. Por tanto, antes de implementar un sistema de este tipo, cada organización deberá decidir qué información está dispuesta o no a permitir que publiquen los empleados.

En definitiva, nos encontramos ante un cambio tan drástico en la forma de funcionar y gestionar las empresas, que podemos plantearnos la pregunta: *¿Qué papel corresponde a la Psicología del Trabajo en este nuevo ambiente creado por la Gestión del Conocimiento?*

Si recordamos lo que hemos explicado hasta aquí, aparecen una serie de aspectos que pueden ayudarnos a explicitar el papel de los psicólogos del trabajo en la im-

plantación de un sistema de Gestión del Conocimiento:

- a. El sistema implica no sólo un cambio en la forma de gestionar la empresa, sino un cambio completo en la cultura de la misma. Por tanto, los psicólogos del trabajo deberemos aportar nuestras competencias y nuestro trabajo para reducir, y a ser posible eliminar, las lógicas resistencias que se producirán, a todos los niveles, de forma que la implantación del sistema de Gestión del Conocimiento sea aceptado por todos.
- b. La implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento no es, simplemente, el diseño e implantación de una Intranet en la empresa. La Intranet será el soporte tecnológico del sistema y su concepción, diseño, implementación y mantenimiento adecuados serán un aspecto fundamental para el éxito del proceso.

Ahora bien, una Intranet sin información es sólo una estructura vacía; una Intranet con informaciones irrelevantes sólo será un nuevo instrumento que se olvidará fácilmente; es más, una Intranet con informaciones relevantes, pero mal estructurada, por lo que dichas informaciones son difíciles de localizar cuando se necesitan, no será utilizada por los usuarios.

En cualquier caso, para que la Intranet sea lo útil que se pretende, es preciso que disponga de informaciones relevantes y fácilmente localizables, lo que se relaciona tanto con aspectos tecnológicos, como con los referidos a las propias características de la información y de los individuos.

Los problemas tecnológicos están prácticamente superados, como indica Koulopoulos (1997), gracias al terreno común que facilita el HTML, al permitir que el trabajo, que antes exigía mucha programación para incorporar diversas piezas diferentes de información en una sola presentación, se haga de forma muy sencilla.

Faltan, por tanto, los aspectos referidos a la información. Aquí es donde se incluye el papel del psicólogo del trabajo, que deberá actuar dentro de un equipo multidisciplinar, aportando sus conocimientos para ayudar a decidir:

- Qué informaciones deberán aparecer en la Intranet, dado que, además de otros aspectos empresariales presentes en esta decisión, también será preciso tener en cuenta todos los aspectos referidos a la Formación. No se puede olvidar que, tal y como comentaremos un poco más adelante, el uso del contenido de la Intranet pasará a ser una parte importante de la Formación, del aprendizaje, de todos los empleados de la organización.
- La estructura que deberán tener dichas informaciones. Tal y como ya se ha comentado, la Intranet no puede ser un caos en el que se pierdan los usuarios. Todos seguimos unos determinados procesos cognitivos a la hora de buscar una determinada información; el psicólogo es el profesional mejor preparado para definir, en cada caso, los procesos que, más probablemente, pondrán en juego los usuarios del sistema; por tanto, será función del psicólogo asesorar sobre la estructura de la Intranet, y de la

información contenida en la misma, para conseguir que el sistema sea lo más “amigable” posible y, como consecuencia se utilice rápida, eficaz y eficientemente por los usuarios.

- c. Ya hemos hablado antes de la Formación. El papel del psicólogo del trabajo, al implantar un sistema de Gestión del Conocimiento, será doble dentro del área formativa:
 - Deberá diseñar y gestionar todo el Plan de Formación que conllevará la implantación del nuevo sistema de comportamientos y trabajo en la organización. En dicho Plan se deberán incluir tanto acciones informativas, como de sensibilización y de formación en el uso del nuevo sistema.
 - Deberá rediseñar todo su planteamiento anterior a la implantación del sistema, por dos razones:
 - Ahora, todas las acciones que se lleven a cabo en la organización serán, al mismo tiempo y para cada persona, una oportunidad para aprender mientras la lleva a cabo, y una oportunidad para enseñar a otros a hacer lo que él ya ha hecho y, además, lo ha hecho bien.
 - La Formación a Distancia, apoyada en el uso de la Intranet, cambiará completamente, ganando en importancia con respecto a la Formación Presencial (sobre todo en determinados temas), apoyándose en tecnologías como la videoconferencia.

Por tanto, el psicólogo del trabajo se encontrará ante el reto de cambiar todo el planteamiento anterior que, sobre la Formación, tenían tanto él, como el resto de los empleados de la empresa.

Ahora bien, lo que venimos explicando hasta aquí puede llevarnos, tal y como sugiere Aledo (1998), a querer cambiar nuestro anterior concepto de Formación por el de Aprendizaje. Es cierto que el argumento de Aledo es sólido y razonable, ya que sugiere que lo importante no serán las horas de Formación, sino las horas de Aprendizaje.

Sin embargo, desde nuestro punto de vista, es preferible seguir hablando de “*Formación como Proceso*” y de “*Aprendizaje como Resultado*”, ya que, de esta forma incidiremos más que en las horas dedicadas a aprender, en los resultados obtenidos, que es lo verdaderamente relevante.

Esta aparente digresión, nos pone en contacto con la idea de que el aprendizaje es una preocupación constante en las empresas que implantan un sistema de Gestión del Conocimiento; esto es, estas empresas se convierten en verdaderas “*Learning Organization*” u **Organizaciones Inteligentes**, concepto, fundamentalmente, popularizado por Senge (1995) y, también, abordado, entre otros, por Thurbin (1994).

- d. El aspecto motivacional sobre la implantación del sistema, es otro de los campos en los que deberá trabajar el psicólogo del trabajo, durante el proceso de implantación del sistema de Gestión del Conocimiento.

Así, como en todos los procesos de cambio, será preciso ayudar a los empleados a comprobar cómo el nuevo sistema puede ayudarlos a desarrollarse, tanto personal, como profesionalmente.

- e. Un sistema de Gestión del Conocimiento exige que todos los empleados trabajen con autonomía e iniciativa, asumiendo las responsabilidades que les correspondan.

Asimismo, las organizaciones inteligentes se apoyan tanto en el aprendizaje individual, como en el aprendizaje en equipo.

Estos dos aspectos, obviamente, abren nuevas perspectivas de actuación a los psicólogos del trabajo.

CONCLUSIÓN

Las primeras aportaciones de la Psicología del Trabajo a las organizaciones se centraron, fundamental aunque no exclusivamente, en el campo de la selección de personal. Ello llevó a los psicólogos a desarrollar diversos tests y pruebas psicológicas, a medida que iban avanzando los conocimientos sobre inteligencia, aptitudes o personalidad, como aspectos predictores del rendimiento de las personas.

Posteriormente, a medida que el mundo del trabajo cambiaba y los conocimientos psicológicos aumentaban, los psicólogos del trabajo fueron desarrollando sus actividades en distintos campos en los que, en muchas ocasiones, ya se había trabajado anteriormente: Formación, Salud Laboral, Clima Laboral, Inserción y Reinserción Laboral de Discapacitados, etc.

En todos los casos los psicólogos del trabajo han sabido responder a las nuevas exigencias que les ha planteado la sociedad y, en no pocas ocasiones, se han anticipado a las mismas.

El resurgimiento, en los años ochenta y noventa, del enfoque denominado Gestión por Competencias, planteó, y sigue planteando, nuevos retos a los psicólogos del trabajo, tanto en lo que se refiere a la Evaluación del Personal, como a la Selección y Formación, entre otros campos, y supuso una nueva orientación en su trabajo, con objeto de responder a los significativos cambios que se habían producido, y se siguen produciendo, en la sociedad, en general, y en las empresas, en particular.

Los avances tecnológicos, de los que las redes internas son, tal vez, los más significativos, han producido la aparición, en las empresas, de la corriente denominada Gestión del Conocimiento. Ello conlleva un nuevo cambio en las exigencias que las empresas y la sociedad plantean a los psicólogos del trabajo.

Estamos, pues, ante un nuevo reto, derivado de la lógica evolución empresarial. Es un reto atractivo al que habrá que responder, como se ha hecho en otras ocasiones, con rigurosidad, con entusiasmo y con trabajo; pero, sobre todo, evitando la postura: “esto es lo nuevo, lo demás no sirve”. En realidad, y como en otras tantas ocasiones, nos encontramos ante una nueva oportunidad para aprender.

BIBLIOGRAFÍA

Aledo, A. (1998). La Gestión del Conocimiento en el Grupo Heineken (Heineken

University). *Training and Development Digest*, Septiembre, 12, 28-31.

Allee, V. (1998). Los 12 Principios de la Gestión de Conocimientos en la Empresa. *Training and Development Digest*, Julio, 11, 28-33.

Carpintero, H. (1994). *Historia de la Psicología en España*. Madrid, Eudema.

Cohen, S. (1998). Aproveche la Intranet para gestionar el conocimiento de su empresa. *Training and Development Digest*, Noviembre, 13, 18-24.

Forteza, J.A. (1988). Continuidad y evolución de la Psicología del Trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 13, 113-126.

García Echevarría, S. (1995). De la Economía Protegida a la Economía Competitiva. En Ordoñez, M. (Coor.) *La Nueva Gestión de Recursos Humanos*. Barcelona, Gestión 2000.

Koulopoulos, T.M. (1997). *Smart Companies, Smart Tools*. Van Nostran Reinhold.

Levy – Leboyer, C. (1996). *Gestión de las Competencias*. Barcelona, Gestión 2000.

López, A.I. (1997). *Internet aplicado a la Empresa y la Administración (Servicios Básicos)*. Madrid, Cepade.

Pereda, S. (1997). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos (I)*. Madrid, Cepade.

Senge, P.M. (1995). *La Quinta Disciplina*. Barcelona, Granica.

Thurbin, P.J. (1994). *La Empresa capaz de Aprender*. Barcelona, Folio.