



## *Introducción*

---

### **Introducción al número monográfico sobre «Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas Españolas: Experiencias»**

---

### **Introduction to the special issue about «Work, Organizational and Human Resource Psychology in the Spanish Public Administration: Experiences»**

**ADOLFO HERNÁNDEZ GORDILLO<sup>1</sup>**

---

El presente número monográfico de la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones dedicado a la aplicación de la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos a la gestión de los recursos humanos en los diversos tipos de Administraciones Públicas (Administración General del Estado, Administraciones de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades de Ceuta y Melilla y las Administraciones de las Entidades Locales), aparece poco después de la aprobación por las Cortes Generales de la Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público.

Se trata de una Ley muy importante, que introduce numerosas novedades en la función pública, si bien gran parte de las medidas previstas no se pondrán en marcha hasta la aprobación de las leyes de desarrollo tanto por parte de las Cortes Generales como por las Asambleas Legislativas Autonómicas. Este Ley vino precedida por los

trabajos de una Comisión constituida para el Estudio y Preparación del Estatuto Básico del Empleado Público, cuyo Informe Final se dió a conocer el 25 de abril de 2005. Dicha Comisión, estuvo presidida por Miguel Sánchez Morón, Catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad de Alcalá, y contó con otros 15 miembros, ninguno de ellos psicólogos.

Pero el objetivo de este número monográfico no es reivindicativo, sino propositivo: la colección de 7 artículos presentan experiencias reales basadas en procesos de intervención y/o investigación que iluminan o dan respuesta desde la psicología y la práctica profesional de psicólogos a retos importantes de la gestión de los recursos humanos en el ámbito de las Administraciones Públicas.

El monográfico recoge 7 artículos:

— Los tres primeros recogen la histo-

---

<sup>1</sup> Director de la Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

ria y algunas de las experiencias exitosas desarrolladas en el Instituto Navarro de Administración Pública, antiguo Instituto de Psicología Aplicada de Navarra.

- Los tres siguientes, recogen experiencias y desarrollos que se están realizando en el momento actual por un equipo de psicólogos en la Función Pública de la Administración General del País Vasco.
- Finalmente, un artículo elaborado por profesores de las Universidades de Valencia y Almería plantea los resultados de una investigación sobre las características específicas del contrato psicológico en el ámbito de la Administración Pública.

Loitegui (2007) presenta una historia resumida de la transición del Instituto Provincial de Psicología Aplicada y Psicotecnia de Navarra, creado en 1961 al actual Instituto Navarro de Administración Pública, es decir una rica historia de 46 años en la que se puede decir que el desarrollo del Instituto corresponde prácticamente con la historia de la psicología aplicada en Navarra. Mientras que el resto de los Institutos Provinciales de Psicología Aplicada y el Instituto Nacional, languidecían para desaparecer en los 80, tras la llegada de los socialistas al poder, este Instituto, debido a las características específicas de la Diputación Foral de Navarra, incluso en los años del franquismo, no sólo consiguió mantenerse sino que fué evolucionando y desarrollando todas las áreas aplicadas de la psicología.

Inicialmente el área que se desarrolló más fué la de orientación profesional, y más adelante la intervención psicoeducati-

va en general, aplicada a todos los niveles educativos no universitarios. Tanto se desarrolló que la Unidad de Psicología Educativa responsable de dicha actividad pasó a depender en 1983 a la Consejería de Educación. Lo mismo pasó con la Unidad de Psicología Clínica que también se integró en la Consejería de Sanidad. Mientras la Unidad de Psicología del Trabajo se iba consolidando y ampliando, primero encargándose de la selección de personal, a partir de 1973, posteriormente añadiendo las actividades de formación, ya en 1977, para irse convirtiendo en una consultoría interna del Gobierno de Navarra, realizando además de las funciones anteriores estudios de clima y satisfacción, entre otros.

Y así hasta llegar al momento actual ya como Instituto Navarro de Administración Pública en el que uno de los tres Servicios es el Servicio de Psicología Aplicada, encargado de la selección y promoción de personal, el diagnóstico y certificaciones psicológicas, y la realización de estudios y programas de intervención.

El autor, Jesús Ramón Loitegui Aldaz, Licenciado y Doctor en Psicología por la Universidad Complutense, y Diplomado en Psicología Clínica e Industrial por la Escuela de San Bernardo de Madrid, se incorporó en 1973 al Instituto de Psicología Aplicada de Navarra, obteniendo la primera plaza de licenciado en psicología. Posteriormente en 1981 fué nombrado Director del Instituto, hasta 1991, año en el que el Instituto de Psicología Aplicada devino en Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), siendo entonces nombrado Director General de dicho Instituto. En septiembre de 1995 fué nombrado Director de la Escuela de Seguridad del Gobierno de Navarra, para volver en septiembre de 1996 a la Dirección General

del INAP, cargo que ocupó hasta septiembre de 2003. A partir de esa fecha es Director del Servicio de Formación y Psicología del INAP.

Por otra parte, fué uno de los fundadores del Colegio Oficial de Psicólogos en Navarra. En 1973 promovió la creación de la Sección de Psicología dentro del Colegio Oficial de Doctores y Licenciados en Filosofía y Letras, siendo el representante de Navarra en la Comisión Gestora para la creación del Colegio Oficial de Psicólogos (COP). Una vez creado el COP en 1980, cuando se constituyó la Delegación de Navarra se convirtió en el colegiado N-00001. Cuando la Delegación pasó a ser Colegio Oficial de Psicólogos de Navarra en 2001, fué elegido Decano, siendo reelegido en el 2005. Desde el año 2007 pertenece a la Junta de Gobierno del Consejo General de Psicólogos de España, ocupándose en ella de los asuntos relacionados con la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Fraile (2007a) presenta el proceso de implantación del sistema de control de calidad en la selección de personal para las Administraciones públicas que se inició en el año 1997 por iniciativa del Servicio de Psicología del Instituto Navarro de Administración Pública y que culminó en diciembre de 2002 con la entrega del certificado por parte de la Fundación AENOR. Describe cómo se decidió llevar todo el proceso por el personal propio de la Unidad sin tener el apoyo o tutela de ninguna consultora especializada, y las ventajas e inconvenientes de dicha decisión. Finalmente presenta los resultados, estando entre ellos, además de la obtención de la certificación y de la producción del Manual de Calidad, la elaboración de otros dos documentos de apoyo, el

“Manual de buenas prácticas de las selecciones ordinarias”, así como el documento “Cómo mejorar los procesos de selección en los Ayuntamientos”.

En otro artículo, Fraile (2007b) presenta un programa pionero de formación mediante trabajo en prácticas de una duración de 2 años dirigido a licenciados en Psicología que han finalizado sus estudios en los 4 años anteriores, organizado por el Instituto Navarro de Administración Pública (INAP). Durante el período 1991-2000 se convocaron anualmente 3 plazas, pasando a 4 entre 2001-2003. A partir del 2003, el Gobierno de Navarra amplía la convocatoria a otras titulaciones universitarias. Describe los cuatro objetivos específicos del programa: **capacitar** realizando prácticas tutorizadas en las distintas unidades del INAP (Servicio de Psicología, Servicio de Formación, Escuela de Seguridad); **formar** mediante cursos organizados ad hoc tanto en las aplicaciones informáticas utilizadas habitualmente en las empresas, como en áreas relacionadas con la Psicología del Trabajo; **evaluar y orientar** a los psicólogos en prácticas; finalmente, **desarrollar** un trabajo de investigación. Termina presentando los resultados de un estudio de seguimiento efectuado en el 2004, así como recogiendo testimonios de algunos de los participantes en el programa.

La autora, Ana Fraile Blázquez, Licenciada en Psicología por la Universidad Complutense y en posesión de un Máster en Administración y Gestión de Administraciones Públicas por la Universidad Pública de Navarra, ocupa actualmente la Jefatura de la Unidad de Coordinación contra la Violencia sobre la Mujer de la Delegación del Gobierno en la Comunidad Foral de Navarra.

Comenzó su andadura profesional como psicóloga escolar en el Departamento de Educación del Gobierno de Navarra, fué Directora del Servicio de Psicología del INAP entre 1995 y 2003, de donde pasó a Jefa de Sección de Estudios y Programas del Instituto Navarro de la Mujer, hasta que pasó a ocupar su puesto actual.

Actualmente es vocal de la Junta de Gobierno del Colegio Oficial de Psicólogos de Navarra.

Aguirre (2007) presenta los trabajos desarrollados hasta la fecha para llegar a elaborar una taxonomía de las destrezas mentales y de relación de los trabajadores de la Administración General del País Vasco (AGPV). El trabajo se inserta en el contexto de implantación de los Análisis Funcionales de la AGPV (Gorriti, 2003), como consecuencia de la cual se realizaron entrevistas para identificar las tareas representativas de cada puesto: se identificaron 1.410 enunciados de destrezas mentales y 1.344 de relación. Como resultado del proceso metodológico que la autora describe se obtuvieron 30 enunciados de destrezas mentales y 26 de relación.

Ana Aguirre, la autora, es técnico de Recursos Humanos de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco. Es analista de puestos y encargada del proceso de validación de las taxonomías de destrezas, conocimientos y demás aspectos de validez de contenido, necesarios para la aplicación de análisis de puestos en red que utiliza la AGPV para obtener los datos de los puestos desde los mismos ocupantes.

Antón (2007), por su parte, aporta un enfoque de carácter más metodológico. A la hora de explotar Análisis de Puestos

masivos, como los realizados en la AGPV entre 2002 y 2004, en la que 2.171 personas de todas las categorías contestaron una encuesta, que incluía un cuestionario en la que cada persona tenía que valorar las tareas que realizaba según cuatro dimensiones (Frecuencia, Duración, Consecuencias y Dificultad), en una escala de 1 a 7, se plantea el interrogante si es posible simplificar el tamaño y complejidad de los cuestionarios sin perder por ello información ocupacional relevante. Como producto se obtuvieron enunciados hasta un total de 36.636 tareas. Se plantea la hipótesis si las cuatro dimensiones son realmente diferentes o están relacionadas entre sí. Tras los correspondientes análisis factoriales, se encontró una estructura factorial de dos factores, *Complejidad* y *Frecuencia*, que explicaban el 78% de la varianza.

Pilar Antón es también técnico de Recursos Humanos de la Dirección de Función Pública del Gobierno Vasco. Está encargada de todo lo que es el ámbito predictivo de la intervención en la gestión en Recursos Humanos, principalmente en la definición de las pruebas y la determinación de perfiles a partir de análisis de puestos, la convocatoria de concursos de traslados y Ofertas Públicas de Empleo.

Gorriti (2007) plantea un artículo orientado hacia el futuro. Partiendo de la obligación legal de acometer la evaluación de desempeño (artículo 20 de la Ley 7/2007 del Estatuto Básico del Empleado Público), trata de demostrar la necesidad técnica de acometer la evaluación de desempeño (ED) como práctica habitual de las actividades relacionadas con los Recursos Humanos (RRHH) en las Administraciones Públicas (AAPP). El autor parte de que actualmente ya se viene haciendo alguna ED, y defiende que simplemente

hay que sistematizar y profesionalizar el proceso, y por ello el objetivo del artículo es tratar de convencer a los responsables de RRHH de las AAPP en que existen métodos y técnicas fiables para hacer una ED eficaz y justa.

A partir de una revisión de la literatura más reciente, presenta y describe los tres ámbitos o tipos de desempeño: el desempeño referido a tarea, el desempeño contextual y las conductas contraproductivas. Para cada uno de los ámbitos recoge tablas que presentan un resumen de los autores, dimensiones, definiciones, etc. Tras presentar la revisión de la literatura sobre las principales dimensiones de la ED, pasa a comentar las metodologías de ED, los errores de las medidas de la ED y los resultados de las investigaciones más recientes de la investigación meta analítica.

El autor es Licenciado en Psicología (Psicología del Trabajo y de las Organizaciones) por la Universidad de Deusto (1981), y Doctor por esa misma Universidad (1991), con una tesis sobre "Un estándar de selección policial según un modelo de validez predictiva". Es miembro de la Society for Industrial and Organizational Psychology, División 14 de la American Psychological Association desde 2001, y desde el 2006 de la división de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones de la Asociación Internacional de Psicología Aplicada.

Se incorporó en noviembre de 1982 a la Academia de la Policía Vasca como profesor de Psicología, añadiendo las funciones de Responsable del Seguimiento Académico de los alumnos a partir de 1985. De abril de 1988 a marzo de 1996 ocupó el puesto de Jefe del Servicio de Diagnóstico

del Gabinete del Viceconsejero de Seguridad, responsable del proyecto "Planificación de Actividades y Perfiles Policiales". En marzo de 1996 fué nombrado Asesor en la Oficina para la Modernización Administrativa de la Vicepresidencia del Gobierno Vasco. En octubre de 1997 fué nombrado responsable del "Proyecto de Análisis Funcionales: Racionalización de Estructuras Organizativas de los Puestos del Gobierno Vasco. En noviembre de 2001 fué nombrado Coordinador del Plan de Implantación de los Análisis Funcionales. De marzo a septiembre de 2004 fué Asesor de la Vicepresidenta del Gobierno Vasco en materia de Racionalización de Recursos Humanos. Desde septiembre de 2004 es el Responsable de Recursos Humanos de la Dirección de Función Pública.

Ha presentado diversas ponencias en Congresos Nacionales e Internacionales, siendo profesor de diversos Máster y en diversos cursos organizados por el Instituto Nacional de Administración Pública. Es autor de numerosos artículos, varios de ellos publicados en la R.P.T.O., informes y capítulos de libros.

Gracia, Peiró y Mañas (2007) realizan la última contribución al número monográfico. En este caso no se trata de trabajos realizados por psicólogos que trabajan como funcionarios en el ámbito de la Administración Pública, como en el caso de los otros seis artículos, sino que se trata de una investigación empírica realizada por profesores universitarios de las Universidades de Valencia y Almería. Si bien son abundantes los trabajos sobre el contrato psicológico, son escasos los estudios realizados en la Administración Pública. Por otra parte no se había realizado hasta ahora en España ningún trabajo que junto

a las percepciones de las obligaciones del empleador, explore asimismo las percepciones de las propias obligaciones del empleado y el grado de cumplimiento de éstas. Los resultados del presente estudio señalan que hay una correlación positiva y significativa entre obligaciones del empleador y del empleado y entre cumplimiento del empleador y del empleado.

Los resultados del estudio sugieren que los empleadores públicos deberían conocer cómo los empleados perciben las obligaciones dentro de una relación de empleo y cómo cabría gestionar dichas obligaciones.

Hasta aquí la descripción de los artículos del número monográfico. Es obvio que debe haber muchas más investigaciones y trabajos en España sobre las aportaciones de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones a la gestión de los Recursos Humanos en el ámbito de las Administraciones Públicas, pero no es fácil que respondan a trabajos persistentes en el tiempo y fruto de equipos como los presentados en este número procedentes de las Administraciones Públicas Autonómicas de Navarra y del País Vasco. Es de lamentar que no haya trabajos ni investigaciones parecidos ni en el Ministerio de Administraciones Públicas ni en el Instituto Nacional de Administración Pública, donde prevalece un enfoque basado principalmente en el derecho, y en la que la casi totalidad de los funcionarios en todos los niveles poseen estudios de Derecho.

En el presente monográfico se ha demostrado que hay respuestas solventes y eficaces desde el campo de la Psicología, y que obviamente los que mejor pueden aplicar las teorías, métodos, técnicas e instrumentos psicológicos son los propios psicólogos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, A.M. (2007). Consistencia semántica de enunciados de destrezas mentales y de relación en el ámbito de la Administración Pública Vasca. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, este número.

Antón, P. (2007). Análisis factorial de los criterios de criticidad de las tareas enunciadas en la Encuesta de Análisis de Puestos de la Administración General del País Vasco (AGPV). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, este número.

Fraile, A. (2007a). Calidad en la Administración Pública: Aplicación de la ISO 9001:2000 a la selección de personal en el ámbito de la Administración Pública Navarra. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, este número.

Fraile, A. (2007b). El programa de prácticas en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (PTO) (1991-2003). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, este número.

Gorriti, M. (2003). Análisis Ocupacional y de Estructuras Organizativas a partir de componentes de función y análisis de clusters (La Administración del País Vasco. Un caso concreto de aplicación). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19, 75-105.

Gorriti, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas Españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, este número.

Gracia, F., Peiró, J.M. y Mañas, M.A.

(2007). El contrato psicológico en la Administración Pública: derechos y obligaciones del empleado público desde su propia perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, este número.

Loitegui, R. (2007). El Instituto Navarro de Administración Pública y el desarrollo de la Psicología Aplicada en Navarra. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, este número.