

# TRABAJO DE FIN DE MÁSTER EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE LAS ORGANIZACIONES Y EN RRHH



**“Un camino hacia el aprendizaje positivo”**

**ALUMNA: IRENE NAVARRO MARÍN**

**TUTORA: VANESA FERNÁNDEZ GALINDO**

**CURSOS: 2015/2016**

**Fecha de presentación: Septiembre 2016**

## INTRODUCCION

El presente trabajo de Fin de Master tiene como objetivo plasmar las competencias adquiridas desde primera persona, construidas a partir de la realización del Master en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y de los Recursos Humanos.

En primer lugar se muestra un breve recorrido por los aspectos clave de las asignaturas impartidas a lo largo del máster, seguido de las nueve competencias que se han desarrollado en plano académico y de estancia en la empresa, mediante la descripción detallada de las diferentes actividades implicadas en la transferencia y consolidación del conocimiento.

Por último se expone una valoración personal sobre los aspectos más relevantes del master tanto a nivel personal como profesional y una autorreflexión sobre cuáles son las perspectivas que se nos presentan el futuro tras finalizar el master.

Palabras clave: aprendizaje, competencias, conocimientos, psicología, recursos humanos

## ABSTRACT

This work aims to describe the skills acquired from the first person, constructed from the realization of the Master in Psychology of Work, Organizations and Human Resources.

First a brief overview of the key aspects of the subjects taught throughout the master, followed by the nine competencies that have been developed in academic level and stay in the company, by the detailed description of the various activities involved shown in the transfer and consolidation of knowledge.

Finally a personal assessment on the most relevant aspects of the master both personal and professional and self-reflection on what the prospects we face the future after completion of the master are exposed.

Keywords: learning, skills, knowledge, psychology, human resource

## INDICE

	pág.
1. Presentación	1-6
2. Competencias adquiridas en el ámbito profesional	6
2.1 Competencia desarrollada CE-1	6-8
2.1.1 Tarea para desarrollar la competencia	
2.2 Competencia desarrollada CE-2	8
2.2.1 Tarea para desarrollar la competencia	
2.3 Competencia desarrollada CE-3	8-9
2.3.1 Tarea para desarrollar la competencia	
2.4 Competencia desarrollada CE-4	9-11
2.4.1 Tarea para desarrollar la competencia	
2.5 Competencia desarrollada CE-5	11-13
2.5.1 Tarea para desarrollar la competencia	
2.6 Competencia desarrollada CE-6	13-15
2.6.1 Tarea para desarrollar la competencia	
2.7 Competencia desarrollada CE-7	15-16
2.7.1 Tarea para desarrollar la competencia	
2.8 Competencia desarrollada CE-8	16-17
2.8.1 Tarea para desarrollar la competencia	
2.9 Competencia desarrollada CE-9	17
2.9.1 Tarea para desarrollar la competencia	
3 Valoración personal	18-19
4 Visión de futuro	20
5 Bibliografía y Webgrafía	21
6 Anexos	22

## 1. PRESENTACION.

A continuación se presentan las asignaturas del Master y los aspectos claves más destacables de cada una de ellas.

NOMBRE DE LA ASIGNATURA	ASPECTOS CLAVE A DESTACAR ¿Qué has aprendido?
<b>SBE001 – Trabajo y Salud Ocupacional</b>	<p>En esta primera asignatura nos adentramos en la Psicología de la Salud Ocupacional su definición, historia, metodología y sus modelos explicativos. Destacar:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>-el modelo de pérdida de recursos</li><li>-ausencia de reciprocidad</li><li>-sobre o baja estimulación</li><li>-interacción demandas-recursos</li></ul> <p>Los daños psicosociales como burnout, tecno-estrés y adicción al trabajo que desconocía y el mobbing. Vimos con detalle su definición, características y posibles intervenciones en las organizaciones para minimizar o impedir que aparezcan. También que desde el marco normativo la LPRL obliga a evaluar e intervenir desde el punto de vista ergonómico y psicosocial. Por último el modelo RED elaborado por el equipo WONT que hemos utilizado a lo largo de varias asignaturas del máster.</p>
<b>SBE002 – Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional</b>	<p>En esta asignatura destacar la importancia que tiene el contexto y sus cambios en el desarrollo de la gestión de los recursos humanos y los modelos de gestión que se pueden utilizar: administrativo, de gestión, desarrollo y estratégico. Además para la gestión de la organización y toma de decisiones vimos el CMI (concepto, claves, metodología, reflexiones sobre las perspectivas, beneficios, etc.). Destacar que esta herramienta nos da información muy valiosa sobre la consecución de los objetivos tanto a nivel de la organización como de un dpto. y nos permite comunicar la estrategia de la empresa, dar</p>

	<p>feedback y alinear a las personas a la ejecución de esta para mejorar el negocio. Por otra parte liderazgo y estilos. En este ámbito me pareció muy interesante los nuevos roles y desafíos que tienen que afrontar los líderes en la actualidad. En cuanto a los estilos vistos destacar la necesidad de implantar el liderazgo transformacional en contra partida al tóxico para disminuir los riesgos psicosociales.</p> <p>Por último vimos la dirección por misiones desde el modelo estratégico. En este sentido reflexionar sobre como la misión de la organización debe ser compartida y estar alineada con la misión individual de las personas que la forman, es importante que las personas sepan para que están haciendo las cosas y cuál es su contribución para alcanza el compromiso (para conseguirlo estudiamos la confianza).</p>
<p><b>SBE003 – Psicología Organizacional Positiva</b></p>	<p>Esta asignatura fue una de las más interesantes. En primer lugar vimos la inteligencia emocional (IE), sus diferentes modelos y formas de medición aunque lo más destacable para mí fue conocer cómo aplicarla en situaciones concretas en el contexto laboral para generar entornos saludables y un clima positivo. También pudimos ver la importancia del capital psicológico, sobre como a partir de este conjunto de características positivas formadas por estados emocionales tales como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia de la persona pueden actuar como recursos personales y se relacionan también con resultados positivos. Tanto a nivel personal como profesional es importante conocer técnicas y aprender a cómo gestionar las emociones e invertir en estos recursos.</p> <p>Por tanto, en este sentido reflexionar sobre la necesidad de cambio de pensamiento en las organizaciones, sobre como desde la psicología positiva, estas pueden poner</p>

	<p>en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados promoviendo el bienestar, consiguiendo tener empleados felices y por tanto un mejor desempeño y mejores resultados. Como ejemplo de ello vimos las HERO (organizaciones saludables) y conceptos deseables en los empleados como el engagement y el flow.</p>
<p><b>SBE004 – Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad</b></p>	<p>La importancia que las organizaciones aprendan en contextos de cambio, que fomenten la formación y autoaprendizaje a lo largo de la vida laboral. También vimos la competencia de empleabilidad (gestión de la información, trabajar en equipo, adaptación, solución de problemas). Por otra parte refrescar en mi caso la gestión de la calidad ya que la había estudiado en el grado. Normas como son las ISO 9001 (sistemas de gestión de la calidad), 14001 (sistemas de gestión medioambiental), OHSAS 18001 (sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo). A nivel nacional encontramos organismos para la elaboración de normas comités de AENOR y para certificación de estos sistemas. El organismo acreditador es la ENAC. Los modelos de excelencia como son el EFQM y el modelo del bien común (este último lo desconocía) basados en la autoevaluación y en la búsqueda de la excelencia. En estos dos modelos también puedes obtener distintivos como las semillas o los sellos de excelencia. Por último para valorar la calidad del servicio conocimos el modelo SERVQUAL y sus dimensiones; la técnica de Survey Feedback para el desarrollo organizacional y de utilización de la información, que consiste en recoger datos de la organización y en darla a conocer a sus miembros de manera adecuada puesta en común con los trabajadores para propuestas de mejora. Por último vimos los conceptos de clima y cultura organizacional.</p>

<p><b>SBE005- Técnicas de Gestión de Recursos Humanos</b></p>	<p>Esta asignatura me sirvió también para recordar materia estudiada en el grado de RRHH. y ampliar cierta información. Estudiamos las diferentes técnicas que actúan como eje de las políticas desarrolladas en materia de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Procesos Básicos en la gestión de RRHH: análisis del trabajo, diseño de puestos, planificación de RRHH.</li> <li>-Afectación e incorporación de RRHH: reclutamiento y selección.</li> <li>-Socialización laboral</li> <li>-De formación y desarrollo de carrera</li> <li>-De desvinculación organizacional</li> <li>-De evaluación: entrevista, incidentes críticos, focus group, observación, survey feedback, y desempeño.</li> </ul> <p>Algunas de estas técnicas las he podido realizar en las prácticas externas.</p>
<p><b>SBE006 – Prácticas Organizacionales Saludables</b></p>	<p>Otra de las asignaturas que destaco como relevante para aplicar en el contexto laboral. La importancia de la negociación, la gestión y resolución conflictos. El hecho que pudiéramos realizar de manera práctica los casos me dieron una visión más real de cómo actuar en esta materia, aspectos como los intereses, el poder, los derechos, las diferentes fases del proceso y técnicas de resolución de conflictos, etc.</p> <p>Me gustó mucho el caso R, nos permitió conocer como una empresa real basa sus prácticas en un modelo de gestión de personas orientado a la felicidad y que este reportándoles beneficios y buenos resultados.</p> <p>Por último el modelo de las 5S una manera diferente de actuar cuyo precursor fue la empresa Totoya, esta utilizó diversas prácticas de mejora organizacionales alcanzando el éxito económico, atención a sus clientes, mejora de la producción y compromiso del personal. En el modelo encontramos como a partir de la selección, el</p>

	<p>orden, la limpieza, la estandarización y el hábito, reduciremos costes en la empresa y mejoraremos la calidad del trabajo y salud de los empleados.</p>
<p><b>SBE007 – Intervención psicosocial en el Trabajo</b></p>	<p>En esta asignatura se presenta el proceso de intervención y evaluación de los riesgos psicosociales en las organizaciones. En este sentido, pudimos ver las diferentes estrategias de actuación (preventivas, correctivas y de optimización y de manera individual y/u organizacional), cuáles son los ingredientes esenciales para poder intervenir, distinguir las principales intervenciones, los factores críticos de éxito: the best practices en las fases del proceso, así como en el estudio y la necesidad de optimización del bienestar y la salud psicosocial en el trabajo y en las organizaciones. Destacar las siguientes metodologías para la medición:</p> <p>Modelo RED y su cuestionario de auto-informe. Modelo Istars 21 y la metodología de evaluación propuesta por INSHT. Todas ellas con sus ventajas e inconvenientes.</p>
<p><b>SBE008 – Psicología del coaching</b></p>	<p>Me permitió adentrarme y profundizar en el mundo y proceso del coaching todo de manera muy práctica, esto no solo me ha llevado a entender mejor el proceso sino a plantearme mis objetivos y como llevarlos a cabo a nivel personal.</p> <p>Aprendizaje de nuevos conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• creencias limitantes</li> <li>• herramientas internas y externas del coaching (preguntas poderosas, escucha activa y empática, feedback, rueda de la vida, valores personales). Las personas manifestamos conductas que son acordes a las creencias que tenemos, ideas que consideramos ciertas y no nos las cuestionamos, hasta que llega el momento en que “abrimos los ojos”.</li> </ul> <p>Ampliación de estos conceptos en el trabajo grupal de la asignatura.</p>



## SBE011-Prácticas externas

Visión más cercana al mundo laboral. La realidad existente en muchos aspectos se aleja de la teoría. En relación a la materia vista en clase he podido desarrollar de manera completa prácticas y técnicas de recursos humanos como son el reclutamiento, selección, análisis de puestos, etc.

## 2. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL Y ACADÉMICO.

A continuación se presentan las diferentes competencias adquiridas a lo largo del Máster a través de una escala Likert de 4 puntos donde las siguientes puntuaciones correlacionan con el nivel de adquisición de una competencia de manera que se podrá observar el grado de mejora de esa competencia antes y después del master. Asimismo se detallaran las tareas o actividades que se han llevado a cabo para desarrollar la competencia y el resultado o evidencia de que se han alcanzado dichas competencias.

0	Desconocimiento absoluto.
1	Insuficientemente desarrollada. Existe conocimiento pero de manera muy básica.
2	Suficientemente desarrollada pero no permite realizar tareas sencillas de manera autónoma.
3	Suficientemente desarrollada me permite realizar tareas sencillas de manera autónoma.
4	Muy desarrollada me permite realizar tareas complejas de manera autónoma

### 2.1 COMPETENCIA DESARROLLADA CE1

Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
ANTES**

**0**

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
DESPUES**

**2**

#### 2.1.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA

He de decir que al no venir de la rama de la psicología no tenía ningún conocimiento previo al respecto sobre esta asignatura. En este sentido a lo largo de las sesiones pude conocer e interpretar los diferentes factores de estrés y los diferentes modelos y teorías de estrés desde la Psicología Ocupacional y Ergonomía:

Pérdida de recursos

- Modelo de estrés y coping
- Teoría de Conservación de recursos

Ausencia de reciprocidad

- Teoría de equilibrio esfuerzo-resultado

Sobre o baja-estimulación

- Modelo vitamínico

Interacción demandas-recursos

- Modelo de demandas-control
- Modelo de demandas-recursos laborales
- Modelo espiral de la salud ocupacional

Pude desarrollar esta competencia a través de las diferentes actividades prácticas realizadas en clase:

En un primer ejercicio práctico analizamos los trabajos estresantes escribiendo los principales estresores a los que estos profesionales tenían que enfrentarse en su trabajo y señalar por qué. A continuación debíamos indicar qué estrategias o recursos podían poner en práctica para reducir esos estresores.

En un segundo ejercicio analizamos diferentes casos de situaciones de estrés, cada caso estaba asociado a un modelo teórico donde debíamos señalar cómo podría interpretarse la salud psicosocial siguiendo las premisas básicas del modelo, lo que me permitió conocer la aplicación de cada modelo y los procesos que se deben producir para utilizar uno u otro y en concreto para poder dotar a la persona de estrategias, herramientas, recursos y técnicas para afrontar estas situaciones y generar bienestar y emociones positivas reduciendo o eliminando el estrés.

En relación a la LPRL sí que tenía nociones muy básicas sobre la obligación de identificar y prevenir los riesgos psicosociales, diseñar puestos adecuadamente e integrar la salud ocupacional y la seguridad en la empresa. En esta asignatura pude conocer más a fondo las bases jurídico-técnicas y adquirir habilidades que me faciliten poder hacer uso de las fuentes jurídico-psicosociales en contextos laborales.

El último tema relacionado con el mobbing, pude aprende a cómo actuar ante una situación de violencia en el trabajo, determinar que es y que no es acoso laboral y en relación al apartado anterior la necesidad de integrar procedimientos de actuación en el Plan de Prevención de la empresa.

## 2.2 COMPETENCIA DESARROLLADA CE2

Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
ANTES**

**1**

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
DESPUES**

**3**

### 2.2.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA

Competencia relacionada al igual que la anterior con la asignatura SBE001: Trabajo y Salud Ocupacional. Concretamente pude desarrollar esta competencia con la realización de un trabajo grupal de investigación que en nuestro caso trataba del daño psicosocial “burnout” en estudiantes, donde profundizamos más sobre el estudio de este concepto. Se elaboraron unos objetivos e hipótesis y como herramienta se utilizó el cuestionario Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS), en concreto la adaptación española del MBI-GS realizada por Schaufeli et al (1996), traducida al castellano por Salanova y Grau (1999), con la finalidad de medir las tres dimensiones del síndrome de burnout: agotamiento emocional, eficacia profesional y cinismo. En este sentido destacar la clase que realizamos sobre recursos de información de la biblioteca, donde pudimos mejorar en la búsqueda de fuentes de información, a través de las diferentes bases de datos, libros on-line, revistas de la biblioteca, etc. para poder elaborar adecuadamente el trabajo. A lo largo de la carrera ya había elaborado varios trabajos de investigación relacionados sobre todo con el desarrollo de los recursos humanos.

## 2.3 COMPETENCIA DESARROLLADA CE3

Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
ANTES**

**2**

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
DESPUES**

**3**

### 2.3.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA

Mucha de la materia dada en esta asignatura ya la había estudiado en el grado de RL y RRHH y había realizado trabajos y prácticas sobre esta disciplina. Los diferentes modelos y teorías sobre la gestión y dirección de las personas (administrativa, de gestión, desarrollo y estratégica), la

condición subyacente de los trabajadores es decir concepciones sobre la naturaleza de las personas (hombre: económico, social, que se autorrealiza, hombre complejo), las diferentes herramientas de toma de decisiones en el desarrollo y gestión de RRHH como por ejemplo el CMI (ya había realizado previamente un trabajo de investigación en la carrera) y poseía los conocimientos necesarios para comprender el contexto externo e interno de las organizaciones ( ya que había realizado análisis DAFO entre otras actividades). De estos tres enfoques: contingencias, modelos de gestión y la condición subyacente del trabajador decir que son clave para determinar la estrategia de la empresa tanto a nivel general como en el ámbito de los recursos humanos, y por su puesto nos determinará la manera de intervenir en un tipo de empresa u otra.

En cuanto a la dirección de personas recalcar los 8 estilos de liderazgo vistos. En este sentido puedo clasificar los diferentes tipos de líderes en función de sus características y como reflexión personal me quedo con la necesidad de establecer un tipo de liderazgo positivo y transformacional para atenuar el estrés y los daños psicosociales. Asimismo desconocía la dirección por misiones como estilo de dirección y me pareció uno de los conceptos más interesantes y nos enseñó las bases de como poder definir misiones en organizaciones y la importancia de que las misiones individuales estén alienadas con la misión de la organización al final la misión la hacen las personas y esta debe ser compartida por todos los miembros.

Destacar que muchos de estos conceptos que había estudiado lo había hecho desde la perspectiva de la organización y en este caso se ha abordado desde la perspectiva psicosocial y aplicada.

Los trabajos realizados en clase me han ayudado a consolidar los conocimientos y mejorar esta competencia, así como el trabajo grupal donde realizamos un estudio del liderazgo en una empresa real y establecimos propuestas de mejora.

<b>2.4 COMPETENCIA DESARROLLADA CE4</b>		
Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva		
<b>DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES</b>	<b>0</b>	<b>DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUES 3</b>

### **2.4.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA**

Adquirir esta competencia no solo me ha ayudado a nivel profesional si no que a nivel personal ha cambiado la manera que tenía de ver la vida y afrontar las situaciones desde una perspectiva positiva, a ver por ejemplo una crisis no solo como peligro si no como una oportunidad siendo resiliente incluso he aprendido a ser más agradecida. Asimismo he podido conocer y valorar cuáles eran mis fortalezas individuales gracias a Marisa Salanova, lo cual puede ser de gran

utilidad a la hora de definirme en una entrevista de trabajo. La metodología empleada para averiguar mis fortalezas han sido: el modelo VIA (Salanova, 2013) y el test de los Roles de Belbin.

El contenido impartido para adquirir esta competencia lo desconocía por completo, pero me ha apasionado mucho, es una de las áreas que más me ha gustado del máster ya que considero todas las personas deberían poder reconocer sus emociones y las de los demás para evitar determinadas situaciones de conflicto, además tener la oportunidad de aprender técnicas y herramientas que nos ayuden a cambiar la visión y a ser más positivos y felices. He podido observar estudios que revelan que la gente que es más feliz tiene más éxito en el trabajo, lo que se traduce en un mayor desempeño y un mayor beneficio para las organizaciones y para ello he podido aprender cual es el perfil de una persona positiva (teoría constructiva de la felicidad (Boehm & Lyubomirski, 2005) y las organizaciones HERO cuyas prácticas propician la salud y el bienestar de sus empleados convirtiéndose en los mejores sitios para trabajar. Cuando los trabajadores están felices se crean estados positivos como el flow y el engagement (empleados comprometidos).

Incidir como en contraposición de la psicología tradicional que estudia las disfunciones la Psicología positiva da un cambio en la visión y se preocupa del estudio del funcionamiento óptimo de las personas y organizaciones positivas. He podido contrastar los objetivos, áreas de estudio, teorías y metodologías de investigación e intervención profesional de la Psicología Organizacional Positiva. Entre las teorías vistas en clase, destacar la teoría de Seligman, la cual dice que hay que buscar aquello que te gusta de verdad, distingue entre 3 tipos de vidas (placentera, compromiso y significativa), la teoría de la ampliación-construcción (Fredrickson, 2001), la experimentación de emociones positivas incrementa los recursos personales, que luego pueden ser utilizados en otros contextos y bajo otros estados emocionales. En este sentido, experimentar emociones positivas nos lleva a generar nuevos repertorios de respuesta, nuevas posibilidades de ofrecer soluciones más creativas; pasar por esa experiencia, además de reportarnos beneficios emocionales inmediatos. Los predictores del bienestar (gratitud y compasión, mindfulness y meditación, fortalezas del carácter, coaching, esperanza y espiritualidad), etc. Por otra parte como ya he comentado la importancia de identificar y gestionar las emociones en uno mismo y en los demás a través de la Inteligencia emocional, en este sentido destacar a los autores más importantes en esta área cuyos modelos son los más reconocidos, por una parte a Daniel Goleman y por otra a Salovey y Mayer.

Además pareció muy interesante como se emplean técnicas sencillas como poner un panel a través de chinchetas el estado de cada uno de los compañeros para que los demás sepan cómo

se encuentran en cada momento y en qué zona se encuentran ( zona de agresión, pasión, resignación, comodidad) facilitando el conocimiento de las emociones de los demás y saber cómo actuar en cada momento y saber qué cosas se pueden es mejor hacer o no, por ejemplo a la hora de fijar reuniones dependiendo del objetivo con que las hagamos será mejor un día, una hora, etc. porque dependerá de las emociones y energía de las personas. También el concepto de coherencia cardiaca y el uso de técnicas en este sentido para conocer si se tiene o no un buen líder.

Por último y no menos importante el capital psicológico, sobre como este de características positivas de la persona formadas por estados emocionales tales como la esperanza, el optimismo, la resiliencia y la autoeficacia de la persona que pueden actuar como recursos personales en contextos laborales y se relacionan con resultados positivos para la persona, el grupo y la organización (satisfacción, compromiso, felicidad y desempeño).

Todos los conocimientos teóricos expuestos, se complementaron con casos prácticos, el aprendizaje de ciertas técnicas y el trabajo final grupal de la asignatura. Concretamente realizamos un caso sobre la construcción de una escala de autoeficacia, un estudio sobre las HERO, diseñamos un plan de acción para el departamento de RRHH dirigido a la consecución de los objetivos de la empresa en relación a los conceptos presentados anteriormente.

Asimismo me llevo técnicas vistas en clase como son “afortunadamente”, el cepillo de dientes, el diario de gratitud que me están ayudando afianzar una personalidad más positiva, también me quedo con el siguiente lema: La felicidad NO es un qué... Es un para qué....

<b>2.5 COMPETENCIA DESARROLLADA CE5</b>		
Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo		
<b>DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES</b>	<b>2</b>	<b>DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUES</b>
		<b>3</b>

### 2.5.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA

Competencia que podríamos enmarcar en la asignatura SBE004 Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad.

En la actualidad nos encontramos ante un entorno laboral cambiante, este cambio no es algo específico del entorno organizacional y de las sociedades de hoy en día ya que ha existido siempre y es lo que ha hecho que se avance y desarrolle, sin embargo los cambios son actualmente más rápidos y complejos. Tales cambios reflejan la necesidad de desarrollar competencias más

complejas (por ejemplo, Empleabilidad), construir organizaciones que aprenden (por ejemplo, Learning organizations), e implementar nuevas formas de aprendizaje (por ejemplo, Workplace learning, E-learning). En este sentido hemos:

- Identificado cuáles son los principales logros y retos para el DRH en la investigación y práctica profesional del desarrollo de la empleabilidad como un recurso básico de afrontamiento al cambio organizacional.
- Conocido cuáles son los requisitos básicos de las organizaciones que aprenden y qué se puede hacer desde el DRH para gestionar estas organizaciones en un entorno global y de cambio.
- Descrito las estrategias organizacionales para la construcción del proceso de aprendizaje (por ejemplo, análisis de necesidades de aprendizaje, diseño de ambientes de aprendizaje y evaluación).

Como técnicas utilizadas para medir la optimización de competencias nombrar el análisis de las KASA'S (knowledge, abilities, skills, attitudes). En cuanto al trabajo grupal desarrollado respecto a este tema "Organizaciones que aprenden en contextos de cambio" realizamos un estudio de caso: IES Aprentia, donde pudimos consolidar dicha competencia. En primer lugar definimos los problemas o necesidades que tenía esta organización, elaboramos una guía de aprendizaje realizando el análisis de necesidades de aprendizaje, analizando las KASA'S específicas requeridas, diseñando las diferentes actuaciones para el aprendizaje y evaluándolo.

Todas aquellas organizaciones que tengan este pensamiento de la necesidad del aprendizaje continuo deben plasmarlo en la cultura de la organización y debe ser compartido por todos los miembros. Estudiamos las dimensiones de la cultura y los diferentes tipos.

En relación al clima, desde la teoría nos dicen y así lo he integrado en mis conocimientos, que las dimensiones del clima organizacional son características susceptibles de poder ser medidas en cualquier empresa y que influyen significativamente en las formas de comportarse de los individuos que la forman, por tanto, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es necesario conocer antes estas dimensiones para definir los elementos que afectan al ambiente de la empresa. Las dimensiones o factores pueden ser generalistas aunque en determinados sectores hay ciertas dimensiones estratégicas : ambiente físico, las características estructurales de la empresa (tamaño, estructura, jerarquía liderazgo, innovación) el comportamiento organizacional (nivel de absentismos, rotación, satisfacción laboral, etc.) características perso-

nales (actitudes, aptitudes, motivaciones, expectativas, etc.), autonomía personal (grado de especialización, diseño de puestos, enriquecimiento del puesto), ambiente social( justicia, compañerismo, cohesión, apoyos, conflictos, desarrollo profesional, promoción, comunicación, información, etc.). En este sentido en función de las dimensiones se puede percibir un tipo de clima u otro, en clase realizamos un ejercicio en primer lugar de manera individual donde a través de diferentes frases teníamos que describir el clima de la clase, después nos reuníamos en grupo y tratábamos de llegar a un consenso, después las compartíamos con el resto de grupos y debíamos agruparlas por categorías en función del contenido con ello aprendimos que los factores que determinan el clima son más o menos comunes y por eso las percepciones son compartidas. También realizamos un cuestionario.

A la hora de realizar un estudio de clima hay que tener un modelo que nos indique cuales son las dimensiones relevantes de clima, en este caso pudimos ver el modelo FOCUS (4 dimensiones de clima: apoyo, innovación, objetivos y formalización en base a dos ejes orientación interna vs externa, flexibilidad vs control). Después vimos las fases/ etapas del proceso de clima.

En mi caso este aspecto no lo pude desarrollar en mi estancia en la empresa.

## 2.6 COMPETENCIA DESARROLLADA CE6

Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES**

**2**

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUES**

**4**

### 2.6.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA

Esta ha sido la competencia más desarrollada en mi estancia en la empresa, durante estos meses he ganado experiencia y he podido aplicar los conocimientos adquiridos en el master, por una parte en referencia a las técnicas de reclutamiento y por otra relativos a las técnicas de selección vistas en la asignatura Técnicas de Gestión de Recursos Humanos. Puedo decir que me siento capacitada pese a que aún tengo mucho que mejorar a realizar estas actividades de manera completamente autónoma.

He podido ver los diferentes análisis de puestos realizados en la empresa y participar en diferentes procesos de selección de diferentes perfiles profesionales. He podido realizar diferentes tipos de entrevistas tanto telefónicas como presenciales donde he mejorado otras competencias de comunicación, de empatía, ética profesional, etc.

En cuanto al reclutamiento, ha sido un proceso muy básico, la fuente de reclutamiento utilizada la mayoría de veces ha sido el anuncio en página web especializada, en este caso se ha recurrido



a portales de empleo de Infojobs, Yobalia e Indeed, también he gestionado procesos de selección con ADLS y en algunas ocasiones mediante la gestión de los candidatos alojados en la base de datos existente en la empresa, de manera que he podido observar y aplicar tanto conocimientos en reclutamiento externo como interno. El objetivo del reclutamiento, tal y como dice la teoría es el de atraer y mantener a candidatos idóneos a través de los medios adecuados, como ha sido el caso del departamento donde he adquirido experiencia. Conforme van llegando las candidaturas al portal, para lo cual se ha realizado un seguimiento diario, se han ido archivando, de manera que se han cerrado los procesos de reclutamiento, una vez se ha constatado la obtención de un conjunto de solicitantes suficientes para comenzar el proceso de selección.

En cuanto al proceso de selección, las fases han sido las siguientes:

-Análisis de la documentación (C.V., cartas de presentación, preguntas “killer” (habilidades en el propio portal de empleo y que dan detalle de cuestiones importantes y descartables): Para realizar la criba de los C.V., se tiene siempre en cuenta la descripción del puesto de trabajo realizada con anterioridad, de manera que ha de ajustarse el perfil a los requisitos, formación y funciones desarrolladas y que más se adaptan a lo que se busca.

Se realiza con precisión puesto que evita muchas pérdidas de tiempo en entrevistas, tanto telefónicas como personales.

-Entrevistas telefónicas preliminares: previa a estas entrevistas se ha tenido que diseñar una entrevista estructurada en la que se han tenido en cuenta cuestiones como la formación, experiencia laboral, motivación hacia el puesto y sobre todo hacia el sector, competencias genéricas y específicas al puesto (teniendo en cuenta la descripción del puesto), cuestiones relativas a los valores de la empresa. Los resultados obtenidos se plasmaban en una base de datos tanto los que se ajustaban como los que no ya que podían encajar en otros puestos.

En algunos perfiles por la sencillez del perfil y la distancia, se hacían las entrevistas directamente por teléfono.

Entrevistas personales más en profundidad, donde se conocía con más detalle los aspectos comentados en el punto anterior y se utilizaban técnicas de entrevista como la entrevista de incidentes críticos y en algunos casos he podido participar en dinámicas de grupo.

En este sentido destacar las clases de gestión del talento impartidas por Agustín Aguilar me despertó muchísimo interés sobretodo el tener en cuenta que en cada organización se necesitan talentos distintos, lo primero es tener claro cuáles queremos en la nuestra e identificar a los

talentosos que ya existen y por supuesto aplicar las políticas de RRHH necesarias para retenerlos. Debemos detectar, atraer, fidelizar y desarrollar el talento en nuestras organizaciones para tener verdaderas ventajas competitivas.

Otra de las políticas que pude desarrollar en mi estancia en la empresa fue impartir formación, tanto de manera presencial como on-line si es cierto que no elaborado planes de formación y que la formación era en base a los servicios que los empleados debían realizar pero he podido mejorar competencias comunicativas, de planificación, asertividad y empatía, etc.

Asimismo con el trabajo grupal de la asignatura realizamos un proyecto de investigación cuyo objeto era el diseño de un modelo de reclutamiento y selección por competencias en una empresa donde pudimos aplicar y afianzar los conocimientos adquiridos en este ámbito. En primer lugar se trató de identificar las principales aportaciones del enfoque por competencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal, para describir el modelo de reclutamiento y selección en esta empresa, basado en competencias. En segundo lugar se determinó la población objeto de estudio que han de ser incluidas en la recogida de datos necesarios para poder definir las competencias necesarias para cada puesto, de manera que se determine el proceso de reclutamiento y selección. En tercer lugar y dadas las características del proyecto, se ha valorado que para poder definir las competencias (en sus tres grados: medio, alto, muy alto) se han de realizar entrevistas semiestructuradas, como instrumentos eficaces y operativos para obtener la información necesaria y dar respuesta a los objetivos del proyecto.

## **2.7 COMPETENCIA DESARROLLADA CE7**

Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
ANTES**

**2**

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
DESPUES**

**3**

### **2.7.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA**

Esta competencia la he podido desarrollar a través especialmente a través de dos asignaturas: Psicología Organizacional Positiva y Prácticas organizacionales Saludables, aunque a nivel general se podría decir que todas las asignaturas tienen como trasfondo este fin. En este sentido aunque no he tenido la oportunidad de poder realizar intervenciones a nivel profesional sí que he desarrollado los conocimientos necesarios a través de la teoría y la realización de casos prácticos. Concretamente elaboramos un trabajo en el que se llevan a cabo una serie de intervenciones para mejorar cada una de las dimensiones del capital psicológico (esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia) de una empresa fusionada y a su vez aumentar los niveles de engagement, flow e inteligencia

emocional de los trabajadores. Para ello se utilizan entrevistas semi-estructuras y diferentes cuestionarios en función de los constructos a medir. Para medir la Inteligencia Emocional la escala TMMS-24. Para medir el Engagement se utilizará la Utrecht Work Engagement Survey (UWES). Por último, la medición de la Resiliencia se llevará a cabo mediante la Escala de Resiliencia de Connor- Davidson (CD-RISC).

Una vez analizados los resultados extraídos de los cuestionarios, se ha tratado de intervenir en aquellas dimensiones con puntuación más baja, de manera que se actuara sobre ellas utilizando diversas técnicas o prácticas organizacionales para fomentar el capital psicológico y a la vez aumentar el bienestar psicológico (felicidad) y la autorrealización de los trabajadores.

También desarrolle esta competencia con otro trabajo grupas de la asignatura prácticas organizacionales saludables donde se establecen diferentes problemáticas en una empresa y se presentan diferentes prácticas organizacionales para mejorar el bienestar.

Por otra parte destacar también la metodología de las 5S para crear ambientes saludables que desconocía completamente y que considero fundamental para generar bienestar en el trabajo. En este caso las actividades prácticas fueron con ejemplificaciones en clase.

## 2.8 COMPETENCIA DESARROLLADA CE8

Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
ANTES**

**2**

**DESARROLLO DE LA COMPETENCIA  
DESPUES**

**3**

### 2.8.1 TAREA PARA DESARROLLAR LA COMPETENCIA

Cuando se desarrolla esta asignatura ya habíamos visto bastantes conceptos y relacionados con la psicología de la salud ocupacional por lo que ya tenía conocimientos previos.

En este caso, la competencia descrita la he obtenido a través de la confección de la realización de trabajo grupal, “Proyecto de Intervención Psicosocial en la empresa Horizonte.”, de la asignatura Intervención Psicosocial en el trabajo, junto con otras compañeras de aula. Realizamos una evaluación de factores psicosociales y pusimos en práctica estrategias de intervención a raíz de una serie de problemas detectados en la asociación. Para ello se utilizó metodología tanto cualitativa como cuantitativa entrevistas, focus group, checklist y como modelo para obtener datos cuantitativos se utilizó el cuestionario basado en el MODELO RED desarrollado por el equipo WONT análisis de resultados, acción y evaluación, que permitió evaluar la falta de recursos personales (falta de competencias emocionales o autoeficacia), la falta de recursos laborales

(falta de feedback o autonomía), las emociones/experiencias (burnout y tecnoestrés) y la presencia de altas demandas laborales (ambigüedad de rol y sobrecarga cuantitativa y emocional). Tras los resultados analizados, se propusieron una serie de acciones y estrategias de intervención para mejorar la salud y calidad de vida laboral de estos trabajadores (Survey Feedback, sesiones informativas, Workshop en competencias emocionales, habilidades sociales, autoeficacia y gestión del tiempo).

Por último se ha de realizar un seguimiento (evaluación) de las intervenciones propuestas y sus mejorar o áreas modificables.

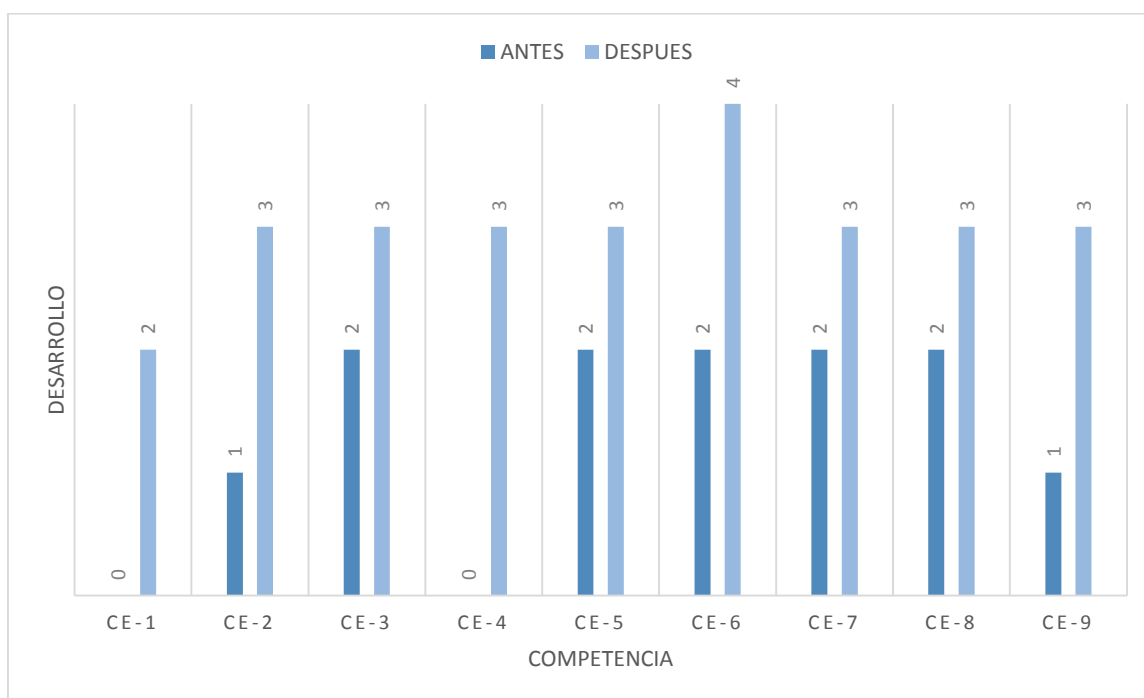
<b>2.9 COMPETENCIA DESARROLLADA CE8</b>	
Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del Máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	
<b>DESARROLLO DE LA COMPETENCIA ANTES</b>	<b>1</b>
	<b>DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DESPUES</b>
	<b>3</b>

En todas las asignaturas que componen la totalidad del Máster se han realizado trabajos grupales, en los que se ha intentado acercar el objeto de estudio al ámbito investigador y laboral de la Psicología de la Salud Ocupacional, por lo que he tenido la oportunidad de ampliar las competencias descritas en este campo. También he podido mejorar tanto a la hora de realizar trabajos como en la estancia en la empresa la competencia de resolución de problemas, ya que me he tenido que enfrentar a situaciones en las que he tenido que tomar decisiones y en alguna ocasión no me sentía segura, ahora he reforzado esa competencia así como la comunicación he aprendido a ser más asertiva y también mucho más empática.

Ahora me siento capacitada para llevar a cabo una investigación básica , interpretando las diferentes teorías y procesos expuestos en el aula a lo largo del Máster y comparándolas en algunos casos prácticos, aunque no he desarrollado estas competencias al máximo, entre otras cosas porque soy una persona muy práctica y hasta que no obtengo la experiencia profesional no puedo convencerme de que soy capaz de desarrollarla de forma eficaz, de ahí que en ninguna de las competencias expuestas el nivel alcanzado supere el máximo, excepto en el caso de la competencia CE6, sobre la que sí he tenido oportunidad de desarrollar a nivel profesional (durante mi estancia en la empresa) y confirmar su presencia sin objeción.

Asimismo con el cuestionario VIA pude indenficar competencias que no era consciente que tenía como la gratitud, la justicia, el liderazgo entre otras.

Finalmente decir que estoy en el camino y que aquellas competencias que no he desarrollado del todo se presentan como un reto y las afrontare con ilusión y ganas.



### 3. VALORACION PERSONAL

En primer lugar decir que el Máster me ha inspirado, alegría, entusiasmo, positivismo y curiosidad, me ha cambiado la forma de pensar y actuar en algunos aspectos personales, lo cual ha sido muy gratificante en primera persona.

El conocimiento adquirido me ha aportado una mayor autoconfianza y ha servido para que yo misma crea más en mi capacidad para afrontar los momentos difíciles y poder solucionar algunos problemas sin venirme abajo. Siempre me he considerado una persona muy negativa y no he dejado de serlo por completo, con las técnicas que hemos visto en las sesiones del máster estoy en el camino de mi aprendizaje positivo, ahora me veo una persona más competente y capaz, que se comporta de otra manera, que piensa y ve la vida desde otra perspectiva más positiva.

En segundo lugar, el objetivo por el cual decidí realizar este Máster, se ha cumplido, puesto que pretendía prepararme para ser un profesional competente, por lo menos en mi caso, en un nivel básico-medio, al no proceder de la rama de la Psicología, y en ese sentido he adquirido competencias básicas y específicas que me cualifican para ejercer actuaciones en distintos ámbitos profesionales, como la salud y prevención de riesgos psicosociales y la gestión de Recursos Humanos en general.

Valoro como especialmente positivo, que las clases se emitan en streaming y que posteriormente las pudiésemos ver las veces que quisiéramos a pesar de que en algunas ocasiones haya habido fallos con la conexión, creo que mejora considerablemente la calidad del master.

El hecho de que las evaluaciones hayan sido tan cómodas, considero que es mucho más ventajoso, así se puede preparar y estudiar una asignatura completa con detalle, da tiempo a preparar de forma individual el estudio, incluyendo lecturas complementarias, pero en contraposición debo reconocer que no se pone toda la “carne en el asador”, la responsabilidad del estudio es algo inherente a cada uno de nosotros y si te lo ponen fácil tiendes a caer en la relajación algunas veces.

Por otra parte destacar la calidad del profesorado, contar con profesionales de distintas áreas ha enriquecido muchísimo nuestro aprendizaje y nos ha permitido tener una visión del conocimiento desde diferentes perspectivas. Destacar la presencia de Wilmar Schaufeli ya que contar con profesores internacionales de esta envergadura hace que la experiencia sea mucho más amplia, por ello felicitar a la comisión del máster por ofrecernos la oportunidad. Asimismo destacar al profesor Agustín Aguilar, Marisa Salanova, Miguel Ángel Díaz o Miguel Ángel Nadal por la pasión que ponían al contar sus experiencias y los conocimientos que nos transmitían, estas clases han sido muy valiosas y las disfrute mucho, me han servido como modelo para establecer mis propias metas profesionales.

Llegados a este punto me gustaría realizar una valoración constructiva acerca de algunos aspectos del máster que se podrían mejorar en el futuro, el primero es el número de horas de prácticas en empresa ya que considero que 150 horas en mi caso gracias a que opte a la Beca Santander pude disponer de un mayor número de horas porque pienso que son insuficientes para conocer el puesto, realizar tareas de manera autónoma y sobre todo para adaptarse. En segundo lugar y aunque se ha dado de manera puntual, han habido problemas con la retransmisión de las clases en directo con los alumnos on-line por lo que algunas veces hemos perdido bastante tiempo que no hemos podido recuperar por lo que hemos dejado de ver algún contenido o realizar alguna práctica por ese motivo y aunque es algo que escapa muchas veces del control sí que se debería de buscar alguna manera de solventar este tipo de problemas.

Por último me gustaría decir que durante todo este recorrido, me llevo aspectos muy positivos he podido adquirir nuevos conocimientos y competencias pero todavía me queda un largo camino y soy consciente que tengo que seguir llenando mi mochila de experiencias y aprendiendo para convertirme en la profesional que quiero ser.

#### 4. VISION DE FUTURO

Cuando empecé el master no sabía muy bien hacia donde quería dirigirme, quería ampliar mis conocimientos en temas relacionados con la psicología para poder tener un mayor abanico de posibilidades a la hora de optar a un puesto de trabajo, pues bien gracias al máster y a su oferta de realizar prácticas en una organización, he conseguido formar parte de la empresa que me acogió. Una vez finalizadas las prácticas me ofrecieron un puesto de trabajo como coordinadora de servicios en el área de outsourcing donde realizo muchas tareas relacionada con los recursos humanos que es lo que me apasiona. Me siento enormemente satisfecha de haber optado por este máster y agradecida a la empresa que me ha brindado esta oportunidad. En este sentido mi futuro a corto plazo es seguir formándome, desarrollándome en el puesto y en la compañía en la que estoy actualmente para poder realizar mi trabajo de manera eficaz y con éxito. A medio plazo me gustaría poder proporcionar ideas a la empresa sobre algunas técnicas y aspectos que hemos estudiado y considero serian beneficiosas para la organización y el bienestar de los empleados.

Gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo del máster tengo suficientes recursos y herramientas para afrontar las situaciones que se me plantean en el día a día del trabajo, aunque sí que me gustaría realizar algún curso sobre organización y gestión del tiempo ya que es algo que necesito mejorar, ya no solo como ayuda a nivel profesional sino también a nivel personal.

Otro de mis objetivos es retomar el inglés, ya que pese a que el año pasado me marché a trabajar al extranjero y me saqué el título B2, he perdido fluidez tanto en la escritura como a nivel oral y me gustaría mejorarlo ya que pienso que es una competencia indispensable hoy en día en cualquier trabajo y especialmente en el ámbito de los recursos humanos, en un mundo empresarial marcado por la globalización.

Aunque no sé qué me deparara la vida, en un futuro a largo plazo me gustaría emprender, quizás abrir una consultoría de RRHH junto con mi compañera de viaje y de máster Sara; aunque para ello necesitamos seguir formándonos y adquiriendo experiencia por separado, es posible que el destino nos vuelva a unir en el ámbito profesional y podamos iniciar un proyecto juntas.

Lo que nunca voy a dejar de hacer es seguir aprendiendo y reciclándome para conseguir ser una gran profesional. Como autorreflexión a todo lo aprendido en el máster y a nivel personal acabare el trabajo con la siguiente frase “vive como si fueras a morir mañana, aprende como si fueras a vivir siempre” Mahatma Ghandi.

## 5. BIBLIOGRAFIA

Aguilar, A. (2016). Gestión del Talento. Recuperado el 13 de Julio de 2016, desde: <https://aulavirtual.uji.es>

Chiavenato, I. (2009). Administración de los Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

Díaz, M.A (2016) Inteligencia emocional. Recuperado el 13 de Julio de 2016, desde : <https://aulavirtual.uji.es>

Ferrando, E. Procesos básicos en RR.HH. procesos de afectación e incorporación y procesos de desvinculación organizacional. . Recuperado el 13 de Julio de 2016, desde: <https://aulavirtual.uji.es>

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence, New York: Bantman. pág. 98

Gil, F. (2015) Nuevas Formas de liderazgo. Recuperado el 13 de Julio de 2016, desde: <https://aulavirtual.uji.es>

González, V (2016). Clima y Cultura Organizacional. Recuperado el 13 de Julio de 2016, desde: <https://aulavirtual.uji.es>

Llorens, S. (2016). Intervención Psicosocial en el Trabajo. Recuperado el 13 de Julio de 2016, desde <https://aulavirtual.uji.es>

Martínez, I (2016) Capital psicológico positivo: esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia Recuperado el 13 de Julio de 2016, desde: <https://aulavirtual.uji.es>

Nadal, M.A. (2016). Metodología de las 5S. Recuperado el 8 de Junio de 2016, desde: <https://aulavirtual.uji.es>

Nadal, M.A. (2015). Cuadro de Mando Integral. Recuperado el 10 de Julio 2016, desde <https://aulavirtual.uji.es>

Nebot, L. (2016). Organizaciones que aprenden en contextos de cambio. Recuperado el 10 de Julio 2016, desde <https://aulavirtual.uji.es>

Nebot, L. (2016). Técnicas de Evaluación. Recuperado el 10 de Julio 2016, desde <https://aulavirtual.uji.es>

Salanova, M. (2015). Psicología Positiva, Bienestar y Felicidad. Recuperado el 10 de Julio 2016, desde <https://aulavirtual.uji.es>



## 6. ANEXOS

### FOTO GRUPAL MASTER (2015/2016)

