



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



**PROFESIONAL,
CIENTÍFICO Y
ACTUAL**

ALUMNA:

Vaninna Daglio Cabrera

CURSO 2016-2017

TUTORA:

Valeria Colombo Bonaldi



FECHA DE LECTURA: JULIO DE 2017

Resumen

Elegí este máster para especializarme en el ámbito organizacional debido a que su base es la Psicología Positiva. A lo largo del curso esto ha quedado patente en el contenido de las asignaturas, y ahora, en el tipo de Trabajo Fin de Máster (TFM) que se nos pide a los alumnos. El fin de este TFM es reflexionar qué conocimientos y habilidades he adquirido y cómo ha influido el contenido del máster en ello. Para llevar a cabo esta reflexión, me voy a servir de las nueve competencias que desde la dirección del máster entienden que deben desarrollarse durante el curso. Detallaré cómo lo he hecho mediante las actividades de las distintas asignaturas, y las prácticas externas, realizadas en Leroy Merlin. Por ejemplo, cómo gracias a los trabajos grupales realizados, he mejorado mi capacidad de proponer intervenciones que partan desde las fortalezas de la organización. Después de explicar el desarrollo de las competencias, haré una valoración personal de los aprendizajes que me llevo y los aspectos positivos y a mejorar del curso. En este sentido, una de las ideas fundamentales que el máster ha logrado transmitirme es la necesidad de transferencia entre la investigación y la profesión, es decir, la importancia de que los profesionales trabajen con métodos validados. Para finalizar el TFM, expondré mi visión del futuro profesional que se abre partir del cursado de este posgrado.

Palabras clave: competencias, recursos humanos, organizaciones, psicología positiva

Abstract

I choose this master degree because I would like to specialize in organizational area owing to it is based in Positive Psychology. During the year that has been seen in the subjects' contents, and now, in the kind of paper that is required to finish the master. The aim of this paper, is think about what knowledges and skills I acquired and how the master influenced in that. To accomplish that reflection, I am going to use the nine skills that students are supposed to develop during the master. First, I am going to explain in detail how I did it by the activities of the subjects, and the internship in Leroy Merlin. For example, how thanks to group works I improve my ability suggesting interventions based in the strength of the company. After explaining the develop of the skills I am doing a personal evaluation of what I learned and, positive and negative aspects of the master degree. In this sense, one of the main ideas master managed to transmit is the need of transfer between the investigation and the job. To finalize the TFM I am explaining my vision of professional future that becomes due to study this master degree.

Keywords: *skills, human resources, organizations, positive psychology.*

ÍNDICE

Presentación.....	1
Desarrollo de las competencias durante el cursado del máster.....	4
Valoración final.....	15
Futuro profesional	18
Bibliografía y webgrafía.....	19
Anexos.....	20

Presentación

Me parece esencial para comenzar a entender el desarrollo de una persona, entender de dónde viene y qué le trajo hasta aquí, por ello quiero comenzar exponiendo quién soy y por qué decidí realizar este máster y no otro.

Yo estudié la carrera de Psicología en Málaga, y mi relación con la Psicología Organizacional comienza en 2º curso del grado cuando un profesor, el Dr. Natalio Extremera, comenzó su asignatura con la siguiente frase: “Pasamos más tiempo de nuestra vida en el trabajo que en nuestra casa”. Esta idea determinó mi carrera académica de forma irreversible. Desde entonces he decidido cursar asignaturas como Psicología de los Recursos Humanos en el grado, realizado mi Trabajo de Fin de Grado (TFG) sobre la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional, y, por último, he decidido realizar este máster. Y por qué me marcó de esta forma, se preguntarán, porque yo elegí la carrera de Psicología con ánimo de entender a las personas y poder ayudarlas a desarrollarse, y en ese momento entendí que debía hacerlo en uno de los ámbitos que más marcan nuestra vida, el trabajo.

La razón por la cual escogí este máster en concreto, siendo que en casi cada universidad española hay uno relacionado con los Recursos Humanos (RRHH), es simple: de toda la oferta formativa este es el único máster que parte desde la Psicología Positiva. Esto es para mí, lo que hizo la diferencia, ya que es una disciplina a la que me siento muy cercana desde que la descubrí durante la carrera. Además, por el contenido de las asignaturas y los profesores que las impartían entendí que este era un máster actual, científico y profesional. Esto es justo la visión que yo tengo de un trabajador/a de valía: alguien que está al día de los avances en su área, que los tiene en cuenta en su ejercicio profesional y que actúa de una forma rigurosa. El hecho que el máster encajara de una forma tan clara con la visión que yo tengo del mundo laboral, hizo que fuese un paso lógico hacia esa mujer profesional en la que trabajo por convertirme.

Todos los conocimientos que tenía antes de comenzar el máster, en relación a la Psicología del Trabajo, las Organizaciones y los Recursos Humanos (PTORH) y a la Psicología Organizacional Positiva (POP), los adquirí a lo largo de la carrera. Durante la misma, tuve dos asignaturas relacionadas con el área de RRHH en las cuales pude tener un primer acercamiento a algunos conceptos de Salud Ocupacional, como estrés o mobbing. También, a diferentes procesos de RRHH como el desarrollo de carrera, la selección de personal o los planes formativos. Del mismo modo, adquirí nociones básicas sobre clima y cultura organizacional, calidad de vida laboral y sobre algunos modelos de evaluación como el Modelo Amigo (Peiró, 1999).

Acerca de la Psicología Positiva apenas había tenido ocasión de estudiar. Debido a esto, conocía que no se centra sólo en lo que no funciona y sabía quiénes son algunos de sus mayores exponentes, como Seligman, Lyubomirsky, Salanova o Schaufeli. Sin embargo, no conocía modelos teóricos, ni mucho menos intervenciones que se basaran en ellos. Siguiendo con las intervenciones, no sólo no las

había visto desde una perspectiva de POP, sino que apenas las había estudiado relacionadas con el ámbito de las organizaciones. Por ello todo este contenido del máster era nuevo para mí.

Por último, durante mi TFG también adquirí conocimientos relacionados con estas competencias. Se trataba de estudio acerca de la relación entre el Liderazgo Transformacional y la Inteligencia Emocional, esto hizo que desarrollara parcialmente la competencia relacionada con la investigación básica. Además, al leer bibliografía sobre el tema adquirí nuevos conocimientos sobre las consecuencias que tienen los diferentes estilos de liderazgo en las organizaciones, lo cual es parte de algunas competencias a desarrollar en el máster.

Estos conocimientos que fui adquiriendo, se traducen hoy en que ya contaba con cierto nivel en las competencias que la organización el máster considera que debemos desarrollar al cursarlo. A continuación, se pueden ver estas competencias y con qué nivel contaba al inicio del curso.

Tabla 1
Valoración de las competencias pre-máster

Competencia	Valoración (1-4)
CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.	2
CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.	2
CE3 - Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.	1
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	1
CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.	2
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.	1
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.	1
CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	1
CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	2

Mis expectativas antes de comenzar el máster eran desarrollar a través de las clases teóricas impartidas por profesores universitarios y que excepcionalmente tendríamos seminarios impartidos por profesionales del sector que nos acercaría la empresa al máster. Además, esperaba que el máster tuviese un gran contenido práctico, es decir, que durante las sesiones se intercalase la teoría con ejercicios prácticos que pusieran a prueba lo que habíamos visto y que ayudasen a asimilarlo. Puesto que me había informado acerca de qué asignaturas se impartían, creía que las competencias se desarrollarían durante las mismas siguiendo la siguiente figura:



Figura 1. Relación entre las asignaturas que he cursado y las competencias del máster.

Desarrollo de las competencias durante el cursado del máster

Durante el transcurso del máster, mediante las asignaturas y las prácticas curriculares he ido adquiriendo las competencias que se han mencionado. A continuación, relato cómo he adquirido cada una de estas y mediante qué sesiones, trabajos o lecturas.

CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía

Entender cómo funciona el estrés, por qué puede surgir o cuáles son sus consecuencias, es básico para conseguir y mantener es la salud psicosocial de los empleados. Si no conocemos cuáles son los problemas que pueden surgir en un centro de trabajo no podremos prevenirlos ni ayudar a nuestros empleados que ya los sufren.

La asignatura que ha permitido, en mayor medida, que avance en la interpretación de las diferentes teorías y procesos es *Psicología de la Salud Ocupacional (SBE001)*. El contenido de esta asignatura se basa en los modelos teóricos de estrés, la ergonomía y algunos daños psicosociales asociados al trabajo (mobbing, burnout y tecnoestrés). Esta asignatura, y en concreto, las dos primeras clases establecieron las bases teóricas para muchas otras sesiones a lo largo del máster, lo que hace de la CE1 una competencia transversal. En la base esto, se encuentra el hecho de que el máster al completo persigue la transferencia entre la academia y la profesión, por lo que cada vez que se veían procesos psicológicos que afectaban a las organizaciones, se ponían en contexto con las teorías que los explican. Por ejemplo, en la asignatura *Intervención Psicosocial en el Trabajo (SBE007)* la profesora Isabel Martínez nos volvía a explicar el modelo RED al exponer el cuestionario RED de evaluación psicosocial.

Otra vía por la que he desarrollado esta competencia son los trabajos grupales. Cada vez que trabajaba uno o varios de estos modelos teóricos y/o procesos con mi grupo de trabajo, para dar sentido a las intervenciones que proponíamos hemos revisado y utilizado la teoría. Esto ha influido que a final de curso tras tantos trabajos grupales haya afianzado estos conocimientos.

Igualmente, durante las *Prácticas Externas (SBE011)* he podido observar algunos casos de estrés que se podían explicar mediante los modelos vistos en clase. Uno de los casos más claros es el de los vendedores, a quienes la empresa dota de mucha autonomía. En Leroy Merlín además de las tareas de vender y reponer, cada trabajador tiene un pasillo asignado y debe trabajar en él como si fuese su propia tienda: hacer los pedidos correspondientes, mantenerlo limpio y lleno, idear e instalar las exposiciones y poner solución cuando un producto no se vende, entre otros. Pero, como vemos en el modelo vitamínico de Warr (1987), la autonomía es una variable de decremento adicional, es decir que, es positiva en cierta medida, pero en exceso genera estrés. Esta consecuencia la pude percibir en los trabajadores a través de sus propios comentarios. A través de las preguntas que yo formulaba y sus propias conversaciones entre compañeros, expresaron que tanta autonomía se convierte en una carga,

ya que supone muchas tareas extra además de las propias de la venta y, también, una gran responsabilidad. Me explicaban que esto genera que en muchas ocasiones no realicen todas las tareas del puesto teniendo por ejemplo exposiciones sin precio o cajas en los pasillos de la sección, entre otras. Es decir, actualmente es una demanda más que un recurso.

Por todo esto, considero que poco a poco he ido consolidando los conocimientos adquiridos en la primera asignatura, tanto de un modo práctico al realizar los trabajos y las prácticas curriculares, como de un modo más teórico al volver a verlos en otras asignaturas.

CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.

Es esencial que los profesionales utilicen herramientas certificadas por la investigación, aunque siempre adaptándolas a cada empresa y su contexto. Si se consigue que la mayoría de profesionales trabaje de esta forma en su día a día conseguiremos no sólo mejores resultados sino mayor reputación.

Al igual que la anterior, esta competencia se desarrolló desde la primera asignatura, ya que en ella realizamos la primera investigación básica en esta área. En mi caso trataba de la incidencia del tecnoestrés en profesores y cómo les afecta éste a su salud. Fue muy importante en este primer trabajo la tutoría que tuvimos con Mario del Líbano. En ella, el profesor nos ayudó a aclarar cuáles eran las variables intervinientes y cómo podíamos diseñar el estudio.

Sin embargo, al igual que en la anterior, considero que esta es una competencia que he ido desarrollando a lo largo de todo el máster. En primer lugar, porque los profesores en su mayoría eran investigadores y nos iban dando claves del “*know how*” del rol científico. En segundo, porque también la he podido desarrollar al realizar trabajos de investigación en el resto de asignaturas. Uno de los hitos que permitieron que mejorara el planteamiento a la hora de realizar trabajos se dio en la asignatura *Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional (SBE002)*. En ella, el profesor Alberto Ortega se tomó el tiempo necesario para recibirnos en tutoría una vez había corregido el trabajo grupal para darnos, a mis compañeras y a mí, feedback sobre el mismo. Gracias a esto empecé a comprender la importancia de poner los pies sobre la tierra y proponer tanto intervenciones que fuesen realizables como métodos de evaluación que fuesen adecuados.

Creo que sí he desarrollado esta competencia porque con el paso de los trabajos me he ido haciendo más autónoma a la hora de plantearlos y resolverlos. Por ejemplo, soy consciente de que el trabajo de la primera asignatura lo planteé totalmente a partir de las directrices que nos dio el profesor. Mientras que, en los últimos trabajos ya apenas nos daban indicaciones y sin embargo fui, junto a mis compañeras, capaz de resolverlos de forma adecuada.

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

Desde la Revolución Industrial ha cambiado mucho la forma de ver al ser humano y al trabajo. Mientras que al principio el modelo de gestión era más administrativo e interesaba producir más al menor coste. En las empresas modernas impera un modelo más estratégico donde los RRHH pasan a ser un factor clave y competitivo para para las empresas

Ha sido en la asignatura *Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional (SBE002)* donde hemos podido ver cómo se gestionan hoy en día, y de forma histórica, los RRHH. Esta es una de las asignaturas que más me han interesado de todo el máster, por su contenido teórico y por contar con profesionales que podían dar la visión del día a día en la empresa. Ellos enseñaban la teoría con la pasión propia de quien cuenta sus logros. Esto genera no sólo la sensación de estar aprendiendo algo útil en la empresa real, sino también que los ejemplos queden en la memoria ayudando a dar contexto a la teoría.

Por ejemplo, las anécdotas e historias que nos contó Francisco Gil me parecieron un buen recurso didáctico porque nos enseñaron mucho acerca del liderazgo y la gestión del conocimiento en las organizaciones de una forma amena. Una de las que más me marcó por su moraleja es la siguiente: En un curso formativo al que iba gente de la misma empresa de toda España, alguien comentó que cuando surgía un problema técnico en concreto tenían que pagar a un tercero por el servicio técnico. Otro de los presentes se quedó atónito y explicó que en su sede no sólo eran expertos en solucionar ese problema, sino que además tenían un protocolo para seguir trabajando hasta que se arreglara dicha avería. La moraleja en palabras del profesor es: “Si supiéramos todo lo que sabemos, seríamos cien veces más productivos”.

Esta competencia la he podido desarrollar a su vez durante las *Prácticas Externas (SBE011)*, ya que por ejemplo he podido observar cómo era el liderazgo en la organización, tanto por parte del director de la tienda como por parte de los distintos jefes de sector. Por ejemplo, el jefe de sector de Iluminación y Electricidad ejercía su liderazgo de forma muy distinta entre ambas secciones. En Electricidad ejercía un liderazgo pasivo delegando en la jefa de sección casi todo el peso de la misma. Según él mismo me comentó, no había trabajado en esa sección antes de ser jefe de sector, esto hacía que la conociera menos y que eso le llevase a estar menos allí. Durante mi estancia en dicha sección pude comprobar que su estilo de liderazgo ya estaba afectando al equipo en el sentido en que Francisco Gil había comentado en clase: bajo rendimiento, motivación y compromiso. Algunas de las consecuencias directas que se podían observar eran que el personal no trabajaba como un equipo, sino que se habían formado subgrupos; que la jefa de sección tenía una clara sobrecarga laboral y que un trabajador había pedido ya el traslado a otra sección. Por otro lado, en Iluminación ejercía un liderazgo completamente distinto y esto generaba que las trabajadoras de la sección mostrasen mejor nivel en

todas las competencias del puesto, que trabajasen como un equipo y que la jefa de sección estuviese desarrollándose en el puesto de forma muy rápida a pesar de llevar poco tiempo en él.

CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Desde que Seligman habló por primera vez en 1999 durante la conferencia de la APA sobre la Psicología Positiva, el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y las organizaciones, esta no ha parado de crecer y poco a poco se puede hablar de un cambio de paradigma. Este paradigma se aplica a todas las áreas de la Psicología y por tanto también a las organizaciones. El equipo WANT de la Universitat Jaume I de Castellón, se ocupa de demostrar que desde este paradigma se puede intervenir en muchas de las problemáticas que surgen en las organizaciones.

La aplicación de la POP a los procesos organizacionales algo tan intrínseco al máster que si tengo que decir una sola cosa que me llevé de él, esta sería la enseñanza que los problemas pueden solucionarse optimizando las fortalezas de la persona o la empresa siempre y cuando la organización y quienes la forman tengan un cierto nivel de madurez. A lo largo del curso nos han ido mostrando distintos ángulos esta disciplina, conociendo a los autores de referencia, así como, los modelos con los que estos trabajan. Como no podía ser de otra forma, el modelo a partir del cual se desarrollan la mayoría de evaluaciones e intervenciones que hemos visto en el máster es el modelo HERO (HEalth & Resilient Organization) de Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012).

De las sesiones del máster han sido dos los factores que han facilitado que desarrolle esta competencia. Por un lado, la lectura de Martínez (2004), la cual me ayudó a comprender uno de los principales elementos de la POP, la autoeficacia. En ella no sólo se explica cómo nos afecta el nivel de autoeficacia en decisiones como la carrera que elegimos, sino también cómo se relaciona con otros constructos como el bienestar psicológico o la eficacia grupal.

Por otro, las sesiones con Wilmar Schaufeli también favorecieron que desarrollara mi capacidad de aplicar las teorías a la organización. Con este profesor vimos el engagement y su relación con distintos procesos psicosociales. Él es un experto en esta área y como tal supo hacernos llegar las ideas clave de una forma clara. Además, al haber intervenido en numerosas organizaciones nos pudo poner ejemplos de la aplicación de las teorías que ayudaron a entenderlas.

También ha influido la realización de los trabajos grupales. Algunos trabajos que realicé se basaban en modelos de POP como el HERO o el RED por lo que antes de plantear la evaluación y/o la intervención debíamos revisarlos. Esto ha permitido que poco a poco haya podido asimilarlos desde diferentes perspectivas y con objeto de solucionar diferentes problemáticas. Por ejemplo, en el trabajo de la asignatura *Intervención Psicosocial en el Trabajo (SBE007)* utilizamos el modelo RED para intervenir en una organización con problemas de liderazgo.

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

Tanto el clima y la cultura, como el cambio y desarrollo organizacional son aspectos clave de las empresas. Estas pueden llegar a tener problemas si estos elementos no están bien gestionados, por ejemplo, si el clima es tóxico o si la cultura no se tiene en cuenta a la hora de intervenir. Por esta razón es clave que desde RRHH se sepa cómo gestionarlos para que sean facilitadores del desarrollo organizacional y no, obstáculos.

Un primer acercamiento a este ámbito se dio en una de las sesiones de la asignatura *Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional (SBE002)*, donde Francisco Gil nos mostró la importancia que el líder fuera buen gestor del conocimiento. Vimos que esto ayuda a que se cree una red de conocimiento en el equipo, lo que repercute de manera directa en el desarrollo organizacional. Igualmente, en la sesión de Miguel Ángel Nadal vimos los cambios a los que se enfrentan las empresas hoy en día ya que se mueven en un entorno VUCA (Volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) y lo esencial que es que aprendan a adaptarse para su supervivencia.

No obstante, ha sido durante la asignatura *Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad (SBE004)* donde he podido desarrollar más esta competencia. En concreto, gracias a la clase del profesor Vicente González-Romá pude ampliar los conocimientos que ya poseía desde la carrera sobre clima y cultura organizacional. Durante su sesión pudimos comprobar in situ que el clima son las percepciones compartidas por los componentes del grupo. Esto lo consiguió el profesor mediante un sencillo ejercicio que consistió en que cada alumno debía escribir tres frases que describiesen el ambiente que había en el grupo de clase. A continuación, nos pidió que nos reuniéramos en pequeños grupos y pusiéramos en común nuestras ideas. Luego, las pusimos en común toda la clase y nos dimos cuenta de que todos habíamos calificado el clima de la clase con frases muy parecidas. Por último, las pudimos dividir en categorías, resultando las siguientes: afabilidad, compañerismo, interacción y crecimiento.

Dentro la gestión de los procesos de cambio y desarrollo organizacional, una actividad que planteó Valeria Cruz fue muy útil. Este ejercicio permitió que planteara yo misma qué se puede hacer desde la organización para tener empleados que se adapten fácilmente a los cambios, lo que a su vez repercute en la adaptabilidad de la empresa. Se trataba de revisar los perfiles de 4 trabajadores y especificar para cada caso estrategias que pudieran realizar ellos o la organización para mejorar su empleabilidad. Algunas de las acciones que se propusieron fueron: construcción de redes de trabajo internas y externas, fomento de la movilidad o consejo y asesoramiento de carrera. Este tipo de ejercicios prácticos son los que verdaderamente ayudan a asentar los conocimientos adquiridos en la sesión. Es así porque obligan a trabajar con ellos para dar soluciones y de este modo salen a la luz las lagunas de aprendizaje, estando aún a tiempo de que la profesora pueda contestar las dudas.

Durante mi estancia en Leroy Merlín puse en práctica el conocimiento adquirido en esta asignatura. Con mis compañeras utilizamos el modelo de aprendizaje continuo que plantea Goldstein (1993) para diseñar una intervención enfocada a la mejora de las competencias laborales de los jefes de sección de la tienda de LME en Castellón. La primera fase la llevamos a cabo analizando los resultados de la observación de los trabajadores, concluyendo que necesitaban mejorar su nivel en la competencia Audacia, la cual es la más importante para la empresa. En consecuencia, diseñamos una formación específica y planteamos cómo se evaluaría esta. Personalmente, tener que plantear esta intervención no sólo me hizo afianzar los conocimientos sobre el modelo utilizado, sino que tuve que revisar también los apuntes sobre los ambientes y paradigmas de aprendizaje, para estudiar si era mejor utilizar en este caso concreto, técnicas “*on the job*” u “*off the job*”. Finalmente se decidió utilizar ambas puesto que la formación se planteó en tres fases. En una primera fase se utilizaría una simulación (“*off the job*”) para que los jefes de sección desarrollaran la competencia. En la segunda fase, se les enseñaría a formar a sus trabajadores mediante un workshop (“*on the job*”). En la tercera, serían los mismos jefes quienes desarrollarían la competencia en la plantilla de cada sección (“*on the job*”).

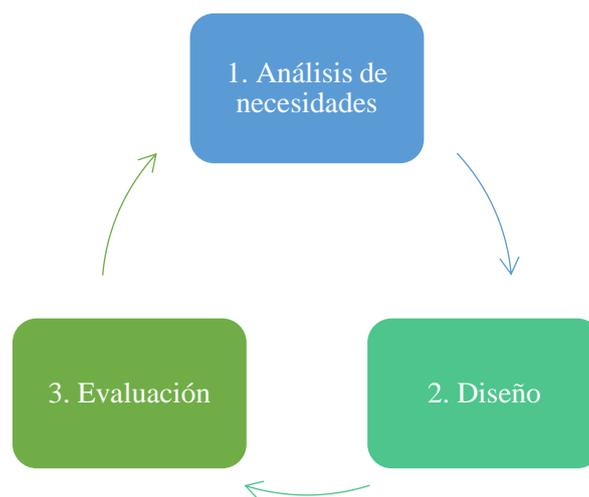


Figura 2: Modelo de aprendizaje continuo de Goldstein (1993).

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.

La organización y quienes la componen no son sistemas independientes, sino que se influyen de manera directa. Por esto, es lógico entender que las prácticas implementadas por la empresa afectan a los empleados, ya sea de forma positiva o negativa. Esto que podemos entender sólo por la interacción de los sistemas queda refrendado por el modelo HERO (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez 2012),

gracias al cual queda claro que la salud de los empleados de una organización está directamente relacionada a las políticas de dicha empresa.:



Figura 3: Modelo HERO (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012)

Como podemos ver en el modelo, si gestionamos los RRHH de una forma saludable (recursos y prácticas organizacionales saludables) conseguiremos unos empleados saludables. Del mismo modo, tener empleados saludables nos llevará a obtener buenos resultados, lo cual influirá nuevamente sobre los recursos de la organización.

Este contenido se estudió sobre todo en la asignatura *Técnicas de gestión de Recursos Humanos (SBE005)*, en ella hubo varias sesiones muy útiles e interesantes por su contenido. Una de las sesiones que más me gustó fue la de procesos de afectación y desvinculación. Me pareció muy interesante porque hasta ese momento no habíamos visto nada de desvinculación en el máster y yo no tenía conocimientos previos acerca de este proceso, que es tan importante.

Dos de las sesiones de esta asignatura son, al mismo tiempo, dos de las clases estrella del máster, estas son las de Outdoor Training. Junto al profesor Julián Pelacho pasamos dos tardes de aprendizaje casi exclusivamente práctico. Por un lado, estas sesiones posibilitaron que viera las dificultades a las que uno puede enfrentarse al hacer un proyecto de aprendizaje basado en Outdoor Training. Y por otro, me aclararon los conceptos teóricos de la herramienta. Para realizar las actividades, los alumnos nos dividimos en dos grupos, unos observaron a los otros realizar las tareas un día y al siguiente fue al revés. Vivir la misma experiencia desde dos puntos de vista nos hizo tener una visión más completa de qué hay que tener en cuenta para planificar estas actividades y qué generan en quien participa.

Del mismo modo, que las clases donde vimos el Outdoor Training fuesen experienciales prácticamente en su totalidad ayudó a entender la teoría sobre este método de formación y a hacer que fuese muy sencillo de asimilar los conocimientos. También, el hecho de que la profesora Valeria Cruz nos ayudara a crear una herramienta de observación, y nos instara a utilizarla durante algunas clases para evaluar a nuestros compañeros, ayudó a ver las dificultades que en ocasiones entraña la observación.

Esta es quizá la competencia donde más han influido las *Prácticas Externas (SBE011)*, porque en ellas mi labor fue observar el comportamiento de un grupo de trabajadores con el fin de evaluar sus competencias. Haber tenido que realizar un proyecto de esta envergadura me ha enseñado mucho, ya que hasta entonces yo no entendía la dificultad que puede desentrañar esta tarea. Entre los inconvenientes que encontré estuvo la falta de formación específica en evaluación por competencias. Otra fue un problema de comunicación con los trabajadores a los que en un principio no llegó la información de cuál era el objetivo de mi presencia en la sección. Por último, el no comprender algunas de las competencias a evaluar.

Estas dificultades, sin embargo, no impidieron que finalmente realizase de forma adecuada mi labor. Gracias a la ayuda de los tutores y a una búsqueda de información por mi parte pude solventar la falta de formación inicial. Mediante las reuniones con la supervisora conseguí junto a mis compañeras que se volviese a retransmitir por distintos canales la información a la plantilla. También con mis compañeras, le preguntamos a la supervisora a qué conductas se referían en algunas competencias. A partir de lo cual, debatimos y dimos nuevas definiciones a aquellas que no quedaban claras a nuestro parecer.

También, viví la implantación de un nuevo método de trabajo que se trataba de darle a cada vendedor un móvil a través del cual pueden, entre otras cosas, gestionar pedidos de la sección, comprobar stock, realizar pedidos de clientes o imprimir precios. Pude ver cómo gestionó la implantación la empresa, dando información a través del correo interno, como se sensibilizó a los trabajadores a través de cartelería en las zonas de personal, y cómo se formó a cada empleado. Además, desde la central crearon una competición entre las distintas tiendas, por el cual los trabajadores competían por ser quien más usaba la nueva herramienta. Los resultados de todo esto en principio son positivos porque, en general, los trabajadores decían estar contentos con la herramienta ya que consideraban que iba a simplificarles mucho ciertas tareas de su puesto.

Si algo me ha quedado claro a lo largo del máster y de la mencionada asignatura en concreto, es que todo lo que se lleva a cabo en Recursos Humanos debe estar muy bien planificado, que el profesional de este ámbito debe ser detallista e inconformista puesto que a todo lo que se propone se le puede dar una “vuelta de tuerca” más. Pero, del mismo modo debe ser una persona creativa, porque las mejores soluciones siempre son las más sencillas, pero también, las más creativas. Un ejemplo de esto nos lo daba el profesor Julián Pelacho. Él nos enseñó que con un trozo de tela podíamos organizar un ejercicio de Outdoor Training de coste casi cero, y a través del cual se podía desarrollar una dinámica de grupo muy interesante para evaluar o desarrollar competencias.

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.

Una organización que tenga en cuenta la calidad de vida laboral de sus empleados y, por ende, su salud y felicidad, debe establecer con ellos una relación de confianza, donde ellos perciban que se les dispensa un trato justo. Algunas consecuencias de una organización así son: menor rotación de los empleados, menor número de bajas laborales, mayor compromiso y mayor productividad.

Los contenidos que atañen a esta competencia pertenecen, en su mayoría, a la asignatura de *Prácticas Organizacionales Saludables (SBE006)*. De las sesiones de esta asignatura sin duda, la más llamativa por el método práctico con el que se llevó a cabo, fue la de negociación con la profesora Lourdes Manduate. Con ella tuvimos dos sesiones donde experimentamos la frustración, la emoción y la satisfacción que pueden acompañar una negociación entre dos partes. En mi caso, la práctica fue especialmente provechosa porque la otra parte empezó la negociación mintiendo un dato que yo tenía, esto generó en mí un sentimiento de rechazo y desconfianza. Además, por mi parte se exigió quizá en exceso, lo que provocó en mi compañero un rechazo absoluto a todas mis propuestas. Todo esto dificultó que se llegara finalmente a un acuerdo. Aun así, afirmo que fue provechosa porque ambas partes aprendimos mucho de lo que puede pasar cuando una negociación no se lleva por el camino de la confianza ni desde una perspectiva conciliadora.

Para entender lo importante que es involucrar a la organización por completo cuando se implanta una intervención, fue clave la sesión de Carmen Soler en la asignatura *Intervención en Igualdad de Oportunidades (SBE010)*. Ella nos explicó cómo en su organización habían implantado un sistema para mejorar la salud de los trabajadores. La clave estaba en que se implantaba poco a poco, semanalmente tenían un reto que se iba acumulando a los demás con el paso de las semanas. Además, involucraban cada semana a quien mejor se le daba la actividad del reto y a quien peor de forma que ellos organizaran el reto. Este podía ser por ejemplo beber más agua o comer más fruta.

CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

Desde el profesorado hay dos ideas clave que han logrado transmitir en relación a la intervención. La primera es que esta empieza en el momento en que comenzamos a evaluar el estado de una organización. La segunda, que es esencial no quedarse en el paso de la evaluación sino plantear y llevar a cabo una intervención. De hecho, una de las frases que más nos han repetido a lo largo del máster ha sido: “la evaluación sin intervención no sirve para nada”. Los trabajadores deben entender que se les evalúa con el objetivo de mejorar su calidad de vida laboral y que se les escucha cuando sugieren cambios, si no intervenimos es como si ponemos un buzón de sugerencias que no leemos jamás.

Por esto he ido entendiendo a lo largo del máster que ésta es una de las competencias más importantes a desarrollar: debíamos aprender a cómo planificar, llevar a cabo y evaluar las evaluaciones e intervenciones que planteáramos realizar.

La principal fuente de desarrollo han sido las *Prácticas Externas (SBE011)* y la evaluación de desempeño por competencias, que llevé a cabo en ellas. Como resultado de las prácticas, mis compañeras y yo, entregamos a la supervisora un informe con los resultados de la evaluación y aspectos a mejorar, tanto de la plantilla como de la evaluación. Una de las propuestas en que hicimos más hincapié fue en formar previamente a los observadores. Como vemos en Gil (2007) si los evaluadores no están formados específicamente para esta tarea pueden cometerse algunos errores, como el de indulgencia o el de la tendencia central, entre otros. Otra propuesta que realizamos se centró en la herramienta utilizada para evaluar, donde cambiamos la escala de medida para que fuese más sencilla de utilizar basándonos en Pereda, Berrocal y Alonso (2011).

Otro punto de mejora es la transparencia de la comunicación, tanto por parte de la empresa como de los observadores con respecto a los trabajadores, porque como vemos en la literatura específica (Capuano, 2004; Pereda et al., 2011; Gil, 2007) cuando se realiza la evaluación del desempeño del personal es esencial que ellos conozcan lo que se está llevando a cabo y cómo se va a realizar.

Haber realizado una evaluación y haber planteado mejoras me han hecho desarrollar esta competencia de una forma práctica, complementando lo visto de forma teórica durante el máster y, en concreto, durante la asignatura *Intervención Psicosocial en el Trabajo (SBE007)*. Esta es una asignatura que, por sus contenidos, creo que debería darse casi al principio del máster porque el ir haciendo los trabajos de las siguientes asignaturas ayudaría a consolidar los conceptos y las estructuras de intervenciones y evaluaciones.

Durante la misma me ayudó a desarrollar la competencia la lectura de Salanova (2005) pues en ella se explica muy bien cómo se realiza la evaluación e intervención desde la metodología WANT, lo que ha resultado muy útil a la hora de realizar los trabajos grupales.

Otro punto interesante desarrollado en esta asignatura fue un ejercicio práctico que nos puso Isabel Martínez para comparar las metodologías WANT-RED e ISTAS. Esto no sólo nos ayudó a conocer otras formas de evaluar sino a saber discriminar cuáles son los puntos fuertes de una y otra.

Además, tanto Laura Lorente como Jonathan Peñalver hicieron algo que me llamó mucho la atención de sus sesiones. Esto fue utilizar la app Kahoot para repasar contenidos explicados, lo cual no sólo fue divertido, porque se trata de una competición, sino que pone el foco en lo que es necesario hacer más hincapié.

Me llevo de la estancia en empresa y la asignatura la importancia de seguir una estructura lógica y profesional tanto en las evaluaciones e intervenciones como en sus respectivos informes. Por un lado, para que todos puedan entender perfectamente lo que se quiere transmitir, y por otro, para llevar la academia a la práctica profesional diaria. Del mismo modo, me quedo con la cantidad de investigación que apoya la efectividad de las intervenciones positivas en la empresa y las experiencias de éxito que hemos visto.

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Han sido dos los contextos en los que soy consciente de haber reflexionado sobre las competencias adquiridas en el máster, uno es este *TFM (SBE013)* y otro fueron las *Prácticas Externas (SBE011)*. En ambas ocasiones me he dado cuenta del cambio que ha supuesto para mi realizar este máster. Ya que, vengo del grado en Psicología y por ello tenía clara la importancia de tener siempre de base modelos científicos. Pero, ha sido durante este curso cuando he asimilado la importancia de seguir los modelos y las recomendaciones de la investigación en mi práctica diaria de la profesión.

A la hora de aprender a juzgar mis propias competencias creo que me ha sido muy útil la reflexión final que muchos profesores nos han pedido a lo largo de las sesiones: “¿Qué te llevas en la mochila?”. Haber hecho esto casi cada semana ha facilitado que vaya viendo los cambios en mis conocimientos y que haya ido encajando esos conocimientos junto a los que ya tenía. Esto a su vez, ha permitido que a la hora de echar la vista atrás y ver en perspectiva el máster me sea posible ver mi evolución.

Pienso que es conveniente describir otra competencia que, aunque no está dentro de las básicas que se persigue desarrollar en el máster, sí creo que he desarrollado gracias a él. Esta es:

- *Trabajo en equipo*: para mí es una de las competencias en las que más he avanzado. Aunque durante el grado y durante el máster se realizan multitud de trabajos grupales creo que no ha sido hasta mi experiencia en las prácticas externas cuando he entendido realmente lo que era trabajar en un equipo.

En las prácticas trabajé junto a otras 3 compañeras del máster para alcanzar los objetivos del proyecto que la empresa nos había encomendado. No sólo por haber trabajado en equipo he desarrollado la competencia, esta se ha visto reforzada por situaciones que se han ido dando a lo largo de la estancia, como tener que decirle a un superior que se están teniendo dificultades para desarrollar el proyecto.

Una de las cosas más importantes que he aprendido es lo difícil que resulta avanzar en los objetivos del equipo cuando el clima es negativo, pero también cómo puede darse un corte a la situación para que se regenere el clima desde un punto positivo. También me llevo la importancia que tiene el apoyo social que significa tener un grupo de trabajo.

Valoración final

El máster ha significado para mí 9 meses de crecimiento personal y profesional. En sólo un curso académico he mejorado mi empleabilidad, he aprendido de otras culturas gracias a mis compañeros y he aprendido a vivir de forma independiente. Pero, sobre todo, he abierto los ojos a un mundo, el de los RRHH, que si antes me gustaba ya me fascina.

Uno de los objetivos que me planteé al matricularme en el máster fue dar un paso más hacia esa profesional en que quiero convertirme. Sin duda, lo he conseguido porque durante el máster no sólo he mejorado mi formación académica, sino que he empezado una red de contactos que será interesante e indispensable mantener para seguir aprendiendo de mis compañeros y profesores. Lo que no pensaba cuando comencé era que podía sentir más interés del que ya sentía por esta área, en esto me equivocaba. Conocer las novedades, las líneas de futuro de la profesión y las funciones en mayor profundidad ha hecho que aumente mi pasión por los RRHH. Además, los profesionales que nos han dado clase han sabido transmitirnos su ilusión por la empresa, sus ganas de hacer cosas nuevas y de mejorar no sólo las empresas sino a los trabajadores.

Junto con esto, y siendo el objetivo principal del máster, también he desarrollado las competencias específicas que he ido explicando a lo largo del TFM. En el siguiente gráfico podemos ver la magnitud de ese aprendizaje observando el nivel previo y el posterior al cursado del máster.

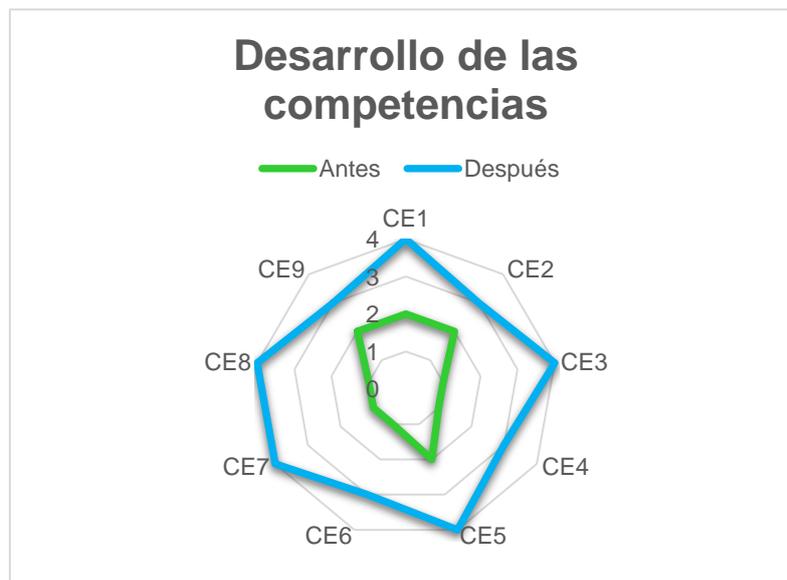


Figura 4: Desarrollo de las competencias básicas del máster.

Estas competencias, como se ha explicado en el apartado anterior, se han desarrollado en las clases, mediante los trabajos grupales y la estancia en empresa. Esto, unido a que se ha mezclado en las sesiones la teoría y la práctica, entra dentro de las expectativas que yo tenía al comienzo del curso. Es más, estas expectativas se han visto superadas en clases como las de Javier Cantera, Julián Pelacho, Lourdes Manduate o Carmen Soler; porque yo creía que las clases serían impartidas en muy pocas ocasiones por profesionales del sector y, sin embargo, hemos tenido en casi todas las asignaturas a

profesores que están fuera del mundo académico. Esto es muy interesante porque tienen una forma distinta de afrontar las clases y muestran más casos reales que los profesores universitarios.

Sin embargo, ha habido competencias que no he logrado desarrollar al máximo por distintas razones. Una de ellas es la competencia relacionada con la investigación básica, la cual no considero que haya desarrollado al máximo, porque en ninguna de las investigaciones que he ayudado a plantear junto a mi grupo de trabajo, hemos conseguido hacerlo de forma autónoma, sino siempre con algunas indicaciones de los profesores. Por otro lado, la entiendo como una competencia compleja, en la cual el máximo nivel se alcanza sólo tras mucha experiencia en investigación.

Otra de estas es la *CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva*. Creo que para haber desarrollado esta competencia al máximo hubiese sido necesario, por un lado, un estudio más intenso por mi parte, para tener las herramientas completamente claras y así pueda trabajar con ellas. Por otro, quizá hubiera ayudado solucionar en clase más supuestos prácticos mediante herramientas de POP o que los profesores hubiesen dado más ejemplos de supuestos. De esa forma creo que hubiese sido capaz de aterrizar mejor la teoría en la realidad de la empresa.

Tampoco he conseguido desarrollar al máximo la competencia *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*. Aunque considero que tengo un nivel alto porque soy capaz de interpretar las consecuencias de los distintos procesos y de llevarlos a cabo de una forma, al menos, correcta. Esto, no significa que no me falte mucho por aprender. Pues si bien cuento con la teoría de todos los procesos realmente apenas he llevado a la práctica uno. Quizá hubiera ayudado a conseguir el nivel máximo en esta competencia hacer ejercicios prácticos sobre algunos de los procesos que se engloban en esta competencia. Por ejemplo, realizar más ejercicios de role play para practicar las entrevistas por competencias, como el que se realizó en una de las clases.

Por último, la *CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos*. Aunque he conseguido reflexionar sobre lo que he aprendido a fin de realizar este TFM y también durante las prácticas, finalmente considero que no he podido llegar al máximo nivel. Lo creo así porque me ha hecho falta mucha ayuda de mi tutora para extraer todo lo aprendido durante la estancia en empresa. Y probablemente, aún deba reflexionar más sobre ello para terminar de asentar las conclusiones.

El máster para mí ha sido un gran acierto y creo que me va a servir en mi futuro profesional, tanto por las herramientas aprendidas como por la forma de pensar que intenta transmitir, la que está en su base: la transferencia entre la academia y la profesión. Sin embargo, considero que hay aspectos a mejorar como en todos los grandes proyectos. El primero, es que aun haciéndose ejercicios prácticos en clase estos a veces se ven coartados por la teoría. Entiendo que el volumen de teoría que hay que explicar es tal que disminuye el tiempo que puede dedicarse a las actividades, pero es realmente una

pena que muchos ejercicios que facilitarían el aprendizaje se queden sin hacer o sin discutir de forma extensa. Además, este fenómeno provoca que en muchas ocasiones las clases se conviertan en 5 horas de tediosa teoría que se podrían amenizar con actividades sencillas como estudios de caso.

El segundo va al hilo de lo anterior, y es que a veces la teoría se repite de forma excesiva entre las distintas asignaturas. Si bien una alta exposición a ciertos contenidos puede hacer que se interioricen mejor o más rápido, también puede suceder que se produzca una sobreexposición y el alumno pierda interés o atención. Esto sucede por ejemplo con contenidos como los inicios de la Psicología Positiva, los estudios de Lyubomirsky, Sheldon y Schkade (2005) y el modelo HERO. Sin duda, estos son hitos de la POP y deben tratarse como tal, pero quizá deberían reestructurarse los contenidos de las asignaturas de forma que una vez que se expliquen en profundidad ya no se haga más y sólo se repasen y se den las aplicaciones prácticas.

De mayor calado son los aspectos positivos del máster, de los cuales quiero destacar la adaptabilidad a las distintas demandas de los alumnos. He podido ver compañeros que trabajaban, que no vivían en España, que sólo podían venir a clase una vez a la semana, que a mitad de curso debieron dejar el modo presencial y, otros como yo, que nos dedicamos casi en exclusiva al estudio. Todos nosotros hemos podido cursar el máster aprovechándolo al máximo sin que nuestras realidades fuesen un problema. Algunas de las medidas que tiene el máster y que me resultan más interesantes a este respecto son la planificación escalonada de las asignaturas y la posibilidad de realizar un Trabajo Académicamente Dirigido (TAD) si no se pueden realizar las prácticas. Finalmente, por supuesto la modalidad online, que ha permitido que compañeros de otros lugares de España y el extranjero hayan seguido el curso. Otros dos puntos que para mí han sido clave, pero que ya he comentado es el hecho de que este máster se diferencie a través de la Psicología Positiva y la calidad de la mayor parte del profesorado que imparte clases.

En conclusión, el máster ha sido lo que esperaba, un máster que presenta de forma general el área de RRHH desde una visión positiva y con unas características que lo convierten en un posgrado actual, profesional y científico.

Futuro profesional

Actualmente me encuentro en un punto inicial de mi carrera profesional, hasta ahora me he dedicado casi en exclusiva a los estudios, por lo que mi mayor debilidad es la falta de experiencia. Sin embargo, esta queda minimizada por mis fortalezas, entre las que están mi entusiasmo por lo que hago, mi pasión por seguir aprendiendo y mi adaptabilidad. Además, gracias al máster voy camino de subsanar este punto débil, ya que me ha abierto las puertas de muchas ofertas. A día de hoy me encuentro en dos procesos de selección que, aunque no terminen dando sus frutos, hacen que empiece la búsqueda con optimismo. Dichos procesos pertenecen a prácticas remuneradas en dos empresas multinacionales con sede en Madrid. Actualmente, esto es precisamente lo que busco, unas prácticas que me permitan ir poco a poco ganando experiencia en mi campo.

Sin duda, mi formación es un punto fuerte en mi currículum. No obstante, es un ámbito en el que me queda aún mucho camino por recorrer. Por ejemplo, a medio plazo me gustaría hacer cursos del ámbito del liderazgo de equipos, el derecho laboral y la economía. Estos conocimientos quizá no me resulten esenciales en esta primera etapa profesional, pero sin duda me ayudarán a desarrollarme y a ser más polivalente.

Otros aspectos de los RRHH donde me gustaría indagar más son la gamificación y el *HR Analytics*. Ambos son contenidos que hemos visto de soslayo en el máster y que llamaron mi atención por sus múltiples aplicaciones en las empresas.

A largo plazo me gustaría ser una profesional competente, alguien que haya podido crecer en su campo a través del conocimiento y la experiencia adquirida. Me gustaría, además, trabajar en un departamento de RRHH haciendo que la organización a la que pertenezca crezca día a día, pero de una forma sostenible. Es decir, que no se haga a costa de los empleados, sino gracias a ellos.

Bibliografía y webgrafía

- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 10, 83-106.
- Goldstein, I. (1993). *Training in organizations-Needs assessment, development, and evaluation*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole Publishing Company.
- Martínez, I. M. (2004). Autoeficacia aplicada al trabajo y a las organizaciones. En Salanova, M., *Nuevos horizontes en la investigación sobre la autoeficacia* (pp. 178-186). Castellón: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: the architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9, 111-131.
- Peiró, J. M. (1999). El Modelo AMIGO: Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de recursos humanos en las organizaciones. *Papeles del psicólogo*, 72, 3-15.
- Salanova, M. (2005). Metodología WONT para la Evaluación y Prevención de Riesgos Psicosociales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 14, 22-32.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822.
- Warr, P. B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press.

Anexos

ANEXO 1 – Escala de competencias.

ANEXO 2 – Fichas.

ANEXO 1– Escala de competencias:

La escala 1-4 que hace referencia a la categorización de las competencias

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.

ANEXO 2 – Fichas:

Ficha 1: Pre-cursado máster		
Competencias	Valoración (1-4)	Expectativas
CE1	2	Durante el máster espero adquirir un nivel de competencia que me permita no sólo tener los conocimientos necesarios para explicar los distintos conceptos de forma clara y didáctica, sino que también me permita intervenir sobre los distintos riesgos psicosociales. Puesto que el máster parte de la Psicología Positiva espero que esas intervenciones no sean necesariamente de tipo secundario o terciario, sino que aprenda a prevenirlos también.
CE2	2	Espero que al obtener más conocimientos de esta área y al realizar los distintos trabajos de las asignaturas aumentará mi competencia y seré capaz de plantearme realizar una investigación por mí misma.
CE3	1	Entiendo que a medida que los profesores nos den información iré asimilándola y mejorando esta competencia, de forma que finalmente no sólo entienda los conceptos por separado, sino que sea capaz de combinarlos y tener una actitud crítica con el conocimiento.
CE4	1	En primer lugar, espero adquirir conocimientos teóricos que sean la base para poder aplicar las teorías. En segundo lugar y debido a la forma en que veo que el máster está enfocado seguro tendré ocasión de aprender a aplicar esta metodología al puesto de trabajo, mediante prácticas durante las clases o en la empresa debido a las prácticas curriculares.
CE5	2	Como he podido ver tenemos asignaturas en las que daremos con mayor profundidad este tema con lo cual espero ser capaz de aprender más sobre clima y cultura de forma que pueda transferir el conocimiento teórico a la práctica.
CE6	1	A través de las experiencias de los profesores y de la mía propia en las prácticas curriculares espero aprender cómo se trabajan estos aspectos.
CE7	1	Espero que tras recibir más formación sobre ello sea capaz de llevarlo a cabo, por ejemplo, durante las prácticas.
CE8	1	Puesto que el máster se basa, entre otras cosas, de la salud ocupacional entiendo que, mediante trabajos, horas de estudio y prácticas mejoraré mi nivel de competencia.
CE9	2	Entiendo que una vez finalice el máster seré capaz de ver en perspectiva mi formación y evaluar aquellas competencias que he mejorado y las que debería aun trabajar con mayor profundidad.

Ficha 2: Cursado del máster		
Competencias	Valoración (1-4)	Ejemplos
CE1	4	<p>En la asignatura <i>Psicología de la Salud Ocupacional (SBE001)</i> las sesiones de Isabella Meneghel sentaron las bases teóricas que han permitido que a lo largo del máster se vayan retomando las teorías vistas pero ya con aplicaciones prácticas.</p> <p>También, la clase de Jordi Escartín, es bajo mi punto de vista, de las que más me han hecho desarrollar esta competencia. De esta sesión me llevé una idea mucho más clara acerca de qué es el mobbing, los conceptos que le rodean y cómo debe prevenirse en la empresa.</p> <p>Por otro lado, a lo largo del curso se han ido aplicando a los sucesivos trabajos grupales.</p>
CE2	3	<p>Esta competencia se ha ido desarrollando a lo largo de los trabajos grupales de las asignaturas. Sin embargo, hay que hacer mención especial al de la asignatura <i>SBE001</i>, porque fue el primero y en parte el que estableció la norma a seguir en un trabajo científico.</p> <p>Otro gran hito para esta competencia fue la corrección del trabajo de la asignatura <i>Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional (SBE002)</i> por parte del profesor Alberto Ortega. Este profesor fue tutor de mi grupo de trabajo en la mencionada asignatura y se preocupó de darnos feedback presencial sobre nuestro proyecto para explicarnos qué habíamos planteado mal y por qué.</p>
CE3	4	<p>Considero que la he desarrollado, sobre todo, en la asignatura <i>Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional (SBE002)</i> y durante la estancia en prácticas.</p> <p>En la asignatura por el hecho de que los profesores fuesen, en su mayoría profesionales del sector. Esto hizo que explicasen la teoría mediante ejemplos y anécdotas lo que facilitó la asimilación de la información.</p> <p>En las prácticas he tenido la oportunidad de ver procesos de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo en el sector en el cual desarrollé mi parte del proyecto.</p>
CE4	3	<p>Enmarcados dentro de la asignatura <i>Psicología Organizacional Positiva (SBE003)</i>, me han ayudado a mejorar esta competencia, en primer lugar, la lectura de Martínez (2004), ya que explica muy bien el concepto de autoeficacia y cómo este nos afecta a nuestro trabajo. En segundo la lectura de Salanova, Llorens, Cifre y Martínez (2012) puesto que es el artículo clave sobre el modelo HERO.</p>

		<p>Y, por último, la clase de Wilmar Schaufeli, quien nos habló de engagement, tema donde él es uno de los referentes.</p> <p>Fuera de dicha asignatura he podido desarrollar esta competencia a lo largo de algunos trabajos grupales donde decidimos usar teorías de POP para intervenir. Por ejemplo, en la asignatura <i>Intervención Psicosocial en el Trabajo (SBE007)</i> utilizamos el modelo RED para evaluar en una organización con problemas de liderazgo.</p>
CE5	4	<p>Ha sido durante la asignatura <i>Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad (SBE004)</i> donde he podido desarrollar más esta competencia.</p> <p>En concreto, gracias a la clase del profesor Vicente González-Romá y el ejercicio que nos planteó para que viésemos in situ que el clima son las percepciones que tienen los miembros del grupo.</p> <p>Otra razón por la que la desarrollé en las prácticas fue que aplicamos uno de los modelos vistos en clase (modelo de aprendizaje de Goldstein) para proponer una intervención para la mejora de competencias.</p>
CE6	3	<p>Esta competencia se desarrolló, principalmente, en la asignatura Técnicas de gestión de Recursos Humanos (SBE005). Las sesiones que considero me ayudaron más a desarrollar la competencia fueron las de los procesos de afectación y las de Outdoor Training (OT).</p> <p>Por ejemplo, esta última fue clave por la metodología práctica que usó el profesor Pelacho, los alumnos nos encargamos un día de participar en actividades de OT y al día siguiente de observar a nuestros compañeros. Vivir la misma experiencia desde dos puntos de vista nos hizo tener una visión más completa de qué hay que tener en cuenta para planificar estas actividades y qué generan en quien participa.</p>
CE7	4	<p>Para desarrollar esta competencia una de las sesiones clave ha sido la de Lourdes Manduate dentro de la asignatura <i>Prácticas Organizacionales Saludables (SBE006)</i>.</p> <p>En esta sesión tuvimos la oportunidad de participar en una negociación entre compañeros lo cual nos permitió entender, por ejemplo, qué sentimientos surgían en los distintos tipos de negociación o cómo se podía actuar.</p>
CE8	4	<p>Los principales motores del desarrollo de esta competencia han sido la estancia en empresa y las asignaturas <i>Intervención Psicosocial en el Trabajo (SBE007)</i> e <i>Intervención en Igualdad de Oportunidades (SBE0010)</i>.</p> <p>En el primer caso, puesto que he desarrollado durante las mismas un proyecto de evaluación de desempeño por competencias.</p> <p>En el caso de la asignatura <i>SBE007</i>, por lecturas como la de Salanova (2005), una tarea para comparar la metodología ISTAS y la WANT-RED</p>

		<p>y por el juego que propusieron tanto Laura Lorente como Jonathan Peñalver a través de la app Kahoot para repasar los contenidos.</p> <p>Por último, en la asignatura <i>SBE0010</i> Carmen Soler nos puso ejemplos de éxito de intervenciones basadas en la POP en empresas reales.</p>
CE9	3	<p>Esta última no solo la he desarrollado mientras realizaba este ejercicio de introspección que es el TFM sino también durante las prácticas externas, a lo largo del curso y al hacer la memoria de prácticas.</p> <p>Ha sido muy útil para este fin la reflexión que casi al final de cada clase los profesores nos instaban a realizar: “¿Qué te llevas en la mochila?”.</p> <p>Además, considero que las prácticas externas, me han posibilitado desarrollar mi competencia de trabajo en equipo. Esto ha sido así porque debíamos presentar los resultados de un proyecto conjunto y esto nos ha obligado, a mis compañeras y a mí, no sólo a trabajar juntas sino a discutir casi cada paso. También, porque nos hemos enfrentado juntas a situaciones complejas como tener que decirle a un superior que las prácticas no estaban yendo como esperábamos.</p> <p>Por último, mencionar que otra tarea que me ha hecho desarrollar un poco más esta competencia ha sido la memoria de prácticas. Ya que esta supone hacer una reflexión de lo sucedido, extraer las competencias que se han desarrollado y poner en claro los aprendizajes que te llevas.</p>

Ficha 3: Valoración Global			
Competencias	Valoración (1-4)		Valoración global
	Pre-máster	Post-máster	
CE1	2	4	<p>Esta competencia ya la había podido desarrollar parcialmente durante el grado en Psicología. Sin embargo, ha sido gracias al máster, su metodología y el contenido teórico de asignaturas como la <i>SBE001</i> que he podido desarrollarla al máximo.</p> <p>Por supuesto, de cara a mantener esta competencia al nivel actual, debo mantenerme al día de los avances en este campo de investigación, y utilizar estas teorías en mi día a día laboral.</p>
CE2	2	3	<p>Una vez finalizado el máster, puedo entender que los trabajos de investigación que había hecho durante la carrera, aunque seguían las normas y el método científico no tenían detrás un pensamiento científico. El máster ha conseguido que cambie la forma en que vea las investigaciones, haciendo que me plantee más cosas durante el diseño y que tenga más en cuenta los distintos detalles durante el desarrollo de los proyectos. No considero que haya alcanzado llegar al máximo de</p>

			esta competencia porque en ninguna de las investigaciones que he ayudado a plantear junto a mi grupo de trabajo, hemos conseguido hacerlo de forma autónoma, sino siempre con algunas indicaciones de los profesores. Entiendo que el máximo nivel de esta competencia se alcanza sólo tras mucha experiencia investigadora.
CE3	1	4	Esta competencia creo que sí la he desarrollado al máximo porque, como he dicho en la ficha anterior, la asignatura SBE002 es una de las que más me ha gustado del máster. Esto ha generado que me interese por sus contenidos de una forma más profunda, consiguiendo una mayor asimilación de los conceptos que atañen a esta competencia. Pero, sin duda, el hecho de haber podido observar en mis prácticas algunos de los conceptos y procesos a los que se refiere, ha sido el detonante de que la desarrolle hasta su máxima expresión.
CE4	1	3	Teniendo en cuenta que el máster se basa en la POP es evidente que el desarrollo de esta competencia llegue hasta niveles altos. Si no considero que pueda hablar de un desarrollo completo es porque soy consciente de que me cuesta llevar la teoría a la práctica. Por ejemplo, durante los distintos trabajos grupales que he realizado las ideas de qué intervenciones realizar siempre las daban mis compañeras. Para solventar esto entiendo que hace falta, por un lado, un estudio más intenso por mi parte, para que tenga las herramientas completamente claras y así pueda trabajar con ellas. Por otro, quizá hubiera ayudado solucionar en clase más supuestos prácticos mediante herramientas de POP o que los profesores hubiesen dado más ejemplos de supuestos.
CE5	2	4	Durante la asignatura Psicología de las Organizaciones, el Trabajo y los RRHH del grado tuve la ocasión de aprender sobre los temas de clima y cultura, sin embargo, en el máster los he visto con mayor profundidad. Sin duda, he podido alcanzar el máximo nivel gracias a las prácticas externas. En ellas, he podido comprobar que era capaz de extraer del contexto el clima que se vive en la organización, pudiendo luego cotejarlo con las opiniones de mis compañeras de prácticas. Además, he utilizado uno de los modelos vistos en las clases para organizar una intervención en la empresa.
CE6	1	3	Debido a los contenidos de las sesiones en la asignatura SBE005, he conseguido avanzar en esta competencia. Del mismo modo, haber podido vivir un proceso de vinculación y uno de desvinculación de una empresa ha facilitado la asimilación de cómo deben ser esos procesos y cómo puede afectar al trabajador que no se hagan de la mejor forma posible.

			<p>Considero que tengo un nivel alto porque soy capaz de interpretar las consecuencias de los distintos procesos y de llevarlos a cabo de una forma, al menos, correcta. Esto, no significa que no me falte mucho por aprender. Pues si bien cuento con la teoría de todos los procesos realmente apenas he llevado a la práctica uno.</p> <p>Quizá hubiera ayudado a conseguir el nivel máximo en esta competencia hacer ejercicios prácticos sobre algunos de los procesos que se engloban en esta competencia. Por ejemplo, realizar más ejercicios de role play para practicar las entrevistas por competencias, como el que se realizó en una de las clases.</p>
CE7	1	4	<p>Gracias al máster y a haber tenido la oportunidad de realizar durante la estancia en empresa la propuesta de dos intervenciones he avanzado mucho en el desarrollo de la competencia. Haber sido capaz de diseñar correctamente estas dos propuestas es lo que me señala que he alcanzado un nivel superior en esta competencia.</p>
CE8	1	4	<p>Esta competencia la he desarrollado, por el contenido teórico de algunas asignaturas del máster, y por los ejemplos prácticos que se han ido viendo a lo largo del curso. Entre los cuales estaría los casos de éxito que nos presentó en su sesión Carmen Soler. Estos han marcado la diferencia tanto por la cantidad como por lo bien que conectó esta profesora la teoría de la POP con ellos.</p>
CE9	2	3	<p>El motor del desarrollo ha sido en este caso la realización del propio TFM y las prácticas externas que han conseguido que me dé cuenta de los conocimientos adquiridos al tener que utilizarlos en el día a día de la empresa.</p> <p>Sin embargo, esta es una competencia que, hasta que realicé la memoria de prácticas consideraba que había desarrollado al máximo.</p> <p>Si finalmente considero que no he podido llegar al máximo es porque me ha hecho falta mucha ayuda de mi tutora para extraer todo lo aprendido durante la estancia en empresa. Y probablemente, aún deba reflexionar más sobre ello para terminar de asentar las conclusiones.</p>

**MÁSTER UNIVERSITARIO DE
PSICOLOGÍA DEL TRABAJO,
ORGANIZACIONES, Y EN
RECURSOS HUMANOS**

**Solicitud de defensa del
Trabajo Fin de Máster**

Curso 2016-2017

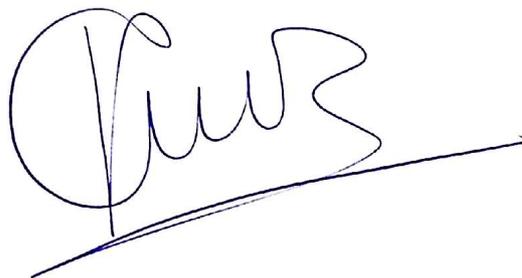
(El presente documento entregado 15 DÍAS ANTES de la defensa junto con el trabajo por parte del alumno/a)

Yo, D./Dña. Valeria Colombis Bonaldi
profesor/a tutor/a de D./Dña. Vanina Daglio Cabrera

HAGO CONSTAR QUE:

- El TFM presentado por escrito cumple los requisitos para ser defendido de manera oral.
- El/la estudiante cumple los requisitos¹ para la defensa oral y pública del mismo.

En Castellón, a 27 de Junio de 2017.



¹ Requisitos estudiantado para la defensa del TFM: Tener superados los 40 ECTS.

A. Treball de final de grau o de final de màster / Trabajo de final de grado o de final de máster

Grau/Màster (denominació oficial) / Grado/Máster (denominación oficial)

Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos

Autor o autora / Autor o autora

DNI / DNI

Vaninna Daglio Cabrera

44695035D

Títol / Título

Profesional, científico y actual.

B. Vistiplau del tutor o tutora / Visto bueno del tutor o tutora

Nom i cognoms / Nombre y apellidos

Valeria Colombo Bonaldi

Done el vistiplau per a la difusió en accés obert d'aquest treball des del Repositori UJI Doy
el visto bueno para la difusión en acceso abierto de este trabajo desde el Repositorio UJI

No done el vistiplau per a la difusió en accés obert d'aquest treball des del Repositori UJI
No doy el visto bueno para la difusión en acceso abierto de este trabajo desde el Repositorio UJI

(Firma / Firma)



Valeria Colombo Bonaldi

C. Vistiplau del supervisor o supervisora / Visto bueno del supervisor o supervisora

Nom i cognoms / Nombre y apellidos

Centre o empresa / Centro o empresa

Done el vistiplau per a la difusió en accés obert d'aquest treball des del Repositori UJI Doy
el visto bueno para la difusión en acceso abierto de este trabajo en el Repositorio UJI

No done el vistiplau per a la difusió en accés obert d'aquest treball des del Repositori UJI
No doy el visto bueno para la difusión en acceso abierto de este trabajo en el Repositorio UJI

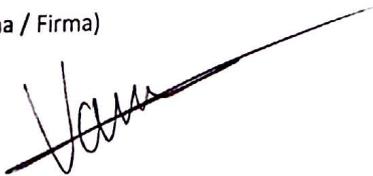
(Firma / Firma)

D. Autorització i declaració de l'autor o autora / Autorización y declaración del autor o autora

Com a autor o autora del treball indicat / Como autor o autora del trabajo indicado
Declare / Declaro

- | | |
|--|--|
| <p>1. El document indicat és un treball original elaborat per mi i no infringeix els drets d'autoria d'una altra persona o entitat.</p> <p>2. El material amb drets de tercers està clarament identificat i reconegut en el contingut del document lliurat.</p> <p>3. Autoritze la Universitat Jaume I a conservar més d'una còpia d'aquest document i, sense alterar-ne el contingut, a transformar-lo en altres formats, suports o mitjans per a garantir-ne la seguretat, preservació i accés.</p> <p>4. Aquesta autorització implica que la Universitat Jaume I ha d'identificar clarament el meu nom com a autor o autora o propietari o propietària dels drets d'explotació d'aquest treball i no ha de fer cap alteració del seu contingut diferent de les permeses en aquest document.</p> <p>5. Autoritze a reproduir, comunicar i distribuir aquest document mundialment en format electrònic amb caràcter no exclusiu en el Repositori UJI sota la llicència Creative Commons:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> CC-BY-SA «Reconeixement-Compartir igual». És permesa la reproducció, la distribució, la comunicació pública, la realització d'obres derivades i l'ús comercial sempre que se'n cite l'autoria i amb la mateixa llicència CC o equivalent.<input type="checkbox"/> CC-BY-NC-SA «Reconeixement-No comercial-Compartir igual». És permesa la reproducció, la distribució, la comunicació pública i la realització d'obres derivades sempre que se'n cite l'autoria i amb la mateixa llicència CC o equivalent, però no és permès fer-ne un ús comercial.<input checked="" type="checkbox"/> CC-BY-NC-ND «Reconeixement-No comercial-Sense obres derivades». És permesa la reproducció, la distribució i la comunicació pública sempre que se'n cite l'autoria, però no és permesa la realització d'obres derivades ni el seu ús comercial. <p><input type="checkbox"/> No autoritze la difusió en accés obert d'aquest treball en el Repositori UJI.</p> | <p>1. El documento indicado es un trabajo original elaborado por mí y no infringe los derechos de autoría de otra persona o entidad.</p> <p>2. El material con derechos de terceros está claramente identificado y reconocido en el contenido del documento entregado.</p> <p>3. Autorizo a la Universitat Jaume I a conservar más de una copia de este documento y, sin alterar su contenido, a transformarlo en otros formatos, soportes o medios para garantizar su seguridad, preservación y acceso.</p> <p>4. Esta autorización implica que la Universitat Jaume I deberá identificar claramente mi nombre como autor o autora o propietario o propietaria de los derechos de explotación de este trabajo y no deberá realizar ninguna alteración de su contenido diferente de las permitidas en este documento.</p> <p>5. Autorizo a reproducir, comunicar y distribuir este documento mundialmente en formato electrónico con carácter no exclusivo en el Repositorio UJI bajo la licencia Creative Commons:</p> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> CC-BY-SA «Reconocimiento-Compartir igual». Se permite la reproducción, la distribución, la comunicación pública, la realización de obras derivadas y el uso comercial siempre que se cite la autoría y con la misma licencia CC o equivalente.<input type="checkbox"/> CC-BY-NC-SA «Reconocimiento-No comercial-Compartir igual». Se permite la reproducción, la distribución, la comunicación pública y la realización de obras derivadas siempre que se cite la autoría y con la misma licencia CC o equivalente, pero no se permite hacer un uso comercial.<input checked="" type="checkbox"/> CC-BY-NC-ND «Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas». Se permite la reproducción, la distribución y la comunicación pública siempre que se cite la autoría, pero no se permite la realización de obras derivadas ni su uso comercial. <p><input type="checkbox"/> No autorizo la difusión en acceso abierto de este trabajo en el Repositorio UJI.</p> |
|--|--|

(Firma / Firma)



Castellón

, 27 d Junió

de 20 17