



Máster Universitario en Psicología del Trabajo,  
de las Organizaciones y en Recursos Humanos - Plan de  
Trabajo Fin de Máster.

Título:

## **LA HUELLA DE LOS PROCESOS DE SOCIALIZACIÓN, MODELOS TEÓRICOS Y SU REALIDAD.**

Alumna: Irene Azuara Chulvi

DNI: 20904844 – Y

Tutora: Prof. Eva Ferrando Daufí

Curso: 2018- 2019

Abstract: Based on the theory of socialization and welcome and integration plan. The present work aims to show the reality of socialization processes from the business perspective by choosing two companies from the sectors of ceramics and banking as a example. In addition to an analysis of results and improcent proposals, besides contributing to the health and well – being of the employee and organization.

Resumen: Basándose en la teoría sobre las etapas de socialización y los planes de acogida, el presente estudio tiene como objetivo mostrar la realidad de los procesos de socialización desde el prisma organizacional escogiendo dos empresas de los sectores de la cerámica y la banca como a muestra. Con la pretensión de hacer un análisis de resultados y propuestas de mejora para la integración total y mejora de la salud de los/as nuevos/as integrantes y de las organizaciones.



## Tabla de contenido

Abstract	
Resumen .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. OBJETIVOS .....	5
3. METODOLOGÍA.....	6
4. DESARROLLO .....	7
4.1. <i>Marco teórico socialización</i> .....	7
4.2. <i>Modelo teorico socilización</i> .....	10
5. Realidad socialización: sector cerámico .....	17
6. Realidad socialización: Sector Bancario.....	18
7. Resultados y propuestas de mejora.....	21
8. Conclusiones finales. ....	28
8.1. Limitaciones del estudio y propuestas de mejora del propio estudio .....	30
9. Competencias .....	30
9.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster en general y con aplicación al tema del TFM. ....	30
9.2. Transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM. ....	34
10. Bibliografía.....	35
ANEXO.....	37

## 1. INTRODUCCIÓN

La elección del proceso de socialización como a trabajo final de máster, en adelante TFM, tiene relevancia para mí, porque es una realidad muy cercana, la introducción en el mundo laboral, ser el/la nuevo/a en una organización. Considero fundamental tener una sintonía con el equipo, trabajo y entorno, debido a que un cuarto de nuestra vida lo invertimos en el trabajo, y acabamos formando parte de él. Es crucial sentirte querido y formar parte de lo que se está realizando.

La socialización tiene sentido tanto para el individuo como para la organización. Para la persona la socialización pretende reducir la ansiedad que se siente ante lo desconocido, mientras que para la organización la adaptación y productividad de los/as recién llegados/as. Por lo tanto si se sigue un buen programa de socialización se benefician todas las partes.

Estas buenas prácticas producen un mayor compromiso organizacional y con el trabajo, así como con satisfacción laboral, reducción de rotación y mayor pertenencia. Por lo tanto me he sentido motivada para estudiar este proceso, ya que he pasado por diferentes procesos de socialización a lo largo de mi vida, desde pertenecer a un coro, a ser la nueva en el instituto hasta proyectos en empresas. Aprendes mucho de cada experiencia que vives y te vas anotando como ha sido o que cambiarías. Lo que me ha llevado a estudiar en profundidad dicho proceso, guiándome de autores como Feldman, D.C, Debra I. Nelson, Ruiz Pelayo, P etc. Y manuales como Manual Buddy y Manual tutor elaborado por el equipo Want, Gan, F., Busto, F. G., & Triginé, J. (2006), Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones entre otros.

En este trabajo pues, se ha estudiado dos sectores empresariales, a raíz de hacer una

exhaustiva revisión bibliográfica y entrevistado a dos empresas del sector bancario y cerámico. Terminando con propuestas de mejora para dichos sectores, destacando la importancia de las buenas prácticas y aportando soluciones.

## 2. OBJETIVOS

El **objetivo general** de este TFM es:

La descripción del estado de implantación del proceso de socialización en los sectores de la banca y la cerámica, sectores escogidos para representar la muestra de nuestro caso. Y secundariamente plantear propuestas de mejora.

Para facilitar su consecución se han plasmado los siguientes **objetivos específicos**:

- Profundizar en el marco teórico de la socialización y clarificar sus distintas fases.
- Realización de entrevistas estructuradas al responsable de recursos humanos de una empresa del sector bancario y otra en el sector cerámico.
- Mostrar datos sobre el sector bancario y cerámico en el ámbito de la socialización.
- Contrastar realidad con el marco teórico
- Proponer mejoras en los sectores estudiados

A raíz del estudio, diseñar propuestas de mejora para la inserción. Estas medidas ayudarán a rebajar la incertidumbre y aumentar el bienestar en la organización, en los procesos de socialización. Cuya comprobación va más allá de los marcados en este TFM y que podría ser objeto de un estudio posterior.

### 3. METODOLOGÍA

Este estudio es precedido por “brainstorming” o lluvia de ideas para obtener la motivación adecuada y un tema de interés. Posteriormente la aprobación de dichas ideas por la profesora tutora Eva Ferrando Daufí.

A continuación revisión bibliográfica en el marco de la socialización, búsqueda exhaustiva en textos académicos, artículos, revistas que analizan dicho proceso, con la ayuda de la biblioteca uji y google académico, utilizando palabras clave cómo: socialización, contrato psicológico, equipo, rol e incertidumbre y sistemas de acogida organizacional.

Procediendo a la consulta de libros de texto para estudiar las etapas de la socialización. Continuando con una búsqueda de información genérica, teniendo una visión general de los sectores de nuestra muestra (sector bancario y cerámico en la provincia de Castellón).

Con posterioridad, por un lado indagación sobre las técnicas previstas por la empresa mediante dos entrevistas semi - estructuradas de elaboración propia, adjuntandolas en el anexo 2.

Por otro lado, análisis de los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas en los diferentes sectores. Estas entrevistas se han realizado de forma presencial, aunque no se ha conseguido la autorización para exponer el nombre específico de las empresas, por lo que a la empresa entrevistada del sector bancario le llamaremos empresa A y a la del sector cerámico, empresa B, asegurando su total confidencialidad. Es por ello que solo serán identificar de dicha manera. Los sujetos entrevistados han sido dos, el responsable de recursos humanos de una importante azulejera, hombre de 39 años de edad y la segunda entrevista ha tenido cabida con el directivo de una caja de ahorros, este sujeto es un hombre de 55 años.

A raíz de los resultados extraídos de las entrevistas, se comparan y quedan expuestos los contrastes entre ellas y el marco teórico.

Para concluir los resultados obtenidos se analizarán para obtener y diseñar propuestas de mejora. Adjuntando en el anexo un cuadro resumen de la metodología.

## 4. DESARROLLO

### 4.1. Marco teórico socialización.

La incorporación a un puesto de trabajo supone salir de la zona de confort, en la cual se pueden experimentar sentimientos de incertidumbre y generar estrés. La fuente estresora en este sentido proviene del desempeño de los roles.

El comienzo se produce antes de la aparición de una nueva vacante e incorporación de un miembro ajeno a la organización a su puesto de trabajo. Los/as nuevos/as empleados/as necesitan "definir su rol". Hay un camino largo desde la asignación del puesto de trabajo, hasta conocer las responsabilidades, tareas, debida realización y pertenencia al nuevo entorno.

Durante las primeras semanas y meses, los/as nuevos/as integrantes tratan de clarificar lo descrito anterior mente, establecer prioridades y distribuir las tareas asociadas a su rol (Feldman, 1988)<sup>1</sup>. Por lo tanto es muy importante acompañar a la persona en este proceso, en el cual la de socialización juega un papel crucial, puesto que pone las bases para que se produzca un buen desarrollo. También resulta especialmente determinante sobre los niveles de conflicto y ambigüedad de rol de los/as nuevos/as empleados/as.

La socialización está compuesta por diferentes etapas:



---

<sup>1</sup> Feldman, D.C. (1988): *Managing Careers in Organization*, Glenview, Illinois. Scott, Foresman and Company.

*Fuente: Elaboración propia. Esquema 1.*

Primera etapa: Socialización anticipatoria, consiste en la fase previa a la incorporación a la organización.

En esta etapa se generan expectativas a raíz de las circunstancias individuales (experiencias previas, entorno, creencias, valores, momento histórico, factores geográficos...) Surge una visión que es anterior a la inserción corporativa. Nacen compromisos que el/la trabajador/a espera de la organización y viceversa, además de las explícitas, todas ellas forman el contrato psicológico, que vendrá determinado por el realismo y congruencia.

El Realismo, nos referimos al nivel de realidad que se ha generado con las ideas preconcebidas hacia la organización futura en la que se incorporará, y de los requisitos que la organización exige (conocimientos, demandas...). Si el realismo es alto, la congruencia entre la idea y la organización será mayor, por lo tanto aparece un contrato psicológico mayor, ya que se encuentra lo esperado y la realidad se ajusta.

La congruencia, hablamos del grado formativo, conocimientos y destrezas adquiridas y las demandas por el puesto de trabajo.

Segunda etapa: Encuentro, se comprende entre los primeros seis meses aproximadamente desde el ingreso a la organización. Supone la toma de contacto con la realidad, shock con la realidad, a la cual tiene que enfrentarse. Se produce un proceso de interacción y negociación buscando el ajuste. Supone un aprendizaje de nuevas tareas, clarificación de rol, habilidades que deberá desempeñar y establecimiento de relaciones interpersonales que ayudarán a rebajar la incertidumbre y conseguir buena parte del apoyo social. Competencias cruciales para un buen desarrollo en la organización, que contribuyen también a reducir discrepancias insatisfactorias en el período inicial, nos referimos al ingreso a la organización.

Tercera etapa: Cambio y adquisición, transcurre el aprendizaje de las destrezas al puesto de trabajo, desarrollo adecuado de nuevos roles y adquisición de las normas y valores de la organización y del equipo. En este punto se producen los cambios más duraderos. (Prieto, Peiró, Bravo & Caballer, 1996)<sup>2</sup>.



*Fuente: Modelo de estrés de la socialización de Nelson (1990). Esquema 2.*

Una vez presentado el marco teórico de la socialización, retomamos el hilo en la primera etapa, veremos lo que una organización puede ofrecer, etapa por etapa, planes o sistemas de acogida, acciones concretas que la organización lleva a cabo para socializar a los nuevos/as empleados/as. Así como modelo idílico, que con posterioridad nos servirá para compararlo con los datos que nos ofrece nuestra muestra.

---

<sup>2</sup> Prieto, F., Peiró, J. M<sup>a</sup>., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En J. M<sup>a</sup>. Peiró y F. Prieto (eds.), Tratado de Psicología del Trabajo, vol. II (pp. 61 – 100). Madrid: Síntesis.

#### 4.2. *Modelo teórico socialización*

Como hemos nombrado, en este apartado desarrollaremos todos los pasos del proceso de socialización desde un punto de vista organizacional.

La primera aproximación en la que participa la entidad en el proceso de socialización se encuentra en la proyección de la imagen que trasmite, socialización anticipada, llega a la sociedad y se da a conocer. El candidato puede recoger información de la empresa por muchas vías; campañas publicitarias, webs, redes sociales, servicios prestados, productos ... Por lo tanto, es de vital importancia que dicha corporación cuide la información y la calidad. Ya que es un referente para la sociedad y una fuente de expectativas. Esa información proporciona a los usuarios una realidad, valores, forma de trabajo etc. Y cuanto más se ajuste la imagen proyectada con la realidad, más veracidad se producirá en las expectativas generadas.

Hay que crear una situación idónea para que se produzca una socialización exitosa, debiendo la empresa conocer sus necesidades. A la hora de detectarlas no es tarea sencilla pero sí, imprescindible. Para poder ofrecer una plaza vacante en dicha organización se debe hacer un análisis de puestos de trabajo y descripción de dichos puestos, lo que se denomina también profesigramas. De esta forma se detectaran requisitos y competencias necesarias para cubrir los puestos vacantes de forma eficaz. Se deben conocer las exigencias y fijar recompensas tanto monetarias como intangibles, para evitar que aparezcan futuros riesgos psicosociales, garantizando un mayor compromiso y mayor contrato psicosocial. La evitación de los cuales es importante ya que merman la salud de la organización, productividad y calidad total. Por lo descrito es importante hacer análisis de puestos y sus debidas descripciones, adjuntando un ejemplo en el anexo 3, una tabla de análisis y descripción del puesto.

Una vez detectadas las necesidades reales, se procede a la publicación de la oferta, agregando un ejemplo en el anexo 3, y futuro reclutamiento (conjunto de procedimientos

destinados a atraer y localizar candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar satisfactoriamente puestos en la organización). La oferta lanzada debe incluir; actividad de la empresa, puesto de trabajo ofrecido, nivel de formación y experiencia requerida, cualidades de los candidatos, retribución y beneficios sociales, condiciones del puesto.

“Los principales tipos de reclutamiento son el interno y el externo. El interno se buscan los candidatos dentro de la empresa, lo que aumenta la motivación de los/as empleados/as y ahorra tiempo y costes; en el externo se buscan los profesionales fuera de la empresa, en este caso aumenta el número de candidatos y la posibilidad de encontrar con un aire nuevo para la compañía. Los métodos de reclutamiento externo más relevantes serían los portales de empleo (como InfoJobs o Infoempleo), las referencias (red de contactos) y las redes sociales” (Ruiz Pelayo, P. 2014)<sup>3</sup>(LinkedIn, Facebook o Twitter).

Continuamos con la preselección, una primera criba de entre las candidaturas existentes. Un método para llevarlo a cabo puede ser gracias al currículum vitae, a través de una primera entrevista, o a través de otras técnicas, cómo por ejemplo realización de test por competencias. Utilizar una u otra estrategia de preselección dependerá del perfil de exigencias del puesto elaborado con anterioridad.

Tras la preselección, se trabaja con las pruebas de evaluación correspondientes. Las pruebas de evaluación hacen referencia a los instrumentos que se aplican a los candidatos y que pretenden predecir cuál será el rendimiento del candidato evaluado en el puesto de trabajo. Obtenida la información acerca de los candidatos mediante las pruebas de evaluación, es el momento de realizar la entrevista final de selección, para así valorar a los candidatos en aquellas características que se consideran claves para el éxito profesional. Después de recabar las referencias oportunas sobre los candidatos, en caso de que se considere necesario, se elabora el informe con la valoración, en el que se refleja la actuación y rendimiento de estos en el proceso de selección, sus puntos fuertes y débiles, el resultado de la aplicación del análisis de decisión,

---

<sup>3</sup> Ruiz Pelayo, P. (2014). Recursos humanos 2.0: las redes sociales en el reclutamiento de personal.

así como un resumen de datos personales, académicos y profesionales. Igualmente, se establecen las recomendaciones oportunas, a los efectos de que el responsable de línea, sobre la base de los datos facilitados, tome la decisión final. Por último, sólo resta comunicar a los candidatos no seleccionados el resultado del proceso. Esta comunicación se considera de suma importancia, ya que quien opta a un proceso de selección, lo hace como respuesta a una oferta, le supone un esfuerzo y, en los casos en los que es sometido a un conjunto de pruebas, está cediendo parte de su tiempo y brindando su colaboración a quien lleva a cabo el proceso de selección.

Posteriormente se lleva a cabo la incorporación del candidato seleccionado a la empresa, encontrándonos en la tapa de encuentro. Gracias a la revisión bibliográfica de manuales como manual Buddy y manual Tutor elaborados por el equipo Want en 2012, exponemos un plan de acogida para desarrollar de forma adecuada el rol del nuevo/a integrante y garantizar un comienzo exitoso.

#### 4.2.1. MODELO IDÍLICO – PLAN DE ACOGIDA

En primer lugar el plan de acogida se dividirá por acciones previas: preparar documentos con una presentación general que incluya datos sobre el tipo de empresa, historia resumida de la organización, además de fundadores, origen y valores. La política y estrategia de innovación, y la política de Responsabilidad Social Corporativa que explique medidas de conciliación, horarios, la flexibilidad y los planes de igualdad.

Sobre el puesto de trabajo debe incluir información concreta sobre la política de prevención de riesgos y salud laboral y normativa interna de la organización. Asimismo debe informar sobre las condiciones del contrato y proporcionar copia. Concretando, elaboración de un manual de acogida.

Dicho manual también debe informar sobre la política de gestión del talento.

Por último debe proporcionar información a cerca de los eventos y fechas especiales de la organización.

1. Políticas de la empresa
2. Misión y valores
3. Salario
4. Explicación de puestos
5. Permisos
6. Permisos especiales
7. Días feriados
8. Vacaciones
9. Periodo de prueba
10. Descuentos de sueldos
11. Fechas sociales
12. Hora de almuerzo
13. Servicios que ofrecemos
14. Horarios de trabajo
15. Estructura de la empresa
16. Normas de seguridad

*Fuente: <https://es.slideshare.net/Amyloquis/manual-de-bienvenida-redaccion-Listado-3>.*

---

Debemos asignar a un tutor y un coordinador que acompañen en dicho proceso y suplentes, para que en el supuesto de que el titular no esté disponible, el/la nuevo/a integrante no se quede desatendido.

El orientador será responsable de las cuestiones puras de la relación laboral. Competencias que suelen y deben ser compartida por los miembros del departamento de Recursos Humanos, aunque puede ser retomada por el mando inmediato del nuevo/a trabajador/a, en el caso de ausencia de departamento de Recursos Humanos en la empresa.

El tutor por otro lado, debe pertenecer al departamento que acoge al nuevo/a empleado/a, y es el responsable de poner en práctica el plan de acogida, realizar la labor de seguimiento, supervisar la etapa de formación en el puesto y, en definitiva, facilitar la integración del empleado.

Las acciones previas continúan con la realización de una ficha del nuevo/a colaborador/a, dicha ficha se dará a conocer entre los miembros de la corporación y se utilizará además para coordinar actividades por parte del nuevo/a integrante, orientador y tutor. También se debe preparar copia de contrato de confidencialidad, preparar “Pack de acogida”, coordinar fecha y hora de recepción del nuevo/a colaborador/a y presentación a los miembros del equipo.

En segundo lugar pasamos a las acciones de bienvenida: Dar la bienvenida al nuevo/a colaborador/a. Entregar 'Pack de acogida', dotarle del plan de acogida (conjunto de documentación que se ha preparado en las acciones previas), copia del contrato y contrato de confidencialidad, presentación del tutor y coordinador. Aconsejable además hacer una visita a la empresa, ya que permiten al nuevo/a empleado/a situarse en el conjunto de la organización. Y esta práctica la podemos aprovechar para realizar las pertinentes presentaciones del equipo al nuevo/a integrante.

Estas visitas, independientemente de que sean programadas de forma individual o colectiva, favorecen notablemente que el nuevo/a empleado/a conciba la empresa como un conjunto en el que la labor de todos es importante<sup>4</sup>, genera cohesión.

Entramos en la última etapa de la socialización, cambio y adquisición. El nuevo/a integrante una vez se incorpora a su puesto de trabajo comienza a tener dudas y hacerse cuestiones, preocupaciones sobre los contenidos de lo que va a ser su nueva tarea en la empresa y conflicto de rol. Para facilitarle su integración y su adaptación, así como adaptar sus conocimientos a las exigencias del puesto, juegan un papel muy importante el tutor y superior inmediato que adquieren un papel relevante en la formación y adiestramiento inicial.

La formación sobre las tareas concretas las va adquiriendo el nuevo/a empleado/ a través de las indicaciones que recibe del mando inmediato, el cual procurará, bien por sí mismo, bien por otra persona en quien pueda delegar esta tarea, irle introduciendo en su puesto de trabajo de modo gradual, despertando en él seguridad y confianza. En otras ocasiones dependiendo del número de nuevos/as empleados/as que se van a incorporar, es aconsejable un diseño de un programa específico de formación. Es el curso de acogida, que más adelante desarrollaremos.

---

<sup>4</sup> Fernández Gil, J. R. (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero* (Doctoral dissertation, Universidad de Murcia).

La supervisión y seguimiento debe realizarse una vez transcurridos diferentes periodos de tiempo, en función del puesto de trabajo. Cuanto más se asciende en el nivel jerárquico del puesto de trabajo, más tiempo requerirá la integración de la persona que ocupe el mismo, menos definidas estarán sus funciones y más tiempo será necesario dedicar a conocer el departamento y la empresa, así como a planificar las acciones a seguir.

Se puede realizar un seguimiento una vez transcurrido un mes desde la incorporación de la persona al puesto. En puestos técnicos y mandos intermedios será aconsejable realizarlo a los tres meses de su incorporación; y en puestos directivos de alto nivel de responsabilidad a los seis meses.<sup>5</sup>

Esta fase de evaluación y seguimiento se desarrollará mediante entrevistas en tres niveles fundamentales:

Entrevista individual con la persona incorporada a la empresa.

Entrevista con sus superiores inmediatos.

Entrevista con sus compañeros, subordinados y personal a su cargo.<sup>6</sup>

En las entrevistas debemos proporcionar “feedback” sobre su rendimiento a los/as nuevos/as empleados/as. Se debe dar a los/as empleados/as una retroalimentación que especifique las conductas que hay que ir cambiando día a día, o semana tras semana, y las conductas que es preciso mantener en un nivel alto. Entre la retroalimentación positiva y negativa es importante mantener un equilibrio, debe ser equivalente. Las entrevistas además deben de ser orientadas hacia el futuro.

Promover la formación del empleado e identificando sus necesidades de formación y establecer objetivos de trabajo que tendrán una mayor probabilidad de Éxito si son específicos. Además que promuevan el desarrollo de la carrera del empleado discutiendo planes a largo plazo para el desarrollo y la promoción.

---

<sup>5</sup> Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Limusa.

<sup>6</sup> Gan, F., Busto, F. G., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.

Hasta ahora lo tratado se aplica cuando el numero de integrantes nuevos a la corporación no es muy elevado. Pero en caso contrario, cuando se van a incorporar un gran número de nuevos/as empleados/as es aconsejable como bien habíamos citado hacer un diseño de un programa específico de formación, curso de acogida.

#### 4.2.2. FORMACIÓN INICIAL

Las condiciones y las prácticas de la formación variarán según las necesidades de la organización, pero los siguientes indicadores describirán el marco operativo más común para la formación a la llegada:

Calendario: en las 4 semanas posteriores a la llegada del voluntario. Duración: un máximo de 7 días -incluyendo los de llegada y partida de los y las participantes es un tiempo razonable para desarrollar los contenidos mínimos para un curso de Formación a la Llegada de calidad. Esto quiere decir que el curso, según las necesidades del grupo podrá variar de 4 a 5 días hábiles. Número de participantes: se considera adecuado un grupo de 20-25 participantes. Además deberemos concretar el lugar de celebración, en que sitio ocurrían los hechos.

Una vez completado el proceso de acogida, formación y evaluación inicial del nuevo/a trabajador/a en la empresa, y superado con éxito, se produce la integración definitiva en la organización.

Existen requisitos indispensables para que tal integración se produzca: El nuevo/a trabajador/a tiene asignado un puesto de trabajo a medida de sus capacidades, conocimiento y experiencia. Las relaciones del nuevo/a colaborador/a con los miembros de la organización son satisfactorias. El nuevo/a empleado/a conoce la estructura de la empresa, las reglas de funcionamiento y los procedimientos. El/la trabajador/a asume como propios los objetivos de la empresa.

Este proceso no acaba con los primeros en los que el nuevo/a empleado/a forma parte de la

organización, sino que debe ser un proceso que perdure en el tiempo. Y lo podemos conseguir fomentando el Teambuilding, bien sea con comidas informales, con actividades lúdicas o con la participación en competiciones deportivas. El proceso debe incluir una integración humana y social. Lograr que tanto los/as nuevos/as como los veteranos se sientan parte del equipo.

## 5. REALIDAD SOCIALIZACIÓN: SECTOR CERÁMICO

En este apartado se desarrollan las respuestas de la entrevista que han sido pasadas al técnico de recursos humanos de la corporación, posteriormente en el apartado 7, analizaremos los resultados y expondremos propuestas de mejora. Los enunciados de las respuestas de este texto se adjuntan en el ANEXO 2.

La entrevista tuvo lugar en una sala diáfana y blanca dentro de sus instalaciones. El técnico amablemente nos respondió a las dieciséis preguntas, dando lugar al siguiente texto:

Las vías de comunicación y posibilidad de reconocimiento social son múltiples. Con anterioridad hicieron una campaña publicitaria considerable, apareciendo un spot en la televisión, participación en ferias del azulejo, eventos y meetings. Además el grupo tiene una página web corporativa. En contra, una persona que no forma parte del equipo no conoce toda la información que debería saber, incluso con la pertenencia al grupo, la información esta limitada al área que pertenece. No dejando que el acceso a la información sea público.

En cuanto a la descripción y análisis de los puestos de trabajo, la última actualización se realizó en el 2003, en ella aparece la misión del puesto, con quien se relaciona, funciones a realizar, experiencia necesaria, formación y competencias para poder acceder al puesto de trabajo.

Los operarios son contratados mediante una entidad de trabajo temporal colaboradora, en adelante ETT. A medida que van surgiendo necesidades, se contacta con la ETT, dotando esta, del capital humano requerido, atendiendo a las necesidades de mercado. Por otro lado, altos cargos, cargos intermedios y personal de oficina, el proceso de

reclutamiento es diferente, la gestión es interna, y se tiene en gran consideración a las personas que ya forman parte del grupo. Para la atracción de nuevos/as candidatos/as se utilizan portales de empleo.

El número de vacantes es muy amplio, se trata de una corporación sólida, estable y con historia, el empleo está muy valorado, hay una cantidad considerable de gente que quiere pertenecer al grupo.

Al tener un gran número de sustitutos, en cuanto a operarios no hay una preocupación excesiva por la rotación, “la gente se presenta y abandona el grupo libremente”. Una vez seleccionados, se les informa de los valores de la empresa, vacaciones, condiciones salariales, laborales, en definitiva toda la información que requieren. En cuanto reciben la información y saben el puesto a ocupar, no hay explícitamente un tutor asignado, sino que es el mando más directo quien se encarga del nuevo/a integrante y es también quien le presenta a los compañeros/as. Se le proporcionan los equipos de protección individual que va a necesitar y se le imparte una formación de acogida, formación en prevención, duración de esta es de una hora aproximadamente.

Para finalizar la entrevista, nos confiesa que no hay una evaluación de efectividad del proceso de socialización, y tampoco podría estipular una duración determinada en estas prácticas.

## **6. Realidad socialización: sector bancario**

Mediante la entrevista realizada a la empresa B, obtenemos las respuestas, cuyos enunciados aparecen en el ANEXO 2. El entrevistado, director de la oficina, nos recibió abiertamente, contestando a las dieciséis preguntas. La entrevista tuvo lugar en la sala de juntas, además proporcionó físicamente el plan de formación y telemáticamente explicó la web corporativa del grupo.

Dicha web es la utilizada para darse a conocer, medio abierto al público, que fomenta la transparencia y da visibilidad. En ella hay un apartado especialmente para personas interesadas en formar parte de la entidad. Nos explica que es un proceso muy estandarizado y que en todas las oficinas se aplica y actúan de la misma forma, “no

importa el lugar en el que se encuentre, que se procederá con el mismo formato”. Son conscientes de lo crucial que es la información y comunicada que se actualiza mensualmente por expertos.

En cuanto a lo que se trata de la descripción del puesto en la oferta de trabajo, “si que figura” (adjunto un ejemplo de oferta publicada en la web de la corporación):

#### ¿Qué funciones realizarás?

- Gestión de Proyectos Informáticos.
- Soporte a otras áreas.

#### ¿Qué necesitamos de ti?

- Experiencia de más de 2 años en Gestión de Proyectos Informáticos.
- Capacidad en resolución de problemas.
- Facilidad para trabajar en equipo con iniciativa y capacidad de aprendizaje.
- Compromiso con el trabajo y con la empresa.

#### ¿Qué te ofrecemos?

- Buen ambiente de trabajo y gran equipo humano en la mayor empresa tecnológica de Almería (más de 280 especialistas en Tecnologías de la Información).
- Trabajo en tecnologías de vanguardia, dando soporte a una de las Entidades Financieras más avanzadas tecnológicamente.
- Contrato indefinido en un proyecto de futuro.
- Formación permanente y continua.
- Jornada de trabajo muy compatible con la conciliación familiar.
- Compensación y beneficios sociales: Retribución flexible (Seguros de Salud, Cheque Guardería, Servicio de Comedor, etc.), entre otros.
- Integración en una empresa comprometida con la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres, y con la lucha contra la discriminación en todas sus formas.

#### ¿Qué aspectos valoramos de ti?

- Certificación PPM o similar.
- Experiencia en Metodología CMMI y/o Agile.
- Formación en Grado Superior de Informática, Telecomunicaciones o similar.
- Conocimientos de inglés (nivel avanzado) en comprensión y expresión oral y escrita.
- Actitud innovadora, metódica y responsable.

### ***Fuente: Web corporativa empresa B. Ejemplo 4***

---

Recalca lo funcional y fácil que es consultar la oferta actual de empleo. Una vez se hace el registro en el portal, fundamental, únicamente hay que seguir los pasos y dejar los datos en la vacante solicitada, además existe la opción de hacer una lista de posibles empleos y guardar todas las ofertas de interés del grupo. La “gestión de los recursos humanos es la clave fundamental de su ventaja competitiva y dota de capacidad diferenciadora”.

“Las entidades del grupo caracterizadas por su juventud, dinamismo, capacidad emprendedora y compromiso social”. Además de empleo ofertan becas, tienen una estrecha relación con el mundo educativo y universitario, un ejemplo son; los acuerdos que mantienen con Universidades tanto públicas como privadas.

Al hacer hincapié nos comenta que la promoción interna no se oferta. En lo publicitado no hay restricción alguna.

El departamento de RRHH cuida y tiene protocolos para la acogida e incorporación. Una vez pasado el proceso de selección escogido a raíz de los datos telemáticos que han dejado los usuarios para solicitar la vacante, se le explica que se espera de él y se le facilita diversa información de la entidad, código ético, trayectoria etc. Aunque la información se encuentra y es accesible para todos/as en la página web y en el momento inicial no se complementa con otra.

El/la nuevo/a integrante una vez destinado a una oficina, una persona con experiencia realiza la función de tutor, le acompaña y le evaluación. Por otro lado no existe un “pack de acogida” físico, se apuesta por lo digital. Las herramientas y ayudas son telemáticas. Dentro de RRHH hay una sección que se preocupa y actualiza todos los procedimientos e informaciones.

El entrevistado en cuanto a la formación inicial nos indica que si que existe,” hay un circuito formativo en el que una vez superada unos cursos técnicos con un apoyo tutorial, de realizan en real procesos comerciales, si este fuera el puesto de trabajo”.

Compartiendo el procedimiento a seguir en el plan de Formación, que adjunto en el Anexo 4 – Plan de formación.

De forma preocupada comenta que “tal y como esta el mercado laboral, las incorporaciones no son numerosas y la acogida se realiza en su oficina de trabajo.” Por lo tanto no existe un programa de acogida masivo. La evaluación es gracias a la interacción, la persona que se incorpora recibe feedback del tutor y al final del proceso hay una evaluación en la que queda reflejada su valoración. Este proceso dura tres y seis meses dependiendo del puesto a ocupar.

## 7. RESULTADOS Y PROPUESTAS DE MEJORA

<b>ENUNCIADO</b>	<b>EMPRESA A SECTOR CERÁMICO</b>	<b>EMPRESA B SECTOR BANCARIO</b>
<b>Proporcionan información anticipada</b>	Restringida	Sí, se fomenta la transparencia
<b>Descripción y análisis de los puestos</b>	Desactualizada	Sí
<b>Plazas ofertadas</b>	Número abundante	Escasas
<b>Permanencia del/la nuevo/a</b>	No, existe rotación	Sí
<b>Información en la entrevista</b>	Adecuada al puesto a ocupar	Telemática y accesible
<b>Responsabilidades claras</b>	Sí	Sí
<b>Asignación de tutor</b>	Mando más directo, no hay una asignación como a tal.	Sí
<b>Pack de acogida</b>	No	No
<b>Formación inicial</b>	Sí	Sí
<b>Evaluación de la socialización</b>	No	Sí
<b>Duración socialización</b>	No se especifica	3-6 meses

*Fuente: Elaboración propia.*

Como podemos observar la empresa A es más tradicional que la del sector B. La información en la empresa A es accesible de forma paulatina, el/la nuevo/a integrante tiene la información suficiente para desempeñar su labor, pero hasta que no existe una pertenencia total a la entidad no conoce la información restante. En contraposición el sector bancario apuesta por la transparencia y la accesibilidad.

Los procesos de reclutamiento son distintos en estos dos sectores, la empresa A, encomienda el proceso a ETT's. Se debe a sus beneficios múltiples. Entre ellos está la facilidad resolutoria de problemas e imprevistos de personal es espacios de tiempo muy cortos. Casos como aumentos de la demanda, bajas de empleados/as, vacaciones etc. Se resuelven de manera efectiva gracias a este sistema. Con ello se produce una simplificación del proceso de gestión de los Recursos Humanos y una disminución de los tiempos en selección de personal. De esta forma, ofrece flexibilidad y rapidez.

Cuando se trata de puestos más cualificados el sector cerámico cambia de sistema de reclutamiento, accediendo a portales de empleo y es el propio departamento de Recursos Humanos quien publica y selecciona a los candidatos, se aproximan más a los mecanismos de la empresa B.

“B” apuesta por un canal directo, su propia web corporativa, sirviéndole para la atracción y selección de candidatos. Con este sistema se favorece la creación de vínculos con los profesionales. No se trata exclusivamente de publicar una oferta, sino de crear employer branding. La tecnología que lleva aparejada el reclutamiento en línea posibilita la automatización del estudio ahorrando costes. Muchas compañías se benefician de notables ahorros al poder llegar a numerosos aspirantes a coste. Posibilita diseñar ofertas de empleo o acciones de reputación de marca según sus objetivos y necesidades.

El acompañamiento en estos dos sectores dirigido por un tutor, de nuevo toma caminos diferentes. El sector cerámico no tiene una asignación prediseñada de un tutor, aunque existe

una jerarquía organizacional, y dependiendo el lugar a ocupar, el acompañamiento será realizado por su superior inmediato. Lo que a mi parecer es un error, crea incertidumbre y ambigüedad de rol.

Mientras que en la empresa “B” hay una asignación de tutor ya prediseñada. Asiste y guía a los nuevos/as a ser independientes y exitosos en su aprendizaje.

Se ha observado, que en ninguno de los sectores existe el “pack de acogida”, lo cual sería una propuesta de mejora. El pack de acogida incluye materiales, objetos, detalles e información importante y se entrega al empleado al incorporarse a la empresa. Hace que el/la nuevo/a trabajador/a se sienta parte de la compañía desde el primer momento. Se busca regalar experiencias y crear historias alrededor de la marca, generando mayor compromiso y pertenencia.

Analizando el apartado formación inicial, ambos sectores tienen muy claro lo importante que es el desarrollo del nuevo/a empleado/a. La formación para los/as trabajadores/as es básica para la buena marcha de cualquier compañía y redundante en un beneficio recíproco. Además la capacitación de los/as trabajadores/as, es una de las formas de mantener un buen clima laboral. Ambos tienen diseñado un proceso de formación inicial, que incluso el sector B nos ha mostrado y se ha adjuntado en el Anexo 4.

La evaluación de la efectividad de la socialización en la empresa “A” no se realiza, en contraste en el sector bancario, el tutor realiza un informe del candidato, facilitando a la organización información disponible para ayudar en la toma de decisiones. Es la manera de saber si el proceso de socialización está siendo efectivo, midiendo los resultados.

La información siempre es útil tanto si los resultados alcanzados son negativos como positivos. En el supuesto de ser negativos, estamos detectando donde se está fallando y da la posibilidad de buscar soluciones. Mientras que si es positivo es una muestra de que las tácticas empleadas están funcionando.

Por el contrario si no se utiliza ninguna evaluación como en el supuesto “A”, no sabemos en

qué momento nos encontramos, ni si las prácticas escogidas están siendo eficaces. Por lo tanto en propuestas de mejora, añadiríamos un sistema de evaluación.

Comparando los dos sectores, nos fijamos en la temporalidad de la socialización, ninguno lo ve como un proceso continuo, lo cual se ha de trabajar. La empresa A, no matiza ningún periodo temporal. Y la empresa “B” comunica que la duración de la socialización depende del tiempo a ocupar, entre 3 y 6 meses.

Para concluir añado más aspectos a tener en cuenta para mejorar dichas prácticas:

Propuesta de un programa de Inducción, proceso específico para minimizar los problemas de ajustes entre expectativas del futuro empleado y lo que espera la organización. Es una herramienta perfecta para integrar a los/as empleados/as en su puesto de trabajo y aporta información básica sobre el trabajo a realizar y la organización.

Asignación de un tutor, propuesta pensando en la empresa A, y motivación para la empresa “B” en seguir perpetuando esta técnica. Un supervisor es fuente de información y guía de conocimiento sobre la tarea y rol, de forma que la integración es más adecuada y reduce los niveles de incertidumbre. El nuevo/a integrante no puede deambular por la organización hasta conseguir la atención del superior directo. Necesita y más al principio de un mentor que le ayude a ubicarse y un soporte en sus tareas. Por la empresa A, confía en el superior directo para ejercer ese rol, pero es imprescindible de una asignación y previsión de unos tiempos, es decir esa persona responsable tiene que organizarse para pasar tiempo con el nuevo/a empleado/a. El supervisor, por lo tanto, debe de desempeñar el papel de líder para que la integración sea favorable. Posibilita al nuevo miembro aprenda sobre la realidad de la organización, valores y vías que puede seguir su promoción. “Además, el tutor proporciona una guía para la formación, amistad y consejo” (Blau, 1988)<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Aryee, S., & Chay, Y. W. (1994). An Examination of the Impact of Career-Oriented Mentoring on Work Commitment Attitudes and Career Satisfaction Among Professional and Managerial Employees 1. *British Journal of Management*.” Los datos obtenidos de 164 protegidos en cargos gerenciales y profesionales en organizaciones del sector público y privado en Singapur se utilizaron para

Otra medida interesante es la selección de compañeros guías, el compromiso y la confianza utilizando esta técnica aumenta, porque la comunicación se produce en horizontal, entre iguales. Es una forma de fomentar el compañerismo. Cuando aparecen obstáculos personales o profesionales que superar se tendrán más recursos de afrontamiento, y se superarán con mayor facilidad, por lo que es un método muy útil tanto para el/la nuevo/a como para el veterano. También provoca que los miembros del equipo confíen en las otras personas, porque saben cómo trabajan unos/as y otros/as, de esta forma son conocedores de que las otras personas pueden realizar su parte del trabajo sin errores, en el supuesto que sea necesario. Con lo cual cada miembro del equipo es consciente de las consecuencias perjudiciales por el no cumplimiento de sus compromisos, generando un mayor entendimiento de las labores que hace cada miembro del equipo y su importancia, se fomenta la unidad.

Seguimos analizando las prácticas de las dos empresas, y es muy importante trabajar la participación del nuevo/a empleado/a. Generar la oportunidad de que el nuevo/a integrante de a conocer sus inquietudes, preocupaciones e ideas. Esto ocurre cuando existe un clima de confianza en la empresa. En la empresa A, existe preocupación por la pertenencia e integración del equipo, por lo que crea eventos como cenas y ferias, para conseguir un acercamiento entre los miembros de la organización. En contra la empresa B, no hace mención a la utilización de ninguna técnica, por lo que citamos varias propuestas para fomentarlo, ayudándonos del manual outdoor visto en el aula por el prof. Julian Pelacho. “Estas actividades han de ser representaciones “simbólicas” de la situación trabajo y los aprendizajes que se logran transferibles a ésta”. A la hora organizar una jornada outdoor training es importante tener en cuenta todos los tiempos, cuanto debe durar cada parte, para asegurar el buen funcionamiento.

---

examinar el impacto de la orientación orientada a la carrera en tres actitudes de compromiso laboral (carrera, organización y trabajo) y satisfacción profesional. El análisis factorial de la escala de mentoría orientada a la carrera de 15 ítems (Ragins y McFarlin, 1990) reveló una solución de cinco factores: coach, patrocinador, protección, tareas desafiantes y exposición. Estos roles de mentoría orientados a la carrera se relacionaron de manera diferente con la participación en el trabajo, el compromiso organizacional y la satisfacción profesional, y explicaron cantidades modestas de la variación en estas variables de resultado.”

La selección y el desarrollo de las pruebas que se van a ejecutar durante la jornada outdoor training también es de suma importancia para conseguir los objetivos. Hay que seleccionarlas de forma adecuada para que trabajen las competencias específicas y reforzar nuestro objetivo, por lo tanto adjunto algunos ejemplos que ayudarán a vincular al equipo:

Ángulo de Confianza: “Los participantes tendrán que ponerse por parejas uno detrás de otro, depositando en su compañero su confianza, ya que se dejará caer de espaldas hacia las palmas de el compañero que se encuentre detrás, y este lo mantendrá para que no se caiga, luego se invertirá el orden el que estaba detrás pasará a simular una caída para que su pareja lo sujete.

Carrera de esquís; Se forman dos equipo y se suben todos los miembros a dos trozos de madera unidos por cuerdas, los integrantes tendrán que poner sus pies encima de las maderas, y coger las cuerdas con las manos, de esta forma los esquís múltiples son sus nuevos zapatos. Los miembros tendrán que trabajar en equipo para levantar el pie que corresponda simultáneamente hacia delante y realizar pasos con las maderas. El equipo que mejor se coordine y llegue a la meta, gana.

TABLA RESUMEN PROPUESTAS DE MEJORA:

<b>ENUNCIADO</b>	<b>EMPRESA A SECTOR CERÁMICO</b>	<b>EMPRESA B SECTOR BANCARIO</b>
<b>información</b>	Cuaderno informativo con los valores de la empresa, historia, información por puestos, teléfonos de interes,	-

	<p>reglamento de seguridad y salud, organigrama de la empresa, normas, plan de emergencia y posibles riesgos.</p> <p>Objetivo: conocimiento de la organización y su puesto de trabajo.</p>	
<b>Descripción y análisis de los puestos</b>	Actualización de los datos.	-
<b>Asignación de tutor</b>	<p>Diseñar documento con la asignación de tutor, tener claras las responsabilidades y un “timetable”</p> <p>Objetivo: Clarificar el rol, restar incertidumbre y conseguir un buen aprendizaje, con el apoyo necesario de un mentor.</p>	-
<b>Pack de acogida</b>	Elaboración pack de acogida: incluye materiales, objetos, detalles e información importante y se entrega al	

	<p>empleado al incorporarse a la empresa.</p> <p>Objetivo: generar mayor compromiso y pertenencia.</p>
<b>Evaluación de la socialización</b>	<p>Gestión documental, recogida de datos (bajas laborales, niveles de productividad, absentismo, accidentes e incidentes...), test de clima laboral, .Objetivo evaluar la eficacia de la socialización en la organización, y tener una visión contextual del bienestar de los trabajadores.</p>
<b>Team building</b>	<p>Diseño de técnicas para fomentar la participación, ejemplo jornadas outdoor. Objetivo: crear equipo, apoyo social, expresar y controlar las emociones.</p>

*Fuente: Elaboración propia.*

---

## 8. CONCLUSIONES FINALES.

La socialización organizacional es un proceso continuo de la persona a lo largo de la vida empresarial, sin embargo hemos visto que la muestra de este estudio desataca momentos puntuales de las etapas, es decir, hace énfasis en la selección y el entrenamiento, aunque este solo sea una parte del proceso.

Sobre las entrevistas realizadas en la empresa A y B, sacamos ideas diferentes de socialización organizacional. En el ejemplo recogido del sector cerámico el sentido es lograr una finalidad práctica, mirando por los resultados de la organización. Desde esta perspectiva la socialización

es básicamente un ejercicio de suministro de información vital, el empleado como a medio para lograr un fin.

Por otro lado en el ejemplo del sector bancario nos alejamos de la imagen tradicional, su pretensión es más social, economía del cuidado e inequidad de género, intenta desde el primer momento que el nuevo/a integrante se sienta parte de la empresa, es consciente que el capital humano es su mejor activo y hay que cuidarlo. “la gestión de los recursos humanos es la clave fundamental de nuestra ventaja competitiva y de nuestra capacidad diferenciadora”.

Por lo tanto encontramos dos visiones, por un lado funciones básicas, ajuste de la persona a la organización y preparación para su buen desempeño. Y por otro lado un ajuste holístico, es decir, en el ajuste la suma total de todos los factores es lo que influye, políticas, valores, metas, procedimientos... El objetivo es que el nuevo/a empleado/a conozca su ubicación en la empresa pero a la vez que desempeñe un rol específico, se identifique con la empresa y el equipo, sepa sus responsabilidades y como desempeñarlas y su contribución a los objetivos finales de la organización.

Los efectos son de gran significado, se esperan ideas diferentes de lo que es el ajuste pero el objetivo final en los dos sectores es el mismo. La adaptación y la alineación con metas y objetivos de las respectivas empresas.

La socialización debe entenderse como un proceso orientado a ofrecer al recién llegado las herramientas adecuadas para lograr un buen desempeño y ser parte del crecimiento de la organización. La socialización es el elemento clave para eliminar sentimientos de incertidumbre y rebajar el estrés, alinear expectativas (organización vs trabajador/a), fuente clarificadora de roles y finalmente logro de un buen desempeño e integración total de una persona en la organización.

Con este proceso vinculamos de forma eficiente al trabajador/a con su nuevo puesto de trabajo. Permitiendo la modificación del rendimiento de su capacidad reflexiva y de interacción, logrando una alineación de necesidades empresa – trabajador/a.

#### 8.1. LIMITACIONES DEL ESTUDIO Y PROPUESTAS DE MEJORA DEL PROPIO ESTUDIO

La entrevista elaborada en este estudio se ha pasado a dos empresas, por lo que para tener una muestra más representativa se tendría que pasar a más empresas del sector.

Aún habiéndonos centrado en las propuestas de la organización hacia el empleado en el proceso de socialización, también podríamos dar la vuelta a los tornos y complementar dicha información con un testeo a los/as empleados/as y gente entrevistada. Obteniendo las dos caras de la moneda, por un lado la visión organizacional, que deben mejorar, cómo hacen el proceso y por otro cómo se sienten los miembros y nuevos/as miembros y que mejorarían, sería otro enfoque de trabajo.

Otra propuesta interesante sería dar propuestas de mejora minuciosas, específicas y con herramientas para cada problema detectado.

### 9. COMPETENCIAS

#### 9.1. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER EN GENERAL Y CON APLICACIÓN AL TEMA DEL TFM.

En de la primera asignatura del máster, Trabajo y Salud Ocupacional, de la mano de la Dra. Isabella Meneghel, el profesor Dr. Joan Franco, Profesor Dr. Jordi Escartín y Profesor Dr. Mario del Líbano he aprendido a no quedarme con una definición tipo (ejemplo RAE) y saber

encontrar información veraz. En la definición de Salud Ocupacional se ha incorporado el lado positivo y psicológico a la definición tradicional. Con las siguientes sesiones lo que más me llamó la atención fue la siguiente pregunta: ¿es el estrés una enfermedad de moda? Y comprendimos que es un mal etiquetaje, un mal diagnóstico. Analizándolo podemos descifrar otras vertientes y tratarlo de forma correcta; mobbing, burnout, adicción al trabajo y tecnoestrés. Aprendiendo a identificar dichos términos, cómo nace cada daño psicosocial, con procesos psicológicos ( modelo demandas – recursos, modelo vitamínico...), consecuencias, prevención y si se llegan a dar, soluciones.

En la asignatura Psicología del Recursos Humanos y salud ocupacional, guiados por Miguel Ángel Nadal, Francisco Gil y Bernabe Perez, hemos aprendido los estilos de liderazgo, como influye el tipo y estilo de dirección en la organización, creando un determinado clima. Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo, debido a que estamos en continuo cambio, el mercado es global y hay que adaptarse a demandas continuas.

Psicología Organizacional Positiva, tutorizados por Marisa Salanova Soria, Cristian Coó y Alberto Ortega Maldonado, gracias a ellos, hemos aprendido la composición del capital psicológico, concepción engagement y el flow. Y como éstos podían influir en los recursos personales y tener más herramientas de afrontamiento. Ayudándonos a identificar y construir organizaciones saludables ayudados por el modelo HERO y las características que compartían este tipo de organizaciones. Además comprendimos como un/a trabajador/a feliz aportaba mayor productividad a la empresa, y la importancia de la felicidad ya que se traduce en salud y rendimiento de los/as empleados/as.

Los profesores Lidón Nebot Gresa, Jonathan Peñalver González, Vicente González- Romà y Josefina Peláez han sido los encargados de proporcionarnos las competencias en la asignatura - Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad. Importancia de establecer una cultura y un clima adecuados para crear organizaciones más saludables. La existencia de todos los tipos de

calidad y como se debían perseguir y como se alcanzaban. Lo crucial de dar un cambio de formación a aprendizaje (on-the-job y off-the-job). Organización como ambientes de aprendizaje, que se producen en ambientes abiertos, inspiradores, producen oportunidades para la interacción social, creativos que apuestan por la innovación y empatía.

Dra. Valeria Cruz Ortiz, Valeria Colombo, Dra. Isabella Meneghel. Julian Pelacho y Eva Ferrando, han sido los profesores/as encargados de mentorizarnos en las competencias de la asignatura - Técnicas de gestión de Recursos Humanos. Hemos desarrollado los procesos de socialización y desvinculación organizacional y respectivas técnicas de evaluación. Me ha llamado en especial la atención como el proceso de socialización tiene comienzo en la infancia, fuente del entorno, educación y vivencias. Además debo recalcar la importancia de crear hábito en la aplicación de los procesos, formación y evaluación continua. Con una clara finalidad, mejora del bienestar de los/as trabajadores/as.

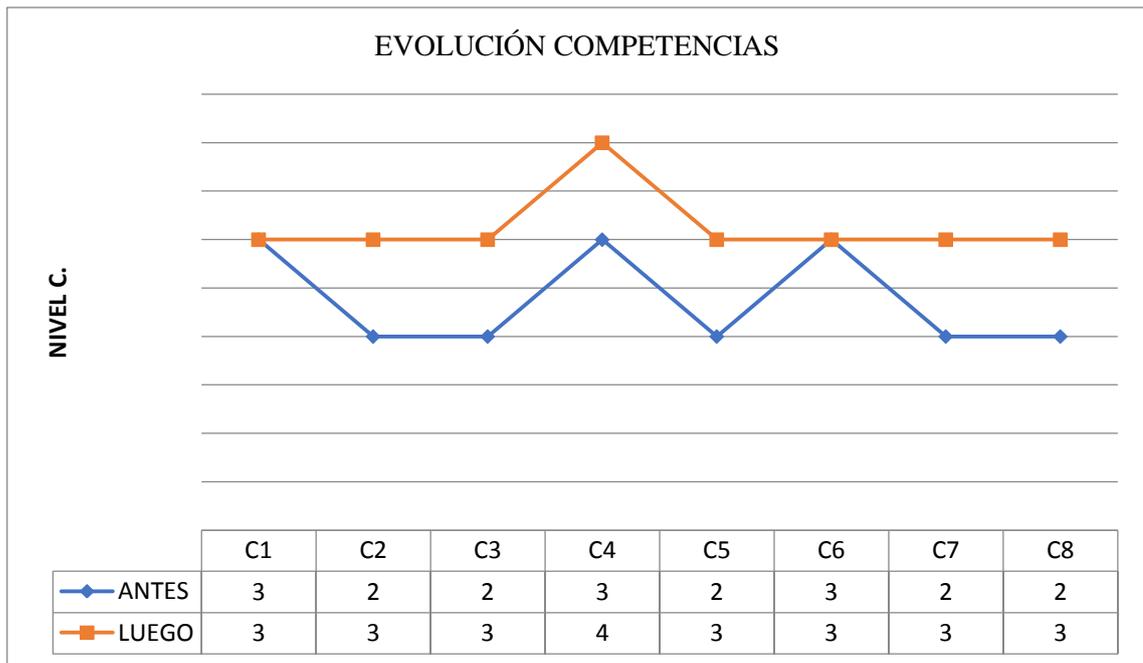
Prácticas organizacionales saludables, presidida por: Ester Gil, Miguel Ángel Nadal, Lourdes Munduate y Paloma fuentes. Gracias a ellos adquirimos competencias en; cómo ser más competitivos y gestión de los RRHH, mayor comprensión dado el modelo Toyota. Planificación de la negociación mediante tres vías (poder, interés o legalidad) y técnicas para la felicidad laboral.

La última asignatura troncal - Intervención Psicosocial en el Trabajo – guiada por Lidón Nebot, Susana Llorens, Laura Lorente, Pablo Fernandez Berrocal. Nos ayudado en el entendimiento de reducir riesgos psicosociales, diagnosticar el estado de una organización y diseñar una posible intervención y posteriormente su evaluación, con herramientas como la evaluación del INSHT. Ayudados de casos prácticos como el supuesto de un hospital y un puesto administrativo, que nos han ayudado a poner en práctica la detección de daños psicosociales y soluciones.

	máster de 1 a 4p	máster de 1 a 4p
C1. Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	3	3
<b>C2. Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.</b>	2	3
<b>C3. Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.</b>	2	3
C4. 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.	3	4
C5. Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	2	3
<b>C6. 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>	3	3
<b>c7. 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.</b>	2	3
<b>C8. Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional</b>	2	3

*Fuente: elaboración propia.*

9.1.1. GRÁFICO EVOLUCIÓN COMPETENCIAS:



**FUENTE: Elaboración propia.**

## 9.2. TRANSFERENCIAS DE LOS CONOCIMIENTOS AL ÁMBITO PROFESIONAL Y EN CONCRETO AL CASO DEL TFM.

Con la realización de los diferentes proyectos finales de cada asignatura, he logrado y soy capaz de trabajar en equipo, y con todo tipo de personas. Las actividades programadas ahora surgen de una mejor manera. Hemos adquirido conciencia de lo importante que es el trabajo en equipo para crear/tener una organización saludable.” Necesitamos de los demás para crear una sociedad en la que vivir y sacar lo mejor de nosotros mismos.”

Hemos desarrollado la capacidad de delegar, valorar y aceptar las competencias de los demás. Mejorado en equidad y justicia, practicado la escucha activa con entrevistas, no esperando el turno de palabra sino valorar de manera objetiva, aplicado en las entrevistas realizadas en este estudio. También se ha trabajado la creatividad, e ingenio, para aportar intervenciones personalizadas.

Además se han trabajado los diálogos constructivos, en sesiones como las de negociación, que logran resolver conflictos y la propuesta de soluciones. Pensamiento lateral, nuevas formas de hacer las cosas, proponiendo un camino mejor en la transferencia de conocimientos.

Considero que son habilidades transferibles ya que podemos valorar los diferentes factores de riesgos y daños psicosociales en las distintas ocupaciones y organizaciones, además de los diferentes factores contextuales e interpretar la relación entre clima y cultura organizacional. Podemos juzgar la eficacia de los resultados en la gestión de RRHH y evaluar los programas de intervención/optimización psicosocial. Por lo tanto con los recursos disponibles, disponemos de herramientas capacitadoras para mejorar la salud de los trabajadores/as y la organización, y encaminarla hacia una organización saludable, en la que destaque el positivismo, "flow" y "engagement".

## 10. BIBLIOGRAFÍA

Ávila Verdesoto, E. E. (2015). *La socialización organizacional y engagement en el área administrativa de una institución financiera en la ciudad de Quito* (Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas, 2015).

Palací, F. J., Ripoll, P., & Osca, A. (1995). *Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral*. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Feldman, D.C. (1988): *Managing Careers in Organization*, Glenview, Illinois. Scott, Forestan and Company.

Van Mane, J. y Schein, E.H. (1979): Towards a theory of organizational socialization. In B. M. Stew (Ed.). *Research in Organizational Behavior*, vol. 1: 209-264. Greenwich, Conn.: JAI Press.

Prieto, F., Peiró, J. M<sup>a</sup>., Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En J. M<sup>a</sup>. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, vol. II (pp. 61 – 100). Madrid: Síntesis.

Fernández Gil, J. R. (2014). *La orientación al aprendizaje organizacional y su impacto en el desempeño de una empresa del sector financiero* (Doctoral dissertation, Universidad de Murcia).

Gan, F., Busto, F. G., & Triginé, J. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos

*Dublin, R.: Industrial workers world: A study of the «cotrol life interest» of industrial workers. Social Problems, 1956.*

Dawis, R.V y Lofquist LH (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment.*

## ANEXO

### ANEXO 1- CUADRO RESUMEN MÉTODOLOGÍA

CUADRO RESUMEN MÉTODOLOGÍA
Brainstorming
Revisión bibliográfica
Conocer etapas socialización – marco teórico
Realizar entrevista semiestructurada
Entrevistar a las empresas A Y B
Conocer y analizar los resultados
Propuestas de mejora

## ANEXO 2 – ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA EMPRESAS “A Y B”

# Entrevista

**1- ¿Utilizáis medios para que la sociedad conozca la empresa y sepa qué servicios ofrecéis?**

**-Sí: ¿Cuáles?- pasa a la pregunta número dos**  
**-No: pasa a la pregunta número tres**

**2- ¿Cada cuanto actualizáis la información que facilitáis?**

**3- ¿Hay una descripción y análisis de los puestos de trabajo?**

**- Sí: ¿qué técnicas utilizáis?**  
**- No: ¿tenéis en mente hacer actuaciones en este ámbito?**

**4- ¿Cómo ofertáis una plaza vacante? ¿para cubrir los puestos tienen preferencia las personas de dentro de la organización?**

**5- ¿Existe un gran número de candidatos al puesto a ocupar?**

**- Sí: ¿Quién los gestiona?**  
**-No: ¿Por qué?**

*Fuente: Elaboración propia*

# Entrevista

**6- ¿Se interesa por la futura permanencia del/a nuevo/a empleado/a en la empresa?**

**- Sí: ¿Cómo?**

**- No: ¿Por qué?**

**7- ¿En la entrevista se le ofrece toda la información que requiere el/la empleado/a?**

**-Sí: ¿Cuál es?**

**-No: ¿Por qué?**

**8-¿Crees que el/la nuevo/a empleado/a tiene claro que se espera de él/ella y que debe hacer para lograrlo?**

**-Sí/No: ¿Por qué?**

**9- ¿Hay una planificación previa de documentos que se le facilitarán al nuevo/a empleado?**

**-Sí: ¿Cómo?**

**-No: ¿Por qué?**

*Fuente: elaboración propia*

# Entrevista

**10- ¿Se produce la asignación de un tutor para él acompañamiento del nuevo/a miembro?**

**-Sí: ¿cuántas horas le dedica?**

**-No: ¿por qué?**

**11- ¿ Al nuevo/a integrante le entregáis un pack de acogida?**

**-Sí: ¿qué es?**

**-No: ¿por qué?**

**12- ¿ Las tácticas de socialización utilizadas están estructuradas?**

**-Sí: ¿Cuáles son? ¿utilizan siempre la misma secuencia?**

**-No: ¿Cómo procedéis?**

**13- ¿Realizáis formación inicial?**

**Sí: ¿En qué consiste? ¿para qué número de personas es? ¿en caso de haber muchas personas hacéis un curso de acogida?**

**No: ¿Cómo descubre la información?**

# Entrevista

**14- ¿ En caso de haber un gran número de nuevos/as integrantes impartís un curso de acogida?**

**-Sí: ¿En qué consiste? ¿quién es el responsable/s?**

**-No: ¿Por qué?**

**15- ¿Se evalúa la efectividad del proceso de socialización del nuevo miembro?**

**-Sí: ¿Cómo?**

**-No: ¿Por qué?**

**16- ¿Cuánto dura el proceso de socialización?**

*Fuente: Elaboración propia*

### ANEXO 3. Análisis y descripción de puestos de trabajo:

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO <span style="float: right;">23</span>	
<b>Instrumento:</b> <i>Guía para la observación de los puestos de trabajo</i> <b>Finalidad:</b> <i>Obtener información del contenido laboral de los puestos</i>	
<b>NECESIDADES ESPECÍFICAS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocer las actividades de los puestos.</li><li>• Obtener información cualitativa.</li><li>• Disponer de un método sencillo de análisis.</li><li>• Obtener datos directos y objetivos.</li></ul>	<b>INFORMACIONES/SOLUCIONES QUE OFRECE:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de trabajos de naturaleza manual.</li><li>• Aplicación a distintos niveles y funciones.</li><li>• Método complementario de la entrevista.</li><li>• Base para la posterior descripción.</li></ul>
<b>CONCEPTOS CLAVE QUE LO INTEGRAN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Procesos perceptivos y sensoriales.</li><li>• Inputs informativos.</li><li>• Procesos cognitivos.</li><li>• Empleo herramientas, equipos...</li><li>• Experiencia en la empresa.</li><li>• Actividades manuales, físicas...</li><li>• Contexto del puesto, condiciones físicas.</li><li>• Relaciones con otras personas.</li><li>• Riesgos físicos y psicosociales.</li></ul>	<b>POSIBLES ACCIONES DE IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer motivo del análisis y descripción.</li><li>• Inventariar los puestos a analizar.</li><li>• Constituir el equipo de trabajo.</li><li>• Temporalizar el proyecto.</li><li>• Comunicar el proyecto.</li><li>• Formar a los analistas.</li><li>• Familiarizarse con el método de observación.</li><li>• Valorar económicamente el proyecto.</li><li>• Realizar el análisis de los puestos.</li></ul>
<b>PROFESIONALES/ÁMBITOS IMPLICADOS:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analistas.</li><li>• Ingenieros.</li><li>• Analistas en métodos y tiempos.</li><li>• Jefaturas, mandos...</li><li>• Prevencionistas</li></ul>	<b>INDICADORES DE CALIDAD EN SU USO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Disponer de una descripción previa aproximada.</li><li>• Check-list de las tareas a observar.</li><li>• Preparación de materiales: guías, cronómetro...</li><li>• Realización en el propio lugar de trabajo.</li><li>• Registro de los datos al momento de producirse.</li><li>• Observación del proceso completo.</li><li>• Registro tareas habituales; no sólo excepcionales.</li><li>• Consideración de todos los conceptos clave.</li><li>• Objetividad: hechos que no interpretaciones.</li><li>• Evitación del efecto «halo» o «horn».</li><li>• Consultar dudas.</li><li>• Contrastada con el propio operario y/o jefatura.</li><li>• Evitación de la incomodidad por la observación.</li><li>• Información previa y aceptación del operario.</li></ul>
<b>OTROS PROGRAMAS O INSTRUMENTOS RELACIONADOS CON SU IMPLEMENTACIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Position Analysis Questionnaire.</i></li><li>• <i>Job Task Inventory.</i></li><li>• <i>Functional Job Analysis.</i></li></ul>	

*Fuente: Gan, F., Busto, F. G., & Triginé, J. (2006), pagina 23. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.*

**MODELO**  
**Guía para la observación de los puestos de trabajo**

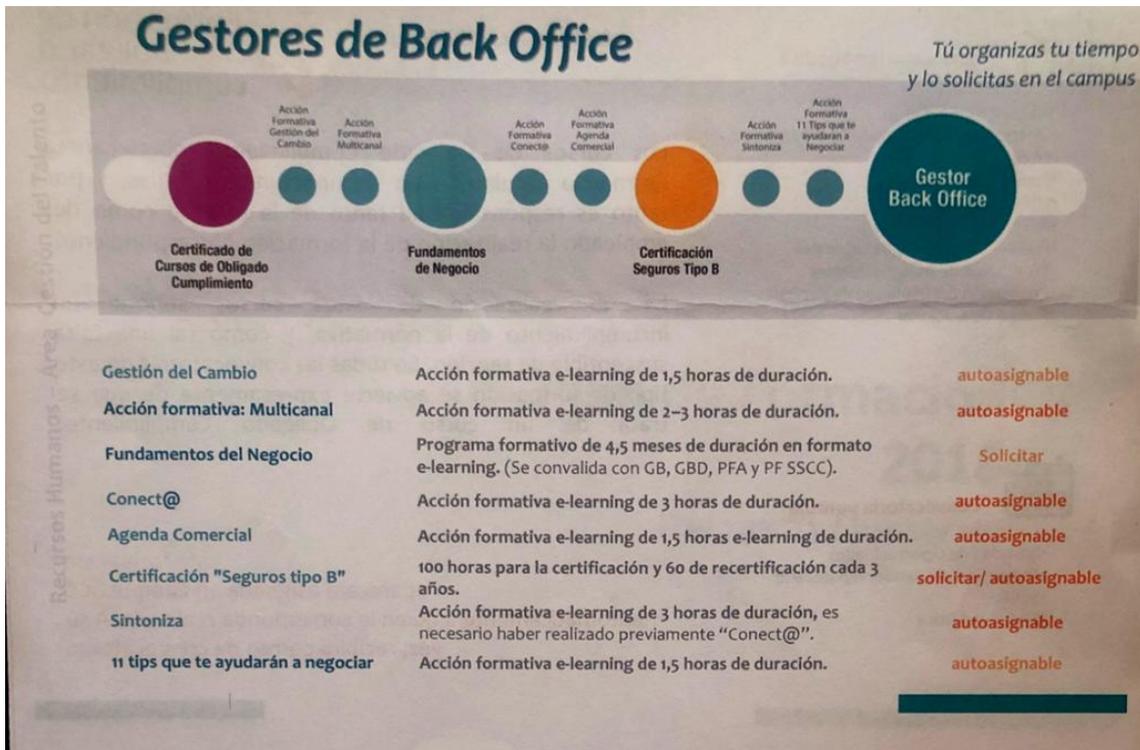
CÓDIGO	NIVEL DE APLICACIÓN
0	No se aplica en el puesto de trabajo.
1	Se utiliza de forma poco frecuente.
2	Ocasionalmente.
3	De forma moderada.
4	Se utiliza de forma habitual.
5	Se emplea permanentemente.

**PUESTO DE TRABAJO:**

DESCRIPCIÓN TÉCNICA	CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
Recibe <i>inputs</i> perceptivos.		
Evalúa los <i>inputs</i> perceptivos que recibe.		
Responde a los <i>inputs</i> perceptivos que recibe.		
Realiza actividades de estimación.		
Emplea varios sentidos.		
Recibe información.		
Procesa la información que recibe.		
Toma decisiones.		
Emplea herramientas, máquinas, equipos...		
Realiza actividades manuales.		
Requiere esfuerzo físico.		
Adopta diferentes posturas.		
Manipula materiales.		
Requiere coordinación motriz.		
Se comunica con otros.		
Requiere relaciones interpersonales.		
Riesgos materiales.		
Riesgos psicosociales.		

*Fuente: Gan, F., Busto, F. G., & Triginé, J. (2006), pagina 24. Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.*

## ANEXO 4. PLAN DE FORMACIÓN EMPRESA B



Fuente: Recorte del plan de formación de la empresa B

ANEXO 5. APORTACIÓN PARA FUTUROS ESTUDIOS – CUADRO  
CHECK-LIST SOCIALIZACIÓN:

<b>ENUNCIADO</b>		
<b>Proporcionan información anticipada</b>		
<b>Descripción y análisis de los puestos</b>		
<b>Plazas ofertadas</b>		
<b>Permanencia del/la nuevo/a</b>		
<b>Información en la entrevista</b>		
<b>Responsabilidades claras</b>		
<b>Asignación de tutor</b>		
<b>Pack de acogida</b>		
<b>Formación inicial</b>		
<b>Evaluación de la socialización</b>		
<b>Duración socialización</b>		

*Fuente: Elaboración propia*

---

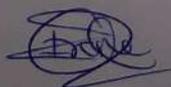
**D. Autorització i declaració de l'autor o autora / Autorización y declaración del autor o autora**

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

Declare / Declaro

1. El document indicat és un treball original elaborat per mi i no infringeix els drets d'autoria d'una altra persona o entitat.
  2. El material amb drets de tercers està clarament identificat i reconegut en el contingut del document lliurat.
  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.
  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.
  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:
    - 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.
    - 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.
    - 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.
- No autoritze** la difusió en accés obert d'aquest treball en el Repositori UJI.
- No autorizo** la difusión en acceso abierto de este trabajo en el Repositorio UJI.

(Firma / Firma)



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)

Màster en Psicologia del treball de la Organitzacions i RRHH

Autor o autora / Autor o autora

DNI / DNI

Drene Cervera Chulvi

20904844-4

Títol / Título

La huella de los procesos de socialización, modelos teóricos  
y su realidad.

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

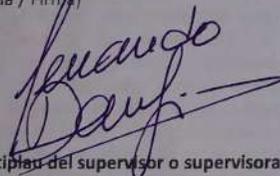
Nom i cognoms / Nombre y apellidos

EVA FERRANDO DAUFÍ

Done el vistiplau per a la difusió en accés obert d'aquest treball des del Repositori UJI  
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)



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  
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)

Curso 2018-2019

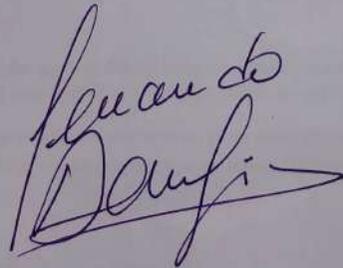
(El presente documento entregado 15 DÍAS ANTES de la defensa junto con el trabajo por parte del alumno/a)

Yo, D./Dña. Diene Alwara Chulvi,  
profesor/a tutor/a de D./Dña. Eva Fernando Daufi

**HAGO CONSTAR QUE:**

- El TFM presentado por escrito cumple los requisitos para ser defendido de manera oral.
- El/la estudiante cumple los requisitos<sup>1</sup> para la defensa oral y pública del mismo.

En Castellón, a 30 de 05 de 2019



<sup>1</sup> Requisitos estudiantado para la defensa del TFM: Tener superados los **3** ECTS.