



Universitat Jaume I de Castelló

**MÀSTER EN PSICOLOGIA DEL TREBALL, LES
ORGANITZACIONS I EN RECURSOS HUMANS**

TRABAJO FINAL DE MÁSTER, CURSO 2017/2018

SOCIALÍZAME, POR FAVOR

Pedro Sos Torres 20480682-X

Tutorizado por:

Eva Ferrando

Castellón, 7 de Mayo del 2018

RESUMEN

El presente proyecto pretende realizar una intervención en el seno de una organización real de la ciudad de Castellón. Basándonos en el caso que se nos describe, se ha considerado que el elemento clave para la subsanación de los problemas registrados en cuanto al alto índice de rotación en las nuevas incorporaciones que esta empresa acusa, es mejorar el proceso de socialización de los nuevos integrantes. Según Louis (1980), los procesos de socialización en las organizaciones son los primeros promotores en construir un adecuado clima laboral, inciden en el desempeño de las personas y generan estabilidad en el tiempo a las organizaciones. Siguiendo esta premisa, se buscará realizar una intervención profesional basada en estudios científicos que avalen todas nuestras medidas. Para ello, se realizará una evaluación previa mediante instrumentos validados, tales como la escala de afecto positivo-negativo (PANAS, Watson, Clark & Tellegen, 1988). Tras la evaluación, se implementará el nuevo plan de acogida que ahondará en constructos tan relevantes en los procesos de socialización como el apoyo social o la búsqueda de información (Feldman & Brett, 1983). Esta intervención, por tanto, busca erradicar el problema de la organización pero a su vez fomentar una serie de prácticas positivas que mejoren las condiciones laborales de todos sus integrantes.

PALABRAS CLAVE: Socialización, Plan de Acogida, Incertidumbre

ABSTRACT

This project intends to carry out an intervention within a real Organization of the city of Castellón. Based on the case described below, the key element for the correction of the high rotation rate problems registered in the new incorporations in this company, is to improve the process of socialization of the new members. According to Louis (1980), the processes of socialization in organizations are the first promoters to create an adequate working environment. They also impact on the employee performance and generate stability into the organizations. Accordingly, we will seek to carry out a professional intervention based on scientific studies that support all our measures. To do this, a prior evaluation will be done using validated instruments, such as the positive-negative affect scale (PANAS, Watson, Clark & Tellegen, 1988). After this evaluation, the new Welcome Handbook will be introduced and it will go further into such important constructs in socialization processes, as the social support or the research of information (Feldman & Brett, 1983). Therefore, this intervention is looking for find the way to eradicate the organization's problem but at the same time, encourage positive practices that improve the working conditions of all its members.

KEYWORDS: Socialization, Welcome Handbook, Uncertainty.

ÍNDICE

● INTRODUCCIÓN.....	3-12
○ MOTIVACIÓN DEL TRABAJO.....	3
○ DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	4-5
○ PROBLEMÁTICA-CASO.....	5-6
○ FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6-12
■ DEFINICIÓN Y FASES DE LA SOCIALIZACIÓN.....	6-8
■ ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO Y TÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN.....	8-12
● TÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN.....	8-9
● ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO.....	9
○ APOYO SOCIAL: SUPERVISOR- COMPAÑEROS.....	9-11
○ BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN.....	11-12
● OBJETIVOS - HIPÓTESIS.....	12-13
● METODOLOGÍA.....	13-24
● PRESUPUESTO.....	25-26
● RESULTADOS ESPERADOS.....	26-27
● COMPETENCIAS ADQUIRIDAS EN APLICACIÓN AL TFM...27-33	
● TRANSFERENCIAS DEL CONOCIMIENTO	34-35
● CONCLUSIONES.....	36-37
● REFERENCIAS	38-39

I. INTRODUCCIÓN

1. PLANTEAMIENTO

Tras este año intenso de Máster, he podido adquirir y desarrollar una serie de conocimientos y competencias en muchas materias que, a su vez, las podemos englobar en distintas disciplinas, ya sean organizacionales, de RRHH, psicología ocupacional, etc. La suma de todos estos conocimientos y experiencias me ha permitido realizar hoy este Trabajo fin de Máster y sobretodo aportar un nuevo enfoque para el desarrollo de la salud organizacional dentro de una empresa.

La elección del tema, aunque si bien es cierto que no era mi primera opción, me ha abierto la posibilidad de interesarme por un aspecto que hasta este momento no percibía como trascendente en la vida laboral de una persona: La Socialización. Cuando hablamos de este proceso, todos y todas tenemos en mente que, efectivamente, una organización que realiza una adecuada socialización para sus nuevas incorporaciones persigue que la adaptación al puesto sea lo más rápida y efectiva posible. No obstante, ¿Cuántas organizaciones entienden la socialización como necesaria sobre todos los elementos de la empresa? Es decir, sobre la plantilla, los valores, las tareas, el propio espacio físico en el que desarrollará su empleo, etc.

Ante este panorama me cuestiono si realmente las empresas socializan correctamente a las personas que van a incorporar, y si conocen todos los beneficios que esto les reportaría. Esta cuestión ha sido la precursora de este proyecto y el elemento que ha hecho que quiera desarrollar como Trabajo final de Máster una intervención en una empresa para implantar un plan de acogida, buscando así mejorar la salud psicosocial de los nuevos/as integrantes de la organización, pero también mejorando el propio desempeño de los trabajadores, capacitando a los nuevos empleados/as desde el primer día, obteniendo resultados excelentes para la organización.

2. DEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Al inicio de este proyecto no tenía muy claro cómo plantear el desarrollo del mismo, ni tan siquiera dónde encontraría los datos o la organización que necesitase una intervención en socialización de sus miembros, y lo más importante, que me permitiese entrar en el seno de la empresa para discernir qué tipo de plan de acogida necesitaba en base a sus características propias.

Podríamos decir que este trabajo nace el primer día que inicié mis prácticas en la organización que me dió la oportunidad de realizar la estancia en empresa que desde el Máster se impulsa, Hostelería Castel, S.L. A pesar de la profesionalidad en muchos ámbitos, desde el primer día, observé que mi propio proceso de socialización no estaba siendo adecuado. Me sentí sumergido directamente en una pecera llena de peces, sin conocer qué se esperaba de mí, cuáles eran los valores que regían la empresa, y observando cómo entraba y salía gente que parecía importarle poco mi presencia.

Este hecho no era un elemento aislado, y es que las nuevas incorporaciones que la plantilla iba sumando contaban con la misma suerte que a mi me tocó vivir. No existía ningún protocolo de actuación para los nuevos empleados, no existía un plan de acogida, no había socialización y, nuevamente, eran sumergidos en aquella gran pecera.

Centrándonos de nuevo en la descripción de la organización, ésta, desarrolla su actividad en el sector hostelero. Estamos hablando de una empresa de comercialización de productos elaborados y su posterior reparto a domicilio. Cuenta con 3 centros de trabajo en la misma ciudad y amparada por el mismo modelo de selección, valores, etc.

Nos encontramos, pues, en uno de dichos centros, que presenta una plantilla de 37 trabajadores/as, aunque fluctúa ligeramente según necesidades productivas del momento. Nos podemos encontrar 3 niveles jerárquicos: los trabajadores/as de producción y reparto (16 y 16), que representan la inmensa mayoría, los encargados/as o responsables de departamentos (4) y por último el propietario de la empresa. Lo podremos ver más intuitivamente en la siguiente gráfica:

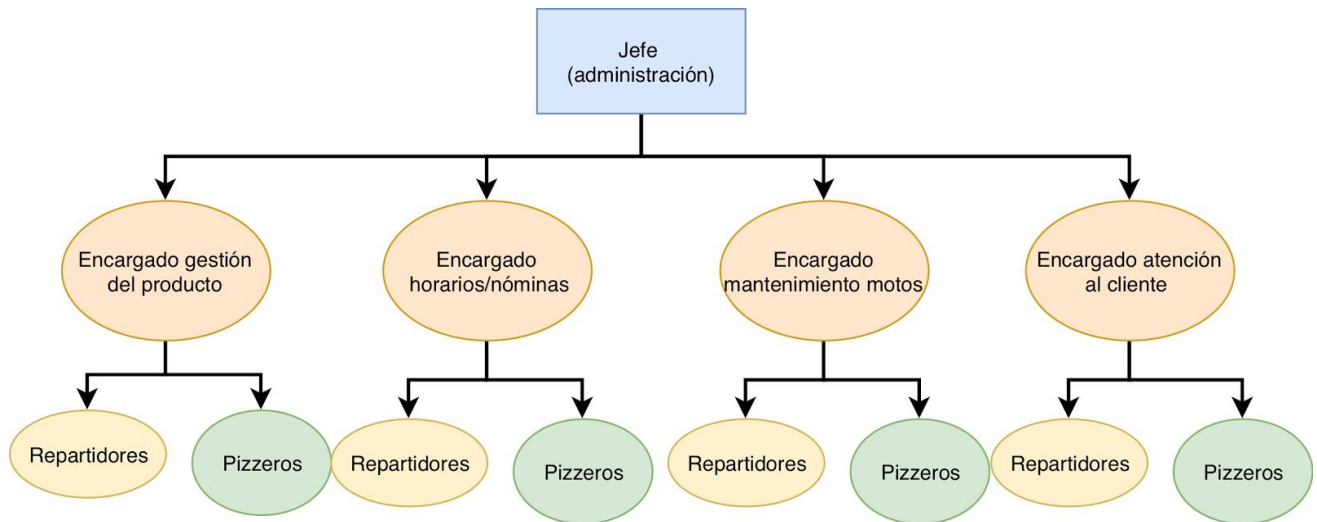


Gráfico 1: Organigrama Hostelería Castel

Los valores que imperan en el seno de la organización tienen mucho que ver con el sector en el que se encuentran, marcados por una alta competitividad. Estos son 3 pilares básicos que todos los trabajadores deben poseer: Compromiso-Respeto-Excelencia. Estos deberán estar presentes en todos los procesos que se realicen en la empresa, tanto para los empleados de producción más básicos, como para el máximo responsable de la empresa.

3. PROBLEMÁTICA- CASO

Tal y como he ido enunciando, nos encontramos en una empresa donde, por sus características propias, debe realizar al largo del año una rotación bastante asidua de su plantilla. No obstante, desde hace algunos meses, las nuevas incorporaciones, o bien no son capaces de adaptarse al puesto de trabajo, o la falta de sintonía con el resto de la plantilla les ha hecho renunciar al puesto de trabajo. Estos problemas se evidencian en los tres centros de trabajo, no obstante, uno de ellos en particular presenta los mayores índices de rotación y se respira un clima laboral tenso. Este hecho, está generando una serie de costes tanto económicos para la empresa como una bajada en la calidad del desempeño notoria. Además, en los pasillos y vestuarios son habituales los comentarios del grueso de la plantilla criticando y prejuzgando las nuevas incorporaciones de la empresa, aún sin conocerlas.

Desde la empresa se teme que el grupo de trabajo sea demasiado homogéneo y cerrado, imposibilitando así la apertura a nuevos empleados/as, aspecto que podría repercutir

gravemente en la organización a medio/largo plazo si no se toman medidas que fomenten la apertura a las nuevas incorporaciones.

Es por todo ello, que dicha empresa nos ha llamado como expertos en fomentar la salud ocupacional de organizaciones y personas, para implantar mejoras en los procesos de socialización del centro de trabajo más afectado por la rotación. Su finalidad persigue bajar los índices de rotación de nuevos/as empleados/as.

4. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

a. DEFINICIÓN Y FASES DE LA SOCIALIZACIÓN

El proceso de socialización es un constructo que podemos encontrar englobado dentro de la psicología ocupacional, ya que, cuando un nuevo miembro entra en una organización, la manera en que acojamos a este/a trabajador/a influirá de manera directa en la motivación que mostrará, su desempeño e incluso el clima laboral. La socialización, por tanto, es el proceso de aprendizaje por el cual la persona adquiere las habilidades, valores, conductas apropiadas y el conocimiento social necesario para asumir un rol organizacional y participar como un miembro organizacional (Louis, 1980).

Tal y como podremos desarrollar más extensamente en este apartado, el proceso de socialización se encuentra dividido, o aprecia, tres diferentes etapas. La primera de ellas hace referencia a la socialización anticipatoria. Esta focaliza en el aprendizaje y experiencias previas que preparan, tanto a nivel funcional como disfuncional, a las personas para entrar en la nueva organización. En esta primera etapa, posee especial relevancia la formación y el aprendizaje de las expectativas laborales respecto al tipo de empleo, las características de la empresa y las condiciones de trabajo (Prieto, Peiró, Bravo & Caballer, 1996).

La segunda etapa es de encuentro. Se la percibe como la etapa fundamental dentro del proceso de socialización y su duración puede oscilar entre 3-4 meses (Feldman, 1988). En este punto, es la organización la que debe dotar a las nuevas incorporaciones de aquellos elementos básicos para que su socialización sea efectiva, las medidas que deberá tomar irán desde el entrenamiento y la orientación en el lugar de trabajo, hasta promover el ajuste social entre compañeros y supervisores. A su vez, el nuevo/a empleado/a deberá también realizar un

esfuerzo por dominar tareas que configuren su puesto de trabajo, clarificar su rol dentro de la organización e iniciar relaciones interpersonales con los demás integrantes de la empresa (Nelson, 1987).

La última de las etapas se denomina cambio y adquisición, y en esta se dan los cambios que más perduran en el tiempo y que por tanto culminarán el proceso de socialización de forma efectiva. Los nuevos empleados/as desarrollan y potenciarán las habilidades necesarias para sus puestos, identifican y ejecutan sus nuevos roles de forma propicia y se realiza un ajuste adecuado entre los valores del individuo y las normas que presenta el grupo de trabajo en el que se encuentra (Prieto, Peiró, Bravo & Caballer, 1996).

Una vez el trabajador de nueva adquisición pasa por todas estas etapas, y si las mismas se han desarrollado de forma efectiva, pasa a ser miembro de pleno derecho de la organización. Para que este momento se lleve a producir, el individuo se enfrentará a las demandas laborales y usará sus recursos personales, laborales y organizacionales para encontrar una solución (Schein, 1978).

Mediante este proceso se busca que los nuevos/as empleados/as conozcan a sus próximos compañeros/as, los rangos intermedios, los valores de la empresa, así como aquella información que pueda ser relevante para un desempeño óptimo desde el primer día. Mediante la socialización pues, se pretende que las personas a incorporar en el seno de la organización vean reducidos sus miedos, ansiedades e incertidumbres (Miller y Jablin, 1991).

Tal y como la literatura nos advierte, en la socialización no sólo entran en juego elementos objetivos, tales como la información que los individuos reciben de la empresa, o las experiencias previas laborales, entran en juego las expectativas que tanto el nuevo empleado como la organización crean sobre esta nueva relación mutua. En este sentido, en la etapa de socialización anticipatoria, el nuevo empleado/a genera una serie de expectativas acerca de sus nuevas funciones, disponer de mayor seguridad, los logros que podrá obtener, etc. A su vez, la empresa genera también una serie de expectativas sobre dicho nuevo/a empleado/a, tales como que posea dotes de liderazgo, maneje bien situaciones de estrés, se muestre leal, etc. (Silvia, Santos, Rodríguez & Hernando, 2008)

Estas expectativas no vienen predefinidas en el contrato de trabajo, pero sí quedarán fijadas en el llamado contrato psicológico, que hace referencia a la suma de expectativas no escritas pero esperadas que las dos partes desean conseguir. Para obtener un adecuado sistema de socialización, sería conveniente que, en la etapa de encuentro, estas expectativas

del individuo y de la organización se ajustasen lo máximo posible (Robbins, 1987), y por tanto dando como resultado un contrato psicológico favorable, desencadenando un efecto sorpresa positivo (Louis, 1980). No obstante, si el candidato/a percibe en dicha etapa que existe un desajuste entre lo esperado y lo recibido, se desencadenará un efecto sorpresa negativo (Louis, 1980), dando lugar a la más que probable salida de esta persona de la organización.

b. TÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN Y ESTRATÉGIAS DE AFRONTAMIENTO

i. TÁCTICAS DE SOCIALIZACIÓN

Una vez hemos establecido la base teórica sobre la cual la etapa de socialización tiene lugar, debemos seguir inmersos en el proceso y considerar que en la etapa de encuentro, tanto la organización como el propio individuo, van a acometer una serie de tácticas de socialización y estrategias de afrontamiento respectivamente, para que dicho proceso llegue a producirse de la manera más satisfactoria posible.

Las organizaciones por tanto, en aras de conseguir que sus nuevos miembros puedan desarrollar al máximo todo su potencial en la empresa, acometerán el uso de dichas tácticas de socialización. Estas, deben eliminar o al menos reducir la incertidumbre que el nuevo puesto de trabajo genera, así como reducir la ambigüedad para los recién integrados en la plantilla. Todo esto, debería conducir a una actitud y predisposición positiva hacia el nuevo puesto de trabajo y facilitar en gran medida el ajuste persona-organización.

Palací (1993) considera que las tácticas de socialización pueden agruparse en dos dimensiones amplias, siendo la primera de ellas las tácticas institucionalizadas y la segunda las tácticas individualizadas.

Esta primera dimensión, tácticas institucionalizadas, se centra en las propias características de los ambientes de socialización que la empresa genera mediante las estructuras creadas. Persigue como fin, no sólo eliminar incertidumbre en los/as nuevos/as empleados/as, sino acercar los valores que rigen la organización, cómo se deben interpretar y actuar en relación a los mismos (Ashforth, Saks, & Lee 1998; Jones, 1986).

Mediante el uso de dicha táctica, todos los empleados y empleadas recibirán un aprendizaje o formación común e igual para todos/as. Según Cable y Parsons (2001), el uso en las organizaciones de tácticas altamente institucionalizadas trae consigo una relación positiva para los recién incorporados, ya que se traduce en un mejor ajuste a las funciones y la organización.

La segunda gran dimensión serían las tácticas individualizadas. Tal y como nos indican Bauer et al., (1998) y Jones (1986), las organizaciones que generan unos ambientes menos estructurados acaban generando ambigüedad. La consecuencia es que a los nuevos miembros se les estimula a que rompan el status quo dentro de la organización y que creen sus propios enfoques mentales de la misma. Este hecho, puede traer consigo una mayor innovación o creatividad en el desempeño de las tareas, pero como contrapartida, un menor ajuste organización-empleado/a.

ii. ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO

Ahora, vamos a centrarnos en las estrategias de afrontamiento que las nuevas incorporaciones pueden llevar a cabo. Según Feldman y Brett (1983) podemos encontrar 8 tipos de afrontamientos, considerando estos como “aquellos esfuerzos cambiantes que se desarrollan para manejar las demandas específicas externas y/o internas que son evaluadas como excedentes o desbordantes de los recursos del individuo” (Lazarus & Folkman, 1984).

Entre estas ocho respuestas de afrontamiento vamos a destacar y profundizar sobre el apoyo social, al ser una de las más destacadas y relevantes y por supuesto ajustarse en concreto a nuestro caso de estudio del actual Trabajo final de Máster, y la búsqueda de información, al ser dos elementos clave que podremos integrar en nuestro plan de acogida en una organización. No obstante, dichas ocho respuestas de afrontamiento son: Cambiar los procedimientos de trabajo, búsqueda de información, redefinición del puesto de trabajo, delegar responsabilidades, tomar ayuda de otros/as, trabajar más horas, buscar apoyo social y paliación.

1. APOYO SOCIAL: SUPERVISOR- COMPAÑEROS

Feldman & Brett (1983) consideran que la búsqueda de apoyo social como técnica de afrontamiento puede ayudar a proporcionar en el individuo seguridad personal, autoconfianza y autoestima. Saks y Ashforth (1997) hablan de cómo la incertidumbre puede reducirse mediante la facilitación de una adecuada información, y en concreto, cuando esta proviene de interacciones sociales con superiores y compañeros.

La figura del supervisor debe ser clave, y desempeñar el papel de líder para que la integración a la organización del nuevo miembro sea favorable. Según Ostroff & Kolzowski (1992), el supervisor deberá constituirse en fuente de información y de obtención de conocimiento, ya sea sobre la tarea o el rol, siendo clave en el proceso de socialización del nuevo/a empleado/a.

El supervisor, también deberá considerar como una tarea fundamental a realizar, para que este proceso de socialización se efectúe adecuadamente, la función de entrenamiento, comprendida por proporcionar feedback, estimular, animar, recompensar e incluso servir como ejemplo para sus subordinados. Existen por tanto tres métodos o formas de llevar a cabo dicho entrenamiento, mediante el counseling, el tutoring y el mentoring (Blau, 1988).

El counseling, o la función de asesoramiento, consiste en proporcionar a las nuevas incorporaciones, una serie de descripciones precisas acerca de los problemas que pueden surgir, cómo resolver los conflictos, entender valores y procedimientos en base a ellos, etc.

Por otro lado, la función de tutoring busca el incremento de la comprensión y entendimiento y competencias técnicas proporcionada al nuevo empleado por el supervisor.

En último lugar, encontramos el mentoring, pero en este caso enfatizaremos más en él, ya que este será imprescindible en la consecución de esta intervención a realizar en socialización. Según Wanberg, Galés, y Hezlett (2003) el mentoring se caracteriza por ser la más intensa y poderosa relación de desarrollo cara a cara, lo que supone en la nueva incorporación a la organización mayor influencia, identificación e implicación emocional.

La figura del mentor/a será el/la responsable de guiar al recién incorporado, buscando en todo momento que la persona asimile todas las tareas a realizar, los roles propios del desempeño del trabajo, así como de sentir la relevancia de sus funciones dentro de la organización. El mentor/a será, además, la persona más próxima al nuevo/a empleado/a, conociendo detalles de su persona que le ayudarán a potenciar su desempeño y convirtiéndose en su principal apoyo dentro de la empresa (Ostroff & Kozlowski, 1992).

Todas las organizaciones, no obstante, no pueden integrar la figura de un mentor/a a tiempo completo y por tanto esta función la podrían llevar a cabo los propios compañeros o un/a supervisor/a. Lo más frecuente y conveniente, sería que tomaran estas funciones los propios compañeros/as, ya que los nuevos empleados/as se muestran más reticentes a compartir dudas e información con los superiores directos.

Con el uso del mentoring, los nuevos empleados/as no son los únicos que notan sus beneficios, el/la propio mentor/a obtiene satisfacción intrínseca en el desarrollo de sus funciones, comparte y aprende con sus nuevos compañeros/as de trabajo y goza del respeto y reconocimiento que estos mismos les otorgan (Wanberg et al., 2003).

2. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Ahora hablaremos sobre la búsqueda de información que las personas de nuevo ingreso a la organización acometen para reducir la incertidumbre y reducir el déficit de información que se le ha proporcionado. Esta información será necesaria para que el nuevo/a empleado/a pueda desempeñar adecuadamente su puesto e integrarse en su grupo de trabajo y en la organización (Morrison, 1993).

Para Miller y Jablin (1991), los factores que afectan a la conducta de búsqueda de información en los nuevos/as empleados/as son: la incertidumbre, el coste social de la información, las fuentes de dicha información, su contenido y las diferencias individuales y contextuales.

En primer lugar, la incertidumbre que las nuevas incorporaciones sienten proviene del medio social de la organización y disminuye por medio de la adquisición de información. Es decir, las puntuaciones altas en incertidumbre causan incrementos en la conducta de búsqueda de información.

Una manera que las empresas tienen de reducir dicha incertidumbre, es mediante la utilización de técnicas de anticipación o expectativas realistas del puesto (RJPs, realistic job previews). Según Nelson (1990), estas son un elemento importante en el posterior ajuste del empleado.

La función básica de las RJPs es presentar a los/as candidatos/as una visión realista de lo que será su posible futuro puesto de trabajo, dando una pequeña dosis de realidad

organizacional (Popovich & Wanous, 1982). Esta información facilitada por la organización, genera que las elevadas expectativas se desinchen y se ajusten más a la realidad que, tanto el puesto de trabajo como la organización, pueden satisfacer. Además, los candidatos/as tenderán a sentir mayor implicación con el trabajo, mayores niveles de satisfacción y menores tasas de abandono (Wanous, 1992).

II. OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Objetivo General:

El objeto del presente trabajo es realizar una intervención en socialización basada en los conocimientos adquiridos a lo largo del Máster, promoviendo, en el seno de una organización, el desarrollo de métodos de trabajo englobados dentro de la Psicología del trabajo.

Objetivos específicos:

Objetivo n° 1: Identificar los errores y puntos fuertes en el actual proceso de socialización en la organización Hostelería Castel, S.L. así como de los protocolos establecidos para la acogida de nuevos/as empleados/as.

Objetivo n° 2: Elaborar un plan de acogida como respuesta a los problemas existentes en la organización, Hostelería Castel S.L., en cuanto a la adaptación efectiva de los/as nuevos/as empleados/as.

Objetivo n° 3: Mejorar los protocolos y actuaciones destinadas a la socialización de los nuevos integrantes de la plantilla que redunden en un beneficio tanto personal como organizacional de los actores implicados, viéndose reflejado en una bajada de los índices de rotación de las nuevas incorporaciones.

Objetivo n°4: Fomentar y desarrollar los constructos de empatía y trabajo en equipo con la plantilla, como elemento necesario para asegurar una correcta y efectiva implantación de la intervención dentro del seno de la organización.

Hipótesis:

Hipótesis n°1: La implantación de un plan de acogida y proceso de socialización incrementará los índices de estabilidad de la plantilla.

Hipótesis n°2: Existen metodologías y protocolos en el proceso de socialización de la empresa mal implementados o inexistentes.

Hipótesis n°3: La intervención generará una mejora en el clima laboral percibido de los/as trabajadores/as, obteniendo puntuaciones más elevadas en los ítems confianza, apoyo y cohesión de la escala de clima laboral.

Hipótesis n°4: Se prevé que, tras la intervención, las puntuaciones obtenidas en la escala de desempeño grupal (Goodman y Svyantek, 1999), reflejen un aumento en las conductas extra-rol e intra-rol de los miembros de la plantilla.

III. METODOLOGÍA

Para la realización de esta intervención, se ha optado tanto por el uso de técnicas cualitativas como cuantitativas. En relación al primer tipo de técnicas, se usarán las entrevistas individuales como principal elemento que nos permitirá conocer información relevante de la organización, tal como los valores de la misma, métodos empleados en materia de socialización, significado del trabajo de los individuos, etc.

En segunda instancia, y buscando evaluar los posibles efectos que nuestra intervención haya causado en la organización, será preciso realizar una serie de mediciones cuantitativas pre-post a la aplicación de la misma. Buscaremos ahondar en constructos tales

como estados afectivos, las conductas extra-rol e intra-rol y la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos.

MUESTRA:

La muestra con la que contamos para realizar esta intervención son 96 personas, distribuidas en tres centros de trabajo. El Centro 1, sobre el cual vamos a realizar la intervención, está formado por 37 integrantes, de los cuales 21 son mujeres y 16 son hombres, con edades comprendidas entre 19 - 47 años. Respecto a la antigüedad en la empresa, 10 (27,03%) integrantes de la misma cuentan con menos de un año de permanencia, 7 (18,92%) integrantes entre uno y dos años, y los 20 (54,05%) restantes más de 5 años en la organización.

En cuanto al Centro 2, el cual va a servir como grupo control 1, cuenta con 31 empleados/as, los cuales son 17 mujeres y 14 hombres, con edades comprendidas entre 19-50 años. Respecto a la antigüedad en la empresa, 5 (16,13 %) integrantes cuentan con menos de un año de permanencia, 10 (32,26%) integrantes entre un año y dos y 16 (51,61) más de 5 años en la organización.

El Centro 3, el cual servirá de grupo control 2, cuenta con 28 miembros en la plantilla, de los cuales, 16 son mujeres y 12 hombres, con edades comprendidas entre 19-48 años. Respecto a la antigüedad en la empresa, 5 (17,8%) integrantes cuentan con menos de un año de permanencia, 11 (39,2%) integrantes entre un año y dos y 12 (42,8%) más de 5 años de organización

INSTRUMENTO:

Escala del desempeño grupal de Goodman y Svyantek (1999): Para responder a los ítems, los empleados deberán pensar en su equipo o grupo de trabajo. La escala tiene dos dimensiones con tres ítems cada una: (1) Desempeño intra rol (ejemplo, "Logramos los objetivos del trabajo"); y (2) Desempeño extra rol (ejemplo, "Ayudamos a otros cuando estamos sobrecargados de trabajo"). Se responden por tanto usando una escala Likert de siete

puntos de anclaje que oscila de 0 (totalmente en desacuerdo/nunca) a 6 (totalmente de acuerdo/siempre).

Escala de afecto positivo- negativo (PANAS, Watson, Clark & Tellegen, 1988): Este es un cuestionario de autoinforme que cuenta con 20 ítems, divididos en 10 ítems correspondientes a la subescala de afecto positivo y 10 a la subescala de afectos negativos. Este cuestionario se puede realizar en aproximadamente 10 minutos, se responde en base a una escala Likert de 1-5 donde 1 equivale a “nada” y 5 a “siempre/mucho”. Los estados afectivos que comprende son: Interesado, dispuesto, animado, disgustado, enérgico, culpable, temeroso, enfadado, entusiasmado, irritado, orgulloso, tenso, avergonzado, inspirado, nervioso, decidido, atento, intranquilo, activo y asustado.

Escala de clima laboral de elaboración propia, basada en 8 dimensiones (Koys y DeCottis (1991): 1. Autonomía 2. Confianza 3. Cohesión 4. Presión 5. Apoyo 6. Reconocimiento 7. Justicia 8. Innovación. Para la confección de esta encuesta se han tenido en cuenta las estructuras propias del centro de trabajo, así como las características céntricas del desarrollo del trabajo. Se han elaborado 8 apartados con 4 ítems cada uno, correspondientes a las dimensiones anteriormente descritas. La respuesta se basa en una escala Likert de 1-5, donde 1 es nunca y 5 siempre.

Índice de estabilidad de la plantilla: n° de empleados con más de 12 meses de antigüedad/ n° de empleados de la plantilla. Mediante este indicador se podrá determinar la rotación existente entre los miembros de la plantilla y más concretamente si las nuevas incorporaciones logran establecerse óptimamente en la organización.

VARIABLES:

Para la realización de este proyecto o intervención se han considerado las siguientes variables como indicadores óptimos de la eficacia del mismo.

- Plan de acogida: Se trata del manual por el que se debe regir el proceso de incorporación de un nuevo empleado/a. Este tratamiento es considerado la variable independiente del proyecto, ya que se ha elaborado de forma que, a partir de la incorporación de este, se vean modificadas las 4 variables dependientes descritas a continuación.
- Afectividad. Esta es la primera variable dependiente que se verá influenciada por los cambios impuestos mediante el manual de acogida. Para la evaluación de este

constructo se distribuirá este conjunto de emociones o sentimientos en afectos positivos (interesado, dispuesto, animado, enérgico, orgulloso, inspirado, decidido, atento y activo) y en afectos negativos (disgustado, culpable, temeroso, enfadado, irritado, tenso, avergonzado, nervioso, intranquilo y asustado) según la Escala de afecto positivo-negativo PANAS. Se espera que las puntuaciones en estados afectivos negativos decaigan tras la intervención y se perciba una mejoría en los positivos.

- Conductas Extra-Rol e Intra-Rol. Otra de las características céntricas que sirve como medidor de los procesos de socialización es el propio desempeño de los trabajadores, que se puede diferenciar en las ya mencionadas conductas extra-rol e intra-rol. La evaluación de esta variable se realizará mediante la Escala del desempeño grupal de Goodman y Svyantek, y nos servirá como indicador de que tras nuestra actuación se generarán más conductas de este tipo, mejorando así el desempeño grupal.
- Clima Laboral. Otro indicador que vamos a considerar para comprobar la efectividad de la intervención es la percepción de los trabajadores de las condiciones laborales tanto sociales como psicológicas, ya que mediante la implantación de las nuevas estructuras de contratación, elementos de refuerzo social y formación, se considera que va a incidir en una mejora del clima laboral.
- Índice de Estabilidad de la plantilla. El bajo nivel de esta variable en el centro es el principal motivo por el cual se ha creado el plan de acogida. La medición de este indicador nos permitirá conocer si nuestra intervención destinada a disminuir esta rotación en la plantilla, y concretamente entre las últimas incorporaciones, ha sido efectiva.

PROCEDIMIENTO:

Tal y como la empresa ha indicado, vamos a aplicar nuestra intervención en el centro de trabajo más afectado por la rotación, de ahora en adelante Centro 1. No obstante, según la información que la propia empresa nos ha facilitado, cuenta en la misma ciudad con otros dos centros más, de características semejantes, y que presentan indicios de sufrir el mismo problema. Este hecho nos va a permitir usar estos centros, de ahora en adelante Centros 2-3, como grupo control.

En primer lugar, debemos tener una reunión con el equipo gerente de la organización para poder recabar toda la información relevante acerca de los problemas que, desde su

perspectiva, el centro de trabajo 1 viene desarrollando, y conocer cuáles son los focos del problema que ellos perciben. Dado que los problemas que acusa la empresa es la elevada rotación en los/as nuevo/as empleados/as, se deberá indagar sobre el proceso de socialización, desde la imagen que se ofrece a los candidatos de la empresa, pasando por la entrevista de trabajo y hasta conocer qué acciones se acometen para asegurar que la persona se integra adecuadamente a la tarea y la organización. También, y fruto de la observación preliminar, se ha decidido incluir una medición del clima laboral, ya que hay indicios que este se encuentre claramente deteriorado y mediante la intervención se espera obtener una mejora. En este momento, aplicamos el índice de estabilidad de la plantilla, que parte de un 72.97%, al final de la intervención será un indicador más acerca de la efectividad de la misma.

Tras el primer rastreo de información, y evidenciado un grave problema en los protocolos y procesos de socialización, se administrará a la totalidad de las plantillas del centro 1 y 2-3 el cuestionario de autoevaluación de estados afectivos, PANAS. Este instrumento medirá las emociones que están sintiendo los individuos en ese preciso momento en su puesto de trabajo. Además se deberá indicar, por parte del empleado/a, los años de antigüedad, variable que nos servirá para el análisis del mismo y sacar las pertinentes conclusiones. A su vez, se realizarán medidas del desempeño grupal mediante la escala de Goodman y Svyantek (1999) donde diferenciaremos dos dimensiones, conductas intra-rol y extra rol. Por último, pasaremos la escala de clima laboral confeccionada en base a las 8 dimensiones de Koys y DeCottis (1991): 1. Autonomía 2. Confianza 3. Cohesión 4. Presión 5. Apoyo 6. Reconocimiento 7. Justicia 8

En total, realizaremos tres evaluaciones con las escalas de estados afectivos, desempeño y clima laboral. La primera será en el momento previo a realizar la intervención, la cual servirá para tener medidas previas y poder así comparar si tras la intervención han mejorado los resultados. La segunda de las mediciones se realizará en el momento en el que se abra un nuevo período de contratación y ya se esté realizando la intervención en el centro 1, más concretamente, el segundo día que el/la nuevo/a empleado/a desarrolle su ya nuevo trabajo. Esta segunda medición mediante el PANAS pretenderá comparar los estados afectivos de los integrantes del centro 1, que ya habrán iniciado el nuevo proceso y plan de acogida en la empresa, con los nuevos integrantes de los centros 2-3, es decir, el grupo control. A su vez, con la segunda medición usando la escala de desempeño grupal de Goodman y Svyantek, pretenderemos observar si tras la intervención en socialización se

empiezan a detectar cambios en las conductas intra-rol o extra-rol de los trabajadores. En cuanto a la segunda medición del clima laboral, no se esperan obtener grandes variaciones respecto las puntuaciones iniciales, pero sí nos servirán como indicadores de la nueva tendencia dentro de la organización.

La tercera y última evaluación será un año después de las primeras mediciones, ya que de esta manera se podrá comprobar si efectivamente los índices de niveles de estados afectivos positivos son mayores en el centro 1 que en el centro 2-3 o grupo control, así como si los niveles de desempeño grupal han aumentado en el centro 1. En este caso, sí se espera obtener un cambio significativo en la medición del clima laboral, al transcurrir un año aproximadamente desde nuestra llegada y trabajar constructos tales como el apoyo social y la empatía, que seguidamente se detallarán.

Tras las primeras mediciones, a modo de retrato previo de la situación de la organización, pasaremos a realizar una serie de entrevistas personales semi-estructuradas a aquellos/as trabajadores/as que consideramos nos pueden dar un muestreo real de cómo se vive el periodo de socialización dentro de la empresa. La primera entrevista será con la responsable de selección de la empresa, puesto que los nuevos candidatos reciben sus primeras informaciones y percepciones de la organización mediante la publicación de la oferta de trabajo y posterior entrevista de trabajo. La entrevista que le realizaremos será diferente a las demás y vital para el desarrollo del plan de acción. En ella intentaremos extraer el significado y relevancia que para dicha persona tiene el proceso de socialización. Para ello, se realizará una prueba situacional de entrevista de trabajo, contratación y primer día, donde podremos visualizar el procedimiento establecido, las acciones que se realizan correctamente, las que se deben mejorar y las que se deberían incluir.

Tras este simulacro de contratación, se vuelve a entablar la entrevista, intentando que sea la propia entrevistada la que construya la base de los cambios que serían oportunos realizar, para que el primer contacto con la empresa sea lo más agradable y real posible, para no crear miedos ni inseguridades ni tampoco falsas expectativas.

Una vez constatada la realidad del proceso de socialización que la organización propone y que evidentemente no está dando los frutos esperados, nos reuniremos con 4 miembros de la plantilla, dos de última incorporación, una tercera con una antigüedad entre uno y dos años y, por último, una persona con más de 5 años de experiencia. El esquema de entrevista será semi-estructurado. A las personas de última incorporación se incidirá mucho

en preguntas referentes al momento de su llegada, qué información se les aportó, quién se encargó de atender sus dudas, si sus tareas estaban claras desde el primer momento, etc. Y también se les preguntará por cómo están viendo su evolución en la organización, tanto a nivel de desarrollo de tareas como integración grupal.

Por el contrario, al trabajador de más antigüedad se le preguntará acerca de cómo se vive dentro de la plantilla los periodos en los que un nuevo integrante entra al grupo de trabajo, si realizan algún tipo de acto de bienvenida, si alguien se encarga de acompañarle en su formación, si se le integra a las conversaciones, etc.

Acabada la etapa de reconocimiento y recabado de información, donde se han podido conocer los valores, puntos fuertes y puntos débiles de las estructuras existentes, se pasará al desarrollo de un nuevo proceso de socialización, basado en un plan de acogida totalmente nuevo y ad hoc para la organización. Este buscará reforzar los lazos personales del grupo, aumentando el apoyo social a los nuevos integrantes, con la institucionalización del proceso por parte de la organización, dotando con mayor transparencia, información y apoyo en las nuevas tareas a las nuevas incorporaciones.

Simultáneamente a la confección y diseño del nuevo plan de acogida, se van a implantar una serie de talleres formativos a la plantilla del centro de trabajo 1. El primer taller constará de 4 sesiones de 2 horas y estará destinado a la gerencia y a la persona encargada de los procesos de selección y reclutamiento. Las dos primeras sesiones tendrán lugar simultáneamente a la confección del plan de acogida, donde se buscará un acercamiento de la cúpula de la organización a la relevancia del proceso a modificar y todas las afectaciones positivas que esto puede conllevar a nivel organizacional y personal. Otra de las sesiones se impartirá una vez el plan ya esté en funcionamiento a modo de recordatorio e incluso si los participantes creen conveniente hacer aclaraciones acerca del nuevo proceso, o variaciones a petición propia, etc. La última tendrá lugar antes de realizar la última medición del PANAS, tras un año aproximadamente de nuestra llegada a la organización. En esta última sesión se buscará que los participantes sean los que reafirmen sus conocimientos acerca del proceso de socialización y que puedan compartir sus experiencias vividas en este año de cambios.

Del mismo modo, para el resto de la plantilla se plantearán 2 sesiones formativas y otras dos sesiones de trabajo outdoor para reforzar el sentimiento grupal, la empatía y el apoyo. Primero se realizará siempre la sesión teórica, para que los/as trabajadores puedan interiorizar los nuevos conceptos y se acompañará a la semana siguiente con la salida y el

taller outdoor. La primera sesión formativa y posterior taller fuera de la organización se realizará durante la confección del plan de acogida nuevo, afín también de conocer algo mejor como funciona esa plantilla y realizar la adaptación mejor a su realidad.

La sesión formativa 1 buscará adentrar a los trabajadores/as en los conceptos básicos de la socialización, así como los efectos positivos que esto puede generar tanto en ellos como en los nuevos integrantes. La sesión de salida de la organización, que se realizará tras esta sesión formativa, buscará como eje principal reforzar la empatía de los integrantes de la plantilla, persiguiendo así que puedan ser capaces de ponerse en la situación que el/la nuevo/a empleado/a puede estar viviendo, sintiéndose solo/a, con miedo, inseguridad, etc. El taller tendrá lugar en un parque de la ciudad de Castellón, y se iniciará realizando actividades lúdicas para buscar la activación de la plantilla y que rompan un poco el hielo.

Actividad 1- Andar todos y todas entremezclados, al sonido de una palma se tiene que buscar el contacto visual con los compañeros/as, al sonido de dos palmas se tiene que buscar una pareja y abrazarla, al sonido de tres palmas hay que sentarse en el suelo. Actividad 2- Los participantes siguen andando y haremos que vayan formando paquetes de diferentes números: “Paquetes de 3, Paquetes de 5”. Con este juego perseguimos que sus niveles de apertura a los demás sigan creciendo y que su predisposición a seguir con las dinámicas aumenten.

Actividad 3- Para esta actividad vamos a hacer que los participantes se sienten en el suelo y se apoyen espalda-espalda con la de algún compañero/a. Acto seguido, deberán cerrar los ojos y atender a las instrucciones: “Cerrad los ojos e imaginad que ahora sois Mario/Maria, recibís la llamada de vuestra pareja y os empieza a contar cómo ha sido su día de trabajo. Él/ella, extasiado/a, os relata una organización donde la gente se preocupa, se divierte, se siente acompañada y guiada, etc. Abrid los ojos, ¿Cómo os sentís tras conocer la noticia?, y ¿Cómo creéis que se siente vuestra pareja?, por último, ¿Os gustaría trabajar en esa organización?”. Se abriría un periodo de reflexión acerca de los diferentes sentimientos que se han generado pero la actividad continua. “Volved a cerrar los ojos, seguid siendo Mario/Maria, esta vez vuestro hermano/a contacta con vosotros por teléfono, algo poco habitual en él/ella, está llorando, nunca le habías visto así, os cuenta que no puede más con su actual trabajo, se siente sólo/a, nadie le ayuda en sus tareas, no se siente incluido/a en las conversaciones, incluso oye comentarios sobre él/ella. Seguid con los ojos cerrados. ¿Cómo os sentís tras conocer la noticia?, y ¿Cómo creéis que se siente vuestro hermano/a?, por último, no os voy a preguntar si os gustaría trabajar en esa organización, porque de hecho, ya

lo hacéis”. En este momento los participantes abrirán los ojos, evidentemente la actividad no busca criminalizar las conductas de la plantilla y por ello acto seguido se especifica que era una recreación, pero que reflexionen acerca de si creen que alguien ha podido pasar por eso, incluso si alguno de los allí presentes lo han vivido. Tras las reflexiones de los participantes, se guiarán las preguntas para poder ahondar en la necesidad de sentir empatía por todos y todas nuestros compañeros/as, tengan mucha antigüedad o ninguna, sean amigos o solo compañeros de trabajo.

La otra sesión formativa tendrá lugar tras la puesta en marcha del nuevo plan de acogida, y pretenderá reforzar los conocimientos acerca del proceso de socialización. El taller de salida fuera de la organización, perseguirá en este caso realizar actividades grupales que generen resolución de problemas mediante el trabajo en equipo. Con esta segunda sesión de salida, pretendemos que el apoyo entre compañeros empiece a ser uno de los pilares dentro de la organización. Las actividades se realizarán en un espacio abierto y controlado, se dividirá a la plantilla en grupos de 4 personas y deberán ir resolviendo los acertijos que su entorno les propicia para llegar a encontrar un objeto escondido.

Tras las sesiones formativas iniciales, tanto para la gerencia como para la plantilla se pasará a la implementación del nuevo plan de acogida. Este, basará sus puntos fuertes en dos constructos básicos destinados a reducir el miedo y la incertidumbre, el apoyo social y la información otorgada por la organización. La primera de las modificaciones se van a producir en el momento de la entrevista de trabajo. Hasta este momento a los candidatos/as no se les administraba ningún tipo de dossier con datos e información de la empresa, no obstante, entrando en la página web de la organización, encontramos un dossier básico pero muy práctico que se entregará a todos/as los/as candidatos/as, ya que nuestro interés es que las personas que vayan a integrar la plantilla conozcan mejor dónde van a ir.

En este dossier, se detallan los valores de la empresa, así como un breve timeline de su recorrido y expansión histórica, su misión y visión. Tras esta primera modificación, seguiremos aportando más información a los futuros empleados. Hasta la fecha no se mostraba el centro de trabajo ni por tanto donde iba a desempeñar sus funciones. Ahora, tras la entrevista formal de trabajo a cada candidato/a, se les presentarán las instalaciones, aportaciones de dónde y cómo va a desempeñar sus funciones, así como una relación de sus próximas funciones. Con esta acción pretendemos reducir la incertidumbre existente hasta la fecha, pues las personas incorporadas hasta su día de incorporación real no conocían el lugar

ni las tareas que iban a realizar. Además, fruto de una entrevista mucho más profesionalizada y sobretodo basada en aportar información, conseguiremos que las expectativas del futuro empleado/a se ajusten más a la realidad, permitiendo así una mejor climatización a la organización.

En la confección del plan de acogida se consideró que esta muestra del lugar de trabajo debería realizarse mediante una jornada de puertas abiertas para todos los candidatos, mediante parte de la gerencia y trabajadores que guiarán y responderán a preguntas de los candidatos. No obstante, la organización no lo ha considerado oportuno ya que sus periodos de contratación no pueden dilatarse tanto en el tiempo. Por ello, se ha decidido unir la entrevista de trabajo con la presentación al puesto y las tareas.

También se le facilitará a cada nuevo integrante de la organización un pequeño organigrama con los nombres y fotografías de sus nuevos compañeros. Así, desde el primer momento, la persona va a saber con qué personas va a tener relación directa, quienes son sus responsables, o incluso quién es el máximo responsable de la empresa. A su vez, para que la presentación sea recíproca, en la entrevista de trabajo se le pedirá al candidato o candidata que haga una breve descripción de su persona, aficiones, metas laborales y cómo se siente ahora que va a formar parte del grupo. Con esta información, se colgará en el tablón de anuncios de la empresa una breve ficha de nueva incorporación, dándole la bienvenida y a modo de que la plantilla antes siquiera de tener contacto en persona ya conozca algunos detalles de ella/él.

Siguiendo con el nuevo protocolo de acogida, el día de inicio del nuevo/a integrante se le procurará un/a mentor/a que le acompañe durante sus inicios tanto en las labores a realizar como en la integración al grupo ya existente. Este mentor/a será del todo voluntario/a y contará con una serie de ventajas como compensación a su esfuerzo. Estas podrán ser adaptadas en función de las necesidades de la persona implicada y de si la empresa se encuentra en disposición de aceptar nuevas bonificaciones. Los beneficios base establecidos serán: Incremento en concepto de plus por incentivos de un 8% en su salario, posibilidad de disponer de un fin de semana al mes libre (ya que nos encontramos en el sector hostelero, y la jornada de trabajo de la mayoría de la plantilla se concentra en los fines de semana), incluirlo/a en la toma de decisiones referentes a posibles modificaciones del nuevo protocolo de acogida y, por último, incluir en una posible carta de recomendación la labor e implicación de dicha persona en el proceso de formación del nuevo plantel.

La función del mentor no sólo pasará por ayudar a la persona en la realización de sus tareas, sino que también será el principal soporte emocional del nuevo integrante. Se encargará de que la plantilla acoja adecuadamente a dicha persona, ya sea procurando incluir en las conversaciones, involucrar en actividades o grupos de trabajo, y encargándose de que la nueva persona esté enterada de cualquier evento, cena o reunión extra laboral. Además, se pretende que esta figura sea un nexo entre la organización y los/as nuevos/as empleados/as, permitiendo que sea el/la mentor/a la persona a la que las nuevas incorporaciones vayan a consultar dudas.

En este plan de acogida presenta especial relevancia la institucionalización del aprendizaje, y es que, hasta el momento, las nuevas incorporaciones de la organización iban aprendiendo nuevas tareas casi de forma fortuita o espontánea, sin ningún tipo de control. En este caso se crearán unos tabloneros del desempeño, donde se registrarán las funciones básicas para el dominio total del puesto de trabajo. El/la mentor/a será la persona que se encargue de fomentar el aprendizaje de los nuevos integrantes. Una vez la función más básica de su puesto de trabajo esté dominada completamente, el/ella indicará en el tablón de desempeño que el/la trabajador/a ya sabe realizar de forma autónoma dicha actividad. En ese instante, la labor del mentor será seguir avanzando en el aprendizaje para que todo el tablón esté completo, y por tanto, la nueva incorporación esté 100% capacitada para desempeñar todas las tareas de su trabajo de forma autónoma. Será en ese instante cuando la labor del/a mentor/a finalice. Se estima que la duración del mentoring durará entre 2-3 meses para los puestos más rasos y donde la complejidad de tareas es menor, y entre 3-5 meses en puestos de administración o gestión, siendo prolongables siempre que el desarrollo de la persona y del propio mentor estén siendo provechosos.

Sería pues en ese momento cuando el protocolo de socialización formal concluiría. No obstante, el plan de acogida advierte una serie de recomendaciones que se deberían incluir para que el proceso finalice de forma satisfactoria. En primer lugar, cada vez que una de las nuevas incorporaciones dominase una de sus funciones nuevas, de forma conjunta entre su mentor/a y su supervisor/a deberían realizar un feedback de cómo ha sido su evolución y sobre todo animando a la consecución de nuevos retos, y llegado el momento en que ya desarrolle el trabajo de forma autónoma, realizar a forma de reconocimiento una pequeña condecoración para reconocer el esfuerzo y considerarle/a un/a trabajador/a de pleno derecho. También, durante todo este proceso se deberá incidir en clarificar bien las tareas, los roles, las

jerarquías y mantener unas vías de comunicación muy estrechas para que la información pueda llegar a los nuevos integrantes y no se desubiquen en ningún momento. Por último, y para promover la gratitud, se publicará una carta abierta, si así lo permiten las partes, del nuevo integrante dirigida al mentor/a, donde pueda mostrar su visión de todos los meses compartidos y agradecer el tiempo y la dedicación a hacer más cómoda su estancia y desarrollar su desempeño laboral.

Tras la implantación de este nuevo plan de acogida, tal y como se ha indicado anteriormente, se volverían a realizar tanto las mediciones mediante los cuestionarios anteriormente descritos, como las sesiones formativas de refresco y asentamiento de la importancia de la socialización. Con esto, se pasaría a la elaboración del informe final, obteniendo los resultados del Centro 1 y grupo control, y comparando la incidencia que ha tenido la intervención. Después de la realización y presentación de resultados, se elaborarían una serie de sugerencias de actuación, si la empresa así lo considerase oportuno, tales como la implantación del método en los demás centros, o revisión de algún procedimiento, etc.

			Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6-11	Mes 12
Fase 1	Llegada	-Obtención de Información -Entrevista inicial con la gerencia							
Fase 2	Evaluación	-Cuestionario PANAS y Desempeño grupal -Escala de clima -Entrevistas							
Fase 3	Elaboración	-Confección plan de acogida							
Fase 4	Formación	-Talleres teóricos y outdoor							
Fase 5	Implantación	-Puesta en marcha del plan de acogida							
Fase	Informe	-Realizar							

6	Gerencia	posibles modificaciones. -Redacción Informe final							
---	----------	--	--	--	--	--	--	--	--

IV. PRESUPUESTO

Para la confección del presupuesto se van a tener en cuenta la cantidad de horas dedicadas tanto en la organización de forma material y efectiva, ya sea mediante las sesiones formativas, entrevistas, etc., como por las sesiones de formación, ya sean dentro del centro o fuera, como por las horas de diseño de actividades y el propio plan de acogida.

Se ha considerado pues que el desempeño en horas de trabajo a este proyecto ha ocupado aproximadamente 180 horas al profesional, sumando los costes derivados de adquirir los tests, materiales para confeccionar los talleres, más el coste intelectual de desarrollar un proyecto de dicha envergadura, suma un total de presupuesto de 6.535 EU.

DESGLOSE:

- Costes del trabajo humano
 - Horas de trabajo en la empresa: $55h \cdot 18EU/H = 990$ EU
 - Horas de trabajo en oficina: $80h \cdot 18EU/H = 1440EU$
 - Horas de reuniones previas y reconocimiento del lugar: No computadas
 - **PRECIO TOTAL: 2430EU**
- Talleres de formación: 6 clases teóricas (4 sesiones a la gerencia y 2 plantilla) Y 2 talleres outdoor.
 - Formación Teórica: Por sesión de 2h a razón de 200EU entre 5-10 participantes, si la sesión es entre 11-20 participantes a razón de 250 y si exceden de 20 participantes 300EU
 - Formación Outdoor: Por sesión de 1,5h a razón de 200 EU entre 5-10 participantes, si la sesión es entre 11-20 participantes a razón de 250 y si exceden de 20 participantes 300EU
 - **PRECIO TOTAL: $(200 \cdot 4) + (300 \cdot 2) = 1400EU$**

- Plan de Acogida y Recomendaciones:
 - Elaboración: 1000 EU
 - Implantación: 800 EU
 - Recomendaciones: 350 EU
 - **PRECIO TOTAL: 2150 EU**
- Recogida y análisis Cuestionarios:
 - Costes cuestionarios: 170EU
 - Coste corrección: 105 EU
 - Análisis y elaboración informe: 280EU
 - **PRECIO TOTAL: 555 EU**

V. RESULTADOS ESPERADOS

Una vez se ha descrito todo el proyecto y la teoría en la cual queda sustentado, se espera que, tras la implementación del plan de acción en la organización Hostelería Castel, S.L., se evidencien una serie de beneficios y resultados positivos, tanto a la empresa que en este caso nos ha contratado, como a las personas que se encuentran dentro de la organización. De este modo cumpliremos una de las premisas básicas de nuestro objetivo como empresa especializada en el desarrollo de la salud psicosocial, es decir, mejorar las condiciones organizacionales y personales allá donde vayamos.

Los resultados que esperamos obtener mediante la implantación de este proyecto los podemos diferenciar desde un nivel organizacional a nivel personal. En primer lugar, y como respuesta a la principal demanda por la cual la empresa nos contactó, se espera que mediante los cambios instaurados en los procesos y protocolos de socialización los índices de estabilidad de la plantilla pasen del 72.97% inicial a un 85%, consiguiendo un mayor equilibrio en la plantilla y que disminuya la tasa de rotación, haciendo especial énfasis en la rotación de los/as nuevos/as incorporados/as.

También esperamos que las mediciones recogidas, tras la implantación del nuevo plan de acogida, mediante el cuestionario de autoevaluación PANAS, reflejen una mejora en las puntuaciones de la variable de afectividad, concretamente los afectos positivos (Interesado, dispuesto, animado, enérgico, orgulloso, inspirado, decidido, atento y activo) y disminuyan las mismas de los afectos negativos (disgustado, culpable, temeroso, enfadado, irritado,

tenso, avergonzado, nervioso, intranquilo y asustado), tanto en los sujetos que acaban de llegar a la organización, como en los mismos compañeros. Estos indicadores nos evidenciarán que los niveles ansiedad e incertidumbre han descendido, posibilitando un mejor ajuste persona-organización y una adaptación mayor al puesto de trabajo y a la plantilla.

A su vez, se pretende que mediante los talleres en empatía, apoyo social y trabajo en equipo, los empleados/as desarrollen más estas habilidades, favoreciendo la mejora del clima laboral. Esto se evidenciará en la última de las mediciones de la escala de clima laboral, donde se esperarán unas puntuaciones mayores en los ítems cohesión, apoyo y confianza.

Además, con la implantación de este plan de acogida y la revisión de todo el proceso de socialización, se espera cambiar la mentalidad de la organización y conseguir que preste más atención al cuidado de sus empleados, acercándole a unas metodologías de prácticas saludables. Este proceso va a ir constatándose a lo largo de la intervención y esperamos que las encuestas de clima realizadas revelen una mejoría del mismo.

VI. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS

A continuación, se expone un resumen de las competencias y habilidades que el alumno ha adquirido a lo largo del cursado del Máster en Psicología del Trabajo, las Organizaciones y en los Recursos Humanos de la Universitat Jaume I, así como nivelar el nivel previo que se poseía.

CE	(1-4)	CONOCIMIENTOS PREVIOS
CE1	2	Respecto a la competencia referente a <i>Interpretar las diferentes teorías y los procesos del desarrollo sobre Psicología de la Salud ocupacional y Ergonomía</i> , he considerado nivelar mis conocimientos previos en un 2, ya que, durante el cursado del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, pude estudiar, de la mano de profesorado de este mismo Máster, y en concreto mi propia tutora de TFM, diferentes teorías y procesos relacionados con la Salud Ocupacional.

CE	(1-4)	COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS
CE1	3	A lo largo de la presente asignatura y del propio Máster, esta competencia la hemos ido trabajando y desarrollando más en profundidad. Hemos comprendido que, para desarrollar un trabajo profesional y ético, todas nuestras acciones o intervenciones deben estar amparadas por modelos teóricos validados. Algunos de los modelos que

		<p>hemos tratado y que podremos seguir para nuestros futuros desempeños laborales son el <i>Modelo vitamínico de Warr (1987)</i> o el <i>Modelo Espiral de Salud Ocupacional (Salanova, 2009)</i>. No obstante, considero que al provenir de una titulación donde la relevancia de la investigación y modelos teóricos es mucho menor, debo todavía ahondar más en profundidad y desarrollar más mi competencia a la hora de conseguir realizar un trabajo profesional en base científica. A pesar de lo mencionado, he conseguido realizar un cambio en mi forma de proceder o afrontar la realización de trabajos, tanto académicos como profesionales. Ahora le otorgo una relevancia notoria a disponer de una base teórica y científica que avale cualquier actuación o trabajo a realizar.</p>
--	--	--

CE	(1-4)	CONOCIMIENTOS PREVIOS
CE2	1	<p>En relación a la competencia “<i>Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos</i>”, considero que nunca antes de entrar en este Máster había desarrollado un trabajo de investigación, o al menos con la rigurosidad que ahora sé que debe tener todo trabajo, ya sea de investigación o profesional. Por tanto, considero que mi nivel en esta competencia era 1, ya que, sí conocía teorías y modelos pero nunca los había llevado a la práctica.</p>

CE	(1-4)	COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS
CE2	3	<p>En cuanto al desarrollo de esta competencia, creo firmemente que he conseguido afianzar los métodos y procedimientos a seguir para realizar una investigación básica en cualquiera de las variables de la Psicología de la Salud ocupacional. En ese sentido, recuerdo un proyecto de investigación que hemos realizado durante este Máster, el cual trataba de enfatizar en la influencia que presenta el género en los testigos de mobbing a la hora de ayudar o no a las víctimas. Este fue un trabajo verdaderamente mayúsculo para nosotros. El trabajo de investigación que realizamos fue, en mi opinión, con un grado de madurez y asentando una metodología profesional que antes de la realización de este Máster jamás podría haber realizado. De todos modos, considero que esta competencia sólo se puede acabar de afianzar y adquirir en su máxima plenitud con el paso del tiempo y la práctica de la misma, pero seguro que en un tiempo podré puntuarme con un 4.</p>

CE	(1-4)	CONOCIMIENTOS PREVIOS
CE3	1	<p>Vamos a hablar ahora de la competencia referida a <i>Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de</i></p>

		<p><i>Recursos Humanos</i>, al provenir de un grado especializado y específico en RRHH muchas de las teorías pertenecientes a la Psicología de los Recursos Humanos ya las conocía en mayor o menor medida. Considero, no obstante, que la perspectiva que poseía era muy diferente a la que desde el Máster se le ha dado, y por ello, mi nivel en cuanto a poder comparar teorías y ver cómo interaccionan entre sí o unas cubren déficits que otras presentan, no pasa del nivel más básico de dominio de esta competencia.</p>
--	--	--

CE	(1-4)	COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS
CE3	3	<p>Esta competencia la he podido desarrollar a lo largo de todo el Máster, ya que, todas las explicaciones o intervenciones que hemos podido tratar se encontraban amparadas por modelos teóricos que lo respaldaban. Por ejemplo, han sido muchos los profesionales que nos han hablado de constructos tales como la felicidad, liderazgo, afrontamiento, etc. no obstante, cada uno de ellos/as aportaba un enfoque y teorías diferentes. Puedo identificar una clara mejora en esta competencia, al haber sido capaz de estudiar modelos diferentes y entender las afectaciones diferentes que estos proponen en las organizaciones. A su vez, he entendido que es crucial la perspectiva que cada profesional aplica ya sea en su trabajo como en la interpretación de las teorías y me indica que todavía tengo recorrido para mejorar y seguir conociendo nuevos enfoques y líneas de investigación.</p>

CE	(1-4)	CONOCIMIENTOS PREVIOS
CE4	1	<p>Si hablamos de la competencia <i>Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva</i>, puedo asegurar que el nivel con el que empecé el Máster era muy bajo, ya que, a pesar de tener nociones de la existencia de dichas teorías e incluso haber podido asistir a alguna clase al respecto, en el grado no pude realizar en profundidad ningún trabajo en el que tuviese que enfrentarme a la aplicación de las mismas para potenciar o mejorar las fortalezas individuales u organizacionales.</p>

CE	(1-4)	COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS
CE4	4	<p>Tal y como he indicado en el apartado anterior, el nivel previo con el que partía era muy bajo, no obstante, a lo largo del transcurso de las asignaturas hemos podido ir trabajando esta competencia, sobretudo en las asignaturas de <i>Psicología Organizacional Positiva- Técnicas de</i></p>

		<p><i>Gestión de Recursos Humanos- Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad.</i> En estas pudimos conocer pequeñas técnicas para aplicar en el día a día, ya fuese a nivel personal u organizacional. Estas técnicas las pudimos poner a la práctica en nuestro trabajo final de asignatura en la que realizamos una intervención en inteligencia emocional, con la aplicación de métodos, formación y actividades para desarrollarla. Por todo ello, gracias al transcurso de estas asignaturas ahora considero que estoy capacitado para aplicar las teorías validadas mediante metodología y procedimientos científicos y profesionales.</p>
--	--	--

CE	(1-4)	CONOCIMIENTOS PREVIOS
CE5	2	<p>Hablando de la siguiente competencia, <i>Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo</i>, debo indicar que mi nivel previo partía de una base bastante sólida, ya que en el grado tuve oportunidad de cursar dos asignaturas centradas en el cambio organizacional desde los RRHH. Estas asignaturas que pude realizar durante el grado, se centraban en el estudio del clima laboral y la cultura, como elementos básicos para promover el cambio. No obstante, el enfoque que la asignatura del Máster propone iba más allá de mis conocimientos y por tanto también suponía un reto abrir la mente a nuevas ideas y parámetros que desconocía.</p>

CE	(1-4)	COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS
CE5	4	<p>Esta competencia la pudimos abordar clara y específicamente en la asignatura <i>Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad</i>. En esta clase, mediante una serie de ejercicios prácticos, referidos al propio clima de la clase, pudimos asentar las bases del significado de clima y cultura organizacional. Tal vez, en el apartado donde más pudimos o pude desarrollar o potenciar mis conocimientos en este ámbito fue el uso de metodología cuantitativa para evaluar los distintos climas y culturas organizacionales, de mano del profesional Vicente González-Romá. Además, nos adentramos en la perspectiva que los cambios en las organizaciones son necesarios y positivos, pudiéndose materializar desde la incorporación de nuevos empleados/as. mediante formación, cambios en las tareas, etc. Por todo ello, y sumado a que el tema me parece muy interesante, creo que he podido adquirir un adecuado dominio de dicha competencia.</p>

CE	(1-4)	CONOCIMIENTOS PREVIOS
CE6	1	Referente a la sexta de las grandes competencias, <i>Implementar las</i>

		<p><i>técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la Salud Psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones</i>, me gustaría destacar que no tenía conocimientos previos sobre esta competencia o la misma asignatura que íbamos a impartir. Debo añadir que, en mi opinión, partía con cierta ventaja al poseer un grado que entra en pleno contacto en el mundo organizacional, no obstante, no tuve la suerte de contar en el grado con una asignatura de estas características. De esta asignatura o competencia, me interesaba francamente el desarrollo de los equipos de trabajo y los grupos en las organizaciones, ya que eran aspectos desconocidos para mi.</p>
--	--	--

CE	(1-4)	COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS
CE6	4	Tras el cursado de la asignatura <i>Técnicas de Gestión de Recursos Humanos</i> pudimos aprender procesos tan relevantes como selección de personal, contrato psicológico, proceso de socialización, planes de sucesión, etc. Estos conceptos son de vital relevancia en el mundo organizacional, y concretamente, en los RRHH. Al largo de esta asignatura diferentes docentes y profesionales han podido transferir todo su conocimiento y han propiciado que acabemos con un nivel de dominio muy notorio de esta competencia y, en mi caso, me han interesado mucho los procesos relacionados con la socialización, fruto de ello, estoy realizando el TFM sobre el mismo.

CE	(1-4)	CONOCIMIENTOS PREVIOS
CE7	1	Las asignaturas que cursé en el grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos me han permitido tener un cierto grado de noción de diferentes prácticas organizacionales, pero mi conocimientos relacionado con la intervención en entornos organizacionales es prácticamente inexistente. Por este motivo, mi nivel previo de conocimiento en la competencia, <i>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</i> , lo niveló como un 1.

CE	(1-4)	COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS
CE7	4	Esta es una de las competencias que considero, recogen mejor el sentir de este Máster. La percepción de que debemos ser profesionales que no únicamente busquen erradicar las situaciones de enfermedad o déficits organizacionales, sino, conseguir asentar en el mundo laboral la búsqueda y la institucionalización de la salud en el entorno laboral.

		<p>Esta competencia concretamente la hemos podido desarrollar a lo largo de todas las asignaturas y en base a todos los modelos ya sean de estrés, de burnout, clima laboral, etc. siendo así capaces de comprender las necesidades tanto personales como organizacionales que el mundo laboral demanda. Una de las mayores enseñanzas que he podido extraer de las sesiones formativas se dió lugar en la asignatura correspondiente a <i>Prácticas Organizacionales Saludables</i>, de la mano del profesional Julián Pelacho. En esta pudimos aprender, a través del uso de técnicas de intervención aplicadas a los equipos de trabajo, a evaluar los individuos que integran los mismos, así como la forma en que interaccionan grupalmente. Esta competencia creo que la desarrollamos adecuadamente en las sesiones formativas e incluso tuve oportunidad de usar alguna de estas técnicas en mis prácticas, por todo ello, creo que tengo un elevado grado de dominio de la misma.</p>
--	--	--

CE	(1-4)	CONOCIMIENTOS PREVIOS
CE8	1	Referente a la octava competencia, <i>Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional</i> , debo remarcar que no tenía ningún tipo de conocimiento previo a la propia competencia ni a las materias que íbamos a tratar en clase para desarrollarlas.

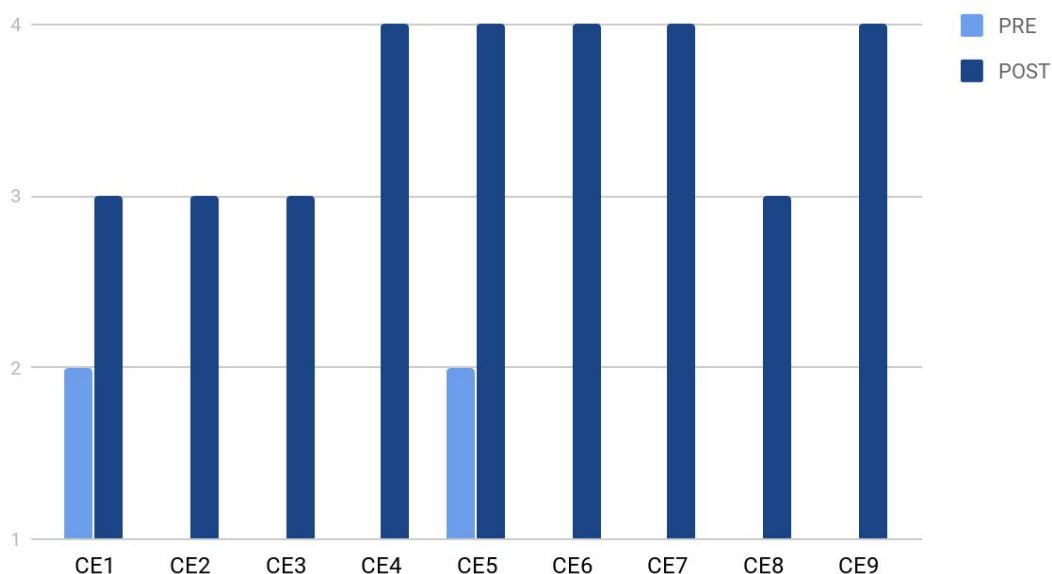
CE	(1-4)	COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS
CE8	3	Para poder desarrollar adecuadamente esta competencia, es imprescindible tener un elevado grado de control de prácticas organizacionales y su aplicación en cada contexto, ya que, si no conocemos bien su efectividad o los distintos colectivos a los que pueden ir dirigidas, una intervención podría generar efectos muy perjudiciales. No obstante, en mi opinión, las enseñanzas que hemos podido adquirir con el transcurso de la asignatura que da pie al desarrollo de esta competencia, han girado entorno al uso de intervenciones muy concretas para casos muy específicos, por tanto, creo que debería profundizar más en intervenciones para acabar de adquirir dicha competencia.

CE	(1-4)	CONOCIMIENTOS PREVIOS
CE9	1	En relación a la última de las competencias, <i>Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del Máster sobre Psicología del trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos</i> , evidentemente antes de realizar este Máster no era capaz ni de entender a qué se referían las mismas, por tanto mi nivel previo era muy bajo.

CE	(1-4)	COMPETENCIAS Y HABILIDADES ADQUIRIDAS
CE9	4	Esta última competencia la he podido desarrollar a lo largo de todo el curso de Máster. Evidentemente, creo que esta competencia se desarrolla de forma muy personal, ya que no todos/as poseemos la capacidad de autocrítica y reflexión en la misma medida. En ese sentido, creo que el Máster debería otorgar más relevancia a dar feedback al alumnado, en cuanto a la corrección de nuestros trabajos finales de asignatura, ya que sin esta herramienta no somos verdaderamente capaces de saber en qué hemos fallado, o en qué tenemos un enfoque erróneo. A pesar de esta carencia, creo que el alumnado hemos sido proactivos en inculcarnos la necesidad de juzgar nuestro trabajo y lo que podemos dar de nosotros mismos, permitiéndonos tener una capacidad de reflexión y juicio a la hora de medir nuestras actuales competencias.

A continuación, se puede visualizar de una forma intuitiva y clara la evolución que considero que he tenido a lo largo del cursado del Máster:

EVOLUCIÓN COMPETENCIAS



VII. TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

En este apartado voy a intentar plasmar todas aquellas competencias, que a lo largo del cursado del Máster, he podido adquirir y que me han servido para desarrollar este trabajo final de Máster.

Para ser sincero, creo que todas las competencias que he detallado anteriormente, en mayor o menor medida, se han visto volcadas en el desempeño y la elaboración de este proyecto de trabajo fin de Máster, no obstante, he decidido resaltar cuatro de estas que han sido vitales para la confección del mismo.

La primera de las competencias que creo ha marcado en gran medida la realización de este proyecto es la CE4, correspondiente a “*aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva*”. Ya que ha sido necesario un trabajo minucioso de búsqueda de teorías que trabajen los constructos que se encuentran dentro de los procesos de socialización, para su posterior puesta en práctica y aplicación, mediante la elaboración y el planteamiento de la intervención realizada, constatando así que efectivamente nuestro trabajo ha tenido una incidencia positiva en la organización.

En segundo lugar, otra competencia vital que ha incidido en el desarrollo de este trabajo ha sido, “*Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo*”. Esta competencia, o la aplicación de esta, es posiblemente la que ha motivado la realización de mi intervención, ya que, al iniciar mi estancia en prácticas puede ir deshojando las características propias que la organización presentaba, sus puntos débiles, sus puntos fuertes y las consecuencias que ello estaba teniendo tanto en el clima de trabajo como en el futuro desempeño del personal seleccionado. Lo citado anteriormente, por sí solo, no creo que signifique el dominio de esta competencia, no obstante, durante el desarrollo tanto de las prácticas como de este proyecto he podido adentrarme en la toma de decisiones del cambio organizacional para desarrollar todavía más la organización y ayudar a inculcar la relevancia de acometer cambios para la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

Otra de las competencias que creo he podido transferir más en la aplicación a este trabajo ha sido la CE7, referente a *“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”*. Esta es una de las competencias que más me ha hecho reflexionar o que más me ha cambiado el prisma, no buscar sólo paliar los efectos negativos que se pueden encontrar en las organizaciones, sino potenciar las afectaciones positivas y desarrollar las fortalezas de las personas. En este sentido, se ha desarrollado un trabajo que busca no sólo conseguir subsanar los errores en el proceso de socialización, tiene por finalidad conseguir potenciar otros elementos que se han podido identificar como elementales del grupo de trabajo de la organización seleccionada, tales como el trabajo en equipo, potenciar las relaciones interpersonales, etc.

Por último, me gustaría resaltar otra competencia que ha sido fundamental en mi capacitación para realizar esta intervención, *“Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional”*, esta se puede ver reflejada claramente en las sesiones de formación que se plantean a lo largo del presente trabajo, usando una serie de técnicas que promuevan desde el trabajo en equipo, hasta acercar a los empleados y encargados al concepto de la socialización, resaltando actividades que les puedan ayudar a asentar estos nuevos conceptos.

Tal y como he indicado al principio, estas son algunas de las principales competencias que he podido ver más desarrolladas, o que su dominio me ha permitido realizar de forma óptima este trabajo. No obstante, considero, que todas las competencias desarrolladas en el aula han aportado conocimiento y criterio a la hora de confeccionar este proyecto, ya que, sin la adquisición de estos conocimientos y su transferencia a la práctica, no hubiese sido capaz de llevarlo a cabo.

VIII. CONCLUSIONES

A modo de conclusión, me gustaría resaltar que este proyecto me ha permitido ponerme en la piel de un profesional, que le pone rigurosidad y pasión a su trabajo, que se siente capacitado pero con miedos, que le encantan las mejoras conseguidas en la organización pero que sigue buscando conseguir más.

Este ha sido sin duda el trabajo dónde más he intentado que se muestre mi impronta, una persona que ha aprendido y conocido muchas teorías, una persona que jamás había usado un test para medir nada, pero una persona que tiene claro que su objetivo es influir al desarrollo de los demás.

Mediante la elaboración de este trabajo he podido evidenciar mi gran evolución en estos escasos 8 meses de Máster, adquiriendo una nueva forma de procesar la información, siendo capaz de entender la relevancia de que una base teórica respalde todas nuestras acciones, siendo capaz de elaborar de forma autónoma una intervención.

Aprovechando la oportunidad que se me da mediante la realización de este trabajo, me gustaría resaltar el gran equipo de profesionales que componen la parte docente de este Máster, su preocupación por los alumnos y el interés por poder inculcar una serie de valores que ya no solo a nivel profesional, sino personal, creo que nos han hecho crecer. No obstante, ya que creo en la labor de este Máster, me gustaría resaltar que la planificación y reparto de la carga para el alumnado se acrecenta mucho en este último semestre, siendo francamente complejo poder realizar de forma sosegada la realización de este trabajo, las prácticas y el estudio de los exámenes. Esto nos ha generado unos niveles en ciertos momentos de pánico innecesario y quizás no poder dedicar a todas las tareas el tiempo que se merecen. Es por ello que encontraría adecuado realizar una reformulación de los tempos de entregas o fechas de exámenes para no concentrarlo todo en el último tramo de curso.

Del cursado de este Máster me llevo un sin fin de experiencias, de conocimientos y de deberes a profundizar, pero creo que me ha servido entre otras muchas cosas para reafirmarme en aquella frase que me solía decir al empezar la carrera de Relaciones Laborales y Recursos Humanos, “ vamos a pasar muchas horas al trabajo como para tener

que estar mal en él”, y es así, voy a intentar que trabaje donde trabaje, siempre pueda ayudar a fomentar que las personas se encuentren lo mejor posible.

Es por todo ello que finalizo mi Trabajo Final de Máster, feliz. Feliz por lo aprendido durante el curso, feliz por lo desarrollado durante las prácticas, feliz por lo plasmado en este documento y Feliz por el futuro que me depara.

IV. REFERENCIAS

- Ashforth, B.E. & Saks, A. M. (1997). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39, 149-178.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: *The role of organizational context. Human Relations*, 51, 897-926.
- Blau, G. (1988). An investigation of the apprenticeship organizational socialization strategy. *Journal of Vocational Behavior*, 32, 2, 176-195.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1-23.
- Cartón, A. (2014). El proceso de socialización como elemento determinante de la creación de cultura organizativa.
- Feldman, D. C. (1981): “*The multiple socialization of organization members*”. *Academy of management Review*, 6, 309-318.
- Feldman, D. C. (1988): “*The development and enforcement of group norms*”. *Academy of management Review*, 9, 47-53.
- Feldman, D. C., & Brett, J. B. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26, 258-72.
- Jablin, F. M. (1987). Organizational entry, assimilation, and exit. In F.M. Jablin, L.L Polman, K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds): *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective*, 679-740.

- Jones, G.R. (1986). Socialization tactic, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 2, 262-279.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, coping, and adaptation*. New York: Springer.
- Louis, M.R. (1980): “*Surprise and sense-marking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings*”. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-251.
- Nelson, D. L. (1987): “*Organizational socialization: A stress perspective*”. *Journal of Occupational Behavior*, 8, 311-324.
- Ostroff, C. & Kolzowski, S. W. (1992). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170-183.
- Palací, F. J. & Peiró, J. M. (1995). *La incorporación a la empresa*. Valencia: Promolibro.
- Poopovich, P. & Wanous, J. P. (1982). *The realistic job preview as a persuasive communication*. *Academy of Management Review*, 7, 560-78.
- Schein, E. H. (1978): *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*.