



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

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

**RETOS OPTIMISTAS PARA LA
GESTIÓN DE RECURSOS
HUMANOS**

María Chesa Navarro

Tutora: Maribel Beas

2015/2016

RESUMEN /ABSTRACT

El objetivo de este trabajo es la reflexión sobre las competencias adquiridas a lo largo del Máster de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos, una comparación del nivel que teníamos y el que ahora tenemos después de incrementar nuestro nivel de conocimientos gracias a buenos profesionales que nos han transmitido su experiencia.

También se trata de reflexionar sobre lo que nos ha aportado cada una de las sesiones y la aplicabilidad de estas en un entorno laboral real mediante las prácticas en empresa. Asimismo es un acto de visión de futuro, de apreciación de nuestras fortalezas, y de autoreconocimiento y mejora de nuestros puntos débiles.

Todo ello desde el maravilloso punto de vista de la psicología positiva, corriente de la cual no tenía conocimiento y que ha resultado ser una grata sorpresa para mí. Tenía la creencia de que la Psicología de los Recursos Humanos se fundamentaba sobretudo en una parte más económica y administrativa, sin darme cuenta que la Psicología Positiva tenía en cuenta aspectos tan importantes para mí como el optimismo y la felicidad.

Por otra parte, es evidente que el trabajo ocupa un gran porcentaje de nuestra vida, que en él invertimos muchas horas y esfuerzo, por lo que la unión entre estos dos aspectos era inevitable. Me congratula ver cómo están surgiendo nuevas y cada vez más numerosas investigaciones. Que cada vez hay más Organizaciones Saludables que sienten que la felicidad del trabajador y el buen desempeño y beneficios para la empresa no son excluyentes.

A pesar de resultar un reto muy importante para el departamento de Recursos humanos, la excelencia en la gestión de personas va a resultar determinante en la imagen de calidad y de excelencia que dé la empresa a los clientes y al mercado en general.

The aim of this work is the reflection on the skills acquired throughout the Master of Psychology of Work, Organizations and Human Resources, a comparison of the level we had and we now have after increasing our level of knowledge through good professionals who have given us their experience. It is also to reflect on what each of the sessions has provided us each of the sessions and the applicability of these in a real working environment through work experience. It is also an act of vision, appreciation of our strengths, and self-recognition improvement of our weaknesses.

All from the wonderful view of positive psychology, trend which I had no knowledge of and which has proved to be a pleasant surprise for me. I used to believe that the Psychology of Human Resources was based mainly on a more economic and administrative part I didn't realize that Positive Psychology was considered as important to me as optimism and happiness aspects.

Moreover, it is clear that the work occupies a large percentage of our life, we invest much time and effort in it, so that the connection between these two aspects was inevitable. I am pleased to see how new and increasingly numerous investigations are emerging. That there are and more healthy organizations that feel that worker's happiness and good performance and business benefits are not exclusive.

Despite being a very important result for the Human Resources department challenge, excellence in people management will be decisive in the image of quality and excellence the company will give to the customers and market in general.

PALABRAS CLAVE /KEYWORDS

Recursos Humanos, Psicología Positiva, Reto, Organizaciones Saludables, Excelencia en gestión de personas.

Human Resources, Positive Psychology, Challenge, Healthy Organizations, Excellence in people management.

ÍNDICE

Portada	1
Resumen/Abstract- Key Words	2-3
Agradecimientos	5
Presentación	6-12
Competencias Desarrolladas	13-22
Valoración Personal	23-26
Perspectiva de Futuro Profesional	27
Bibliografía	28
Anexos	29

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, me gustaría dar las gracias al profesorado, a todos aquellos profesionales de la Psicología y en Gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones por la transmisión de conocimiento durante todas estas sesiones del Máster. Por aportar, tanto sus conocimientos teóricos como su experiencia en el día a día de una Organización o Consultora. Es de agradecer que se preocupen por darnos consejos y opiniones para luego aplicarlos en nuestro futuro profesional. Por hacer más visible/perceptible la aplicación de la teoría a la práctica. Por hacerme aprender cómo funciona una Organización real, si es factible aplicar algunos de los métodos que vemos en las sesiones o si la aplicación de unas u otras técnicas dependen del momento en el que se encuentre la Organización.

En segundo lugar, agradecer a mis compañeros algunas de las magnificas sesiones a las que hemos asistido. Compartiendo experiencias, conocimiento, risas, puntos de vista diferentes que me han hecho crecer y en ocasiones cambiar de observador respecto a alguna creencia limitante que tenía. Creo que entre todos nos hemos ayudado a crecer personal y profesionalmente. Especialmente con mis compañeras de trabajos y proyectos, gracias a la cooperación de todas hemos podido superar cada uno de los retos propuestos en las asignaturas. Además podemos aportarnos contactos en el mundo laboral, puesto que estoy segura que nos volveremos a encontrar en un futuro profesional próximo.

A mi tutora, tanto en las prácticas en empresa como en este trabajo final de Máster. Por los consejos y sugerencias para mejorar mi trabajo y mi actitud hacia el contexto real de trabajo.

Por último, dar las gracias a la Universidad Jaume I, por permitirme formarme en uno de los Campus de Excelencia Internacional (CEI), por ofrecer un extraordinario Máster en el cual desarrollar mis competencias profesionales y personales. Y a la Dirección del Máster agradecerles el esfuerzo por hacer un Máster que se base en prácticas saludables organizacionales y en la investigación en Psicología Positiva. No hubiera imaginado que los conceptos "etéreos" que he visto durante estas sesiones (felicidad, optimismo, bienestar, engagement, flow, etc.) pudieran tener tanto que ver con unos buenos resultados de eficacia en la empresa. Gracias por abrir mi mente hacia nuevos horizontes dentro del ámbito de los Recursos Humanos.

1. PRESENTACIÓN

Nombre de la asignatura	Aspectos claves a destacar (¿qué has aprendido?)
Trabajo y Salud Ocupacional	<p>En esta asignatura se presentan los objetivos, áreas de estudio, teorías y metodologías básicas de la Psicología de la Salud Ocupacional, concepto de estrés laboral, Ergonomía y LPRL (Ley de Prevención de Riesgos Laborales), Riesgos Psicosociales como el mobbing, tecnoestrés, burnout y adicción al trabajo, así como la introducción a las tareas de investigación en esta área.</p>
Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional	<p>Esta asignatura aporta los conocimientos básicos relacionados con la dirección y gestión de los Recursos Humanos, contextualizar el momento en el que nos encontramos actualmente respecto a las funciones de los Recursos Humanos en las Organizaciones, ver los diferentes modelos de gestión y estrategias Organizacionales, prestando especial atención a la metodología del CMI (Cuadro de Mando Integral) que tiene en cuenta la estrategia, objetivos, indicadores, metas, iniciativas y mapas estratégicos de la empresa.</p> <p>También hemos profundizado en los diferentes modelos de liderazgo, los desafíos a los que se enfrentan los RRHH en la actualidad con el tipo de liderazgo ejercido, los nuevos roles de líderes que deben adaptarse a las necesidades y a la realidad de la Organización. Así como al entrenamiento en habilidades directivas para el nuevo</p>

	<p>estilo de liderazgo.</p> <p>Dentro de estos estilos directivos encontramos un concepto novedoso e interesante: la dirección por misiones. En la cual la definición por parte de los trabajadores de la visión y misión de su propia la empresa produce un aumento del compromiso con la Organización, al mismo tiempo que es más motivadora e incrementa el rendimiento y beneficio.</p>
<p>Psicología Organizacional Positiva</p>	<p>Concepto diferente de la Psicología tradicional, porque aun viniendo de ella, aquí no se tiene tanto en cuenta la parte patológica, sino que está enfocada al estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y organizaciones. Tiene en cuenta las fortalezas y las experiencias y emociones positivas. El equilibrio entre demandas laborales, recursos laborales y personales, la motivación para estar engage y conseguir un buen desempeño de las tareas. Dentro de los valedores de la POP se encuentran las empresas HERO (Healthy & Resilient Organization), las cuales aplican prácticas organizacionales saludables para una buena salud psicosocial y financiera.</p> <p>Hablamos pues de Inteligencia Emocional, la implicación e influencia que ésta tiene en entornos laborales, siendo de gran relevancia teniendo en cuenta que el clima y el estilo de liderazgo influyen en la productividad de una empresa. La Inteligencia emocional es de suma importancia para el desarrollo de habilidades emocionales para interactuar con el resto del equipo, empatizar y gestionar conflictos.</p> <p>Otro de los aspectos estudiados ha sido el constructo de Capital Psicológico situado dentro del comportamiento Organizacional Positivo, que abarca los estados emocionales de Esperanza, Optimismo, Resiliencia y</p>

	<p>autoeficacia (aprendizaje de construcción de escalas de medida).</p>
<p>Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad</p>	<p>Asignatura destinada a tener en cuenta cualquier proceso de cambio dentro las organizaciones, de la existencia de organizaciones con ambientes de aprendizaje (learning organizations) y adaptación a los cambios que puedan surgir, la empleabilidad, la gestión de la diversidad, así como del diseño de ambientes de aprendizaje (análisis de necesidades de la empresa, análisis de competencias, adaptar dicho aprendizaje a las necesidades y nivel de la persona, etc.)</p> <p>También se ha tratado la relevancia de la gestión de Calidad (modelo SERVQUAL y técnica del Survey feedback) y de la Gestión de la Excelencia en la mejora de la calidad de los productos, los procesos y la gestión de la empresa en general. Así como la consecuencia de una mayor satisfacción del cliente, mejor eficiencia de la organización, por lo tanto mayores beneficios. Todo ello bajo un marco teórico de varios modelos como el de la EFQM (European Foundation for Quality Management) que abarca la Responsabilidad Social Corporativa y el modelo del bien común, así como el reconocimiento e identificación de la calidad organizacional mediante los sellos de excelencia.</p> <p>Por otra parte, aunque de manera relacionada se encuentran los conceptos de clima y cultura Organizacional, con las etapas de estudio de clima e intervención en las mismas. Y por supuesto la parte más legalista de la gestión de la empresa, los sistemas de gestión, las normas (ISO, OHSAS), la documentación necesaria y relevante, Certificaciones y Acreditaciones.</p>

Técnicas de Gestión de Recursos Humanos

Asignatura dirigida a la gestión y desarrollo de los recursos humanos tales como el análisis de procedimientos, técnicas y recursos de gestión, evaluación y desarrollo profesional y personal.

En estas sesiones se ha comprobado la utilidad de procesos tales como el análisis y diseño de puestos de trabajo como procesos básicos de gestión de RRHH, procesos de afectación e incorporación en la Organización, Socialización laboral, re-diseño de sistemas de trabajo y desvinculación y procesos sustractivos. Asimismo resultan relevantes las sesiones dedicadas a la explicación de las herramientas y técnicas de evaluación utilizadas para comprobar si la persona es la adecuada para ese puesto en concreto, técnicas como por ejemplo la observación, la entrevista de incidentes críticos, los test psicológicos, Assessment Center, pruebas situacionales, discusiones de grupo, etc.

Otras de técnicas utilizadas que en su origen fue usada para evaluar y desarrollar el liderazgo y posteriormente también para desarrollar el trabajo en equipo fue la Metodología Outdoor. Una de las principales ventajas de esta metodología es que el aprendizaje tiene una impresión más duradera y unos recuerdos más fuertes puesto que tienen lugar en entornos no habituales del área laboral y experimentan emociones reales dentro del contexto de resolución de problemas, confianza y conocimiento del grupo, así como la demostración de las fortalezas y debilidades a nivel individual.

Por último, y no menos importante, hemos cuestionado si las empresas están haciendo bien su trabajo de gestionar el talento de sus trabajadores. Para ello hemos contado con la presencia de un directivo de recursos humanos de una empresa que aplica este estilo de cultura organizacional y

	<p>el Talent Management System (TMS), donde se tiene en cuenta el talento de las personas, tanto de las que ya se encuentran trabajando con ellos como con la selección de nuevos talentos mediante entrevistas por competencias y en un marco más distendido que la típica entrevista de selección habitual.</p>
<p>Prácticas Organizacionales Saludables</p>	<p>En esta asignatura se nos intenta transmitir las diferentes herramientas o practicas para fomentar la salud en los trabajadores y en las Organizaciones. Dentro de estas prácticas destacaría un nuevo concepto Muda, que son pequeñas situaciones que añaden dificultad al buen funcionamiento y desempeño diario. Una de las técnicas que ha quedado más clara para mí ha sido la de las 5S y sus conceptos de SEIRI, SEITON, SEISO, SEIKETSU y SHITSUKE; Conceptos ligados a resolución de mudas, comunicación, compromiso y buen desempeño técnico.</p> <p>También se han estudiado conceptos importantes como los de Negociación, conflicto y mediación, vistos cada uno de ellos en una serie de casos prácticos donde se ha visto la diferencia entre ellos y la manera de enfrentarse a una negociación entre empresas.</p> <p>La sesión más práctica o realista de esta asignatura ha sido la del caso R, donde se ha mostrado un caso real de empresa donde se aplica el concepto de felicidad en el trabajo.</p>
<p>Intervención Psicológica en el Trabajo</p>	<p>Con la finalidad de adquirir conocimientos a nivel de evaluación y de intervención psicosocial empleando diferentes metodologías y estrategias, lo que más me ha llamado la atención en esta asignatura ha sido el aprendizaje de un proceso de evaluación y el informe de evaluación. Cada una de las fases del proceso tiene una</p>

importancia y utiliza distintas herramientas que nos permiten la evaluación de los factores psicosociales. Llamándome especial atención el cuestionario RED (equipo WONT), ya que me lo apliqué a mí misma y obtiene información detallada de las Demandas laborales, Recursos Personales, Recursos Laborales y Experiencias positivas y negativas. Todo ello desde el punto de partida de la investigación en psicología positiva. Profundizando en dos riesgos psicosociales muy presentes en la sociedades Organizaciones, como son el tecnoestres y burnout.

También ha sido muy interesante dentro del proceso de intervención el apartado referente a las intervenciones positivas primarias y secundarias, sobretodo dentro del entrenamiento en creencias de eficacia la parte de intervenciones individuales (practicar virtudes, expresar gratitud, reflexionar sobre lo positivo, cultivar el optimismo, incrementar resiliencia, etc.)

Psicología del Coaching

En esta asignatura lo más importante para mí ha sido definir claramente lo que es Coaching y lo que no es. La importancia de los silencios y la escucha empática (que no solamente activa). Asimismo, la capacidad de hacer reflexionar al coachee, de incrementar su conciencia y responsabilidad a través de las preguntas. Todo esto lo he visto perfectamente aplicado en las sesiones de teoría puesto que he hecho ejercicios prácticos que han requerido que actuara como coach o coachee y por tanto sentir y aplicarlo todo en primera persona.

También la elaboración del trabajo de grupo me ha servido para saber identificar las creencias, pensamientos negativos, etc. en la descripción de la sesión, así como las herramientas internas y externas utilizadas por un coach experto. Sin olvidarme de las diferencias que tiene el

	<p>coaching individual con el coaching de equipos y de la importancia que tienen los roles de cada miembro (Belbin) en el éxito u obtención de resultados deseados.</p>
Prácticas Externas	<p>Asignatura destinada a aplicar y desarrollar las competencias teóricas aprendidas durante las sesiones del Máster en un entorno real profesional. Estas prácticas en Empresa también nos permiten desarrollar el autoconocimiento de nosotros mismos, nuestras fortalezas y aspectos a mejorar, es decir, darnos cuenta si somos autoeficaces o si por el contrario tenemos que desarrollar más habilidades sociales y/o profesionales para demostrar calidad y excelencia en nuestro trabajo.</p>

2. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL / INVESTIGADOR

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

Esta competencia la he ido desarrollado y mejorando en cada una de las asignaturas que he cursado, puesto que todos los constructos están sustentados por teorías o metodologías, las cuales he tenido que comprenderlas, interpretarlas y saber aplicarlas en los procesos, casos prácticos planteados en clase y trabajos entregables al final de la asignatura. Como por ejemplo en la asignatura de *Trabajo y Salud Ocupacional* y en *Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional*, donde teníamos que formular unos objetivos e hipótesis y emplear una metodología concreta y adecuada.

En esta ocasión teníamos que hacer una propuesta de estudio e intervención donde teníamos como objetivo conocer el efecto que produce en los trabajadores de una empresa el cambio de las nuevas tecnologías en el ámbito laboral. Concretamente medir que sexo sufriría mayor tecnostrain y qué tramo de edad sería el más afectado por la utilización de las nuevas tecnologías.

El proyecto de trabajo estaba basado en aportaciones teórico-prácticas. La parte teórica se relacionaba con el modelo espiral de Salanova, Cifre, Martinez y Llorens (2007) para explicar el tecnostrain. Por otra parte, el modelo de estrés y coping de Lazarus y Folkman (1984), sería la base para crear un posible proceso de intervención.

Para poder determinar los niveles de tecnoestrés que sufrían los trabajadores existen diferentes instrumentos de medida. En nuestro caso nos centramos en el cuestionario RED-Tecnoestrés (RED-TIC) (Salanova, Llorens y Cifre, 2011) para poder diagnosticar el tecnoestrés conociendo sus antecedentes y sus consecuencia a nivel emocional. Es un instrumento desarrollado por el equipo de investigación WONT (Work&OrganizationNeTwork).

El resultado fue la presentación de un proceso de estudio, revisión bibliográfica y propuesta de intervención sobre los trabajadores afectados por la incorporación de las nuevas tecnologías.

Mi nivel en esta competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
2	3

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

Es probable que esta sea la competencia que más he desarrollado a lo largo del curso. Esto se debe a que cuando yo estudié la Licenciatura en Psicología hace algunos años no nos pedían que hiciésemos trabajos de investigación científica, ni tenía la importancia y peso que tiene ahora la búsqueda bibliográfica en los trabajos realizados en clase. Por lo tanto, he tenido que actualizarme en este aspecto puesto que para mí era desconocido el modo de trabajar de la Universidad Jaume I y del Máster en particular.

He podido constatar la importancia de la base científica en cada una de las teorías explicadas en clase y por tanto esto supone mayor garantía y fiabilidad a la hora de exponer a una empresa los motivos de trabajar con una u otra metodología.

La asignatura que me ha descubierto la importancia de la investigación y ha permitido que desarrolle esta competencia ha sido la de *Trabajo y Salud Ocupacional (SBE001)*.

La mejora en esta competencia fue posible gracias a que tuve que hacer un proyecto de investigación en el cual teníamos que elaborar, con ayuda de un outline propuesto por los profesores, una revisión bibliográfica a elegir sobre uno de riesgos psicosociales vistos en clase: mobbing, burnout, tecnoestrés y adicción al trabajo. En el trabajo teníamos que identificar el proyecto, fijar los objetivos e hipótesis, antecedentes y estudios científicos relacionados con el tema escogido, explicar la metodología que íbamos a emplear y el Plan de trabajo. Todo ello supone una revisión bibliográfica y de metodología considerable para una persona que no había trabajado de ese modo como yo. En estas sesiones pudimos contar con la ayuda de una sesión especial de búsqueda en biblioteca, por lo que mi competencia en desarrollar una investigación básica fundamentada científicamente ha pasado de ser prácticamente nula o muy débil a considerarla como buena y seguramente mejorable en una tarea cotidiana como la investigación o búsqueda de información de cualquier tema relacionado con la Psicología, y especialmente con la Psicología de los Recursos Humanos.

Mi nivel en esta competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
1	3

A pesar de haber mejorado bastante, faltaría formarme y controlar mejor la búsqueda bibliográfica, así como la publicaciones científicas y de investigación.

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

Esta competencia también la he ido desarrollando durante todas las asignaturas puesto que en todas se expusieron diversos modelos para favorecer la visión crítica de los alumnos. Pero sobretodo en la asignatura de *Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional*, puesto que identificamos las contingencias escenario (contexto actual, demográfica, cambios tecnológicos, sistemas educativos y de valores) de los Recursos Humanos junto con los procesos que tienen lugar en el mismo como la selección de personal, formación, desarrollo y plan de carrera dentro de la empresa, desvinculación, motivación, prevención y salud laboral, rendimiento, procesos de socialización, productividad y valoración del puesto de trabajo y estrategias.

Todo ello bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral (Kaplan, R.S y Norton, D.S, ,2000).

Dentro de esta asignatura pude mejorar mi competencia en comparar los diferentes tipos de liderazgo y el proceso a seguir para la formación de líderes, puesto que para el trabajo de la asignatura escogimos estudiar y hacer un proyecto mostrando el estilo de liderazgo de una Organización y hacer una propuesta de mejora. Por tanto, analizamos la situación de la empresa (Gasolinera-Supermercado abierta las 24h), eligiendo la observación, el registro de situaciones negativas y mediante entrevistas con los empleados para que expusieran las problemáticas existentes, que en este caso era en relación al estilo de liderazgo. Tras identificar el tipo de Liderazgo (Laissez-faire), se propusieron diversos tipos de entrenamiento de habilidades directivas y en inteligencia emocional y alguna actividad para mejorar el trabajo en equipo para el resto de trabajadores. Mediante la confección de este trabajo pudimos observar todo el proceso a seguir desde nuestra entrada en una empresa para observar y detectar riesgos o daños psicosociales hasta la implementación de un Plan de acción.

Mi nivel en esta competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
2	4

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

En esta ocasión, la asignatura SBE003 *Psicología Organizacional Positiva* me ayudó a desarrollar la aplicación de las diversas teorías existentes y los procesos implicados en ellas gracias al trabajo grupal realizado, en esta ocasión, nos decidimos por aplicar una propuesta basada en incrementar el Capital Psicológico (PsyCap) en una Organización. Partiendo de la base que el Capital psicológico es un constructo fundamentado en recursos psicológicos positivos (Esperanza, Optimismo, Resiliencia y Autoeficacia), podemos decir que se encuentra dentro del Comportamiento Organizacional Positivo (COP. Luthans, 2007), y es en este donde se estudian y aplican las fortalezas y capacidades positivas de las personas y Organizaciones para optimizar el desempeño.

En esta ocasión se trataba de una empresa que estaba pasando por una fusión. No obstante, no se apreciaban factores de riesgo y lo que simplemente pretendía la directiva era aumentar la rentabilidad de la Organización.

En nuestro grupo elegimos incrementar el capital psicológico de los trabajadores y de los directivos. Para ello formulamos un objetivo general (Aumentar el bienestar en los empleados) y uno específico (potenciar los aspectos del capital psicológico)

El proceso que proponíamos era el de en primer lugar pasar el instrumento Psychological Capital Questionnaire. BRIEF PSYCAP (Luthans, Avolio & Avey, 2007), y así evaluar la situación de partida con la que nos encontrábamos respecto a los niveles de cada uno de los empleados en las diferentes dimensiones. Tras el análisis de los resultados se realizarían sesiones teórico-prácticas donde se explicarían las dimensiones de esperanza, optimismo, resiliencia y autoeficacia. Cada una de estas sesiones teóricas iría acompañada de dinámicas y casos prácticos para aplicarlos.

Finalmente se realizaría una post-evaluación con el instrumento BRIEF PSYCAP para observar el grado de adquisición de las nuevas competencias adquiridas tras la intervención.

Por otra parte, también he desarrollado esta competencia con la asignatura *SBE008- Psicología del Coaching*, puesto que esta metodología se fundamenta bastante en las fortalezas a nivel individual si el coaching es individual o a nivel Organizacional si es coaching de equipos.

Según el modelo GROW (Grant, A. & Whitmore, J.(2003), en la fase de la situación real en la que se encuentra el coachee (Reality) es donde se tienen que identificar las fortalezas, para ello en clase utilicé el análisis FODA (DAFO pero dando importancia primero a las Fortalezas y Oportunidades), y previamente definido un objetivo (en este caso mejorar mi expresión Oral para la exposición del TFM), pasé a auto-cuestionarme cuales eran mis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tras este análisis, reflexioné y propuse planes de acción para mejorar este aspecto (como por ejemplo: prepararme bien la exposición, entrenar la relajación, grabarme en vídeo para luego observar mi lenguaje verbal y no verbal y así mejorarlo,etc).

Mi nivel en esta competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
1	4

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

Esta competencia la he desarrollado principalmente en la asignatura *SBE004 Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad*, puesto que en una de las sesiones de la asignatura vimos las Organizaciones que aprenden en contextos de cambio hice un caso práctico (Caso Práctico: Gratcer). En dicho caso se trataba de una empresa familiar dedicada a la construcción que durante varios años había tenido un gran crecimiento y un aumento de plantilla considerable, llegando incluso a recibir reconocimientos a nivel nacional. No obstante, en estos últimos años la empresa estaba sufriendo cambios: la disminución del volumen de trabajo en el sector y la insolvencia de alguno de sus clientes más importantes que ha hecho que se paralicen algunas obras. En conclusión, no estaban generando beneficios.

Debido a todos estos factores influyentes, la dirección de la empresa estaba pensando buscar oportunidades de trabajo fuera del mercado nacional, pero antes de dar el paso querían estar seguros de que los empleados tuvieran los recursos y las competencias necesarias para afrontar estos cambios. Por lo tanto, Gratcer se planteaba afrontar estos cambios sin dejar de velar por la calidad de vida del trabajador.

Ante este caso práctico, tenía que responder a una preguntas en relación con el mismo, identificar los problemas y necesidades que tenía la empresa, elaborar una guía de aprendizaje incluyendo un análisis de necesidades de aprendizaje, diseño y evaluación del mismo.

También el caso práctico estudiado en el aula (MELCO) ha hecho que desarrolle mi competencia de conocimiento en relación con la gestión de la excelencia, exactamente en el conocimiento de la valoración de la empresa MELCO en base al modelo EFQM de excelencia. La tarea consistía en leer detenidamente el caso para poder identificar y diagnosticar algunos de los aspectos sociales en la empresa, en particular de su liderazgo. Teníamos que otorgar puntuaciones en un cuestionario elaborado por el Club Gestión de Calidad y en las puntuaciones que consideráramos que estaban bajas hacer propuestas de mejora.

Con todo, esto ha supuesto para mi desarrollar la competencia de identificar procesos de cambio y desarrollo Organizacional (muy diferentes según la empresa a estudiar), así como la competencia de valorar aquellas organizaciones que aprenden en dichos contextos y que tienen en cuenta sus niveles en gestión de calidad.

Mi nivel en esta competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
2	4

CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

Esta competencia la he desarrollado fundamentalmente en la asignatura SBE005 *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos*. Durante las sesiones en esta asignatura tuve que resolver casos prácticos y también hacer role-playing para identificar los conceptos más rápidamente y poder entrenarnos en algunas habilidades como por ejemplo la entrevista por competencias y la de incidentes críticos en selección, método del caso, observación.

También tuve la oportunidad de asistir a las sesiones donde aprendí en qué consistía la metodología Outdoor, y para entender mejor el objetivo también hicimos ejercicios prácticos en el aula. De hecho el trabajo final de la asignatura estaba basado en esta metodología. Teníamos que imaginar una empresa, describirla detalladamente, hacer una revisión teórica y un análisis de su situación. Se fijaron los objetivos de aumentar la motivación, confianza, analizar los problemas y la toma de decisiones, gestionar conflictos y socialización de las nuevas incorporaciones en la plantilla. Tras fijar los objetivos explicamos la metodología a seguir. En este caso nos basaríamos en el modelo Adventure Based Counseling o programa ABC, el cual permite mejorar el entendimiento, la confianza y la cohesión de grupo, así como potenciar

capacidades personales del individuo tales como la autoestima y la superación de límites (Anglada, Tejero y Ruiz, 2012).

Programamos una serie de actividades en un entorno diferente al habitual para hacer que el aprendizaje y la experiencia dejen más huella en la memoria y experimenten sensaciones y sentimientos que anclen más dicho aprendizaje.

Señalar que pensamos en utilizar una herramienta de medición de las competencias en relación al trabajo en equipo, antes y después del programa outdoor, como es el Team Development Inventory o TDI (Jones, 1982).

En este trabajo, desarrolle la competencia de identificar aquellos aspectos a mejorar en una organización y después plantear una propuesta de intervención con la aplicación de diversas técnicas de la metodología Outdoor en gestión de recursos humanos.

Por último, cabría destacar la maravillosa oportunidad de contar con el responsable de una empresa que aplica practicas saludables tales como la gestión del talento en su Organización, como fue la empresa UBE, aquí se nos permitió comprobar de primera mano la funcionalidad de las prácticas y técnicas hasta ahora vistas. Como por ejemplo las entrevistas por competencias, la detección y atracción de talento y lo más importante la fidelización y desarrollo del mismo dentro de la Organización.

No puedo obviar que también he desarrollado y aplicado algunas de las técnicas aprendidas en clase en el contexto de la empresa. Durante las prácticas intenté aplicar la técnica de entrevista de incidentes críticos en alguna de las preselecciones que hice.

Mi nivel en esta competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
2	4

CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

En la asignatura *SBE006- Prácticas Organizacionales Saludables* es dónde he visto claramente cómo se implementaba una técnica en un entorno laboral real puesto que en el trabajo final de asignatura tuvimos que poner en marcha prácticas saludables, llevando esto a mejorar mi competencia en la intervención en una Organización.

Propusimos la implantación de la técnica de las 5S en el trabajo práctico de equipo. Escogimos una empresa familiar del sector de la construcción y acordamos con los socios-fundadores poder evaluar e intervenir en uno de sus talleres donde tenían el material guardado. Ellos manifestaban que en ocasiones tenían que comprar material porque creían que no les quedaba, sin embargo luego en el taller se encontraban con el material en cuestión que podrían haberlo utilizado, por lo tanto les generaba costes volver a comprarlo.

Para ello estuvieron de acuerdo en que tenían que poner en práctica alguna medida para solucionar este coste y además para incrementar las condiciones de trabajo y seguridad y salud, puesto en alguna ocasión han tenido algún pequeño accidente con el material mal colocado. Por lo tanto fuimos a comprobar in situ las condiciones del taller. Hice fotos para luego poder mostrar las condiciones pre y post intervención. Hasta aquí es como se describe en el trabajo práctico de la asignatura. Tras este paso, empezamos con la detección de aquellas mudas que dificultaban el trabajo diario. ellos mismos fueron los encargados de señalar aquellas herramientas o materiales que les dificultaban sus tareas, sobre todo a uno de ellos que es el que siempre iba a por el material necesario en una obra. Por lo tanto se procedió a la primera fase de la técnica (SEIRI), eliminaron aquello que no era necesario de lo que sí. Pusieron Orden y situaron los materiales de manera que todos los trabajadores pudieran tener un acceso bien visible a ellos (SEITON). Limpiaron el taller (SEISO), y tras esto decidieron poner estanterías y colgadores para las herramientas (SEIKETSU) (Anexo 1).

En estos momentos están en la fase de hábito (SHITSUKE), en la cual les cuesta bastante acostumbrarse a poner cada cosa en su sitio, sobre todo cuando el ritmo de trabajo no les permite dejarlo todo en su sitio en el mismo momento.

Mi nivel en dicha competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
1	4

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

Esta competencia la he desarrollado con mayor profundidad con la asignatura SBE007 *Intervención Psicosocial en el Trabajo*. Concretamente en el trabajo a realizar de fin de asignatura. En este trabajo se nos pedía elaborar un informe técnico de intervención. En primer lugar describimos las características de la empresa, que en este caso era un hospital. Y tras la observación y entrevistas necesarias fijábamos unos objetivos. En este caso eran evaluar y diagnosticar los riesgos psicosociales o daños que pudiesen aparecer en el hospital. Para ello consideramos utilizar herramientas de evaluación tales como el cuestionario HERO y RED, en

sus versiones adaptadas al contexto sanitario, ya que ha sido validada anteriormente en diversas investigaciones, por lo que es una herramienta fiable, tanto en la medición como en potenciar estrategias organizacionales que favorezcan los niveles de bienestar en los equipos de trabajo, así como el buen desarrollo económico de la Organización (Salanova, Martínez y LLorens, 2014)

Tras el pase de los cuestionarios se realizaría un análisis de los resultados se utilizaría la técnica Survey Feedback para presentar tanto a los trabajadores como a la directiva los resultados obtenidos. Esta técnica es utilizada para la reflexión y la elaboración de propuestas de mejora.

Después de la técnica Survey Feedback se propondría a la empresa si quiere continuar con la realización de una propuesta de intervención para intentar eliminar o reducir estos factores psicosociales que podrían perjudicar al buen funcionamiento de la Organización.

Como resultado del trabajo, podría decirse que he comprendido la función que tiene el análisis de situaciones o factores de riesgo, la importancia de identificar y hablar con las personas diana que puedan aportarnos la mayor información posible de la empresa, así como de lo relevante que resulta tanto para la directiva como para el resto de trabajadores que se les dé un feedback de los resultados obtenidos y de propuesta de intervención para una mejora.

Mi nivel en dicha competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
2	4

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

Durante este Máster he desarrollado muchas competencias. Algunas de ellas ya había podido empezar a desarrollarlas cuando estudié la licenciatura, pero con el paso de los años y sin la oportunidad de ponerlas en práctica las había descuidado. Es por lo que el Máster me ha servido para refrescar aquellas que todavía estaban latentes y ha hecho desarrollar otras que desconocía o que no tenía la formación suficiente como para entenderlas y ponerlas en práctica.

Es por todo ello por lo que considero que el Máster a tenido mucho que ver con mi crecimiento profesional a lo largo de todo este año. Algunas asignaturas han desarrollado mis conocimientos teóricos, otras, las distintas metodologías, y algunas la funcionalidad de las técnicas aprendidas en un entorno laboral real y cambiante. Por lo tanto, la evidente necesidad de adaptación a los cambio. Eso es lo que ha desarrollado en mi este Máster, mi capacidad de

adaptarme a las nuevas exigencias de la Psicología, a la incipiente investigación científica de la misma y a devolverme la motivación y recordarme los motivos por los que elegí la Psicología como mi primera preferencia de estudio en la Universidad hace ya nueve años.

Mi nivel en dicha competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
1	4

CG1 - Transferir los conocimientos, destrezas y habilidades desarrolladas durante el máster a contextos reales profesionales.

Por último, esta competencia general pretendía añadir valor a la teoría adquirida a lo largo del curso. He visto mejoradas mis habilidades y destrezas en los casos prácticos desarrollados en el aula. No obstante, no he tenido la oportunidad de aplicar la totalidad de las mismas en el contexto real profesional. Exceptuando las destrezas de preselección de candidatos para puestos en empresas.

Mi nivel en dicha competencia sería:

Nivel de la competencia pre-Máster	Nivel de la competencia post-Máster
1	3

3. VALORACIÓN PERSONAL

Si tuviera que resumir esta experiencia diría que cursar este Máster ha supuesto un reto para mí, me ha hecho madurar profesional y personalmente.

Personalmente me lo he tomado como un reto, una demostración de superación y de confianza conmigo misma. Terminé la Licenciatura en Psicología en el año 2008, durante aquella etapa no tenía muy definida la rama de la psicología a la que quería dedicarme, estudié con muchas ganas y motivación la carrera, aprendí mucho, pero todavía seguía sin saber hacia dónde decantarme. Al finalizar los estudios, hice el practicum en un centro de día de discapacitados psíquicos profundos en Valencia.

Tras esta experiencia, opté por un Máster en Psicología familiar a distancia. He de reconocer que no supuso ninguna aportación profesional para mí. Esto me hizo darme cuenta que una de mis fortalezas en la formación es asistir a las sesiones de manera presencial. El contacto con compañeros y profesores me hace estar más motivada y continuar con mis objetivos de una manera más persistente.

Tras un máster decepcionante y además realizado a distancia, y ante una visión del mundo laboral un poco complicada (intrusismo laboral, falta de convocatoria de elecciones, descenso en la contratación de psicólogos en centros y residencias, etc.), decidí aceptar cualquier tipo de trabajo independientemente de que no estuviera relacionado con mis estudios. Y tal y como sucede a menudo, la falta de oportunidades de trabajar de lo que uno ha estudiado y de algunas entrevistas no superadas con éxito, se empieza a no creer tanto en tu eficacia como psicóloga y como profesional en general.

A pesar de ello, como soy una persona bastante resiliente y con ganas de enfrentarme retos, en mi mente siempre se encontraba la idea de no dejar la psicología aparcada, de que no formara paso del pasado. Este fue el motivo por el cual decidí matricularme en este Máster. Se trataba de un Máster profesional, en una universidad de calidad y con el plus de estar cerca de casa y poder asistir presencialmente a las clases. Además me ofrecía la oportunidad de realizar prácticas en empresa y eso era lo que estaba buscando, una oportunidad en la que demostrar a cualquier empresa que puedo ser lo suficientemente competente para trabajar con ellos.

Este Máster me ha hecho reflexionar que a pesar de los años de haber terminado la carrera puedo seguir aprendiendo, mantengo mis competencias de estudiante intactas,

motivación, sentimiento de superación, de marcación de retos, de intentar conseguir un trabajo relacionado con la Psicología, a la que tantos años y esfuerzo dediqué.

Por otra parte, he crecido Profesionalmente al aumentar mi nivel de conocimientos, competencias, habilidades y oportunidades para mi futuro profesional. También me ha hecho descubrir una parte de la Psicología que en principio no me resultaba cómoda para trabajar con ella. Como he comentado anteriormente, decidí hacer las prácticas de la carrera en un centro de día, es decir, en la rama de intervención social de la psicología.

Fueron unos meses de poner en práctica todo aquello que había aprendido. Sin embargo, aparte de proponer un plan de intervención sobre algunas de las personas del centro, lo que más tuve que aplicar fueron las competencias "blandas" como trabajo en equipo, empatía, comprensión, tolerancia, actuar sin prejuicios, enfrentarme a la compasión que pudiera surgir en mi mente para reconvertirla en pensamientos de acción, optimismo y futuro. Todo ello contribuyendo al desarrollo de competencias de capacidad de reflexión, coherencia, organización y empatía.

En las prácticas del Máster de Recursos Humanos tenía la firme intención de aplicar más profundamente todo lo aprendido durante las sesiones. Sin embargo, me ha vuelto a suceder prácticamente lo mismo en referencia a las prácticas realizadas. He demostrado mis competencias y habilidades sociales, pero no tanto los conocimientos adquiridos. En un principio busqué de manera proactiva una empresa para mis prácticas, probé en tres empresas líderes en su sector situadas en la provincia de Castellón. No obstante, según me comunicaron ninguna de ellas tenía el tiempo suficiente ni el proyecto adecuado para acoger a una persona en prácticas este año. Por este motivo, tuve que elegir entre una de las ofertas que ofrecía el Máster. Elegí una empresa de trabajo temporal (Noawork), y creo que ese fue mi error, con ello cerraba la oportunidad de aplicar todo lo aprendido. Efectivamente, las prácticas aprendí a desenvolverme en un entorno laboral nuevo para mí. No había trabajado nunca en una empresa relacionada con las prácticas en Recursos Humanos.

De esta manera, he desarrollado competencias de sentido crítico, de aprendizaje de las funciones que suelen realizarse dentro de una empresa dedicada a la selección de postulantes a un puesto de trabajo, de cómo son los procesos desde que la persona solicita inscribirse hasta que finalmente pasa a una entrevista de selección y es escogido por la empresa para trabajar con ellos. Sin embargo no he podido aplicar muchas de las técnicas, metodologías ni conceptos vistos en clase como por ejemplo el análisis de tareas y puestos, la formación a los trabajadores, la socialización del nuevo trabajador, etc.

He desarrollado la competencia de identificar las preguntas claves a utilizar para obtener los datos más relevantes, como hacer una preselección adecuada de los mismos, en qué datos

fijarme para poder hacer una buena criba curricular. También he incrementado mis competencias de realización de tareas administrativas, generando expediente de trabajadores, etc.

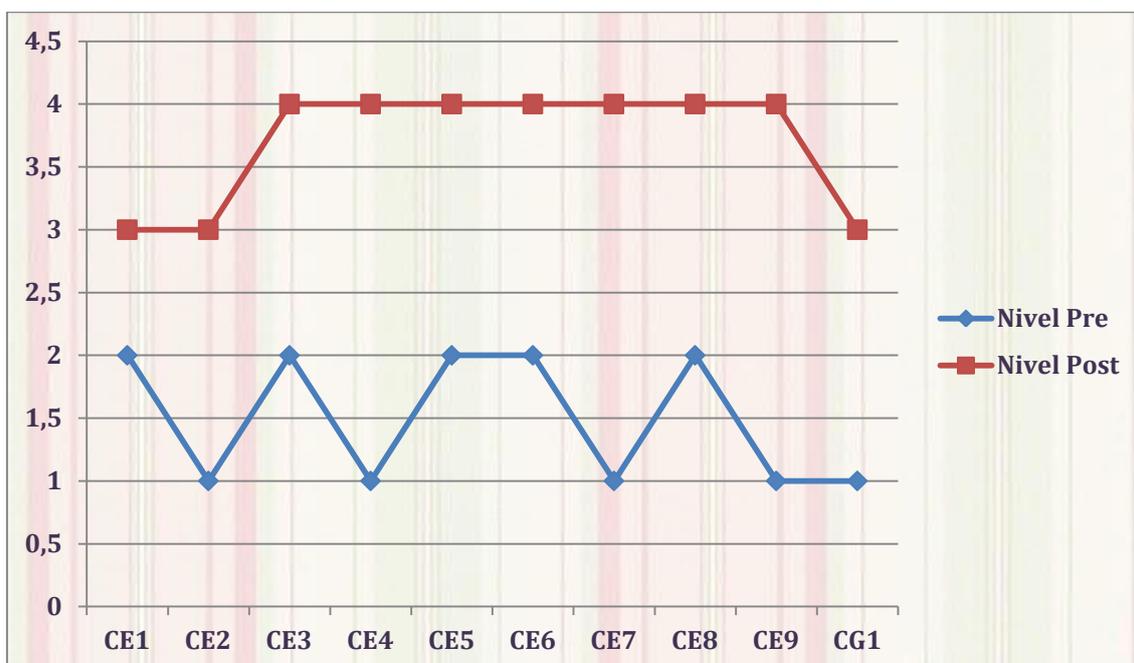
Es por lo dicho anteriormente, por lo que , bajo mi humilde opinión, creo que no sería aconsejable en este Máster ofertar plazas de prácticas en empresas de trabajo temporal. Tienen un ritmo de trabajo más acelerado, que no permite estar formándote en toda las tareas que se realizan. Además suelen encomendarte tareas más administrativas que de gestión de recursos humanos. Solamente se ven tareas relacionadas con lo aprendido en el Máster con las fases de criba curricular y preselección en entrevistas. Aún así he de remarcar que en la empresa donde estuve se portaron muy bien intentando explicarme todos los procesos que hacía en la selección, me invitaron a entrar como observadora en una entrevista de selección y entiendo que algunas de las tareas como formación de trabajadores y prevención de riesgos las lleven desde otros departamentos de la empresa. Pero que entiendo que sin ellos es muy complicado llevarte una visión general de la función de los técnicos de recursos humanos dentro de la empresa.

Como conclusión, me gustaría decir que las prácticas realizadas no han cumplido con mis expectativas pero el Máster en general sí que lo ha hecho. He incrementado notablemente mis conocimientos sobre la psicología del trabajo y las Organizaciones. Me he dado cuenta de la importancia y de la sinergia entre la Psicología Positiva y la Gestión de personas en Recursos Humanos y me ha proporcionado herramientas y modelos científicos en los que basarme en mi futuro profesional. Recomendaría este Máster a cualquier compañero que me pidiera consejo, puesto que creo que hay muy buenas asignaturas y buenos profesionales impartíéndolas.

RESUMEN DE ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS

<i>Competencia</i>	<i>Nivel Pre-Máster</i>	<i>Nivel Post-Máster</i>
CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	2	3
CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.	1	3
CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos	2	4
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre	1	4

Psicología Organizacional Positiva.		
CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.	2	4
CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.	2	4
CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.	1	4
CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	2	4
CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	1	4
CG1 - Transferir los conocimientos, destrezas y habilidades desarrolladas durante el máster a contextos reales profesionales.	1	3



FUTURO PROFESIONAL

Dada cuenta de todo lo anteriormente citado, he de recalcar que reflexionando sobre un futuro próximo veo muchas más oportunidades de introducirme en el mundo profesional de los Recursos Humanos que antes de cursar el Máster.

No importa si es en una empresa en el departamento de recursos humanos o planteándome la posibilidad de trabajar por mi cuenta. De hecho estoy muy interesada en la parte relacionada con las Consultoras y puede que me plantee realizar unas prácticas extracurriculares en alguna de las consultoras de la provincia. De ese modo, tendría la visión de selección de las prácticas realizada en el Máster y lo complementaria con la formación que pueda adquirir en una consultora, como formación, prevención, estrategias de dirección, estudios de clima y cultura organizacional, etc.

Asimismo, me siento motivada para explorar el mundo de la Psicología Positiva y el coaching en particular. Introducirme en las últimas investigaciones y estudios para tenerlos en cuenta en el caso de poder aplicarlas en el ámbito de las Organizaciones.

Poco a poco, creo que voy a encontrar mi sitio en este ámbito de la Psicología, y espero perfeccionar mis competencias adquiridas en este Máster para como he dicho anteriormente hacer de la gestión de recursos humanos una gestión de excelencia.

4. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E y Nogareda, C. (2007). *El tecnoestrés: concepto, medida e intervención psicosocial. Nota Técnica de Prevención, 730, 21ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (s.f.)*.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.*
- Salanova, M., Llorens, S., & Cifre, E. (2013). *The dark side of technologies: Technostress among users of information and communication technologies. International Journal of Psychology, 48(3), 422-436. doi:10.1080/00207594.2012.680460*
- *(The Balanced Scorecard. Kaplan, R.S y Norton, D.S, Gestión 2000).*
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). *Emerging positive organizational behavior. Journal of Management, 33(3), 321-349. doi:10.1177/0149206307300814*
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Avey, J. B. (2007). *Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ). Mind Garden, Inc. www.mindgarden.com.*
- Whitmore, J. (2003). *Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas (rev. y ampliada ed.). Barcelona: Paidós.*
- Anglada-Monzón, P., Tejero-González, C. M. & Ruiz-Barquín, R. (2012). *Programas de formación "Adventure Based Counseling": Un estudio sobre el desarrollo de competencias vinculadas al trabajo en equipo. Anales de Psicología, 28(3), 939-945*
- Salanova, M., Martínez, I.M., & Llorens, S. (2014). *Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: Aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. Papeles del Psicólogo, 35(1), 22-30.*

6. ANEXOS

ANEXO 1

CE7- Fotos del taller de la empresa. Punto de partida para la aplicación de la técnica de las 5S

