



**UNIVERSITAT  
JAUME·I**

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

**VALORACIÓN DE MIS  
COMPETENCIAS TRAS LA  
ESTANCIA EN PRÁCTICAS**

**Alumno: Iván Malo Milara**

**Tutora: María Isabel Beas**

**Curso: 2014/2015**

**Fecha: Julio de 2015**

## RESUMEN /ABSTRACT

*El Trabajo Fin de Master gira en torno a las temáticas vistas en las diferentes asignaturas del Máster. Para ello voy a realizar una autorreflexión final de las competencias adquiridas en él, haciendo especial hincapié en las evidencias concretas de su desarrollo. Estas evidencias concretas se determinan a partir de las diferentes actividades, trabajos y evaluación de cada una de las asignaturas (por ejemplo, aplicación de las teorías del estrés para la evaluación, diagnóstico e intervención del estrés laboral en las organizaciones).*

*En este trabajo se exponen las competencias que más he podido desarrollar, pero sobre todo, las competencias que he podido ampliar a lo largo de mi estancia en la empresa Hybris Negocio&Talento. Las competencias que más he podido perfeccionar han sido Autogestión (establecimiento de metas; evaluación de los recursos necesarios; planificación de actividades; organización de actividades; revisión del propio progreso y desempeño), Manejo de información (recogida eficaz de información de libros y revistas; recogida eficaz de información de documentos; recogida eficaz de información de otra gente; diseño y conducción de entrevistas; custodia de documentación), Comunicación (redacción de informes sobre evaluación, productos diseñados, intervenciones y evaluaciones; entrega de feedback oral a clientes/usuarios individuales) y Trabajo en equipo. (La cooperación en equipos).*

*The Master's end of degree task revolves around the thematic seen in the different subjects of the Master's degree. In order to do that, I am going to carry out a final self-reflection of the competences gained throughout the master focusing on the concrete evidences of its development. These concrete evidences are determined by the different activities, tasks and evaluation of each subject (for example, the enforcement of theories on stress for evaluation, diagnosis and intervention of labor stress in organizations).*

*In this task the competences I have come to develop the most are exposed, but above all, the competences I have come to extend throughout my time in the Hybris Negocio&talent company. The competences I have been able to develop the most have been Self-management (setting goals, evaluation of the necessary resources, planning and organizing activities, checking self-progress and self-performance), Information management (effective collection of information on books and magazines, effective collection of information on documents, effective collection of information from other people, design and leading of interviews, custody of documentation), Communication (redaction of evaluation reports, designed products, interventions and evaluations, delivery of oral feedback to clients/individual users) and Team work (cooperation by teams).*

## PALABRAS CLAVE /KEYWORDS

*Recursos Humanos, Psicología Positiva, Competencias, Practicas Externas  
Human Resources, positive psychology, competences, internships*

## ÍNDICE

1. PRESENTACIÓN .....	5
2. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL.....	7
3. VALORACIÓN PERSONAL.....	16
4. FUTURO PROFESIONAL .....	19
5. BIBLIOGRAFÍAY WEBGRAFIA.....	20

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer a mi familia el apoyo que me ha dado durante tantos años para poder realizar tanto la carrera como el máster. Sin ellos no hubiera sido posible realizar ningún proyecto.*

*También quiero agradecerles a mis amigos, Isabel Ballester y José Guerrero, porque durante este último año me han hecho crecer como persona, pudiendo mejorar mis debilidades y aumentar las fortalezas que ya tenía.*

*Por último, quiero dar las gracias a las personas que componen Hybris Negocio&Talento Don Julio Cózar y Doña Elena Cucala, porque apostaron por mí para realizar las prácticas con ellos durante 6 meses, en los cuales, me han enseñado todo lo que saben de este mundo tan apasionante como es el de los RR.HH.*

*Espero devolverles a todos el favor algún día.*

*Muchas Gracias.*

## 1. PRESENTACIÓN

Nombre de la asignatura	Aspectos claves a destacar
<b>Trabajo y Salud Ocupacional</b>	En esta asignatura adquirimos los conocimientos relacionados con las tareas de investigación e intervención profesional de la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía, pudiendo de esta manera, valorar los diferentes factores de riesgo y daños psicosociales de las distintas ocupaciones y organizaciones del entorno laboral.
<b>Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional</b>	Los aspectos clave a destacar en esta asignatura consistían en contrastar los objetivos, áreas de estudio, teorías, y metodologías de investigación e intervención profesional de la psicología de los RRHH y su relación con la salud ocupacional.  También se trataron los diferentes factores contextuales y aspectos éticos en el desarrollo de los RRHH en distintas ocupaciones y organizaciones.
<b>Psicología Organizacional Positiva</b>	En esta asignatura, Psicología organizacional positiva, pudimos verificar su metodología, definiendo el rol profesional e investigador valorando los diferentes factores y fortalezas individuales, sociales y organizacionales que se relacionan con la felicidad y el bienestar en el trabajo.
<b>Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad</b>	Contrastábamos diferentes modelos de gestión de calidad y sus efectos sobre la salud y el desempeño organizacional. Demostrando la relación entre clima y cultura organizacional y evaluando los principales obstáculos, facilitadores y patrones de cambio de desarrollo y aprendizaje organizacional en base a un contexto organizacional concreto.

<p><b>Técnicas de Gestión de RR.HH.</b></p>	<p>En esta materia creábamos diferentes protocolos y técnicas de actuación en la gestión de RRHH, juzgando la eficacia de los resultados teniendo en cuenta el uso diferencial de las técnicas de gestión de RRHH.</p>
<p><b>Prácticas Organizaciones Saludables</b></p>	<p>Aprendimos a implantar protocolos de acción prácticos para la prevención y la promoción de la salud de los empleados, a planificar procedimientos para la resolución de conflictos laborales, negociación y mediación y a implementar de esta manera las prácticas organizacionales saludables en el ámbito empresarial.</p>
<p><b>Intervención Psicosocial en el trabajo.</b></p>	<p>En esta asignatura pudimos aprender cómo realizar un informe técnico de intervención/optimización de la salud ocupacional ajustando los programas de intervención y teniendo en cuenta factores como el estrés laboral, el bienestar y otros factores psicosociales específicos desde el punto de vista de la psicología de la salud ocupacional.</p>
<p><b>Psicología del Coaching</b></p>	<p>Analizamos los factores que dificultan el éxito del coaching así como sus estrategias para evitarlos mediante el aprendizaje de herramientas específicas para la motivación y asesoramiento en el desarrollo laboral de directivos y empleados</p>
<p><b>Prácticas Externas</b></p>	<p>En las prácticas externas he Desarrollado intervenciones individuales y organizacionales apropiadas para conseguir los objetivos planteados utilizando los resultados de la evaluación, en contextos reales en el ámbito de la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y delos Recursos Humanos.</p> <p>He Elaborado informes de evaluación y de intervención individual y organizacional en contextos reales, en el ámbito de la Psicología de los Recursos Humanos.</p>

## 2. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL

A continuación se va a explicar las competencias desarrolladas en el ámbito profesional, Se trata de una valoración global del aprendizaje adquirido. Para su desarrollo utilizaré la categorización planteada por el master Psicología TORH, donde se indican las diferentes competencias, como se han adquirido (actividad en la estancia en empresa o en trabajo en grupo en aula, y el resultado que se ha alcanzado esta competencia), y su categorización sobre el nivel de adquisición utilizando una escala de 1 a 4.

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

Módulo	Nombre de la competencia desarrollada	Desarrollo de la competencia antes (1-4)**	Tarea/actividad para desarrollar la competencia y/o resultado o evidencia de que se han alcanzado la competencia	Desarrollo de la competencia después (1-4)**
<b>Competencias básicas</b>	<b>Autogestión</b>	<b>1</b>	<p>Al principio no sabía cómo realizar las distintas funciones por lo que me asignaban tareas de muy poca responsabilidad, pero a medida que iban pasando los días, al incrementarse el nivel de dificultad, tuve que evaluar los recursos necesarios para poder realizar dichas tareas, así como, la planificación de las mismas. Un ejemplo de ello es la realización de los informes de los candidatos, un tipo de tarea que requiere tener mucha práctica para poderla llevar a cabo. Los primeros informes no me salían bien, hasta que pude desarrollar un modelo de informe bien hecho, momento a partir del cual el supervisor ya no tenía que preocuparse tanto por la supervisión de los informes y por lo tanto podía dedicarle más tiempo a las valoraciones personales de los candidatos. Esta competencia la podemos unir a la asignatura competencias de Técnicas de gestión de RR.HH.</p>	<b>2</b>

	<b>Manejo de información</b>	<b>1</b>	<p>Al comenzar el máster no tenía los conocimientos suficientes para poder recoger la información referente a los temas que se nos pedían. Pero a medida que íbamos abordando asignaturas en el máster, nos iban enseñando los espacios y recursos para poder obtener los documentos necesarios para la recogida de información. Las bases de datos que nos enseñaron fueron: la base interna de la biblioteca de la Uji, internet, libros y artículos que nos brindaban los profesores. Esto me ha servido para poder llevarlo a la práctica y saber lo que buscar y donde cuando necesito información referente a un tema en concreto.</p> <p>La situación en la que me encontraba al entrar en las prácticas, era de no saber dónde encontrar la información que necesitaban, ya que desconocía las fuentes de información que utilizaban. Durante las primeras semanas estuve familiarizándome con las webs de reclutamiento para poder obtener toda la información posible de los candidatos, acto seguido, valoraba los curriculums y a partir de ahí comenzaba el proceso de selección. El supervisor, una vez finalizado el proceso de criba de curriculums, valoraba los que servían y los que no. Cualquier proceso de selección constituye un ejemplo de ello.</p> <p>Hay que decir que esta competencia ha estado presente en todas las asignaturas del curso académico.</p>	<b>3</b>
--	------------------------------	----------	--	----------

	<b>Comunicación</b>	<b>2</b>	<p>La puntuación de esta competencia se debe a que al proceder de la carrera de Grado en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, la misma ya la tenía bastante desarrollada y aplicada. El máster me ha servido para afianzar los conocimientos que ya tenía y aprender nuevas pautas de comunicación.</p> <p>En lo referente a su aplicación en las prácticas externas, me ha servido para poder poner en práctica estas nuevas habilidades de comunicación, como en el caso de los procesos de gestión de los RR.HH. o la gestión del talento. Esto lo he podido perfeccionar mediante las entrevistas telefónicas, donde debía comunicarme perfectamente con el fin de poder sacar toda la información posible del candidato. El resultado de todo ello es que ahora ya no tengo tanto pánico a coger el teléfono y realizar una entrevista, porque he ido aprendiendo en cada llamada.</p> <p>Esta competencia la desarrollamos básicamente en la asignatura de Técnicas de gestión de RRHH.</p>	<b>3</b>
--	---------------------	----------	--	----------

	<b>Trabajo en equipo</b>	<b>2</b>	<p>Trabajo en equipo es una competencia que se trabaja tanto en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS como en el máster. Hemos estado todo el año realizando los trabajos en grupo y realizando diferentes dinámicas en el aula, lo que me ha llevado a poder trabajar con diferentes personas que tienen personalidades muy distintas a la mía. Por ello, he podido aprender a saber qué tipos de personalidades pueden haber y como poder adaptarme a ellas.</p> <p>En las prácticas, he podido aplicar esta competencia cuando tuvimos que realizar una dinámica de grupo. En la misma, debíamos supervisar la cantidad de veces que interactuaban los candidatos, además de analizar también el lenguaje no verbal.</p> <p>El resultado fue muy positivo, porque pudimos ver con más detenimiento las características personales de cada candidato, pudiendo de esta manera, hacer unos informes mucho más completos para el cliente.</p>	<b>3</b>
--	--------------------------	----------	--	----------

	<b>Académicas</b>	<b>2</b>	<p>Al principio me costaba tener un pensamiento crítico con respecto algunos temas ya que no los compartía, pero a medida que iba pasando el tiempo, y adquiriendo nuevos conocimientos, podría aplicar diferentes estrategias para poder solucionar problemas.</p> <p>En las prácticas, estas competencias las he aplicado debido a que están muy relacionadas con lo dado en el master. Un ejemplo de ello se puede ver en la entrevista de incidentes críticos, donde tuve que usar la teoría para poder aplicarlo a la práctica También otros ejemplos son la realización de dinámicas de grupo o la realización de informes.</p>	<b>3</b>
<b>Competencias profesionales del rol profesional</b>	<b>Definición de objetivos</b>	<b>2</b>	<p>Cuando llegué a las prácticas solo sabía definir los objetivos aplicados al máster o temas relacionados con los estudios, es decir, nunca los había podido aplicar a la práctica. Pero estando en la empresa, pude realizar la recogida de información de un proceso de selección, analizar las capacidades del candidato y poder proponerlo para que la empresa consiga realizar una entrevista personal al candidato. Las tareas que me encargaban eran la de recoger información de los candidatos o de empresas de sector de la cerámica. Para ello utilizaba las fuentes que conocía, mayoritariamente internet. El resultado era presentar toda la información a mi supervisor para que me diera su confirmación.</p> <p>La mayoría de estas pautas las vi en el máster, por lo que me sirvieron para aplicar todo lo aprendido.</p>	<b>2</b>

Diagnóstico

1

**En cuanto a mi diagnóstico personal**, cuando emprendí las prácticas tenía muchas ganas de aprender y dar lo mejor de mí. Soy una persona a la que le gusta tener todo controlado y le gusta sentirse útil. Durante mi estancia he mejorado mis capacidades, por ejemplo, ahora tengo una actitud más proactiva para poder realizar las tareas. En cuanto a mi personalidad, también se ha visto afectada. Al principio no me valoraba lo suficiente, pero en este último año, he madurado y tengo unos objetivos claros de cómo quiero ser a partir de ahora. También tenemos que atribuir ese crecimiento a un aumento del mi nivel de conocimiento ya que este año he podido leer numerosos artículos que me ha brindado el máster, lo que ha hecho que aumente mi perspectiva.

En segundo lugar, en cuanto al **diagnóstico de grupos**, las prácticas me han ayudado a mejorar la forma de establecer relaciones con otras personas en lo referente al trabajo, ya que debíamos tener en cuenta la estructura, objetivos y la comunicación entre nosotros para poder llevar a cabo las tareas encomendadas en la empresa.

En tercer lugar voy a explicar el **diagnostico organizacional**. La empresa se compone de 4 socios, dos de los cuales están en Castellón y los otros dos en Valencia. Tienen una cultura laboral muy fuerte en lo referente al trabajo. Mi supervisor, Julio Cózar, es una persona que tiene muy buena comunicación para explicar las cosas, lo que ha hecho que mi rendimiento y mi productividad aumentaran día a día. También me ha ayudado a pulir los errores que tenía, pudiendo ser más eficaz.

Por ultimo en cuanto al **diagnóstico situacional**, en la estancia en prácticas he dispuesto de un despacho para poder realizar mis tareas. Éste, era un lugar amplio, con una gran mesa de trabajo y un ordenador.

2

	<b>Desarrollo de productos/ servicios</b>	<b>1</b>	<p>Esta competencia no la tenía muy desarrollada y la he ido asumiendo más en la estancia en prácticas de empresa, debido a que hemos tenido que diseñar un informe de evaluación del desempeño a una empresa de Castellón. También he podido observar la evaluación de este proceso, ya que al entregarle las fichas, el cliente nos daba un feedback con su opinión. Por otro lado, hice voluntariamente un video promocional para poder conseguir que los clientes pudieran ver el producto que ofrecía Hybris Negocio&amp;Talento. El vídeo no se llegó a publicar por falta de tiempo, pero se dejaron las bases para una posible publicación en el futuro.</p>	<b>2</b>
	<b>Intervención</b>	<b>1</b>	<p><b>Intervención directa orientada a la persona:</b> En las prácticas apliqué lo básico de los RR.HH. en lo referente a selección, debido a que realizaba entrevistas de selección, intervenciones grupales, donde exponía mis ideas y también les daba opiniones para el desarrollo organizacional. Al principio, fue una tarea difícil, pero a medida que iba acumulando experiencia mediante la realización de entrevistas telefónicas, he conseguido intervenir en cada proceso de manera satisfactoria.</p> <p>En cuanto a la intervención orientada a la situación, intenté realizar nuevas actividades de promoción en la empresa, como la edición de un video.</p>	<b>2</b>

<p><b>Evaluación</b></p>	<p>1</p>	<p>En la carrera pude ver todos los métodos para la evaluación de los trabajadores de una empresa, tanto para la selección, formación o su desarrollo de carrera en la mesa. Durante la estancia en empresa pude aplicar las herramientas de selección y evaluación de los candidatos, mediante entrevistas telefónicas, personales y la realización de informes de competencias. Normalmente, el plazo de tiempo para la evaluación de los candidatos es de un mes. Entre ellas, está la entrevista telefónica y la entrevista cara a cara. El resultado de estas entrevistas era la asignación de un candidato al puesto de trabajo requerido por el cliente.</p>	<p>2</p>
<p><b>Comunicación</b></p>	<p>2</p>	<p>Cuando entré en la empresa no sabía realizar ningún informe de evaluación, y es que aun conociendo los pasos a seguir, nunca me había enfrentado a uno real. Pero mientras estuve en la empresa, los primeros días me enseñaron la estructura y más adelante ya los podía hacer solo, siempre con el visto bueno del director.</p>	<p>3</p>
<p><b>Relaciones Profesionales</b></p>	<p>1</p>	<p>En mi estancia en empresa, el director de la misma me llevó a una multinacional para poder supervisar reuniones de temas relacionados con el proyecto de evaluación del desempeño. También asistí a talleres para poder involucrarme en la gestión de RR.HH.</p>	<p>2</p>
<p><b>Desarrollo profesional continuo</b></p>	<p>1</p>	<p>Esta competencia me ha servido para afianzar conocimientos pero sobre todo para consolidar los que ya tenía, ya que en el máster he tenido la oportunidad de aprender temas relacionados con la psicología y mejorar los temas relacionados con las organizaciones.</p>	<p>2</p>

### 3. VALORACIÓN PERSONAL

La valoración personal que me llevo de este máster es muy positiva, ya que cuando empecé no tenía muchos conocimientos de psicología. Además me ha servido para poder afianzar los conocimientos adquiridos en el Grado de Administración de empresas y tener otros puntos de vista gracias a la rama de los Recursos Humanos.

Las asignaturas del Master están muy bien planteadas y ayudan muchísimos al alumnado. Personalmente, las primeras no las entendían mucho al tratarse de psicología, pero poco a poco me fui adaptando y me empezó a enganchar.

El Máster está muy bien enfocado para poder acceder al mundo laboral, ya que están dando asignaturas con profesores que son directivos de empresas reconocidas mundialmente. Esto hace que sea un máster donde se valora muchísimo la práctica, más que la teoría.

He descubierto aspectos nuevos que desconocía por completo, lo que ha hecho que mejore mi visión respecto al mundo laboral.

A continuación expongo unos gráficos para poder explicar cómo ha sido mi evaluación. En éstos se puede ver de una manera más detallada la mejoría de las competencias del máster. Los valores van de 1 a 4, ya que me estoy basando en la tabla de las competencias del punto 2.

En primer lugar he hecho un gráfico radial, donde expreso las competencias en las que más he mejorado.

Como se puede observar, en la leyenda del gráfico tenemos dos valores, el principio que se refiere al nivel inicial que tenía en cada competencia, y el final, donde nos indica el nivel que he obtenido después de la realización tanto del máster como de las prácticas.

En el gráfico radial destaco por encima de las demás competencias en cinco de las trece que he elegido para poder realizarlo.

Entre las que más destaco son: Manejo de la información, comunicación, trabajo en equipo, académicas y comunicación. En todas ellas, he aumentado de un nivel 2 a un nivel 3.

Entre las que menos destaco son: Intervención, desarrollo de productos/servicios, diagnóstico y definición de objetivos. En las tres primeras he aumentado de un nivel 1 a un nivel 2, pero en la última no he visto mejora, por lo que tengo que seguir trabajando.

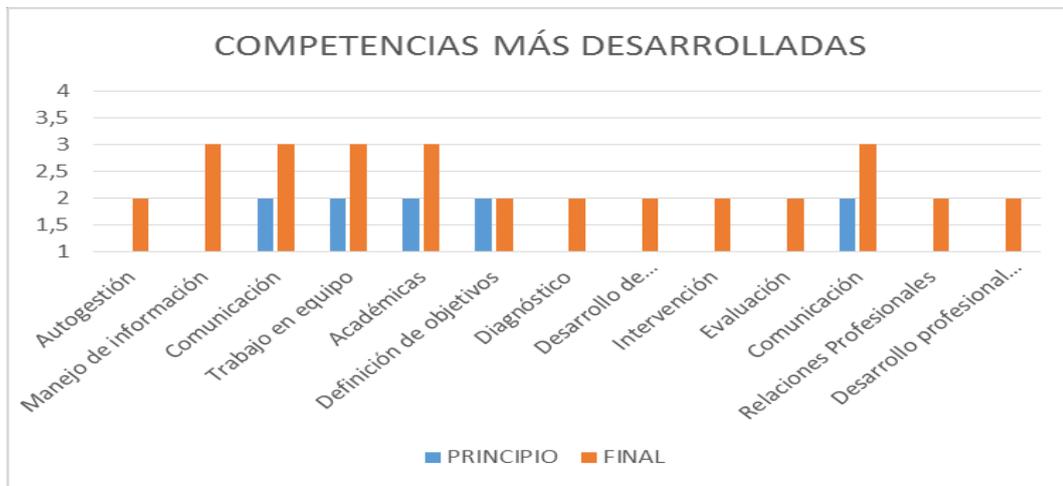


En segundo lugar expongo un gráfico de barras para poder comparar los valores de principio y final de las competencias.

Los valores van igual de 1 a 4 y también nos basamos en el principio del máster y mi valoración personal del final del mismo.

En esta representación se ve con más claridad las competencias desarrolladas, como son la comunicación, el trabajo en equipo, académicas y comunicación.

Las demás barras no tienen mejora, ya que al partir de un nivel 1, la gráfica solo muestra la mejora en el nivel 2, como es el caso de la autogestión, diagnóstico, desarrollo de productos, intervención evaluación, relaciones profesionales y desarrollo profesional.



Por lo tanto, para concluir mi valoración personal, creo que este Máster me ha servido para mejorar un gran número de competencias, como son, la comunicación, el trabajo en equipo, las académicas y la definición de objetivos.

#### 4. FUTURO PROFESIONAL

En cuanto a mi futuro profesional, a medio plazo me gustaría trabajar en una empresa con un buen departamento de recursos humanos. Digo a medio, porque ahora mismo no tengo el nivel suficiente para poder optar a una vacante en este tipo de empresa. A corto plazo, tengo la idea de irme de España para poder trabajar en el extranjero y aprender inglés, ya que es uno de los idiomas que más piden para trabajar en este ámbito.

Mi plan es estar durante unos 6 meses como *au pair*, pudiendo de esta manera, aprender las costumbres y el lenguaje de otro país.

Una vez finalicen esos seis meses, me gustaría buscar algún trabajo relacionado con los recursos humanos. Esto lo hago para poder mejorar mi curriculum, y verme con capacidad para optar a puestos de alto rango.

El máster me ha ayudado a darme cuenta que lo más importante es salir de tu zona de confort y mejorar tanto a nivel personal como laboral.

Ahora mismo creo que tengo las competencias suficientes para poder ser un Consultor Junior, el único problema es el tema del idioma. Personalmente creo que tengo un buen nivel tanto académico como profesional, pero aún no estoy completo, por lo que al irme y volver con las competencias que me faltan me permitirá acceder a puestos de mejor calidad.

## 5. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

1. Arribas, D. y Pereña, J. (2009) *compeTEA*. Madrid: TEA Ediciones.
2. Hossiep, R. y Paschen, M. (2006) *Inventario Bochum de Personalidad y Competencias*. Madrid: TEA Ediciones.
3. *Hybris Negocio&Talento*. (08 de 07 de 2015). Obtenido de Hybris Negocio&Talento: <http://www.hybrisnegocioytalento.es/>
4. KURKI, L. (03 de 05 de 2011). *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema «Lugares de trabajo innovadores*. Obtenido de <https://aulavirtual.uji.es>:  
[https://aulavirtual.uji.es/pluginfile.php/2655124/mod\\_resource/content/1/001\\_lugares%20de%20trabajo%20innovadores%20como%20fuente%20de%20productividad.pdf](https://aulavirtual.uji.es/pluginfile.php/2655124/mod_resource/content/1/001_lugares%20de%20trabajo%20innovadores%20como%20fuente%20de%20productividad.pdf)
5. Milara, I. M. (08 de 07 de 2015). *Youtube*. Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=a6ifvoxHLIM&rel=0>
6. Modelo de las 5´s. (s.f.). *ESTRATEGIA DE LAS 5´S*. Obtenido de Aula Virtual: [https://aulavirtual.uji.es/pluginfile.php/2655130/mod\\_resource/content/1/002\\_metodologia%20cinco%20eses\\_lectura.pdf](https://aulavirtual.uji.es/pluginfile.php/2655130/mod_resource/content/1/002_metodologia%20cinco%20eses_lectura.pdf)
7. Pereda, S., y Berrocal, F. (2005). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias (2ª Ed.)*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces. HF5549 .P485 2005
8. Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de RRHH (6ª Ed.)*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. HF5549 .P83 2007
9. Sánchez-Alarcos, (. (s.f.). *Recursos Humanos o Personas: una cuestión de enfoque*. Obtenido de <https://aulavirtual.uji.es/>:  
[https://aulavirtual.uji.es/pluginfile.php/2655136/mod\\_resource/content/2/001\\_Recursos%20Humanos%20o%20Personas.pdf](https://aulavirtual.uji.es/pluginfile.php/2655136/mod_resource/content/2/001_Recursos%20Humanos%20o%20Personas.pdf)
10. Urzainqui, J. U. (s.f.). *La era "Post-Recursos Humanos"*. *Análisis de una encrucijada*. Obtenido de <https://aulavirtual.uji.es/>:  
[https://aulavirtual.uji.es/pluginfile.php/2655118/mod\\_resource/content/1/001\\_La\\_era\\_post-RRHH.pdf](https://aulavirtual.uji.es/pluginfile.php/2655118/mod_resource/content/1/001_La_era_post-RRHH.pdf)