



**UNIVERSITAT  
JAUME·I**

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

**La aventura de construir la felicidad en  
el trabajo, un proyecto de vida**

**Alumna: M<sup>a</sup> de las Mercedes**

**Roldán Escribano**

**Tutora: Verónica Reboll Bueso**

**Curso académico: 2015/2016**

**Fecha de lectura: Julio 2016**

## **RESUMEN**

El origen de esta aventura comenzó cuando conocí al catedrático Anastasio Ovejero Bernal en mis estudios en Ciencias del Trabajo, quién me transmitió la pasión por la Salud Psicosocial. Me gustó tanto el contenido de sus asignaturas, que desde entonces he intentado profundizar todo lo posible en la Psicosociología; para mí se había abierto un nuevo mundo. Por ejemplo, cuando me hice preventivista, centré mi atención sobre todo en la Psicosociología aplicada. Por ello, cuando supe de la existencia de este máster no lo dudé, parecía hecho para mí.

No sólo ha supuesto una gran profundización en la materia, sino que también me ha acercado a otra perspectiva desde la cual abordar la mejora y optimización de la salud psicosocial en las empresas. Además, me ha permitido conocer el excelente trabajo que realiza el equipo WoNT, compartiendo con nosotros de primera mano como profesores su modelo de trabajo y transmitiéndonos su visión de la Psicología Positiva y del modelo HERO. Creo firmemente en la necesidad de este cambio de paradigma en la gestión de personas, ya que el trabajo es uno de los ejes fundamentales en la vida de las personas, por lo que procurar la felicidad de los trabajadores debe ser una máxima en cualquier organización. Esta etapa ha supuesto para mí un enriquecimiento no sólo profesional sino también personal. He aprendido a valorar más ciertos aspectos de la vida y estos nueve meses de estudio me han permitido crecer como persona. Las oportunidades para aprender han estado presentes tanto en las clases teóricas, como en todas las actividades que hemos realizado durante el máster, con lo cual su aplicación práctica es indiscutible.

## **PALABRAS CLAVE**

Salud psicosocial, Felicidad en el trabajo, Psicosociología, Gestión de personas, Organizaciones saludables

## **ABSTRACT**

The origin of this adventure began when I met Professor Anastasio Ovejero Bernal in my Degree in Labour Sciences, who transmitted the passion of Psychosocial Health to me. I liked the content of the subjects he taught so much, that since then I have tried to go further in Psychosociology as much as possible; a new world had opened for me. For example, when I became a preventer, I focused my attention above all on Applied Psychosociology. For this reason, when I learned about this master, I did not hesitate, it seemed made for me.

Not only has it enabled me a progressive in-depth knowledge acquisition in this field, but also has brought me to another perspective from which to address the improvement and optimization of psychosocial health in enterprises. Furthermore, it has allowed me to know the excellent work carried out by WoNT team, sharing first-hand as teachers their working model with us and let us know their particular view of Positive Psychology and HERO model. I strongly believe in the need of this paradigm shift in people management, since work is one of the very pivots of people's whole life, so organizations must look to improve the workers happiness as a maximum in any of them. This stage has supposed for me an enrichment, not only professional, but also personal. I have learnt to appreciate more certain aspects in my life and these nine months of study have given me leave to grow as a person. The opportunities to learn have been present in theory classes and practice exercises that we have made during the course, therefore his practical implementation is beyond discussion.

## **KEYWORDS**

Psychosocial Health, Happiness at work, Psychosociology, Human Resources Management, Healthy Organizations

## ÍNDICE

1.	Presentación	6
2.	Competencias desarrolladas en el ámbito profesional	8
3.	Valoración personal	18
4.	Futuro profesional	22
5.	Bibliografía y webgrafía	24

## AGRADECIMIENTOS

La decisión de cursar un máster después de una, ya de por sí, larga trayectoria formativa no fue sencilla. También complicó la toma de esta decisión el hecho de que siendo de Palencia, me encontraba trabajando en Madrid en una beca de formación e investigación en el perfil de ordenación de personas en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), con vistas a acabar la misma en el transcurso del presente curso académico, lo cual me iba a obligar nuevamente a un cambio de residencia.

Por todo ello, fue fundamental en primer lugar el apoyo incondicional de mis padres, los cuales me han inculcado desde siempre la necesidad de formarme para lograr alcanzar mis metas profesionales en la vida y crecer como persona. Junto a ellos quiero agradecerse también al resto de mi familia, amigos, pareja y demás seres queridos.

También resultaron de gran importancia el apoyo y los ánimos que recibí de todos mis compañeros del INAP, especialmente de Mar Martín Esparcia y Jonatan Arroyo Ballesteros, los cuales me ayudaron desde el primer momento en la búsqueda del máster que mejor se adaptase a mis expectativas y quienes, una vez lo comencé, se convirtieron en pilares fundamentales.

Por todo esto, quiero agradecer a los aquí mencionados su gran respaldo en ésta mi última aventura, y hacerles saber que sin ellos no hubiese sido posible. Pero tampoco quiero olvidarme de aquellas otras personas que, de una forma o de otra, han estado presentes durante todo este camino: a mi profesor Anastasio Ovejero Bernal, de la Universidad de Valladolid, por haberme inculcado la pasión por la Psicología, motivo por el cual me decidí por este máster. A Valeria Cruz Ortiz, por su incondicional apoyo y su infatigable ayuda para encontrar organizaciones dónde desarrollar mi estancia en prácticas, e incluso después, cuando encontré trabajo y tuve que decantarme por la realización del TAD, lo cual me lleva a mi tutora en el Trabajo Académicamente Dirigido, Verónica Reboll, quién me ha guiado por ese camino con palabras de aliento y de buen hacer. También supuso un gran impulso y me proveyó de una gran motivación la consideración de la profesora y directora del máster Marisa Salanova, quién me propuso optar a la calificación de Matrícula de Honor en su asignatura, permitiéndome saber de este modo que estaba en el camino correcto. Y, en general, a todos los profesores y ponentes de las sesiones, sin distinción, por la gran calidad con la que han llevado a cabo su labor docente y quienes han logrado afianzar en mí el gran interés que ya poseía hacia esta ciencia.

Quiero dirigir un agradecimiento muy especial a todos mis compañeros del máster, por haber representado la mejor compañía que podía esperar para recorrer este camino, enriqueciéndolo con

nuestro intercambio de ideas, compartiendo recursos, información, consejos y, especialmente, a aquellos con los que he tenido la suerte de formar equipo de trabajo para las distintas asignaturas.

Por otro lado, el hecho de haber encontrado un trabajo durante el máster, no ha supuesto ninguna barrera a la hora de seguir dedicando mi esfuerzo a él, dado que he contado con grandes apoyos. Querría agradecerérselo en particular a mi compañera de trabajo Mercedes Ortiz Quintana, quien con sus pequeños gestos me ha hecho más llevadero este recorrido.

Además me gustaría dedicar mi más especial agradecimiento a mi amigo y compañero en este master David Colera Calonge. Fue él, con su profundo convencimiento de la tremenda importancia de seguir formándose a lo largo de la vida, quién me dio el empujón definitivo a la hora de decidirme a cursar un máster. Durante el cursado del mismo, ha supuesto para mí un apoyo crucial e incondicional, que me ha permitido poder hacer frente a todos los retos que me han ido surgiendo y quién con su continuo respaldo y su contagioso optimismo ha contribuido en gran medida a llevar este proyecto a buen puerto.

En definitiva, esto es un agradecimiento de corazón hacia todas aquellas personas que, bien durante el máster, o incluso antes de él han sembrado en mí el amor y el deseo de seguir aprendiendo y los cuales me han convertido en una mejor persona y en una profesional más completa.

## 1. PRESENTACIÓN

A continuación pretendo realizar un análisis de las asignaturas que he cursado y de los aspectos que más me han gustado dentro del Máster Universitario en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones y en Recursos Humanos (en adelante POT), en su modalidad a distancia. Opté por un itinerario profesional para poder poner en práctica los conocimientos que iba a adquirir durante el máster en una organización, dentro de un contexto real. Finalmente he terminado elaborando un TAD ya que comencé a trabajar a tiempo completo, lo cual me ha parecido igualmente una experiencia muy enriquecedora. Sólo me queda añadir, como indicación, que elegí la asignatura *Intervención en Igualdad de Oportunidades* como optativa, debido a mi especial interés por la Gestión de la Diversidad.

Nombre de la asignatura	Aspectos claves a destacar (¿qué he aprendido?)
Trabajo y Salud Ocupacional	Destaco el aprendizaje de los modelos explicativos básicos de la salud ocupacional, que han servido de base conceptual para el resto de las asignaturas del máster. Asimismo, me resultó de gran interés afianzar conocimientos acerca de la potenciación de factores psicosociales positivos. Por último, considero de gran importancia el acercamiento al estudio de las diversas afecciones psicosociales como el mobbing, el burnout, el tecnoestrés y la adicción al trabajo.
Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional	Me gustaría señalar la importancia de los RRHH como valor estratégico dentro de una organización, de sus características y de los elementos que hay que tener en cuenta para su gestión. Me pareció especialmente interesante el estudio de los diferentes tipos de liderazgo, fomentando la idea del líder frente a la del “jefe”, que inspire y motive a sus trabajadores en base a la confianza, pilar básico en toda relación humana, y cuyos beneficios redundan en la salud organizacional.
Psicología Organizacional Positiva	Me es imposible no hacer referencia al descubrimiento de la Psicología Positiva al que nos ha llevado esta asignatura de la mano del equipo WoNT, su utilidad a la hora de comprender las bases del bienestar y de realizar intervenciones en clave positiva. Destaco la optimización de los factores psicosociales para conseguir el bienestar y la felicidad, lo que redundará en una mayor productividad (happy & productive worker). Cabe remarcar el aprendizaje de diferentes recursos personales como la esperanza, la autoeficacia, la resiliencia y el optimismo (capital psicológico) y de fenómenos como el engagement y el flow. Es una asignatura clave que contiene la esencia del Máster Universitario POT.
Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad	Considero, ésta, una asignatura vital: en el contexto de cambio que vivimos actualmente es imprescindible que las organizaciones sepan adaptarse a las situaciones, que aprendan y se anticipen. Asimismo, acercarse al concepto de empleabilidad como nuevo <i>status quo</i> de las relaciones laborales me llamó poderosamente la atención. También resultó muy útil el estudio del clima organizacional, ya que creo que es un factor clave para el bienestar pleno de los trabajadores.

Técnicas de Gestión de Recursos Humanos	Después de repasar los procesos básicos de la gestión de personas, me parecieron especialmente significativas las técnicas de evaluación en Recursos Humanos, considerando sus diferentes aplicaciones y de las cuales destaco la de la optimización. También me parecen de vital importancia las técnicas de desarrollo de carrera, ya que son claves para potenciar el talento de las personas, así como para incrementar su empleabilidad.
Prácticas organizacionales saludables	Aquí quiero destacar, por un lado, el estudio de las técnicas de negociación que buscan crear valor: me parecen de gran utilidad no sólo en el mundo laboral, sino también en nuestra vida cotidiana. Por otro lado, considero vital implementar modelos de gestión de personas que estén orientados a la felicidad en el trabajo. Además, me ha llamado particularmente la atención el modelo de las 5's, por demostrar una clara utilidad práctica en la mejora de las condiciones en las que se realiza el trabajo.
Intervención Psicosocial en el Trabajo	Esta asignatura, de contenido muy práctico, se basaba en los modelos de salud ocupacional, sobre todo en el modelo RED, proveyendo de las principales herramientas de evaluación e intervención. En este sentido, destaco las intervenciones positivas, que persiguen mejorar la salud psicosocial de los trabajadores cuando existe un problema y optimizarla cuando no lo hay. Ésta optimización tiene estrecha relación con las HERO (HEalthy and Resilient Organizations). El énfasis en la prevención me ha parecido esencial, ya que se suele intervenir en las organizaciones cuando ya se ha producido el daño y no previamente como establece la ley.
Intervención en Igualdad de Oportunidades	Elegí esta asignatura optativa porque me preocupa la gestión de la diversidad y me pareció especialmente interesante su aplicación en el mundo laboral. Es vital un cambio de mentalidad para la adecuada inclusión de las personas en las empresas, ya que la sociedad es diversa en sí misma y esta diversidad la vamos a encontrar en las organizaciones. Por tanto, se hace necesario gestionarla correctamente en base a criterios de igualdad y justicia social. También me interesó especialmente el tercer sector como promotor de la iniciativa social y como complemento del Estado del Bienestar.
Prácticas Externas (TAD)	Mediante la realización del TAD he profundizado en todas los contenidos estudiados durante el máster, ya que he tenido que utilizar gran parte de los conocimientos adquiridos para realizarlo. Mi estudio se ha centrado en la observación del absentismo en una organización concreta, y lo he enfocado desde la Psicología Positiva, tratando de mitigar los riesgos que dan lugar a éste y proponiendo acciones de mejora y optimización basadas, fundamentalmente, en la salud psicosocial y en la calidad de vida laboral.
Trabajo Fin de Máster (TFM)	Para desarrollar el TFM, he reflexionado sobre los conocimientos obtenidos en cada asignatura, así como sobre las competencias adquiridas durante todo el cursado del máster. Este ejercicio de reflexión me ha permitido afianzar mis conocimientos y comparar el nivel de competencias alcanzado a su finalización con el que tenía antes de comenzar, pero sobre todo, me ha brindado la oportunidad de recapitular y valorar el camino que he recorrido hasta llegar hoy aquí, de la mano del equipo WoNT y de la UJI.



## 2. COMPETENCIAS DESARROLLADAS EN EL ÁMBITO PROFESIONAL

En el año 2014 conseguí una beca de formación e investigación con perfil de ordenación de personas en el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Esto supuso un salto cualitativo en mi carrera profesional, ya que me permitió obtener una gran experiencia en el ámbito de los recursos humanos. La beca tenía una duración de un año prorrogable por otro año adicional, así que unos meses antes de la fecha en la que iba a finalizar mi beca, comencé a plantearme el próximo paso que quería dar en mi futuro profesional.

En vista de la situación del mercado laboral actual y del escenario de crisis que aún vivimos, estaba claro que no podía sentarme a esperar nuevas oportunidades, sino que si quería seguir desarrollándome en el área de la gestión de personas tenía que hacer algo por continuar construyendo un perfil interesante para las empresas. Así vi claramente que debía seguir formándome, por lo que decidí inscribirme en un máster en RRHH. Comencé en ese momento a realizar una búsqueda exhaustiva por todas las universidades españolas en busca de la formación que mejor se ajustara a mis expectativas.

Cuando descubrí el Máster Universitario POT de la Universitat Jaume I de Castellón, comprendí inmediatamente que había dado con lo que buscaba. Lo que más me atrajo de este máster fue su orientación dentro de la gestión de personas hacia la Psicología del Trabajo. Me hizo evocar rápidamente las asignaturas que dentro de la Licenciatura en Ciencias del Trabajo de la Universidad de Valladolid (UVA), me impartió mi profesor Anastasio Ovejero Bernal, sobre Psicología y calidad de vida laboral.

Esta perspectiva del mundo laboral y la maestría de este profesor al hablarnos de esta materia me impactó tanto, que me hizo disfrutar muchísimo del contenido de sus asignaturas, y me animó a seguir profundizando y especializándome en ella. Tenía claro que era a eso a lo que me quería dedicar en mi vida y este máster estaba en línea con este objetivo.

Además, por mi situación de estar trabajando en una provincia que no era la mía, en este caso Madrid, y la perspectiva de que cuando finalizase mi beca tendría que volver a mi casa en Palencia, no me podía permitir matricularme en unos estudios de máster de forma presencial en ninguno de estos lugares, ya que me sería imposible realizarlo íntegramente al verme obligada a cambiar nuevamente de residencia a mitad del curso académico.

El Máster Universitario POT de la UJI, contaba con una modalidad de estudio a distancia (online) que me permitía poder hacer el seguimiento del curso sin verse afectado por mi previsible cambio de residencia y adaptándose a mis necesidades en cuanto al horario laboral. Un valor añadido de

estos estudios era su carácter oficial, lo cual me posibilitaba desarrollar mi carrera también dentro del espacio Bolonia y del ámbito geográfico de la Unión europea.

Este máster ofrecía dos itinerarios formativos: uno profesional y otro de investigación. En mi caso preferí decantarme por el itinerario profesional ya que deseaba poner en práctica las competencias adquiridas en el máster en un entorno empresarial. Así, después de estudiar las opciones, mi plan formativo quedó configurado de la siguiente manera (Figura 1):



Figura 1: Mapa conceptual del Plan Formativo (Elaboración propia)

Después de decantarme por la modalidad online con un itinerario profesional, sólo quedaba pendiente la elección de una asignatura de carácter optativo. Me decidí por la asignatura de *Intervención en Igualdad de Oportunidades* porque me interesa especialmente la gestión de la diversidad, ya que nuestra sociedad es diversa en sí misma y esta diversidad se ve reflejada en las organizaciones. Esto hace que me preocupe mucho cómo gestionarla correctamente y, sobre todo, garantizar la igualdad de oportunidades y la plena inclusión de todas las personas en las empresas y en la sociedad.

Todo ello, se recoge en las competencias específicas que contempla el plan de estudios del máster y que están repartidas entre sus asignaturas pero que se complementan entre sí. Esto es lo que pretendo analizar en este apartado. Así pues, las competencias son las siguientes:

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

Siguiendo el orden numérico de las competencias específicas del Máster Universitario POT, la primera de ellas se refiere al acercamiento a los modelos teóricos de la salud ocupacional. Mis conocimientos sobre ellos no eran muy profundos, a pesar de proceder de la licenciatura en Ciencias del Trabajo, por lo que la introducción a los mismos me resultó muy enriquecedora. Si bien estos contenidos se impartieron principalmente en la asignatura *Trabajo y Salud Ocupacional*, explorando todos los modelos aunque sin profundizar muy exhaustivamente en ellos, pude recalcar en algunos más detenidamente en otras asignaturas, sobre todo en aquellas que trataban los procesos de intervención como, por ejemplo, las de *Intervención Psicosocial en el Trabajo* e *Intervención en Igualdad de Oportunidades*. Esto me ha permitido sentar las bases de la salud ocupacional, al tiempo que el desarrollo de esta competencia me servía de base para asentar otras sobre ella. A medida que avanzaba el máster, iba cobrando mayor consciencia de la importancia de conocer y dominar estos modelos teóricos para poder después diseñar, planificar y llevar a cabo planes de intervención efectivos y con base científica, por lo que entendí como imprescindible alcanzar gran nivel de desarrollo de esta competencia. Esto se ha traducido en un incremento significativo de mi dominio de ella, a comparación del grado que poseía al inicio del máster, aunque considero que todavía me queda camino por recorrer.

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

La ciencia de la salud ocupacional encuentra su desarrollo en la elaboración de estudios e investigaciones de carácter científico. De ahí la importancia de esta competencia específica. Se trata de una aproximación básica al ejercicio de la investigación en el marco de la psicología ocupacional, muy en relación con los conocimientos a los que se refiere la competencia CE1 sobre los modelos teóricos de la salud ocupacional y la ergonomía. Mi experiencia previa en tareas de investigación ha estado relacionada con el ámbito de los recursos humanos, ya que fui becaria de formación e investigación en el INAP en el perfil de ordenación de personas, aunque no abordé específicamente la Psicología de la Salud Ocupacional. También considero como ejercicios de investigación la elaboración de los trabajos finales, tanto del Grado en Relaciones Laborales y RRHH (TFG), como del Máster en Prevención de Riesgos Laborales (especialidades de Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial y Ergonomía y Psicopsicología Aplicada) (TFM). No obstante, he tenido la oportunidad de profundizar en esta competencia en varias ocasiones a lo largo del máster.

Por un lado, en la asignatura *Trabajo y Salud Ocupacional*, cuyo trabajo final consistía en un proyecto de investigación en Psicología del Trabajo. Pero, por otro lado, con mayor profundidad, en la elaboración del Trabajo Académicamente Dirigido (TAD) que he desarrollado en la asignatura de prácticas externas, en sustitución de las mismas, el cual ha versado sobre el estudio del absentismo laboral. Estos trabajos me han permitido acercarme a la investigación en psicología de la salud ocupacional mejorando mi nivel de competencia inicial en ella.

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

La disciplina de los RRHH se nutre principalmente de la experiencia que tradicionalmente se ha venido desarrollando en su práctica. Ello conlleva que cada profesional aplique sus propios métodos y teorías a modo de aquel dicho que dice “cada maestrillo tiene su librillo”. Esto es justo lo que ha ocurrido con esta competencia, la cual considero que he podido ver representada en prácticamente todas las asignaturas del máster, en las que los ponentes de las sesiones y profesores han compartido con nosotros su particular forma de entender la gestión de personas, unas veces fundamentadas en los modelos teóricos de la salud ocupacional (CE1), y otras veces basadas simplemente en su observación y experiencia. Sin embargo, dónde más se concretó esta competencia fue en las asignaturas de *Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional* y *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos*. Más allá de la perspectiva teórica adquirida en mi bagaje formativo, no he tenido oportunidad hasta el momento de poder poner en práctica las distintas teorías y procesos de desarrollo sobre Psicología de los Recursos Humanos en el ámbito profesional, debido a que aún no he ocupado puestos de responsabilidad que me faculden para hacerlo. A pesar de ello, a lo largo del cursado del máster he podido ir haciendo ejercicios de introspección, recordando cómo en mis diversos puestos de trabajo los responsables de RRHH aplicaban estas teorías, y así comparar esta práctica con el desarrollo de los procesos vistos en el máster y evaluarlos de cara a una futura aplicación por mi parte en un entorno profesional o, en cualquier caso, entenderlos para poder participar positiva y activamente de ellos. Sin embargo, por todo ello me cuesta evaluar mi desarrollo de esta competencia ya que me resulta difícil establecer mi nivel de partida en la misma.

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

El descubrimiento de la Psicología Positiva ha abierto un mundo nuevo para mí, ya que dada mi formación relacionada con las Ciencias del Trabajo, tenía un conocimiento sesgado de la Psicología, basado principalmente en el preconcepto de que sólo abordaba los aspectos negativos o el estudio de las patologías y las posibles maneras de hacer frente a las mismas. En este sentido, la Psicología Positiva permite tener en cuenta también el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas, es decir, la parte positiva para tener una perspectiva completa de la realidad. Su aplicación al mundo laboral permite diseñar entornos de trabajo, organizaciones y empleados saludables. “Saludables”, en el más amplio sentido de la palabra tal y como lo concibe la OMS, no sólo como la ausencia de enfermedad sino como un estado total de bienestar (físico, psíquico y social). Por ello considero que el nivel de desarrollo que he alcanzado en esta competencia ha sido muy elevado, teniendo en cuenta el nivel del que partía. A pesar de que esta competencia tiene su origen lógico en la asignatura de *Psicología Organizacional Positiva*, ha tenido gran presencia también en el resto de las asignaturas del máster y en casi todos los trabajos que hemos ido realizando para cada una de ellas, ya que se ha otorgado gran importancia al desarrollo de las fortalezas individuales (como la empleabilidad de los trabajadores) y organizacionales (como la resiliencia organizacional), así como a las teorías en las que se fundamenta, como es el modelo HERO (HEalthy and Resilient Organizations) (Salanova, Cifre, Martínez, Llorens & Lorente, 2011) desarrollado por el equipo WoNT.

#### **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.**

Existen en la actualidad una gran cantidad de estudios que señalan cómo elementos como el clima y la cultura organizacionales tienen una mayor importancia para las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral que, incluso, la cuantía de las retribuciones salariales. A lo largo de mi trayectoria profesional, he sido consciente en todo momento de esa importancia y de las nefastas consecuencias que un clima laboral tóxico ejerce sobre el grado de bienestar de los trabajadores, lo cual se traduce en una merma de su rendimiento. Y es que el clima y la cultura organizacional son pilares básicos en cualquier empresa, determinando en gran medida la salud psicosocial de las organizaciones y de los trabajadores y estando mediados por múltiples factores, entre los que destaca el estilo de liderazgo. Esta competencia fue desarrollada en la asignatura de *Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad*, principalmente en las sesiones de Cultura y Clima

Organizacional impartidas por el Dr. Vicente González – Romá. El nivel alcanzado en esta competencia ha sido alto, ya que a pesar de haberlos estudiado dentro de la licenciatura en Ciencias del Trabajo y en el Máster de Prevención de Riesgos Laborales, en lo concerniente a la Psicología Aplicada, ha sido en esta asignatura cuando he profundizado en su conocimiento y en las maneras de medirlo e intervenir en el mismo. Especialmente interesante ha resultado la valoración de estos elementos en relación con los procesos de cambio, dónde se hace indispensable planificar su gestión e intervención y, en definitiva, el desarrollo organizacional que a fin de cuentas es el objetivo último de las organizaciones saludables y resilientes. La puesta en práctica de las teorías y estrategias para el estudio del clima y la cultura organizacionales mediante la realización del trabajo final de la asignatura *Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad*, me proveyó de una gran profundización en esta competencia, dónde pude materializar de forma práctica este conocimiento logrando una gran comprensión del mismo. Por otro lado, quizá el mayor desarrollo de esta competencia haya venido de la mano de mi trabajo en la redacción del TAD, ya que al abordar un indicador como es el del absentismo en relación al estado de salud de la organización, he encontrado fuertes vínculos con estos elementos de cultura y clima organizacional, lo cual me ha permitido un todavía mayor acercamiento a estas dimensiones de la empresa y valorar las posibles acciones de intervención. Cabe decir, que con un clima organizacional tóxico no se puede dar el desarrollo organizacional, y por lo tanto, se hace imperativo focalizar la atención en él, sabiendo que es un elemento tan importante como frágil, por lo que se precisa ser cuidadoso a la hora de actuar sobre él. Además, en el trabajo que realicé para la primera asignatura *Trabajo y Salud Ocupacional* y que fue tutorizado por la profesora Carmen Soler, me aproximé también, tal vez inconscientemente, al clima organizacional realizando el proyecto de investigación sobre la influencia del liderazgo en la aparición del acoso laboral (mobbing) en las organizaciones.

**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.**

En el estudio de los RRHH, es obligado contemplar los procesos de gestión de personas tales como el análisis y diseño de puestos de trabajo, la afectación e incorporación, la socialización o el diseño de los sistemas de trabajo. Si bien es cierto que se repasaron de forma calmada estos procesos, el verdadero objetivo de ello era poder relacionarlos con la salud psicosocial y con el desarrollo de carrera (personal) y organizacional. Esto significó para mí una innovación, ya que siempre me había aproximado a ellos de forma más técnica y tradicionalista, sin embargo en la asignatura de *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos* daba un paso más allá, comenzando a entrever las implicaciones

psicológicas que participan de estos procesos. Como ejemplo, baste señalar que tan importante es el contrato que firma el trabajador, como el contrato psicológico que se acuerda previamente con él por las inmensas implicaciones que éste va a tener en el bienestar del trabajador. O cómo la socialización puede ser a su vez aprovechada para introducir formación en los nuevos trabajadores y así iniciar la carrera hacia el desarrollo personal de éstos, lo cual va a repercutir en sus recursos personales (autoeficacia, optimismo, etc.). Asimismo, pude profundizar en esta competencia también durante el proceso de realización del TAD, dónde pude comprobar cómo el absentismo (tema central del trabajo), era muchas veces tratado como un problema de las organizaciones contra el que luchar, en vez de como un indicador de que algo no va bien en la empresa, lo que muchas veces se traducía en problemas psicosociales (liderazgo y clima laboral tóxicos, mobbing, burnout...). Todo ello me permite ahora mirar más allá, considerando las implicaciones psicosociales que pueden derivar de los procesos básicos de recursos humanos y aplicándolos, por ello, de manera más meditada y consciente.

### **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.**

La intervención es la pieza clave para mí, no sólo en el plan formativo del máster, sino por propio convencimiento en cuanto a su necesidad, oportunidades y utilidad. Es precisamente la intervención lo que llamó mi atención a la hora de decidirme por este máster, y definitivamente, junto con la psicología positiva, conforman la esencia del mismo, encontrando en las prácticas organizacionales positivas su máxima expresión. Por tanto, aunque parezca repetitivo aludir de nuevo al desarrollo de esta competencia en todas las asignaturas del máster, en esta ocasión es tanto o más cierto que en el resto de competencias, si bien el plan formativo la asocia directamente con las asignaturas de *Psicología Organizacional Positiva*, *Prácticas Organizacionales Saludables* e *Intervención en Igualdad de Oportunidades*. El desarrollo de esta competencia ha sido escalonado, ya que debía partir de unos conocimientos que teníamos que adquirir previamente para después poder aplicarlos a la hora de diseñar prácticas organizacionales e intervenir así en los entornos organizacionales. Para entender la importancia de la intervención hemos contado con la experiencia de primera mano de los profesores y de los ponentes de las diferentes sesiones, los cuales nos hacían partícipes de casos prácticos vividos en primera persona y que después podíamos desarrollar en los diferentes trabajos para los que era necesario ejercitar esta competencia. Tal vez el más destacable sea nuevamente el TAD, dónde he tenido que planificar la intervención dentro de una institución para

reducir los niveles de absentismo mediante el diseño y aplicación de prácticas organizacionales saludables. Para ello me he basado en las diversas experiencias que nos han compartido en las sesiones de las clases, en el feedback recibido de los diferentes trabajos entregados y en las diferentes lecturas de literatura científica en prácticas organizacionales. Por todo lo anterior, considero que he alcanzado un grandísimo nivel de desarrollo en esta competencia.

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

La nota característica de esta competencia viene de la mano de la psicología positiva, que contempla la optimización, no conformándose sólo con unos niveles de salud psicosocial buenos o positivos, sino que hace hincapié en la idea de la mejora continua y en la posibilidad de la optimización de lo positivo. Es decir, no es necesario esperar a que las cosas vayan mal para querer mejorar. La intervención es una herramienta que también sirve para dedicar esfuerzos extra a través del tiempo para conseguir y mantener el máximo nivel de funcionamiento, salud y satisfacción en equipos y organizaciones. Me he aproximado a la intervención en la optimización principalmente en las asignaturas de *Intervención Psicosocial en el Trabajo*, y muy especialmente en la asignatura de *Psicología Organizacional Positiva*, dónde pude comprobar muy directamente el efecto de la optimización de la salud organizacional a la luz del modelo HERO para organizaciones saludables y resilientes. Esta teoría es a la vez un modelo de intervención y un tipo de organizaciones que llevan a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar su salud psicosocial y financiera. Para la realización del trabajo de la asignatura de *Psicología Organizacional Positiva*, me basé en este modelo HERO, mediante el desarrollo de un conjunto de intervenciones destinadas a mejorar y optimizar la salud psicosocial de una organización, lo cual me ha permitido incrementar de manera notable mi nivel en esta competencia no sólo a nivel teórico, sino también a nivel práctico.

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

La valoración de los conocimientos adquiridos durante el máster, sobre todo, en relación con las expectativas que traía cuando me matriculé en el mismo, es un ejercicio de introspección que me ha parecido interesante desarrollar, ya que me permite apreciar no sólo la calidad de éste, sino también el durísimo camino que he recorrido para llegar hasta aquí, cuando me encuentro ya a punto de



terminarlo. Me parece innovadora la obligación de realizar este ejercicio en la redacción del presente Trabajo Fin de Máster, obligándome así a poner en valor las competencias adquiridas en él. A su vez, sirva esta afirmación para comenzar a introducir cómo y dónde he podido desarrollar la presente competencia. Así, el TFM se configura a la vez en asignatura y en trabajo práctico que conlleva un esfuerzo personal muy importante, si bien es verdad que apoyándonos siempre en la guía de un tutor, y que encuentra su materialización en el presente documento. No obstante, no es la primera vez que me enfrento a un ejercicio de valoración de las competencias adquiridas en el máster, ya que esta competencia también está contemplada en la asignatura de *Prácticas Externas*. Como ya he venido indicando anteriormente, en mi caso, al haber encontrado trabajo a jornada completa en el presente año, me era imposible realizar una estancia en prácticas en una empresa, y tuve que realizar un Trabajo Académicamente Dirigido (TAD). Para su desarrollo he tenido que reflexionar sobre el tema que quería abordar y planificar una intervención, con lo que comencé a ser realmente consciente de todo lo que había aprendido hasta el momento en el máster. Además, pude constatar el desarrollo de estas competencias al ver incrementados mis niveles de autoeficacia para enfrentarme a situaciones a las que anteriormente no hubiese sabido hacerlo. Por todo ello creo que el nivel de desarrollo de esta competencia es muy elevado.

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

La presente competencia del máster no se refiere ya a una competencia específica sino a una general y se refiere a algo común a todos los estudios de máster y a lo que aspiramos los alumnos, que es convertir los conocimientos teóricos en habilidades prácticas. Es decir, llevarlos a contextos reales demostrando el desarrollo de competencias adquirido durante el mismo y potenciando la autoeficacia en el ámbito profesional. Esto ha sido posible durante el máster en todos y cada uno de los ejercicios prácticos que hemos desarrollado en las distintas asignaturas, pero que adquiere una mayor relevancia, como es lógico, más hacia el final del cursado del máster en las asignaturas de *TFM* y *Prácticas Externas* (TAD). Aunque ya lo he mencionado anteriormente, la realización de los proyectos de estas dos asignaturas me han permitido tener un contacto más real y práctico con la experiencia profesional en psicología organizacional positiva al necesitar para su elaboración recordar todo lo estudiado y asimilarlo mejor en un contexto profesional simulado. Por tanto, aunque creo que aún queda mucho por recorrer para desarrollar plenamente esta competencia, estoy convencida de que el esfuerzo por llevar a situaciones prácticas los contenidos del máster me han permitido alcanzar un buen grado de desarrollo.

## Nivel de desarrollo de competencias del máster

A continuación se representa en forma de gráfico radial el análisis de desarrollo de las competencias adquiridas durante el máster con una perspectiva inicial anterior al comienzo del curso (PRE) y una visión posterior a la finalización del mismo (POST), en referencia al proceso de valoración de las competencias adquiridas para la asignatura de *Trabajo Fin de Máster (TFM)*. Para su realización se han tenido en cuenta las calificaciones finales obtenidas en las asignaturas, tratándose en una escala de 1 a 4, con una distancia de 0,5 dónde 1 es igual a 0 en una escala de 10, y 4 es igual a 10 en la misma escala.



Figura 2: Análisis de desarrollo de las competencias (Elaboración propia)

### 3. VALORACIÓN PERSONAL

Ahora que estoy a punto de terminar este camino, me es imposible no volver la vista atrás y sentirme muy satisfecha y agradecida a partes iguales. Satisfecha porque cuando comencé esta aventura traía unas expectativas muy elevadas y no me ha defraudado en absoluto. Y agradecida porque soy consciente de que nada de esto hubiera sido posible sin el esfuerzo y dedicación de ese increíble equipo humano que hay detrás de la experiencia en que ha resultado este máster. Me resulta muy complicado encontrar elementos negativos en una visión global de lo que ha sido el desarrollo de las competencias de este máster. Esto no quiere decir que no existan puntos débiles o elementos de mejora, sino que en una valoración general estos se difuminan y se pierden de vista porque ha sido mucho más lo positivo y lo excelente que lo negativo.

Quisiera empezar destacando la importancia de que se ofrezca una modalidad online, que me ha permitido poder realizar el máster cuando residía, por motivos de trabajo, en una provincia distinta a la mía, y después, cuando terminó mi beca y tuve que regresar a casa. E incluso cuando más tarde volví a encontrar trabajo a tiempo completo, nuevamente en otra provincia diferente.

Otro aspecto a valorar, es que la plataforma online (Aula Virtual) contaba con una gran cantidad de herramientas muy útiles para el aprendizaje en esta modalidad: desde el correo propio en Gmail a la emisión de vídeos en streaming, el chat para tutorías, los foros de discusión, la agenda de contactos de profesores y compañeros, la plataforma blog, el portafolios o el calendario y aplicación de avisos. El funcionamiento de la misma ha sido en todo momento óptimo, salvo con alguna salvedad que se ha solucionado eficazmente y con celeridad. Por ello, no ha supuesto un obstáculo para la adquisición de competencias previstas para este máster, como no lo ha sido tampoco el hecho de haber realizado el seguimiento del curso en la modalidad online, lo cual era mi principal temor al carecer de experiencia previa en esta modalidad de aprendizaje.

Además, los materiales que han subido los distintos profesores a la plataforma online, han sido muy útiles y de gran apoyo en el proceso de aprendizaje de la asignatura, al ser documentos muy recientes, completos y oportunos. No obstante, no me resulta sorprendente teniendo en cuenta la calidad del profesorado de todas las asignaturas.

Y es que si hay algo que ha destacado por encima de todo en este máster es, precisamente, el profesorado. Todos ellos tenían una trayectoria que les dotaba de una experiencia riquísima, que se ha reflejado a la hora de transmitir sus ideas y conocimientos, los cuales han transferido de forma vívida, permitiéndonos un contacto con la realidad aunque fuera de forma indirecta.

Por otro lado, mi descubrimiento de la psicología positiva me ha abierto un nuevo mundo, como ya he dicho en puntos anteriores, mostrándome esta nueva perspectiva de la ciencia de la Psicología. Esto me ha permitido obtener la foto completa de la realidad, no centrándome solamente en lo negativo sino contemplando también lo positivo. También ha tenido un gran impacto en mi vida, ya que me ha ayudado en mi crecimiento personal al proveerme de un nuevo punto de vista más consciente, positivo y optimista, al mismo tiempo que ha mejorado mis relaciones con los demás, desarrollando mi sentido de la empatía, mi capacidad de negociación, etc.

Entender los procesos psicológicos a través de la psicología positiva aplicada al mundo laboral, representa una llave a la gestión de las personas que antes sólo podía intuir pero que ahora se torna en una realidad que me gustaría seguir estudiando, ya que creo firmemente en la necesidad de seguir mejorando la calidad de vida de las personas, también en el trabajo, aunque para ello deba escudarse la idea en las mejoras de productividad, rendimiento, retorno de la inversión... Además, partimos de la experiencia previa de algunos profesores en cuyas empresas ya se han aplicado técnicas basadas en la psicología positiva y que han obtenido resultados muy satisfactorios, con lo que queda constatado que es una realidad y no una utopía. Todo ello es lo que me anima a seguir creyendo que es posible crear un mundo más humano.

Mención aparte merece la distribución escalonada de las asignaturas del máster, de una en una, porque me ha permitido ahondar en cada una de ellas centrando toda mi atención en su estudio y cimentándolo poco a poco desde las teorías de Psicología de la Salud Ocupacional y apoyando cada nuevo paso en los anteriores. En este sentido, considero que mi aprendizaje se ha ido construyendo de manera sólida por el carácter gradual de la planificación, consolidando mi desarrollo de las competencias contempladas para cada asignatura de forma individualizada, pero interrelacionadas entre sí.

Y ahondando en las facilidades del máster, quiero recalcar el gran reconocimiento que me merece el que en el plan formativo se contemplara una alternativa a la estancia en una organización en prácticas para la asignatura de *Prácticas Externas*. Para aquellos que hemos tenido la fortuna de encontrar trabajo en mitad del curso académico, algo que es difícilmente predecible, resulta muy tranquilizador tener la posibilidad de sustituir las prácticas por un Trabajo Académicamente Dirigido, sin que eso merme en modo alguno el desarrollo pleno de las competencias que se pretende adquirir con esta asignatura.

Quizás, a este respecto, sí que quepa una crítica constructiva con relación a la distribución de la carga lectiva: al principio del curso tenemos una sola asignatura con su correspondiente examen y trabajo práctico. Esta dinámica se ha repetido asignatura tras asignatura, mes tras mes, hasta que

llegó el momento de comenzar a compaginar el seguimiento de las clases con la búsqueda de empresa para las prácticas, la realización de estas prácticas o, en mi caso, del TAD y, al mismo tiempo, comenzar con la redacción y primeras revisiones del TFM, lo que supone un gran esfuerzo y una gran carga al final del curso. Casualmente, la última asignatura que cursé justo cuando me encontraba en el punto álgido de todas esas tareas, *Intervención en Igualdad de Oportunidades*, no establecía la elaboración de un único trabajo final de asignatura en grupo, sino que se pedía realizar una actividad, si bien es verdad que más o menos corta, por cada sesión impartida; es decir, un total de seis actividades durante esta asignatura que compaginar con la redacción del TFM, el desarrollo del TAD, etc. Para poder conservar la fortaleza a la que había hecho referencia anteriormente, sobre la posibilidad de ahondar en cada competencia de forma escalonada, al estudiarse asignatura por asignatura, sería interesante que hubiese una mejor distribución de la carga de trabajo que permitiese dedicar el mismo esfuerzo al desarrollo de las últimas competencias que a las primeras.

Como ya he mencionado en otras ocasiones, mi intención inicial era la de realizar prácticas externas en una empresa y, aunque finalmente tuve que optar por el TAD por motivos laborales, en un principio estuve buscando alguna organización que quisiese acogerme. También se suma a esta casuística el que realizara una ampliación de matrícula en febrero tras haber recibido la beca del Ministerio de Educación Cultura y Deporte, y por ello comenzara ya con poco tiempo la búsqueda de empresas y con poco margen para firmar un convenio debido a la escasa flexibilidad en el establecimiento de la fecha límite. Por ello, propongo que se tenga esto en cuenta en futuras ediciones del máster y que se pueda introducir cierta flexibilidad en la fecha límite de propuesta de entidad.

También me gustaría aprovechar la oportunidad para comentar algunos aspectos de mejora que creo que podrían introducirse en la metodología didáctica del máster, con especial impacto para los alumnos de la modalidad online. Por ejemplo, sería muy positiva la posibilidad de poder descargarse los vídeos de las sesiones, de forma que pudiésemos aprovechar, por ejemplo, los largos desplazamientos en transporte público para visionar o repasar los vídeos al contar con la posibilidad de tenerlos descargados en dispositivos móviles y tablets.

Igualmente, echo de menos la disponibilidad de más material descargable del Aula Virtual (ejemplos de tests, artículos escaneados, monografías, etc.) que poder revisar y consultar más adelante cuando necesitemos o queramos profundizar en ello, o como apoyo para la práctica profesional. Esto redundaría en un mayor desarrollo de las competencias que se refieren especialmente a las acciones de intervención.

En definitiva, tengo que admitir que estoy muy satisfecha con el máster, tanto en sus contenidos como en el desarrollo de las competencias previstas y con la atención recibida por parte de todas las personas implicadas en el desarrollo del mismo, entre otros muchos aspectos. Deseo hacer hincapié en las múltiples ocasiones que hemos tenido a lo largo del máster para realizar trabajos grupales en cuyo seno se han producido una serie de discusiones y debates que han propiciado el intercambio de ideas y que, por tanto, han aportado un enriquecimiento mayor al desarrollo de competencias, no sólo de las específicas del máster, sino también otras genéricas como el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, etc.

Cabe decir que aunque ha sido un camino arduo, que ha requerido un gran esfuerzo por mi parte al tener que compatibilizarlo con varios trabajos y las mudanzas que han conllevado, ha merecido indudablemente la pena y lo recomendaría sin vacilar a todos aquellos que, como yo, estén interesados en mejorar la calidad de vida de las personas desde el ámbito laboral y asimismo, en experimentar un crecimiento personal sorprendente de la mano de la psicología positiva.

#### **4. FUTURO PROFESIONAL**

El mundo de los RRHH siempre me ha atraído muchísimo, ya que me fascinaba la idea de trabajar con personas. De hecho, imaginaba esta profesión como una oportunidad para ayudar a las personas a encontrar un sentido a sus vidas a través de un trabajo que les permitiera realizarse, que les gustara y les hiciera sentirse útiles, incluso, por qué no, imprescindibles. Era algo que aportaría un valor importantísimo a sus vidas.

Una anécdota curiosa al respecto: cuando otras personas me preguntaban por lo que estudiaba y yo, orgullosa, respondía que Ciencias del Trabajo, cargada con la emoción de quién pretende ayudar a crecer a los demás desde una perspectiva profesional, recibía en cambio una gran exclamación de desaprobación. ¡Esa es una profesión de déspotas y tiranos! solían responderme, cuando no otras cosas peores. Fundamentaban sus argumentos en que los encargados de RRHH eran los responsables y hasta ideólogos de los despidos y planes de reestructuración. Algo que chocaba frontalmente con mi idea de desarrollo profesional y de las técnicas de RRHH: selección, formación, adaptación de puestos de trabajo, entre otras.

Obviamente, era consciente de que aquella era también una parte del trabajo, pero tan extrema y postrera que no concebía el momento de aplicarla... mucho menos a priori cuando aún me encontraba formándome y fundamentando la razón de mis estudios en el crecimiento personal y profesional de los trabajadores.

No puedo parar de repetir lo que el descubrimiento de la Psicología Positiva ha significado para mí, pero creo firmemente que en esta ocasión queda sobradamente razonado el porqué de mi afirmación. Así pues, concibo mi futuro profesional en esta línea: en la del asesoramiento y orientación profesional, el cambio organizacional y la gestión de personas.

Con respecto a la orientación laboral, creo que es una oportunidad de oro para apoyar a las personas en la búsqueda de su vocación: no solamente en la simple búsqueda de empleo, sino también en su empoderamiento personal y profesional; el cambio organizacional, porque me parece algo ineludible e inherente al tiempo que nos ha tocado vivir, y porque una mala gestión del cambio puede afectar muy negativamente a los trabajadores hasta el punto de incluso dar al traste con sus aspiraciones profesionales y, por extensión, también con las personales. Pero el punto fuerte, es indudablemente el de la gestión de las personas.

Me gustaría desempeñarme laboralmente en el ámbito de la gestión de las personas, en este departamento, para cambiar la concepción empresarial de los RRHH. Los trabajadores son personas que sienten, que padecen, que son objeto de su propia idiosincrasia y de las cuestiones de sus vidas

y no máquinas cuyo objetivo es producir (productos o servicios), con independencia de las circunstancias. Y lo que es más, quizá por la propia naturaleza humana, somos seres imperfectos con mucho camino por delante para mejorar, por lo que la gestión de personas es un bastión clave para promover el desarrollo de las personas desde el ámbito profesional; bien con formación, con planes de desarrollo de carrera, con el desarrollo competencial, la convivencia, la inteligencia emocional...con la consecuente repercusión en las demás esferas de la vida de los trabajadores (personal, familiar, social, etc.).

Por todo lo anterior, me gustaría poder ocupar un puesto de responsabilidad en un departamento de RRHH que me permitiese gestionar el talento de una organización en toda su extensión, desde el diseño de los procesos de reclutamiento y selección en base al constructo de la felicidad, pasando por el análisis, diseño y adaptación de puestos de trabajo, y haciendo especial hincapié en los planes de formación y desarrollo de carrera de los trabajadores. Del mismo modo, me haría especial ilusión asesorar a otras empresas en lo concerniente al desarrollo del talento y la gestión del cambio en sus organizaciones para transmitir mi visión de gestión de personas.

Para ello, considero necesario seguir formándome a la vez que busco una oportunidad laboral que me permita, por un lado seguir aprendiendo de la experiencia, y por otro, comenzar a poner en práctica mi filosofía de recursos humanos en línea con la psicología organizacional positiva.

Soy consciente de que es ahora cuando comienza el tramo más duro del camino, pero lo afronto esperanzada, con ilusión y optimismo, resuelta a no rendirme hasta ver satisfechas mis aspiraciones.



## 5. BIBLIOGRAFIA Y WEBGRAFIA

*Anexo [a la] Guía Docente – Máster POT: Trabajo Fin de Máster. Curso 2015/2016.* (2015). Castellón: Universitat Jaume I.

CTM. (2015). *Reglamento Trabajo Fin de Máster (TFM): Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos (POT).* Castellón: Universitat Jaume I.

*Guía Docente: SBE511 – Trabajo Fin de Máster (AD) 2015/2016 [para la titulación de] Máster Universitario en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos (Plan de 2014) (A distancia).* (2015). Castellón: Universitat Jaume I.

*LLEU - Libro Electrónico de Universidad.* (2015). Castellón: Universitat Jaume I. Disponible en: [https://e-ujier.uji.es/pls/www/!gri\\_ass.lleu\\_portada\\_g?p\\_curso\\_init=2015](https://e-ujier.uji.es/pls/www/!gri_ass.lleu_portada_g?p_curso_init=2015)

Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I.M., Llorens, S. & Lorente, L. (2011). Psychosocial risks and positive factors among construction workers. En Clarke, S., Cooper, C. & Burke, R. (Eds.), *Occupational health and safety: Psychological and behavioral challenges* (pp.295-320). UK: Gower.