

**PSICOLOGIA DE LAS ORGANIZACIONES, TRABAJO Y RECURSOS
HUMANOS**

Autor: Miguel Herrando Cruz

Tutora: María Lidón Nebot



Resumen:

El presente trabajo es una breve compilación y reflexión de los conocimientos adquiridos durante el transcurso del Máster en Psicología de la Organizaciones, Trabajo y Recursos Humanos. Para ello, se ha tenido en cuenta la optimización de las técnicas aprendidas, su finalidad e implementación efectiva en el ámbito práctico dentro de la organización.

Palabras clave: Organización, Psicología Positiva, Desarrollo

INDICE

- 1. Introducción**
- 2. Objetivos**
- 3. Metodología**
- 4. Bloque Docente**
 - 4.1. Módulo de Recursos Humanos
 - 4.1.1. Presentación del módulo
 - 4.1.2. Competencias desarrolladas
 - 4.1.3. Valoración del módulo
 - 4.2. Módulo Organizaciones
 - 4.2.1. Presentación del módulo
 - 4.2.2. Competencias desarrolladas
 - 4.2.3. Valoración del módulo
 - 4.3. Módulo Trabajo
 - 4.3.1. Presentación del módulo
 - 4.3.2. Competencias desarrolladas
 - 4.3.3. Valoración del módulo
 - 4.4. Especialidad Desarrollo de los Recursos Humanos
 - 4.4.1. Presentación del módulo
 - 4.4.2. Competencias desarrolladas
 - 4.4.3. Valoración del módulo
 - 4.5. Valoración Global del Bloque Docente
- 5. Bloque Empresa**
 - 5.1. Identificación de la Organización
 - 5.2. Información de la Organización
 - 5.3. Equipo de trabajo
 - 5.4. Tareas y descripción de las desempeñadas
 - 5.5. Competencias desarrolladas
 - 5.6. Valoración del bloque empresa
- 6. Conclusiones**
- 7. Bibliografía**

1. Introducción

A lo largo del emocionante viaje que ha supuesto el MPOTRH nos ha dado tiempo a aprender gran cantidad de técnicas que han servido para ampliar la visión que tenía en el campo de la psicología organizacional y de los recursos humanos. Al mismo tiempo que se nos ha introducido en el fascinante mundo que conlleva la psicología positiva. Aprovecho este TFM para realizar una reflexión de aquello que ha supuesto la realización del Máster y su especialización en el área de recursos humanos.

Antes de entrar en más detalles, decir que después de analizar y evaluar las diferentes opciones formativas en materia de recursos humanos y desarrollo del capital humano, me decidí a cursar el Máster de la Universidad Jaume I por diversas razones; primeramente por la posibilidad de cursarlo en la modalidad online cosa que me permitía trabajar; al mismo tiempo aprendía y además podía poner en práctica diversas técnicas.

En segundo lugar, porque muchos programas especializados en la gestión de los recursos humanos se basan más en la parte administrativa y legal, la particularidad que agrega este programa es que se profundiza en la psicología organizacional aplicada al mundo laboral (RRHH) y por supuesto, el extra que se ofrece es la psicología positiva algo innovador y que pocas universidades o escuelas de negocios son capaces de ofertar.

Ya pasando a lo que es la estructura del TFM, simplemente realzar que, se divide en dos grandes bloques. Por un lado, se presenta el bloque docente, en concreto, éste contiene 4 apartados relacionados con los distintos módulos; Módulo de RRHH, Módulo Organizaciones, Módulo de Trabajo y Especialidad en Recursos Humanos.

Por otro lado, un segundo bloque dedicado a la estancia en empresa donde presenta brevemente a la organización, la sección de trabajo y las tareas desempeñadas. Al mismo tiempo se evalúan la puesta en práctica de las competencias adquiridas durante el transcurso del Máster. Es decir, la implementación a la realidad laboral de los conocimientos, técnicas y metodologías adquiridas.

2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es realizar una introspección de las competencias y conocimientos que se han adquirido durante el transcurso del Máster.

Con esto se pretende realizar una autoevaluación y ver si gracias a la programación y procesos seguidos durante la maestría se han alcanzado las metas propuestas inicialmente.

Para ello, se ha seguido en todo momento la guía propuesta en el aula virtual, donde la base será el modelo de *Competencias Europsy*.

3. Metodología

Este estudio, como ya se ha mencionado anteriormente, se divide en dos grandes apartados, por un lado la parte correspondiente a la estancia en empresa donde brevemente se expone la organización y se detallan las diferentes tareas y funciones asignadas en el puesto de trabajo.

Posteriormente se pasa a valorar de forma personal las competencias adquiridas durante la estancia profesional a partir de los conocimientos desarrollados y su puesta en práctica.

Para esto se seguirá el cuadro de *Competencias EuroPsy*; teniendo en cuenta las competencias básicas o primarias, las competencias profesionales del rol profesional, las competencias de investigación y las competencias posibilitadoras o facilitadoras.

Brevemente definiríamos el CCEP como, las que cualquier psicólogo (en este caso especialista en RRHH) debería ser capaz de probar en el desempeño de sus responsabilidades. Estas competencias se dividen en primarias (Especificación de objetivos, Evaluación, Desarrollo, Intervención, Valoración, Comunicación), las competencias de investigación (Diseño, Recogida, Análisis, Redacción y *Feedback*) ya por último, las competencias posibilitadoras o facilitadoras (Gestión de la práctica profesional, Garantía de calidad, Relación profesional, Desarrollo profesional continuo, Adquisición del código ético).

El segundo gran apartado corresponde al bloque docente, se ha utilizado una metodología cualitativa, evaluando los diferentes módulos, presentándose las distintas asignaturas, personal docente, y la evaluación de las competencias adquiridas en cada módulo.

Para poder cuantificar el resultado del cuadro de competencias Europsy se sigue una escala de tipo Likert de 1 a 4 donde; el 1 representa que *“Se constatan la existencia del conocimiento y habilidades”*, el 2 *“Constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión”*, el 3 *“Se constata la competencia para desempeñar tareas sin supervisión”* y el 4 que *“Constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión”*.

En cuanto a los cuadros de competencias, estos siguen una secuencia lógica, es decir, se puede observar la evolución positiva de que los conocimientos y habilidades se han ido adquiriendo progresivamente.

Después de cada cuadro de competencias se realiza una representación gráfica mostrando claramente la evolución de los conocimientos adquiridos.

Para finalizar se hará una valoración global del bloque docente y ya para cerrar la conclusión general.

Para la elaboración del trabajo se han utilizado diversos tipos de recursos, por ejemplo recursos *web*, materiales y artículos de investigación utilizados durante el transcurso del máster y también diferentes libros especializados y lecturas recomendadas

4. Bloque Docente

A lo largo de este apartado se realizará un breve resumen de los diferentes módulos cursados durante el Máster y de la valoración personal respecto a los aspectos positivos y los aspectos a mejorar. También se reflexionará de la importancia de los conceptos y técnicas aprendidas.

Al mismo tiempo, al finalizar cada módulo se presentará un cuadro en relación a las competencias adquiridas en cada bloque y un histograma donde se visualizan fácilmente la evolución de las competencias.

4.1 Módulo de RRHH

4.1.1 Presentación del Módulo

A continuación se presentan los módulos y el profesorado docente correspondientes a la Especialidad de Desarrollo de RRHH:

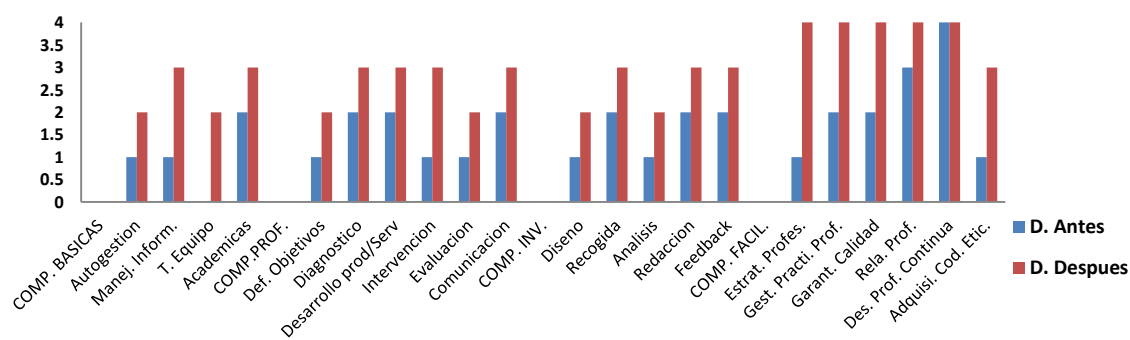
- Desarrollo de RRHH y Salud Ocupacional: Eva Cifre, Francisco Herrero
- Procesos Fundamentales en RRHH: Isabel M. Martínez, M. Jose Chambel,
- Desarrollo Personal y de Grupos: Alma Rodríguez, Santiago Vázquez, Maria Vera, Mercedes Ventura.

4.1.2 Competencias desarrolladas

Nombre de la competencia desarrollada	Tarea/Actividad para desarrollar la competencia y/o resultado o evidencia de que se ha alcanzado aplicadas a la practica	Desarrollo de la competencia antes del bloque (1-4)	Desarrollo de la competencia después del bloque (1-4)
Competencias básicas			
Autogestión	Se realiza un horario mensual con la planificación de las tareas a realizar durante el periodo. Se prepara un plan de trabajo, intentando que se respete al máximo, se cuidan las fechas y objetivos que deben alcanzarse y cumplirse.	1	2
Manejo de información	Se busca y obtiene información relativa a la salud ocupacional (Normativa ISO, OSHA), planificación de los recursos.	1	3
Trabajo en equipo	Se realiza una distribución de tareas entre los miembros del grupo de trabajo, teniendo en cuenta, el <i>background</i> de cada miembro y las preferencias de cada uno. Se pone fecha limite para la entrega, se revisa en conjunto y se procede a una puesta en común para obtener el mejor resultado posible. (En el foro/email los intercambios son constantes)	0	2
Académicas	Se buscan los recursos necesarios, (web, libros, revistas) para estar actualizado en relación a las técnicas y procesos de RRHH.	2	3
Competencias profesionales del rol profesional			
Definición de objetivos	Se definen objetivos relativos al reclutamiento y selección de candidatos, evaluación de puesto, descripción de tareas etc.	1	2
Diagnóstico	Se realizan modelos evaluaciones de desempeño para conocer la situación de los trabajadores y buscar la mejor sinergia con la organización y los clientes.	2	3
Desarrollo de productos/Servicios	Se ofrece óptimo servicio al cliente, rápida respuesta y búsqueda de solución de problemas a corto plazo	2	3
Intervención	Se estudian diversos test de personalidad; ej. MBI (Myers&Briggs), se utilizan técnicas de coaching, se estudian técnicas de solución de problemas	1	3
Evaluación	Se revisan informes de entrevistas de trabajo, test y sesiones de grupo durante el proceso de selección. Se pasan encuestas a los trabajadores para conocer el grado de satisfacción en el seno de la organización.	1	2
Comunicación	Se comunica con claridad tanto a nivel oral, como en la redacción de mails o documentos oficiales e informes.	2	3
Competencias de investigación			
Diseño	Se diseñan borradores de documentos de acogida de los nuevos empleados de la organización (<i>Welcoming pack</i>)	1	2
Recogida	Recogida de datos proveniente de los diferentes supervisores de sección en relación con los puestos a desempeñar y realizar la descripción de las tareas del	2	3

	puesto.		
Análisis	Análisis de modelos de CV para ver las distintas competencias y se realiza la lista corta. Análisis de las preguntas a realizar según puesto.	1	2
Redacción	Redacción de las contratos de trabajo, descripciones de puesto etc.	2	3
Feedback	Se ofrece feedback siguiendo los procesos burocráticos de la organización, en el momento de selección de candidatos y rescisión de contrato.	2	3
Competencias facilitadoras			
Estrategia profesional	Elección de un plan de prevención evitando situaciones de <i>mobbing</i> , <i>burnout</i> , promoviendo la movilidad laboral.	1	4
Gestión de la práctica profesional	Seguimiento de las tareas de acuerdo con las normas y estándares de calidad ISO y OSHA.	2	4
Garantía de calidad	Cada 3 meses se preparan borradores de encuestas de satisfacción para evaluar los servicios ofrecidos.	2	4
Relaciones profesionales	Se extienden las relaciones con los diferentes compañeros de grupo para promover la movilidad de recursos.	3	4
Desarrollo profesional continuo	Realización del presente Máster y realización del Master in Project <i>Leadership</i> y diseño de sistemas.	4	4
Adquisición del código ético	No se utiliza la posición en el trabajo/estudios para conseguir beneficios a partir de favoritismos.	1	3

Competencias Desarrolladas Modulo RRHH



4.1.3 Valoración del módulo

La dirección de recursos humanos, definida como el conjunto de actividades que implican el conocimiento de la naturaleza y estructura de las organizaciones, de las bases del comportamiento humano dentro de las mismas y del sistema jurídico que regula sus relaciones (González y de Elena, 1998).

Este módulo particularmente me ha ayudado a ampliar y profundizar en diversos conceptos y técnicas relacionados con la actividad de los recursos humanos de manos de especialistas en esta práctica.

Así pues, dentro de las prácticas organizacionales saludables se podrían citar la comunicación e información en la organización, la conciliación, la posibilidad de

desarrollo profesional y desarrollo de habilidades personales, la equidad, la prevención del *mobbing* o la gestión de la diversidad.

Otra buena práctica que se está empezando a utilizar en las organizaciones y que se ha visto, es la opción de teletrabajo, especialmente ligada a la salud ocupacional, en este aspecto las nuevas tecnologías de la información están jugando un papel esencial.

Dentro de los procesos de la gestión de Recursos Humanos tenemos que citar el análisis del trabajo (reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, beneficios, descripción y análisis del puesto de trabajo...) y la planificación de los recursos humanos.

No hay que olvidar, la planificación de los recursos humanos como aquel proceso de elaboración e implantación de estrategias por las que una empresa se provee de personas, con las competencias necesarias, desempeñando los roles adecuados, durante el tiempo oportuno, para conseguir los objetivos empresariales de manera eficaz y atendiendo a las necesidades individuales de las mismas. (Martínez, 2006).

Aquí aparecen otros conceptos como son la gestión de competencias, el proceso de selección y reclutamiento, el despido, el *outplacement*, la entrevista etc.

Otro aspecto a destacar en este bloque ha sido el Desarrollo Personal y de grupos teniendo en cuenta el plan de desarrollo profesional del empleado y grado de felicidad en el trabajo.

4.2 Módulo Organizaciones

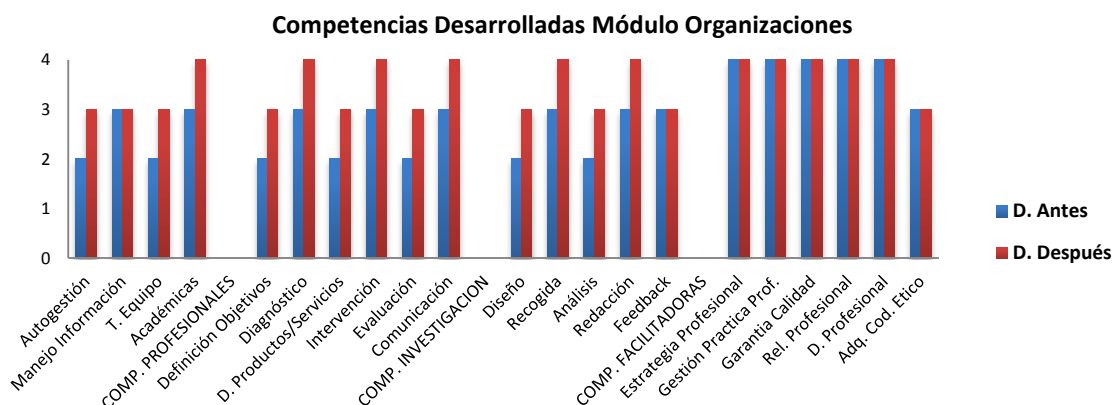
4.2.1 Presentación Módulo

A continuación se presentan los distintos bloques y el profesorado docente correspondientes al Módulo Organizaciones:

- Aprendizaje y Desarrollo Organizacional: Eva Ferrando, Isabella Meneghel, Vicente Gonzalez Roma
- Gestión de la Calidad en las Organizaciones: Agustín Sánchez, Esther Gracia, Merja Fisher
- Relaciones laborales, Mediación y Conflictos: Eva Ferrando, Lourdes Munduate

4.2.2 Competencias desarrolladas

Nombre de la competencia desarrollada	Tarea/Actividad para desarrollar la competencia y/o resultado o evidencia de que se ha alcanzado aplicadas a la practica	Desarrollo de la competencia antes del bloque (1-4)	Desarrollo de la competencia después del bloque (1-4)
Competencias básicas			
Autogestión	Se adquieren nuevos conocimientos, Resiliencia, HERO, BATNA, se busca la puesta en práctica de estos de los susodichos.	2	3
Manejo de información	Se busca información en relación a las organizaciones que aprenden, y en relación a la resiliencia.	3	3
Trabajo en equipo	Se comparten con el equipo de trabajo del Máster los conocimientos adquiridos.	2	3
Académicas	Se leen los artículos en relación al módulo y se busca información adicional en la Web.	3	4
Competencias profesionales del rol profesional			
Definición de objetivos	Se define el plan formativo y los objetivos que se deben alcanzar en el corto y largo plazo.	2	3
Diagnostico	Se diagnostica el problema a partir de la encuesta de evaluación.	3	4
Desarrollo de productos/Servicios	Se analizan distintos tipos de política empresarial y se trata de adaptar las necesidades de los empleados al código de la organización.	2	3
Intervención	Se pondrán en práctica los programas de formación una vez aprobados.	3	4
Evaluación	Se evaluará que se alcanzan los resultados obtenidos al final de la formación, y a los 6 meses.	2	3
Comunicación	Se comunicaran los resultados con los trabajadores y secciones, al mismo tiempo se guardarán para compararlos con futuras ediciones.	3	4
Competencias de investigación			
Diseño	Preparación de un plan de formación, para un grupo de 25 trabajadores. (Trabajo del Módulo)	2	3
Recogida	Se pone en marcha un <i>learning asessment</i> para evaluar las necesidades de los empleados. Se recogen los resultados en 5 días.	3	4
Análisis	Se realizan gráficos para ver en qué campos los empleados tienen necesidad de desarrollar sus habilidades.	2	3
Redacción	Se prepara un informe y se detalla el plan de formación siguiendo las pautas de los resultados obtenidos.	3	4
Feedback	Se proporciona <i>feedback</i> a los participantes en el estudio y también a los superiores para que aprueben el plan formativo.	3	3
Competencias facilitadoras			
Estrategia profesional	Se prepara la estrategia para solución/mejora de necesidades de los empleados y de la organización.	4	4
Gestión de la práctica profesional	Se preparara un plan integro sin olvidar la parte financiera, los recursos necesarios y disponibles y el número de personas al que va dirigido.	4	4
Garantía de calidad	Se optimizan los recursos a fin de maximizar los resultados con el presupuesto disponible.	4	4
Relaciones profesionales	Los resultados son compartidos con otros departamentos de formación y con los <i>team</i> líderes.	4	4
Desarrollo profesional continuo	Se realiza investigación de nuevos elementos que se puedan integrar en futuras ediciones del programa.	4	4
Adquisición del código ético	Se pretende y promociona el crecimiento personal y profesional en el área de trabajo. Se respetan los códigos de conducta	3	3



4.2.3 Valoración del módulo

Módulo de gran importancia para poder entender el funcionamiento organizacional y los diferentes tipos de organizaciones que nos podemos encontrar.

A modo personal, en este módulo me quedo con la grandeza de las empresas resilientes y de aquellas organizaciones saludables.

Se ha analizado la importancia del aprendizaje continuo y del desarrollo de los recursos humanos en la organización. Por un lado se ha profundizado en lo que representa entorno social y el mercado actual, especialmente como está afectando a las organizaciones. El principal objetivo en este aspecto es analizar como la organización debe adaptarse a este nuevo entorno y que cambios deber realizar para ser sostenible.

Se ha visto como actualmente las organizaciones están invirtiendo en el capital humano, de ahí la importancia que están adquiriendo las evaluaciones de desempeño en el desarrollo organizacional y profesional de los trabajadores.

Unido al desarrollo de la organización están los planes de formación y aprendizaje, siendo esencial para las empresas que los trabajadores sean formados en campos donde realmente puedan aportar outputs. Claramente se pretende optimizar al máximo los recursos de forma que los empleados y mandos superiores sea capaces de transferir el *know-how* al resto de empleados.

También se ha comprobado la importancia de la empleabilidad como la capacidad a adaptarse a nuevas situaciones del mercado de trabajo y nuevos retos profesionales, movilidad, el querer hacer, poder hacer y el saber hacer.

Otro concepto a destacar en este bloque es las *“learning organizations”* u organizaciones que aprenden, definidas como aquellas organizaciones que se encuentran en un cambio continuo, priorizando el aprendizaje de sus miembros y que

persiguen nuevos objetivos y resultados. Son organizaciones que escuchan a sus empleados y fomentan y promueven el aprendizaje mutuo, es decir persiguen los objetivos de la organización a través del desarrollo profesional de sus empleados.

Desde esta perspectiva, toma gran relevancia el modelo de aprendizaje continuo, donde en un primer lugar se deberán identificar las necesidades de la organización y de los empleados, una vez realizado este análisis (*learning assesment o assesment needs*) se pasará a diseñar el programa de aprendizaje teniendo en cuenta los resultados del análisis previo. Ya una vez diseñado el programa de aprendizaje (*on the job – off the job*) se pasará a la implementación para una posterior evaluación. Es importante realizar la evaluación puesto que se podrá ver el resultado y producto final del programa formativo.

Otro aspecto con el que me quedo y que se debe tener en cuenta al hablar del desarrollo organizacional es la importancia de la diversidad, es fundamental que la organización sepa jugar con este fenómeno. El saber y poder integrar personas con perfiles, culturas, nacionalidades, sexo etc. diversos, jugará un papel extremadamente relevante en el avenir de la organización. Las organizaciones que sepan y consigan gestionar en su política y estructura de trabajo la diversidad conseguirán fácilmente hacer frente a dificultades del mercado.

La realización del Módulo organizaciones, justo en el periodo en que debía realizar mis proyectos me ayudó a conseguir unos resultados óptimos, tanto a nivel de planificación de la formación como en su evaluación final a nivel profesional me ha permitido aplicar algunas técnicas, por ejemplo este año se me encomendó realizar un plan formación para dos grupos de 25 personas provenientes de diferentes países y con perfiles y sexos diferentes, previo al diseño del plan realicé un análisis de las necesidades de aprendizaje.

Para finalizar este apartado, aparecen algunos conceptos totalmente nuevos para mí. Como son, las organizaciones saludables y resilientes. Por un lado la organización saludable como aquella que tiene como objetivos ayudar a sus miembros a mantener un tono vital y mental sano, fomentando el bienestar de las personas con políticas de conciliación, al mismo tiempo no olvidan asuntos cruciales como la seguridad e higiene

laboral o políticas retributivas ya sea en forma de desarrollo de carrera o beneficios sociales.

En cuanto al segundo fenómeno importante, especialmente nuevo para mí, es la organización resiliente, pudiéndose definir como la capacidad de un sistema para absorber los cambios, vislumbrados como una serie de crisis repentinas (López, 2009 Smith y Graetz, 2011) y aún conservar su funcionalidad esencial (Walker et al, 2006). Si adaptamos este concepto a la persona, la persona resiliente sería aquella que posee la capacidad de aceptar y enfrentar tragedias o acontecimiento traumáticos y salir fortalecida.

Al mismo tiempo, el Modelo de Organizaciones Saludables y Resilientes (HERO), las define como aquellas que hacen esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de sus empleados y de la organización a través de prácticas organizacionales saludables que se relacionan con la mejora de las características del trabajo a nivel de tarea, nivel de ambiente social y a nivel organizacional (Salanova 2008; 2009; Salanova y cols., 2012, p.7).

Dentro del bloque de Gestión de la calidad en las organizaciones, se ha enfatizado especialmente los Sistemas de gestión, definiéndose como el sistema para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad. La normativa a seguir en este campo es la normativa ISO 9000 y la normativa ISO 14001 en gestión ambiental, sin olvidar los ocho principios de la gestión de calidad; organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque del sistema hacia la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y por último la relación mutuamente beneficiosa con el proveedor. En este bloque se han estudiado todos los aspectos para la implementación de los sistemas de gestión.

Otro concepto importante que se ha visto es el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo OHSAS 18001, donde vienen especificados todos los requisitos de seguridad y salud en el trabajo que permiten a una organización desarrollar e implementar políticas y objetivos teniendo en cuenta los requisitos legales y la información sobre los riesgos para la seguridad y salud laboral.

Personalmente creo que esta parte del bloque ha sido bastante técnica especialmente porque se han visto conceptos referentes a normativas internacionales de

estandarización de sistemas. Son aspectos importantes a tener en cuenta en el área de la gestión de recursos humanos. Al mismo tiempo, considero que puede llegar a aparecer complejidades debido al alto grado de tecnicidad de las diferentes normativas vigentes.

Dentro de las relaciones laborales, la planificación de la negociación, se presenta como la clave antes de iniciar la negociación. Durante la planificación se prepararan y analizarán los logros pretendidos. Al mismo tiempo se deberá reunir toda la información necesaria para poder tener un control del proceso y no tener sorpresas durante la negociación.

Aquí se ha estudiado el concepto realmente útil como es el BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement* Fisher, Ury, y Patton 1998), consistiendo en prever lo máximo que se puede conseguir a la hora de la negociación, y en caso de que no se pueda alcanzar cual será el punto de inflexión a partir del cual se podrá tomar una decisión.

En el siguiente apartado de este bloque se ha estudiado como afrontar y gestionar conflictos y como mediar en caso de conflicto.

El conflicto se puede definir como la reacción entre las partes que perciben que las propias aspiraciones y las aspiraciones actuales de la otra parte no pueden ser alcanzadas simultáneamente (Jehn y Putnam 1994).

Los conflictos dentro de la organización pueden ser de distinta índole, por ejemplo jurídicos, de tareas o de relaciones interpersonales. A la hora de gestionar un conflicto se deberá tener en cuenta el tipo de conducta de las personas involucradas en el conflicto, por ejemplo la evitación, servilismo, compromiso, solución de problemas, lucha directa, lucha indirecta.

En el caso de la mediación a diferencia de la negociación aparecerá la figura de una tercera persona pudiendo ser un ente judicial, persona del trabajo, familia etc. dependiendo de cada caso.

En este bloque se ha profundizado en la psicología de las organizaciones como el estudio de las interacciones entre las personas y las organizaciones en tanto que interacción entre ambos y la organización.

Se han visto aspectos de extrema importancia a nivel organizacional, por ejemplo los beneficios de la diversidad dentro de las organizaciones, las organizaciones que aprenden, el concepto de resiliencia, las organizaciones HERO, etc.

Todos estos aspectos ayudan a entender la cultura de la empresa, al mismo tiempo que van a permitir al experto en recursos humanos analizar los puntos a mejorar a fin de conseguir un clima organizacional saludable que ayude a la organización tanto desde el punto psicosocial como en la finalidad de obtener excelentes resultados empresariales.

A nivel personal este módulo ha sido de gran ayuda para matizar conceptos legales en materia de gestión de la calidad en las organizaciones, al mismo tiempo que se han aprendido técnicas en el marco de las relaciones laborales y también como mediar en caso de conflicto.

4.3 Módulo Trabajo

4.3.1 Presentación del Módulo

A continuación se presentan los bloques y el profesorado docente correspondientes al Módulo de Trabajo:

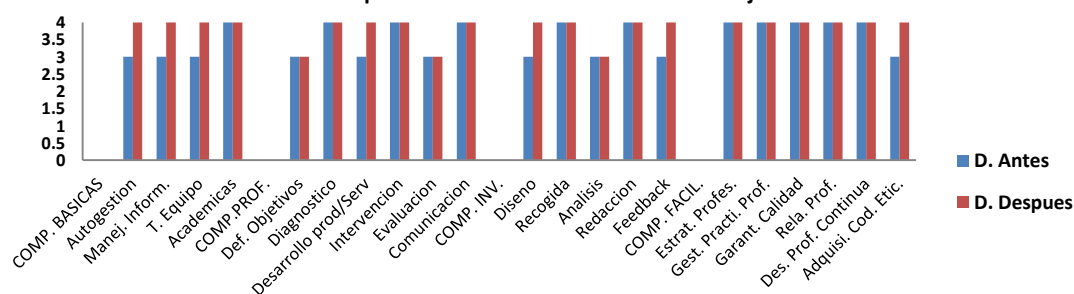
- Psicología de la Salud Ocupacional: Susana Llorens, Joan Franco
- Estrés laboral y Riesgos Psicosociales, Mobbing: Marisa Salanova, Matilde Lahera, Jordi Escartín
- Psicología Ocupacional Positiva:
 - Flow: Alma M. Rodríguez
 - Felicidad y Bienestar: Marisa Salanova
 - Inteligencia Emocional: Pablo Berrocal
 - Engagement: Wilmar Schaufeli

4.3.2 Competencias Desarrolladas

Nombre de la competencia desarrollada	Tarea/Actividad para desarrollar la competencia y/o resultado o evidencia de que se ha alcanzado aplicadas a la practica	Desarrollo de la competencia antes del bloque (1-4)	Desarrollo de la competencia después del bloque (1-4)
Competencias básicas			
Autogestión	Se busca el bienestar psicológico y se buscan estrategias de motivación.	3	4
Manejo de información	Se busca información para la realización del trabajo de investigación, se siguen las instrucciones y guías facilitadas.	3	4
Trabajo en equipo	El trabajo en equipo ayuda a la automotivación personal y a conseguir el <i>engagement</i> en el trabajo. Realización	3	4

	de actividades grupales (<i>retreat</i> , puestas en común de casos...)		
Académicas	Lectura de artículos, de autoayuda, coaching, motivación, satisfacción personal, buscando la felicidad y bienestar.	4	4
Competencias profesionales del rol profesional			
Definición de objetivos	Se define y explica a los trabajadores lo que se pretende con el estudio, y se facilita el <i>back ground</i> de la técnica utilizada.	3	3
Diagnostico	Se realizaran entrevistas, y se observarán diferentes contextos organizacionales, ya que los puestos de trabajo son distintos	4	4
Desarrollo de productos/Servicios	Se utilizarán diferentes sistemas y procedimientos en relación al resultado que se espera obtener.	3	4
Intervención	Se desarrolla un plan de intervención personal y del contexto de la organización.	4	4
Evaluación	Se evalúan los resultados de las encuestas enviadas.	3	3
Comunicación	Se comunica con claridad, utilizando vías diferentes. Al finalizar el estudio se realiza una exposición en el seno del departamento de RRHH.	4	4
Competencias de investigación			
Diseño	Se pasa el cuestionario UWES a los miembros de la organización para evaluar el nivel de <i>engagement</i> , Se prepara el cuestionario RED para evaluar si la empresa es saludable.	3	4
Recogida	Se recogen los datos de los cuestionarios vía mail.	4	4
Análisis	Se analizan, y se realizan estadísticas con los datos obtenidos.	3	3
Redacción	Realización de un informe con los datos obtenidos anteriormente, previa recogida y análisis de información.	4	4
Feedback	Se facilita <i>feedback</i> de los resultados obtenidos tanto a los mandos jerárquicos superiores, como a los trabajadores.	3	4
Competencias facilitadoras			
Estrategia profesional	Preparación del plan de trabajo con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos en el punto anterior.	4	4
Gestión de la práctica profesional	Se mantiene relación con los trabajadores y secciones para permitir monitorear los casos donde se han encontrado resultados menos positivos.	4	4
Garantía de calidad	Se busca que los resultados sean reales y de calidad.	4	4
Relaciones profesionales	Se localizan compañeros de otras secciones que hayan realizado estudios similares para compartir ideas y conocimientos	4	4
Desarrollo profesional continuo	Se realiza un estudio de las mejores prácticas, búsqueda en internet de las mejores empresas donde trabajar y ver que técnicas motivacionales utilizan.	4	4
Adquisición del código ético	No se proporciona información confidencial a ninguna parte ajena al departamento de RRHH.	3	4

Competencias Desarrolladas Modulo Trabajo



4.3.3 Valoración del Módulo

La psicología de la salud ocupacional según el *National Institute o Occupational Safety and Health* se ocupa de la aplicación de la psicología a la mejora de la calidad de vida laboral y a la protección y promoción de la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores.

Considero este módulo de gran importancia por la gran cantidad de conceptos estudiados en profundidad. Muchos de ellos nuevos como pueden ser el *Flow*, *engagement* o la psicología ocupacional positiva.

Ligado al concepto de la psicología de la salud hay que destacar la importancia de las organizaciones saludables caracterizadas según Bennet, Cook y Pelletieri, 2002 como aquellas que:

Cuentan con dimensiones múltiples del bienestar psicológico, tienen en consideración los múltiples niveles de salud desde el individual al grupal. Al mismo tiempo se comprometen en el seguimiento continuo de la salud, se esfuerzan en proveer políticas de promoción del bienestar, se tienen en consideración las diferentes tensiones para mantener el estado óptimo de salud.

Actualmente, existen una serie de métodos para la evaluación de factores psicosociales por ejemplo el cuestionario RED (Recursos, Emociones y Demandas laborales) elaborado por el equipo WONT (Work & Organization Network). El objetivo básico de este cuestionario es identificar los factores de riesgo psicosocial, los colectivos de riesgo y las personas con riesgo de desarrollar problemas relacionados con el estrés. Este instrumento combina cuestionarios de auto-informe con la posibilidad de incorporar datos administrativos sobre absentismo, desempeño, calidad organizacional etc.

En este punto, se ha profundizado en diferentes tópicos, como son las condiciones de trabajo y las incidencias de los factores psicosociales en la organización, se ha visto además, la gestión de la prevención de accidentes y enfermedades en la empresa.

Cuando se habla de instrumentos de evaluación de riesgos, básicamente se refiere a la identificación y ubicación de limitaciones y peligros, mientras que cuando se habla de valoración de riesgos se refiere a la estimación del riesgo en comparación con ciertas

normas. En cambio, cuando nos referimos al estrés laboral, principalmente nos referimos a los riesgos psicosociales del trabajo (Directiva 89/391/ECC).

Se observa el papel jurídico de la prevención de los riesgos psicosociales en España los cuales siguen sin tener una regulación específica. Desgraciadamente, la LPRL 31/1995 sigue todavía sin ser implementada al 100% en el seno empresarial.

A lo largo de este bloque se ha adquirido los conocimientos necesarios para realizar un proyecto de investigación, a través de ejemplos prácticos, técnicas de búsqueda de información en bases científicas y artículos de investigación, normas APA etc.

El estrés laboral se asocia frecuentemente al desempeño del trabajo, la percepción por parte del individuo de las consecuencias resultado conjunto de situaciones ambientales o personales, constituyen el origen de una serie de emociones y procesos, dando lugar a una serie de resultados. (Peiró 2001).

Según Schaufeli y Salanova (2002) los riesgos psicosociales se categorizan en dos grupos, por un lado las demandas laborales y por otro la falta de recursos.

Otro factor ligado a los riesgos psicosociales y a las nuevas tecnologías es el tecnoestrés definido por Salanova, Llorens & Cifre como el daño psicológico y social negativo, relacionado con el uso de nuevas tecnologías o con la amenaza de su uso en un futuro. Algunas de las características asociadas a las personas con tecnoestrés son la ansiedad, fatiga, escepticismo, baja autoeficiencia etc.

No podemos olvidar dos conceptos como son la adicción al trabajo o el *mobbing*. El *mobbing* definido como otro riesgo psicosocial añadido, es decir, como el conjunto de comportamientos de diferente tipo y severidad realizados sobre una persona y o su contexto laboral, que por su propia naturaleza, duración y repetición, son dañinos para los miembros de la organización y en la mayoría de los casos, también para la organización en sí misma. (Escartin, Rodríguez-Carballeira, Apf, 2012).

En cuanto a la adicción al trabajo viene definida por algunos autores como un daño laboral de tipo psicosocial caracterizado por el trabajo excesivo debido

fundamentalmente a una irresistible necesidad o impulso de trabajar constantemente (Del Líbano, Llorens, Salanova & Schaufeli, 2010). Al mismo tiempo está demostrado que la adicción supone un fenómeno negativo tanto para la persona adicta como para su entorno y para la organización.

La Psicología positiva es identificada por algunos autores como el estudio científico del funcionamiento óptimo de las personas y organizaciones. Estudia a las personas y organizaciones positivas (Martin Seligman 1999).

Aquí surgen algunos conceptos como el de bienestar y felicidad, determinando el grado en que una persona juzga de un modo global su vida en términos positivos y en qué medida la persona está a gusto con la vida que lleva (Veenhoven, 1984).

En 1996 Moneta & Csikszentmihalyi lanzan el concepto de un nuevo factor de bienestar psicosocial llamado *Flow*, y que vino definido como la experiencia óptima extremadamente disfrutada. Donde se experimenta total concentración y disfrute con un alto interés por la actividad en sí misma.

El *engagement* como estado psicológico positivo relacionado con el trabajo y que está caracterizado por tres dimensiones vigor, dedicación y absorción (Schaufeli, Salanova, González-Roma y Bakker, 2002)

De este bloque a nivel personal, me quedo con la parte relacionada con la psicología ocupacional positiva que es prácticamente nueva para mí. Así pues, durante el transcurso de las aulas se han visto algunos conceptos que está tomando gran relevancia en el contexto organizacional. Por un lado el *engagement* considerado actualmente como una de las herramientas más poderosas para aquellas organizaciones que cuentan con personal *engaged* con la filosofía de la organización. Por otro lado, aspectos como la felicidad, el bienestar u estado de *Flow*, han sido otros conceptos nuevo aprendidos en este módulo, sobre el cual las organizaciones deberían invertir con la finalidad de que el trabajador se sienta realizado al mismo tiempo que de desempeña sus obligaciones.

4.4 Especialidad Desarrollo de los Recursos Humanos

4.4.1 Presentación del Módulo:

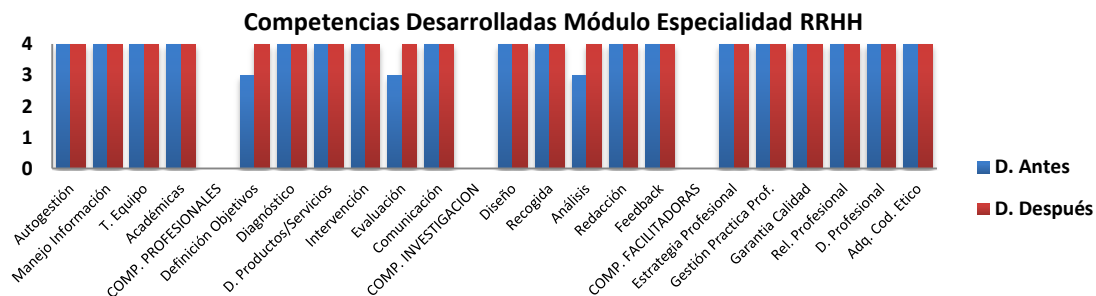
A seguir se presentan los módulos y el profesorado docente correspondientes a la Especialidad de Desarrollo de RRHH:

- Técnicas de Evaluación en Recursos Humanos: Mario del Líbano, Miguel Ángel Nadal, Alexandra Marques Pinto,
- Intervención en Igualdad de Oportunidades: Vicente Martínez Tur, Inmaculada Enguidanos, Eva Cifre, M. Álvarez,
- Desarrollo Directivo: Francisco Gil,
- Formación y Coaching: Pedro Torrente, Paola Ruiz, Elena Cucala,

4.4.2 Competencias desarrolladas

Nombre de la competencia desarrollada	Tarea/Actividad para desarrollar la competencia y/o resultado o evidencia de que se ha alcanzado aplicadas a la practica	Desarrollo de la competencia antes del bloque (1-4)	Desarrollo de la competencia después del bloque (1-4)
Competencias básicas			
Autogestión	Gestión de diferentes técnicas, ej. en materia de coaching siguiendo técnicas reconocidas a nivel internacional, igualmente otras para la evaluación de los RRHH como <i>role playing</i> , test psicológicos, <i>assessments centers</i> etc.	4	4
Manejo de información	La información es manejada con delicadeza y confidencialidad. Ej. en planes de igualdad de oportunidades cuando se llevan a cabo las estrategias organizacionales en temas de gestión de tiempo y conciliación familiar.	4	4
Trabajo en equipo	Muy importante en el campo de los RRHH, teniendo en cuenta que se deben maximizar los recursos de la organización, ej. organización de <i>Focus group</i> , <i>brainstorming</i> dentro del departamento, <i>retreat</i> etc.	4	4
Académicas	Se utilizan los recursos de investigación adecuados que se han recibido a lo largo del Master en los diversos campos del desarrollo de RRHH, para poder combinar la teoría con la práctica.	4	4
Competencias profesionales del rol profesional			
Definición de objetivos	En contacto e interactuando con los clientes se definen los objetivos a seguir en el área del desarrollo de RRHH, planes de formación, igualdad de oportunidades etc.	3	4
Diagnostico	Diagnóstico de las necesidades relevantes de los individuos, grupos, organización para la posterior puesta en práctica de planes de mejora.	4	4
Desarrollo de productos/Servicios	A partir de las teorías y técnicas aprendidas en el módulo se desarrollan servicios para ser aplicadas a los clientes, ej. realización de <i>Learning assesment</i> con posterior implementación en los planes formativos de los empleados, realización de encuestas, métodos y herramientas de trabajo, Horarios de trabajo etc.	4	4
Intervención	Se han identificado, preparado y realizado intervenciones apropiadas a fin de conseguir los resultados de las evaluaciones precedentes y poder implementar actividades de desarrollo. Asesoramiento individual, orientación, selección de personal etc.	4	4
Evaluación	Se utilizan los métodos apropiados, para determinar las características de los individuos y la organización, aplicando diversas técnicas, ej. en sesiones de coaching la rueda de la vida, <i>rapport</i> etc. O realización de entrevistas.	3	4
Comunicación	La información proporcionada en materia de formación y coaching, así como otras áreas del desarrollo de los RRHH se ha hecho de modo adecuado, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.	4	4

Competencias de investigación			
Diseño	Se han seguido diferentes metodologías aprendidas para la elaboración de estudios y la posterior elaboración de informes.	4	4
Recogida	Recogida de artículos y lecturas de investigación, utilizando diferentes fuentes (biblioteca, internet, bases de datos especializadas...).	4	4
Análisis	Análisis de los documentos seleccionados, para su posterior estudio, desarrollo e implementación de los conocimientos adquiridos. Con los datos obtenidos se han hecho análisis tanto cualitativos como cuantitativos.	3	4
Redacción	Redacción de informes con los datos obtenidos.	4	4
Feedback	Feedback en relación a los estudios presentados. Se han utilizado presentaciones orales utilizando PowerPoint, al mismo tiempo que se da respuesta a multitud de respuestas vía mail.	4	4
Competencias facilitadoras			
Estrategia profesional	A partir del estudio de la especialidad se consigue elegir la estrategia apropiada para manejar los diferentes problemas siguiendo la experiencia profesional y las competencias primarias. Ej. se desarrolla un plan de formación, se explorara la posibilidad de recolocación del personal en otras áreas de la organización.	4	4
Gestión de la práctica profesional	Se organizan y planifican actividades propias para ponerlas en práctica en la organización (proyectos de <i>capacity building</i>), Se escriben informes semanales y mensuales con las actualizaciones de la organización en materia de RRHH; asistencia y participación en reuniones de trabajo.	4	4
Garantía de calidad	Se intentan seguir los certificados de calidad, LPE (<i>language Proficiency</i>), Prince2, certificación de coaching para conseguir los mejores resultados en el trabajo.	4	4
Relaciones profesionales	Se establece y mantiene relación con otros compañeros del área de RRHH, se coordina con el departamento de formación posibles mejoras de los planes formativos.	4	4
Desarrollo profesional continuo	Se está continuamente actualizado de las intervenciones en materia de RRHH aplicadas en otras organizaciones externas, se leen artículos especializados y se utilizan recursos Web, participación en conferencias y congresos en materia de <i>Leadership</i> y gestión de personas.	4	4
Adquisición del código ético	Se sigue el código ético del profesional de RRHH, se cuida la conducta profesional y personal, se persigue el continuo crecimiento personal, se respeta la normativa legal, confidencialidad etc.	4	4



4.4.3 Valoración del módulo

En la especialidad de RRHH se han estudiado una gran variedad de técnicas de evaluación e intervención enfatizando la parte de gestión de recursos y el área de desarrollo.

En cuanto a las Técnicas de Evaluación en RRHH, a nivel personal y profesional durante el transcurso de este bloque se han adquirido herramientas sumamente importantes en el aspecto práctico de los recursos humanos. Las competencias preestablecidas al inicio del módulo han sido alcanzadas, así pues, actualmente se es capaz de evaluar las necesidades reales de la organización, aplicando las técnicas de evaluación de recursos humanos. También se es capaz de diseñar planes de acción en la línea de actuación de la organización.

Ahora puedo visualizar hacia el futuro y hacer una perspectiva de la situación actual de la organización para adaptarla a las necesidades de la realidad.

Sé diseñar un programa de selección de personal, promoción y también programas de formación y desarrollo.

Durante este bloque se ha profundizado en las técnicas de selección y promoción de personal.

Siendo esencial en el campo de los recursos humanos, a la hora de pronosticar el futuro de cualquier organización.

Teniendo en cuenta los aspectos estudiados en este módulo, considero que se ha proporcionado gran cantidad de información ya sean conceptos teóricos, artículos de investigación o casos prácticos como por ejemplo el *Role Playing*.

Un aspecto posible a mejorar según mi experiencia sería la realización de más prácticas ya que en algún momento se ha quedado la información a un nivel más académico que práctico. Aunque se hayan dado muchos ejemplos de empresas y organizaciones que utilizan este tipo de técnicas y a nivel práctico posiblemente se ha quedado escueto. Esta es mi opinión personal en tanto que alumno online, hay que tener en cuenta que la impresión de los alumnos presenciales en este aspecto sea diferente.

A continuación se citan algunas de las técnicas estudiadas:

Técnicas multiuso, análisis de trabajo, evaluación y formación; *Ejemplos Observación e Incidentes Críticos* (entrevista, role playing...), *Test psicológicos*, *Assessment Center*, *Focus group*.

A lo largo de este bloque se han estudiado diferentes temas relacionados con la igualdad de oportunidades, conciliación de la vida laboral y familiar, administración del tiempo, estrategias utilizadas por las organizaciones para facilitar los aspectos familia – trabajo por ejemplo en la administración pública.

Conciliación, gestión del tiempo, Igualdad en el trabajo (familia trabajo, estrategias organizacionales etc.)

También se ha visto la importancia en el fomento de la sostenibilidad y responsabilidad social en las empresa, RSE siguiendo el Libro Verde dentro del marco de la normativa europea del 2001.

En relación a este bloque, personalmente considero que la parte referente a la igualdad de oportunidades, gestión de tiempo y conciliación se ha analizado y estudiado con mucha profundidad, los artículos, transparencias y presentaciones al respecto son de gran utilidad y de fácil comprensión para el estudiante. Al mismo tiempo hay que tener en cuenta que hay muchos estudios en esta materia, especialmente en la parte de Igualdad de oportunidades en el trabajo.

En cuanto a la Responsabilidad Social empresarial hay que tener en cuenta que la normativa europea en este campo está vigente desde el año 2001, y que las empresas poco a poco están implementando sus planes en sostenibilidad y desarrollo. Desgraciadamente España se ha visto afectada por la crisis, cosa que efectivamente ha mermado la involucración masiva de las organizaciones en el marco de las RSE.

En lo que respecta a esta parte del módulo, personalmente me ha parecido bastante cargado, especialmente todo aquello relacionado con la normativa vigente. Considero que es importante que se haya presentado en el Máster, pero al mismo tiempo se ha quedado en la parte teórica y legislativa.

En el bloque dedicado al Desarrollo Directivo se han estudiado los diferentes tipos de líderes enfatizando especialmente el liderazgo y su influencia en las organizaciones. Se han destacado los dos tipos de liderazgo más influyentes; por un lado el liderazgo transformacional; caracterizado por la capacidad de producir cambios sustantivos, algunas de sus características son *laissez-faire*, carismático, consideración individualizada, estimulación intelectual y por supuesto el liderazgo inspiracional. Por otro lado, el liderazgo transaccional donde los seguidores son motivados mediante un sistema de recompensas basado en el esfuerzo algunas características que definen este tipo de liderazgo son el refuerzo contingente, la dirección por excepción.

A parte, se han visto los diferentes estilos de liderazgo existentes desde un punto de vista teórico, junto con artículos de investigación y con ejercicios prácticos. La compaginación de estos con la explicación teórica ha sido más que suficiente para

enfaticar y transmitir a los alumnos la importancia que representa el liderazgo en el seno de la organización.

El módulo relacionado con la formación y *coaching* ha sido de especial interés para mí. Particularmente, tópicos como la formación, *coaching* o *mentoring* son puntales extremadamente importantes en la época actual cuando se habla de desarrollo tanto profesional como personal.

No hay que olvidar que las técnicas aplicadas en las sesiones de *coaching* o *mentoring* ayudan a las personas en diversas áreas, por ejemplo la vocacional o la privada. Son técnicas que bien utilizadas tienen gran potencial y que pueden ser aplicadas a todos los niveles jerárquicos organizativos.

Otro de los aspectos que se deben citar, son los beneficios que pueden proporcionar a la organización el tener un buen plan de formación y desarrollo de los empleados. Por un lado, se ha estudiado como realizar un “*learning assestment*” o análisis de las necesidades de formación, siendo la finalidad principal el conocer y mejorar las carencias reales de los empleados de la organización para posteriormente desarrollar e implementar un programa formación idealmente adaptado al entorno estudiado.

A título personal, este módulo es uno de los que más me han atraído durante el transcurso del Máster. Por un lado, me ha permitido aplicar diferentes técnicas en mi puesto de trabajo, ej. la preparación de un proyecto / programa de formación empezando con la realización de una evaluación de las necesidades del personal de la organización. Por otro lado me ha permitido realizar sesiones de *mentoring* y *coaching*.

4.5. Valoración Global del Bloque Docente

A lo largo de este bloque se han analizado los diferentes módulos estudiados en el Máster. De hecho el principal objetivo es comprobar que las competencias han sido alcanzadas en los respectivos bloques, analizar de qué forma y en que línea se ha hecho. Se ha tratado de hacer un recorrido de los temas principales y aquellos más importantes del programa.

Evidentemente, en pocas líneas ha sido muy difícil plasmar la gran cantidad de información y conceptos aprendidos durante el programa formativo.

No hay que olvidar que se ha seguido en cada módulo el patrón del cuestionario de competencias *Europsy*. Por tanto, dependiendo de la evaluación final en cada módulo se ha podido identificar la capacidad del especialista para integrar los conocimientos, habilidades y competencias en un único proceso que permite al profesional ofrecer un servicio al cliente óptimo siguiendo los principios éticos.

5. Bloque Empresa

Antes de empezar con este apartado, me gustaría mencionar que se me concedió la exención de las prácticas. De hecho decidí solicitarla puesto que cuento con años de experiencia en el campo de los recursos humanos y también porque mi actual trabajo esta directamente relacionado con la materia.

A continuación se realiza un breve resumen a lo que es la organización de trabajo, las tareas realizadas y la aplicación práctica de las técnicas aportadas por el Máster.

5.1 Identificación de la Organización y puesto ocupado:

Misión de Paz para la Estabilización de la R. D. del Congo Naciones Unidas
Oficial de Administración y Formación, UNV Support Office

5.2 Información de la Organización:

MONUSCO es la misión autorizada a seguir con el mandato de proteger a los civiles, personal humanitario y defensores de los derechos humanos que se encuentran bajo una inminente amenaza de violencia física, apoyando al Gobierno de la República Democrática del Congo en la estabilización y consolidación de la Paz.

La organización actualmente cuenta aproximadamente con una plantilla de 45.000 efectivos, donde más de 50 países contribuyen con sus recursos.

En 2006, las Naciones Unidas crearon una base de apoyo en Entebbe (RSCE), un *hub* de uso común utilizado por las diferentes misiones con la finalidad de reforzar la eficiencia y grado de reacción logística de apoyo operativo. La decisión de transformar la Base de apoyo de Entebbe en centro de servicios regional fue concluida por la ubicación geográfica, la disponibilidad de mano de trabajo, seguridad, calidad de vida, infraestructura del país y la optimización de inversiones.

La estrategia global de apoyo en el terreno (GFSS) aprobó el RSCE para consolidar todo el apoyo administrativo y funciones de soporte al grupo de misiones ubicadas geográficamente en el Este de África. Estas misiones incluyen:

- Misión de paz de las Naciones Unidas en África Central (BINUCA)
- Oficina de las Naciones Unidas en Burundi (BNUB)
- Misión de paz para la estabilización de la República Democrática del Congo (MONUSCO)
- Operación Híbrida de la Unión Africana de las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID)
- Fuerza de seguridad interina de las Naciones Unidas en Abyei (UNISFA)
- Misión de las Naciones Unidas en la República de South Sudan (UNMISS)
- Oficina de soporte de las Naciones Unidas para Somalia (UNSOA)

5.3 Equipo de Trabajo UNV Support Office en la región del Este de África:

Apoyo ofrecido a UNVs de las siguientes misiones; 530 MONUSCO, 30 UNISFA, 380 UNMISS, 430 UNAMID, 140 BINUCA)

La sección cuenta con 2 oficinas en DRC, una oficina en RCA, una oficina en Abyei, una oficina en Darfur y una oficina en Juba. Las diferentes oficinas regionales están compuestas por expertos en administración y finanzas, reclutamiento y especialistas en información y comunicación pública, así como los respectivos Gerentes del Programa.

5.5 Tareas desempeñadas

A seguir se presentan algunas de las labores desarrolladas en la oficina, las tareas en el ámbito de la gestión de recursos humanos como se puede ver a continuación son variadas:

Reclutamiento y Selección de personal, Beneficios, nominas, liquidaciones, repatriación, dietas y reclamaciones, preparación presupuestaria de los puestos de trabajo vacantes, *Front Desk*, traslados a otras secciones, evaluaciones de desempeño, *Mentoring* y desarrollo de carrera profesional, *Coaching*, Gobernanza y

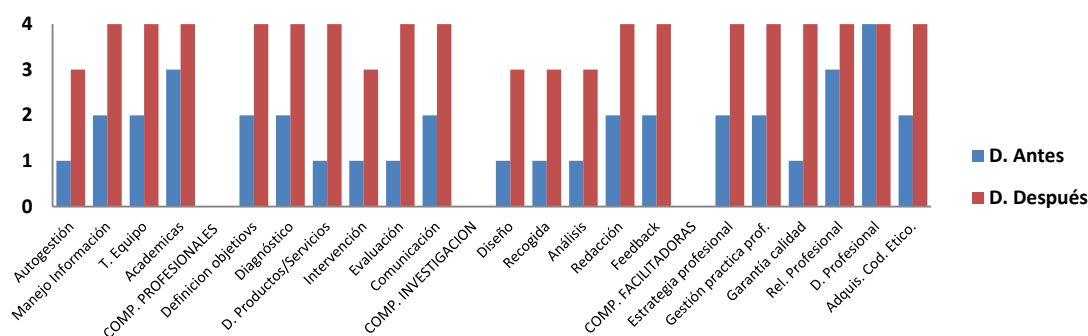
responsabilidad, *Capacity building* de UNVs y de personal nacional, Actividades de formación, etc.

5.6 Competencias desarrolladas

Nombre de la competencia desarrollada	Tarea/Actividad para desarrollar la competencia y/o resultado o evidencia de que se ha alcanzado aplicadas a la practica	Desarrollo de la competencia antes del bloque (1-4)	Desarrollo de la competencia después del bloque (1-4)
Competencias básicas			
Autogestión	Se mejora la autogestión. Ej. se ha pasado de gestionar a un grupo de 3 personas a un grupo de 11, en lo que se refiere a supervisión directa. En lo que respecta al desarrollo personal de gestión de tiempo y habilidades directivas desarrollados, la mejora ha sido inmensa, empezando desde la comunicación, servicio al cliente, redacción de informes, capacidades motivadoras de equipos de trabajo etc.	1	3
Manejo de información	Gestión de una cartera de más de 500 empleados (en una sola misión, en total se gestionan más de 1600). El volumen de información con el que se opera en la oficina es extremo teniendo en cuenta que se manejan muchos aspectos legales. La información en la sección es confidencial puesto que muchos datos son del área de reclutamiento.	2	4
Trabajo en equipo	Oficial a cargo de la Oficina regional, se ha pasado a ser el encargado. Actualmente el equipo está mucho más motivado y unido para afrontar las diversas adversidades del día a día. Al mismo tiempo, la redistribución de las tareas en la oficina ha permitido dar más iniciativa a los empleados para ser más proactivos y desarrollar sus capacidades de liderazgo.	2	4
Académicas	El periodo de inicio del Máster coincide con el inicio en el actual puesto de trabajo, durante este periodo se ha aprovechado para cursar formaciones en diferentes campos.	3	4
Competencias profesionales del rol profesional			
Definición de objetivos	Los objetivos finales son la aplicación a la práctica de las técnicas y otros conocimientos adquiridos. Especialmente desde un mando directivo he podido aplicar múltiples iniciativas al grupo de trabajo. Evidentemente no todas han funcionado pero el balance ha sido positivo.	2	4
Diagnostico	Las competencias para diagnosticar las diferentes situaciones o casos se han visto mejoradas notablemente.	2	4
Desarrollo de productos/Servicios	Los productos y servicios se han visto beneficiados en cuanto a calidad y velocidad, buscando siempre favorecer a los clientes y a la organización.	1	4
Intervención	Las actividades están basadas en el día a día y la mayoría son de urgente respuesta. Una de las razones por la cual son de urgentes es porque los empleados están localizados en zonas remotas. El servicio al cliente está en los valores de la organización, y se pone en practica diariamente.	1	3
Evaluación	En la oficina se realizan dos tipos de evaluaciones; la evaluación de desempeño y la evaluación del puesto de trabajo. Es decir, si cumple las expectativas, si se disponen de todo tipo de facilidades para el desarrollo de las tareas etc.	1	4
Comunicación	Las habilidades comunicativas son extremadamente importantes para el puesto, ya sea de forma escrita u oral. Al mismo tiempo es necesario dominar diversos idiomas especialmente francés e inglés. El estilo de comunicación debe ser diplomático, las nacionalidades de los empleados son muy variadas, por eso se tiene que tener en cuenta la sensibilidad, diversidad y la terminología utilizada.	2	4
Competencias de investigación			
Diseño	En cuanto a las competencias de investigación, gracias a la gran	1	3

	cantidad de artículos trabajados durante el Master y a la sesión del módulo de trabajo se han perfeccionado las habilidades para desarrollar proyectos de investigación, al mismo tiempo. Estos conocimientos adquiridos, han sido totalmente innovadores para mí.		
Recogida	En cuanto a la recogida de datos, se ha pasado de valorizar más la calidad que la cantidad de información.	1	3
Análisis	El análisis de la información se realiza de forma detallado prestando especial atención a la calidad de los datos	1	3
Redacción	Para la redacción, ha sido sumamente útil la lectura de artículos y los ejemplos de buenas prácticas de proyectos de investigación realizados en ediciones anteriores del Máster.	2	4
Feedback	Se presta especial atención al <i>feedback</i> , siendo extremadamente importante responder cada solicitud, ofreciendo crítica constructiva con el fin de motivar la estructura de la organización.	2	4
Competencias facilitadoras			
Estrategia profesional	La base de conocimientos se ha mantenido sólida y se ha visto adaptada a los diferentes cambios organizacionales.	2	4
Gestión de la práctica profesional	Se ha mejorado notablemente el clima organizacional fomentando la participación y alianzas	2	4
Garantía de calidad	Se definen resultados cualitativos, y se evalúa la satisfacción del cliente adaptando y diseñando los servicios a las necesidades de los consumidor	1	4
Relaciones profesionales	Se mantienen y crean nuevas relaciones profesionales, cooperando en equipo. Se valorizan los procesos en equipo y se apoya la colaboración durante el desempeño de tareas. Se pretende y busca alianzas colaborativas	3	4
Desarrollo profesional continuo	Se ve comprometido con la formación continua, alineada con el trabajo, participando en una red o <i>network</i> . Siempre buscando y potenciando el desarrollo y crecimiento profesional	4	4
Adquisición del código ético	Se alcanza y sigue el código ético y profesional de los RRHH, regulando las actividades realizadas dentro del marco de la gestión de personal, (promoviendo diversidad, confidencialidad, igualdad, velar por el bienestar del trabajador...)	2	4

Competencias Desarrolladas Bloque Empresa



5.7. Valoración Global Bloque Empresa

Sin lugar a duda, los módulos del Máster me han sido de gran utilidad para el desarrollo de las tareas en puesto. De hecho la gran variedad de actividades que se llevan a cabo desde mi oficina me ha permitido aplicar o mejor dicho experimentar muchas herramientas y técnicas aprendidas durante el periodo académico.

A lo largo del punto 5 de este trabajo de fin de máster se ha presentado la organización de trabajo en que se encuentra actualmente desempeñado sus labores profesionales. Se

realiza un breve balance de cuales son las actividades realizadas, tomando especial consideración a aquellas relacionadas con área de la psicología del trabajo, de las organizaciones y de las funciones en materia de gestión de los recursos humanos dentro de la organización.

A partir de este recorrido organizacional y descripción de las funciones, se ha pasado a la cumplimentación del cuadro de competencias *Europsy*. La finalidad de este cuadro al aplicarlo en la vertiente profesional. Es decir, el cuadro permite comparar el grado de mejoría antes y después de cada bloque.

6. CONCLUSION

Como conclusión a este trabajo final, primeramente poner en énfasis que las técnicas estudiadas y adquiridas, me han servido y me están sirviendo en el día a día del desempeño de mis tareas.

Así como se ha descrito en el apartado dedicado al bloque de empresa, las funciones que tengo asignadas en mi puesto de trabajo son inmensamente variadas, esto me ha dado la oportunidad de aplicar diversas técnicas aprendidas, al mismo tiempo mi experiencia en el campo de los recurso humanos se ha visto claramente beneficiada y acrecentada.

De los módulos cursados, teniendo en cuenta mis objetivos de carrera profesional, los que he considerado más interesantes y prioritarios han sido el bloque de desarrollo directivo, formación y coaching, aprendizaje y desarrollo organizacional y el bloque de psicología ocupacional positiva.

Básicamente, la razón por la que estos temas son de mayor interés para mí, es debido a que considero que los directivos de recursos humanos deben poseer las herramientas necesarias y más actuales en materia de desarrollo organizacional y psicología ocupacional positiva. De hecho, los miembros de cualquier organización son la fuente más preciada de la prosperidad del área de negocio. Tener un equipo altamente motivado, *engaged* o incluso que pueda alcanzar el *Flow* con la organización y con las tareas desempeñadas, garantizará unos esplendidos resultados.

Al mismo tiempo las organizaciones no deben olvidar la importancia de los programas y políticas de formación efectivas, que ayuden al trabajador a escalar profesionalmente.

Otro factor relevante que permitirá motivar y fortalecer a los miembros de una organización es el coaching, la fuerza de esta técnica bien aplicada servirá para ayudar a alcanzar los objetivos, ya sea a nivel personal como laboral con la posibilidad de establecer metas a corto o largo plazo.

Ya para concluir con este trabajo de fin de Máster, me gustaría hacer una valoración personal de lo que han supuesto estos 24 meses de curso (tiempo que me ha llevado cursar el Máster).

Decir que he cursado estos estudios en la modalidad a distancia, y sinceramente no ha sido todo lo fácil que esperaba. La gran cantidad de información académica proporcionada por parte de los docentes, y la no habitud previa a trabajar con artículos de investigación verdaderamente técnicos en algunos momentos me han supuesto un inconveniente, al mismo tiempo remarcar que el cuerpo docente ha estado en todo momento disponible para resolver cualquier inconveniente.

El lado positivo es que me han ayudado a sobre esforzarme para conseguir estudiar todo el material didáctico proporcionado.

Desde el punto de vista del alumno a distancia, he echado de menos el tener más contacto con el grupo, no solo a la hora de realizar actividades, sino también a la hora de participar en las aulas y en las discusiones de clase.

Especialmente este segundo año he experimentado muchísimas dificultades para escuchar las sesiones en *streaming*, agradecería al equipo del Master que para futuras ediciones y teniendo en cuenta que los participantes pueden estar en lugares remotos se diera la oportunidad de descargar las aulas por ejemplo *mp3* u otros formatos alternativos.

Los puntos arriba citados serian un poco los negativos, con la idea y la certeza para que puedan resolverse en un futuro.

Ya para finalizar, solo me queda decir que estoy muy satisfecho de haber elegido este Máster en Psicología de las Organizaciones, Trabajo y Recursos humanos y que en un futuro cercano, realmente me gustaría cursar la especialidad en Psicología positiva, eso sí, debido a la belleza y atractivo del área sería en la modalidad presencial para poder disfrutar al mismo tiempo que se aprende.

7. Bibliografía

- Checklist HERO, Salanova, M., Llorens S. y Rodriguez, a, (2009). *“Hacia una psicología de la salud ocupacional más positiva. Psicología de la Salud Ocupacional”*. Ed. Síntesis: Madrid.
- Salanova, M. *“Organizaciones saludables: una perspectiva desde la psicología positiva”*. Madrid: Alianza Editorial.
- Salanova, M., Llorens, S., & Meneghel, I. (2003). *“Psicología del Trabajo y las Organizaciones”* Valencia: Psylicom distribuciones editoriales.
- Salanova, M. Martínez, I.M. y Llorens S. (2005). *“Psicología Organizacional Positiva: Psicología de las Organizaciones”*. Madrid: Prentice Hall.
- Schaufeli & Bakker (2003). *“The Utrecht Work Engagement Scale”*.
- Barranco S., Francisco J. (2005). *“Marketing Social Corporativo, La acción social de la empresa”*. Pirámide: Madrid.
- Schaufeli & Salanova (2003). *“Como evaluar los riesgos psicosociales en el trabajo”*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene Enel Trabajo núm. 20-2002
- Salanova M., Schaufeli W. (2009) *“El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en Pasión”*. Alianza editorial.
- Del Líbano M., y Lloes S. (2012). *“Guía de intervención: Adicción al Trabajo”*. Editorial Síntesis.
- Del Líbano M., Rodríguez A., Llorens S., Cifre E. y Salanova M. (2006). *“Adicción al trabajo y Flow: una relación conflictiva”*. Riesgo Laboral14.
- Rodríguez-Sánchez, A., & Cifre-Gallego, E. (2012). *“Flow y bienestar subjetivo en el trabajo”*. Madrid: Síntesis
- Boyatzis, R.E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. New York: Wiley & Sons.
- CPP (2007). *Myers-Briggs Type Indicator Profile and Type Description*. Peter B. Myers and Katharine D. Myers.
- E.T. Hall and M.R. Hall, "Key Concepts: Underlying Structures of Culture," from "Understanding Cultural.
- *Project Managing E-learning*, Shackelford, Bill 2002
- Sa Nogueira D. (2010). *“Trate a vida por Tu”*.
- Alain Chamak and Celine Fromage. *“Le capital humain: comment le développer et l'évaluer”*. Ed Liaisons 2006 Arlington, VA :ASTD
- Lev, David. *“Surprises are for Valentine's Day.”* The Consulting Academy Online. 2001
- Alev, David. *“They Never Said They Needed That! How Was I Supposed To Know?”* The Consulting Academy Online. 2000
- Huntington Mary. *“Sizing Up the Value of an Inside Job.”* Management Consultancy. Dec. 1, 2000.

- Rose, Robert G. "What Clients think of us...and how that could help you" The Consulting Academy Online. 2002.
- "Internal Consultants' Bright Future: At Siemens, among others, they play an increasingly important role." Business Europe. Feb. 7, 2001.
- Carrig, Ken, and Patrick M. Wright. "Building Profit through Building People: Making Your Workforce the Strongest Link in the Value-Profit Chain". Alexandria: Society for Human Resource Management, 2006.
- Fulmer, Ingrid S., Barry Gerhart, and Kimberly S. Scott. "Are the 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship between Being a 'Great Place to Work' and Firm Performance." Personnel Psychology 56 (2003): 965-93.
- Kahn, William A. "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work." Academy of Management Journal 33.4 (1990): 692-724.
- Maslach, Christina, W.B. Schaufelli, and M.P. Leiter. "Job Burnout." Annual Review of Psychology 52 (2001): 397-422.
- May, D.R., R.L. Gilson, and L.M. Harter. "The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety, and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work." Journal of Occupational and Organizational Psychology 77 (2004): 11-37.
- Saks, Alan M. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". Journal of Managerial Psychology 21.7 (2006): 600-619.
- Vance, Robert J. "Employee Engagement and Commitment: A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Organization". Alexandria: SHRM Foundation, 2006.

Recursos Web

www.Monusco.unmission.org, United Nations

www.rsc.dfs.un.org/, United Nations

www.unv.org, United Nations

www.europsy.cop.es

Advanced Internet Recruitment Strategies

Proporciona tecnologías y estrategias para incrementar la eficiencia y reducir los costes en la búsqueda de candidatos.

Authoria

Proporciona soluciones para múltiples necesidades en RRHH, incluye reclutamiento, búsqueda de candidatos, planificación de puestos, y evaluaciones de desempeño.

CareerBank

Web de búsqueda de trabajo con recursos para empleadores y trabajadores.

Jobs.com

Búsqueda de trabajos a nivel global por categoría y región.

CareerXRoads

Web para que profesionales puedan conectar y compartir mejores prácticas.

HR.com

Artículos informativos, webcast y otros eventos en línea en material de recursos humanos.

Society for Human Resource Management

La web de la asociación más grande a nivel mundial en el campo de gestión de recursos

Workforce Management

Página web de la revista Workforce Management magazine