

**Máster Universitario en la Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en
Recursos Humanos**



**UNIVERSITAT
JAUME·I**

Trabajo Fin de Máster

Curso académico 2018 - 2019

**Título de trabajo: *“Prácticas organizacionales saludables para la mejora del
bienestar y del rendimiento de los empleados en el sector de telecomunicaciones:
Proyecto Teleperformance.gr”***

Alumna y Autora: Elisabeth Laini Arredondo

Profesor responsable: Miguel Angel Nadal

Resumen

En este trabajo se analiza el diseño de un proyecto de asesoramiento o consultoría para la organización teleperformance.gr. Este proyecto tiene la finalidad de mejorar la calidad de la vida laboral del empleado, su salud y, consecuentemente, su desempeño. Según la Psicología Organizacional Positiva, las intervenciones profesionales positivas crean a su vez espirales positivas que, por una parte, favorecen la salud física, social y mental del empleado que, a su vez, expresa mecanismos motivacionales por su trabajo relacionados con la dedicación, absorción y el vigor; y por otra parte, aportan beneficios para la misma organización con futuros resultados efectivos como, por ejemplo, el aumento de la productividad y de la calidad del servicio. Para el desarrollo del diseño del proyecto se utiliza la herramienta: modelo de negocio Lienzo o CANVAS, de modo que sea presentado en un futuro tiempo al liderazgo de la organización para la implantación de este en el departamento de Recurso Humanos de la organización. Por último, este trabajo tiene como meta que pueda ser una guía futura para otras empresas de telecomunicaciones, de forma que sea convertida en útil herramienta para la mejora de sus funciones administrativas de personal ya que, en este tipo de trabajos, los empleados suelen sufrir daños psicosociales con efectos tóxicos y nocivos para ellos y para la misma organización. Finalmente, lo que se sugiere es que sea modificado según las necesidades de cada empresa.

Palabras clave: Psicología Organizacional Positiva, CANVAS, salud del empleado, asesoramiento, líderes efectivos, factores psicosociales, organizaciones saludables, intervenciones profesionales.

Abstract

This paper aims to present a designed project regarding an advisory consulting program that should be established within the Human Resources department processes of teleperformance.gr company, with basic purpose to improve workers' quality of labor life. Positive Organizational Psychology (POP) is referred in the paper as fundamental basis for the development of the project. Many studies have shown that related positive activities have on the one hand, positive influences in the physical, social and mental health of employees who, consequently, will present engagement and flow during their labor; and on the other hand, POP provides beneficial outcomes for the organization as well, such as productivity increment due to positive effects in the organizational

functionality and efficient service results, such as an advanced service quality. Furthermore, in order to proceed to an effectual project design, the tool business model CANVAS for its methodical analysis is been used. The scope of this is to present it, within a near future time, to the organizational leadership so they will approve the execution of this project. Finally, the Author's main goal is that, this paper would be a future guidebook for other telecommunication companies in order to improve their administrative functionality of personnel. It should be noted that employees often suffer from psychosocial damages given that usually, these kind of working environments are toxic with harmful effects for their physical, social and mental health and productivity as well. Finally, what is expected from experts is to make appropriate changes to this designed project so it will be able to fit to any company's needs.

Key words: Positive Organizational Psychology, CANVAS, employee's health, counseling, effective leaders, psychosocial factors, healthy organizations, professional interventions.

Indice

1. Introducción.....	4
1.1 Descripción de la empresa.....	5
1.2 Revisión de la literatura.....	6
2. Objetivos.....	13
3. Método.....	13
3.1 Lienzo de modelo de negocio/CANVAS.....	14
3.2 Procedimiento.....	16
3.3 Temporalización.....	19
4. Resultados Esperados.....	20
5. Presupuesto.....	21
6. Conclusiones finales.....	22
6.1 Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del Máster.....	22
6.1.2 Justificación de los valores asignados.....	24
6.2 Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.....	25
7. Referencias bibliográficas.....	26
8. Anexos.....	30

1. Introducción

El mundo laboral desde la evolución de la globalización y del mercado es y ha sido una batalla de ideas, teorías y estrategias de mejora con los objetivos de que, por una parte, las organizaciones avancen productivamente y que, por otra parte, la persona trabajadora sea adaptada a esa evolución y que aprenda. Dentro de toda esta trayectoria laboral existen varias teorías sobre cómo deben funcionar y gestionarse las organizaciones y cómo deben ser asesoradas las personas en este continuo cambio laboral.

Lo primero de todo es importante mencionar que todas esas teorías que acompañan a la evolución, para que encuentren apoyo y sirvan como herramientas útiles en el progreso laboral, deben tener en cuenta dos aspectos muy importantes: el desarrollo social y la evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) (ICT en inglés), cuya infraestructura cambia de forma tan rápida que es difícil planificarla y gestionarla por parte de la organización, y del individuo que debe estar continuamente informado y formado para que pueda llegar a la altura de las novedades. Como ambos aspectos han afectado, claramente, tanto a la misma organización como a los individuos - empleados y desempleados - la realidad es que ha sido y sigue siendo necesaria la continua renovación de ideas pioneras, productivas y prácticas con el objetivo de mejorar el desempeño administrativo, técnico y social.

Lo que se sugiere ahora, en esta nueva era con ambientes tan turbulentos, desafíos y cambios importantes en diversos ámbitos del sector laboral, es pensar de forma proactiva, compatible y productiva de manera exigente, dinámica y flexible, y las acciones que se toman deben ser atractivas para el mercado y capaces de ser implementadas en la organización y fomentadas en la marca personal y profesional de los empleados.

Cabe destacar que la transición hacia una evolución continua es un proceso inestable, ya que el mismo entorno es tan movible e inseguro. Por tal motivo, cualquier cambio en las organizaciones y las personas trabajadoras debe ser un suceso siempre transformable y que en cualquier momento y situación se pueda alterar. Para que eso sea eficiente y capaz de conseguir, se necesitan todas las herramientas clave respecto a las estrategias laborales que podrían ayudar a que ambos, organización e individuo, se desarrollen

junto a la evolución. Esos recursos deben ser apropiados de forma que garanticen el éxito.

En este movimiento laboral lo que se exige es bastante apoyo por parte de los encargados y responsables, como por ejemplo las consultorías y los departamentos de RRHH, los cuales deben orientar, asesorar y apoyar al individuo y gestionar las organizaciones. Finalmente, lo que se debe anotar es que los actos positivos son procesos imprescindibles porque podrían llevar la organización y al individual al triunfo.

1.1. Descripción de la empresa

Una compañía multinacional llamada Teleperformance ha contactado con el Máster en la psicología del trabajo y de las organizaciones y en recursos humanos de la Universidad Jaume I de Valencia, para solicitar la implementación de una práctica organizacional saludable.

Teleperformance.com es una empresa multinacional que se dedica a subcontratar servicios de otros proveedores y empresas para procesar varias funciones de sus negocios. Según su página oficial "Teleperformance es un socio estratégico para las empresas líderes del mundo, que brinda soluciones y mejora la experiencia del cliente en cada interacción." (Teleperformance, 2018). En concreto, su oficio es proporcionar diversos servicios a varias empresas como por ejemplo servicio y atención al cliente, soporte técnico, cobro de cartera, y otros. Aunque su sede central está en Francia, en Paris, mantiene 341 centros de contacto en 75 países, emplea más o menos a 223 mil empleados y atiende a más de 160 mercados.

El centro de contacto que está ubicado en Grecia ofrece servicios de soporte telefónico y según la revista Kathimerini (citado en iefimerida, 2017) emplea a 4,808 personas de las cuales 1,552 son hombres y 1,386 son mujeres, el 43% de estas desempeña cargos directivos. El problema es que el 38.6% de tasa de personal se retira pronto y esto resulta por los factores de alto riesgo que existen en este trabajo, como por ejemplo, (1) el estrés que causa la atención al cliente, (2) el horario de trabajo que puede ser dentro de las 24h en casi todos los proyectos y campañas. Debido a este último punto se genera un desequilibrio en las jornadas de trabajo, ya que de repente puede existir ausencia de personal y se puede llamar a cualquier empleado en cualquier

momento; y esto origina problemas a los empleados de conciliación entre trabajo y vida personal del empleado.

El elevado porcentaje de renunciadas y el aumento del coste que se invierte para formar cada vez nuevos empleados requiere la necesidad de formalizar la estructura de una consultoría o de un asesoramiento dentro del departamento de Recursos Humanos (RRHH) para mejorar el bienestar de los trabajadores, aumentar su desempeño y convertir la organización en beneficiosa para ambos, empleados y empresa productiva. Nuestro equipo del Máster se encargará en estructurar un proyecto de implantación de consultoría o de asesoramiento que estará basado en la Psicología Organizacional Positiva (POP) y todo lo relacionado con esta.

1.2 Revisión de la literatura

En este apartado se analizarán los conceptos con los que trata la idea principal de este trabajo. Para eso se desglosarán el significado de la POP y las nociones relacionadas con esta. También se interpretará la vital significancia del asesoramiento laboral y de la orientación profesional para líderes y empleados.

A) La Psicología de la salud ocupacional

Hoy en día, las organizaciones se pueden considerar como organismos no estables ya que su desarrollo, evolución y productividad depende de varios estímulos, personas y situaciones.

Por una parte, dependen de los empleados, que son quienes conforman la organización y por otra parte, de los cambios que emergen en las sociedades, científicos, tecnológicos y sociales, que influyen a la gestión de las organizaciones y consecuentemente al estado laboral de los empleados (Salanova, 2010). Eso significa que es de importancia vital el bienestar de ellos ya que se ven influidos por cada cambio organizacional y socioeconómico y por eso es imprescindible su protección frente a cualquier daño físico, mental y social. Estos son los que necesitan apoyo positivo y calidad en sus vidas laborales para llegar a mantener su mejor desempeño y mayor productividad. También es necesaria la buena administración para que las organizaciones puedan afrontar los cambios que el mercado impide y que toleren las posibles tormentas provocadas por esos cambios.

Frente a todo este desafío, la psicología de la salud ocupacional se dedica a interpretar, analizar e intervenir en el concepto de la salud del empleado y la administración de la organización y sirve como herramienta poderosa en el desarrollo de ambos.

La salud en general, según la Organización Mundial de la Salud, se define como “*un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*” (citado en la Enciclopedia de conceptos, 2017). Ese estado puede afectar, claramente, en la labor de un empleado y por eso empezó un movimiento científico hacia un enfoque sobre la investigación de la salud de la persona trabajadora y sus consecuencias. En la historia de la psicología y de las organizaciones, la salud del empleado empieza a referirse a la fundación de Health and Munition Workers Committee desde el 1915, como un concepto abstracto y genérico. Pero no se considera una noción científica hasta que en 1990 emerge la psicología de la salud ocupacional como una especialidad de la psicología (Barling y Griffith, 2003). A partir de ese punto, la psicología organizacional y/o la psicología de la salud ocupacional se ha anclado en el sector laboral y se empezó a entender mejor la parte de la salud y el bienestar de los empleados y cómo estas interfieren en el desarrollo de la misma organización.

Hoy en día, el trabajo y la salud del empleado son conceptos fuertemente relacionados y como se mencionó anteriormente, la salud del trabajador y consecuentemente su labor, se ven influenciados por los efectos negativos o positivos provocados por diversos factores y por múltiples condiciones. La gestión de estos factores, dependiendo de su origen y según su gestión, podrían provocar condiciones tóxicas y nocivas que perjudican la salud del individuo o al contrario, espirales positivas y saludables que fortalecen la flexibilidad y la “resiliencia” de las organizaciones (Salanova, 2010; Salanova, Llorens y Martínez, 2016). Para la diligencia de estas condiciones, la psicología de la salud ocupacional se encarga de proponer sugerencias y estrategias beneficiosas para la mejora de las malas condiciones o la conservación de las buenas.

B) La Psicología Ocupacional Positiva

La psicología organizacional positiva (POP) se origina en la psicología positiva de Martin Seligman (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Según Marisa Salanova, en la entrevista que dio para la e-revista de Infocop (2018), la POP es la nueva línea en la

psicología del trabajo y su objetivo es que las acciones que se tomen en las organizaciones sean consistentes y enfatizan las partes positivas de la vida laboral y no tanto los aspectos negativos como los que trataban hasta ahora los enfoques tradicionales de la psicología del trabajo y de las organizaciones. Lo que sugiere la POP es fortalecer los aspectos positivos para aumentar la productividad y la calidad de la vida laboral (Infocop, 2008). Su mayor finalidad es que la organización sea no solo saludable sino resiliente a los continuos cambios socioeconómicos.

C) La organización saludable y resiliente

En general, las organizaciones saludables son aquellas que ponen en práctica todas las estrategias para mejorar la salud de los empleados, tanto desde el punto de vista financiero como de la estructura administrativa de la organización. Lo más importante es que las organizaciones saludables proporcionen a los empleados recursos adecuados y apropiados que les ayuden a alcanzar sus metas y objetivos en el trabajo. Además, deben intentar gestionar y satisfacer sus necesidades, como por ejemplo el reconocimiento de sus esfuerzos dando recompensas económicas o de valor emocional, apoyo de su estima, etc. de forma que ellos sientan que sus esfuerzos han sido valorados (Salanova, 2010). Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, y McGrath (2004: 567) definen la organización saludable como la que sistemáticamente interviene para que exista una colaboración entre la organización y el empleado, para aumentar su salud laboral y su productividad, con estrategias efectivas como por ejemplo el apoyo social, oportunidades iguales para todos, la libertad de poder desplegarse dentro del organigrama, soporte y ayuda para que exista un balance entre el trabajo y la vida personal (citado en Salanova, 2010).

Según el marco teórico existen diversos modelos sobre cómo capacitar que una organización sea saludable. Eso se logra mejorando el ambiente laboral y aumentando la dedicación del empleado. La mayoría de los modelos se basan en el balance entre las demandas y los recursos laborales. La idea genérica es que el trabajador tenga recursos suficientes para enfrentarse a los estímulos “estresores” y amenazantes que puede experimentar durante su labor. Cuando los recursos abundan, las personas puedan afrontarse a los estímulos estresantes y presentan vigor y dedicación para su trabajo de manera que se aumente su productividad y su desempeño - el compromiso o implicación (*engagement*) y el flow. Al contrario, los empleados que carecen de estos

presentan resultados negativos como el hastío (*burnout*), la adicción al trabajo y el desinterés (*disengagement*) (Salanova, 2010).

Ejemplos de modelos son los de Recursos, Experiencias y Demandas (RED) que han sido desarrollados en el 2007 por el equipo WONT (Work and Organization NeTwork) de la Universitat Jaume I de Castellón y el modelo DRL del engagement de Bakker y Demerouti (2008). Ambos se basan en el modelo del equilibrio entre demandas y recursos. Lo que se añade es que en el modelo DRL del engagement se asuma y se señale como aspectos importantes los recursos personales, como por ejemplo el optimismo y la autoeficacia, y se explique como estos son capaces de activar la efectividad de los recursos laborales y los espirales positivos de engagement y flow. En el modelo RED se añade el concepto de los factores psicosociales (*burnout*, *tecnoestrés*, etc.) como consecuencia del malestar del empleado y como estos pueden afectar al compromiso organizacional, social, aumentar el absentismo y las emociones negativas (Salanova, 2010). Finalmente, la filosofía de la POP como estrategia para el desarrollo de organizaciones saludables es aumentar el lado positivo y la *resiliencia*. Para eso, el modelo Healthy and Resilient Organizations (HEROs), especialmente, se ocupa de investigar y encauzar las partes eficientes y eficaces que existen en la gestión de una organización. Lo que propone este modelo son las prácticas positivas para mejorar el ambiente laboral, financiero y social de las organizaciones. Por último, lo que se intenta en la POP es evitar los efectos de los factores psicosociales nocivos y tóxicos mediante actos profesionales que perjudican la salud del empleado y consecuentemente el crecimiento de la organización (Salanova, Llorens y Martínez, 2016; Salanova, Martínez y Llorens, 2005, 2014, 2016; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

D) Los riesgos que afectan a la salud del empleado

Como bien se entiende, la vida laboral es para los empleados una vida cotidiana que incluye el abordar problemas o ser un día tranquilo y rutinario. En todo caso cualquier condición diaria tienen la capacidad de afectar el bienestar y la salud del trabajador. Según el Instituto Nacional de Seguridad, Bienestar e Higiene en el Trabajo (INSHBT) las condiciones que predominan en el entorno laboral son llamadas factores psicosociales (citado en León y Jiménez, 2010). Para el mantenimiento y la promoción de la calidad en la vida laboral, la misión de la psicología ocupacional es promover la seguridad y la salud con el mayor objetivo de proteger el bienestar del trabajador.

Para eso, es necesario detectar los factores psicosociales de cada empleo y elaborar las actividades necesarias para la prevención de que esos factores lleguen a ser un daño mental, físico y social para el empleado. Los factores dañinos son llamados “*factores de riesgo*” o “*riesgos psicosociales*” y según la Ley de Prevención de Riesgos Laborales su clasificación depende del tipo de empleo; por ejemplo, existen factores relacionados con el contenido, con la carga y con el ritmo de trabajo, o con el tiempo, etc (Salanova, 2010; LPRL, 1995). Cabe destacar que los resultados negativos o riesgos psicosociales al desarrollarse bajo la existencia de alto estrés laboral resultan perjudiciales para la salud del trabajador, cuya salud puede ser que padezca “*daños psicosociales*” como por ejemplo el burnout, la fatiga, el cinismo, enfermedades cardiovasculares y musculoesqueléticas, y otras (LPRL, 1995). Esas consecuencias no sólo afectan negativamente al trabajador, sino que también impiden el desarrollo de la empresa. En todo caso, se necesitan intervenciones profesionales por parte de la psicología ocupacional para interferir en la mejora de estas situaciones tan dañinas.

E) Tipología de la intervención profesional en las organizaciones

Cuando se discute sobre la intervención profesional en la psicología de las organizaciones, se hace referencia a la investigación de la conducta humana dentro de la organización y la implantación de estrategias basadas en las teorías de la salud ocupacional, para delimitar las acciones y los planes sobre la prevención de cualquier malestar del empleado (Salanova, 2010).

Existen diferentes tipos de intervención profesional. Los tres más destacados son la intervención primaria, secundaria y terciaria, que mantienen una línea de prevención, control e intervención, respectivamente, y están basadas en el modelo médico. Todas ellas permiten la intervención activa de forma saludable, con el objetivo de promover el bienestar y evitar el malestar (Salanova, 2010).

Según Lamontagne y colaboradores (citado en Salanova, 2010) la prevención primaria es un proceso preventivo y proactivo con la misión de proteger a los trabajadores ante los “*estresores*” que provocan las demandas laborales y prevenir la ocurrencia de cualquier enfermedad y/o trastorno mental provocado por éstos. Adicionalmente, la prevención secundaria se dirige a los trabajadores que se exponen ante los riesgos psicosociales y se desarrolla de forma interventora tras la aparición de los primeros síntomas de estrés laboral. Finalmente, la prevención terciaria engloba la

intervención terapéutica cuando los individuos ya padecen daños psicosociales y necesitan acciones curativas (Salanova, 2010).

F) El liderazgo positivo

La gestión de las organizaciones es de vital importancia para que estas tengan una evolución exitosa y para eso, el liderazgo tiene que poseer un conjunto de habilidades tanto directivas como influyentes. Un líder efectivo debe evaluar si la gestión de la organización funciona de forma eficiente; pero eso es un acto genérico de todos los gerentes. En realidad, la mayor obligación de un líder es inspirar de modo que promueva las reglas adecuadas para mantener un ambiente saludable y que las personas se motiven a seguirlas y mantener la perfección en los niveles de rendimiento.

Desde la POP, el modelo de liderazgo positivo que conceptualiza las teorías de orientación ética o positiva engloba aspectos de las teorías de liderazgo que ya existen en el marco teórico. En concreto, la teoría sobre el líder positivo se apoya en los modelos espiritual, moral, auténtico, transformacional y sirviente (Dinha et al., 2014). Aunque son tipos de liderazgo diferentes, todos comparten nociones similares como por ejemplo la perspectiva moral positiva, los intercambios sociales positivos entre líder y seguidores, etc. (Avolio y Gardner, 2005). En realidad, el liderazgo positivo fundamenta sus raíces en los principios de la psicología positiva de Seligman y en la psicología organizacional positiva (Seligman, 2005; Cameron et al., 2003), pero hay todavía bastante que investigar.

Lo más observado es que la orientación del liderazgo positivo es hacia lo extremadamente positivo (Wooten y Cameron, 2010). Bajo su administración, las personas deben presentar emociones positivas cuando hacen sus tareas y la organización debe mantener un bienestar laboral (Kelloway et al., 2013). Además, según Cameron (2013) las organizaciones que funcionan con un líder positivo avanzan progresivamente ya que las personas trabajan mejor, son más innovadoras y muestran mayor compromiso. Por último, añade que el clima laboral es más positivo y la comunicación y las relaciones interpersonales funcionan con mejor calidad.

F) Asesoramiento profesional

La orientación y el asesoramiento profesional ocupan varias etapas en la vida de un individuo. Existen diversas teorías sobre el desarrollo de la carrera y todas están de

acuerdo que el inicio del desarrollo profesional empieza desde la infancia. Todo este proceso se basa en influencias del entorno de un individuo y tiene distintas fases y ciclos según la edad y el estado personal. Por ejemplo, cuando el individuo entra en la adolescencia existe la gran necesidad de una orientación académica. Después, durante todo el camino hacia su madurez laboral, se debería exigir el asesoramiento profesional para que este pueda evolucionar junto al constante cambio organizacional y mercantil.

Cada teoría, según su enfoque, se inserta en una de las siguientes clases: socioeconómica, psicológica - las teorías evolutivas y psicodinámicas - y general. Su común enfoque es analizar e interpretar el vínculo que existe entre la persona y la profesión y por los motivos por los que la primera se deja guiar y, finalmente, elegir la carrera o el trabajo apropiado (Dimitropoulos, 1994). Se ha observado en estudios e investigaciones que durante este recorrido de decisiones y cambios profesionales, donde hay alternancia entre diversas elecciones del individuo, hay influencia de factores sociales, económicos, biológicos y psicológicos. Estos conceptos intervienen e interfieren en las decisiones personales y condicionan las elecciones, y finalmente caracterizan su conducta profesional (Blau et al., 1956 citado en Markoulis, 1981). Por eso, el asesoramiento es necesario como un apoyo para que el individuo entienda su marca personal y siga hacia un persistente progreso desde el inicio profesional y durante todo su desarrollo laboral.

En el sector laboral la descripción más conocida sobre el asesoramiento es la orientación profesional que, fundamentalmente, se refiere a la orientación de los jóvenes respecto a la elección de sus futuros estudios y trabajos. Sin embargo existen varios tipos de asesoramiento que varían considerablemente según sus funciones y la etapa en la que vive el individuo. Los tres tipos más destacados son (1) el asesoramiento vocacional que se refiere a la elección del trabajo ideal, (2) el asesoramiento laboral cuyo enfoque central es la búsqueda de trabajo y (3) el asesoramiento profesional que implica el desarrollo de la profesión, como por ejemplo las conductas personales de cada empleado, dar a conocer al individuo las tendencias del mercado y la actitud que se requiere en cada profesión (Sánchez García, 2009; Álvarez González y Sánchez García, 2012).

Por último, cabe destacar que la orientación es un concepto que existe en cualquiera de los tres tipos referidos y es importante y crucial para la persona porque le ayuda a

entenderse a sí misma y a desenvolver su marca personal y profesional. Finalmente, y según Súper, durante la orientación, la persona “desarrolla y acepta su imagen completa de sí misma y su papel en el mundo del trabajo, para contrastar ese concepto con la realidad cotidiana y hacerlo realidad para su satisfacción personal y en beneficio de la sociedad” (Súper, 1983; Súper,1957).

2. Objetivos

El objetivo de este trabajo es analizar y valorar la viabilidad de la implantación de un proceso de asesoramiento y/o consultoría dentro del departamento de RRHH de la empresa teleperformance.gr, para fomentar y desarrollar las teorías y prácticas de la POP dentro de las funciones de esta.

Objetivos específicos de la práctica organizacional:

- ✓ diseñar un sistema de mejora del bienestar del empleado con intervenciones positivas
- ✓ implantar actuaciones para ejercer el asesoramiento vocacional, laboral y profesional

3. Método

Para el implantamiento de la consultoría o asesoramiento se necesita un plan de negocio estratégico como Winter y Zulanzki lo definan “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción” (Winter y Zulanzki, 2001, pp. 730-743). Por lo tanto, antes de elaborar un plan de negocio, como paso previo, se propone primero entender a fondo no sólo la idea del negocio sino también los factores claves que permitan a ese negocio desarrollarse. Para eso se debe plantear y contestar diversas preguntas como por ejemplo, ¿quiénes somos y qué es lo que ofrecemos a los individuos? o, ¿cómo configuramos los recursos?, cuyas respuestas definirán las ideas que gestionarán el plan para su efectiva realización (Winter y Zulanzki, 2001). Ese proceso es fundamental y servirá como brújula para llegar a desarrollar un plan estratégico de cualquiera implantación o negocio, que en nuestro caso es implantar la asesoría o consultoría.

Después de contestar las preguntas anteriores, se diseñarán los pasos adecuados basados en un modelo de negocio que se utilizará en este trabajo, el *Lienzo de Modelo*

de Negocio CANVAS de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010). Ese modelo es una herramienta para diseñar la idea de un negocio o servicio. Una ayuda muy útil que guía al individuo a identificar y priorizar los componentes que generan importancia y mérito al negocio o servicio que quiere crear (Andrade, 2012).

3.1 Lienzo de modelo de negocio/CANVAS

El Lienzo de Modelo de Negocio CANVAS ofrece una herramienta que ayuda al individuo a identificar y priorizar los componentes que generan importancia y mérito a un negocio o servicio (Andrade, 2012). Es decir, que las preguntas referidas anteriormente adquieran posición y significado, de manera que al ser contestadas se pueda luego diseñar una maqueta que se parezca a un canvas (vease Figura 2 en Anexo I), que abarque todas las partes significativas que componen las necesidades del departamento.

En concreto, lo que proponen Alexander Osterwalder y Pigneur (2010) es un modelo de negocio que incluye nueve módulos, componentes del CANVAS, que contestan a preguntas importantes en relación a los objetivos del plan y a la manera que las ideas se podrían llevar a efecto. El lienzo como se puede observar en la siguiente imagen de Francisco Notarit (2012) se separa en dos lados, izquierdo y derecho (vease figura 1.), los cuales relacionan respectivamente la lógica por una parte y las emociones por otra. Lo que los autores quieren explicar separando estas dos partes es el funcionamiento del pensamiento de la naturaleza humana, y cómo esas dos partes podrían funcionar juntas para darle vida al lienzo y producir frutos reales.

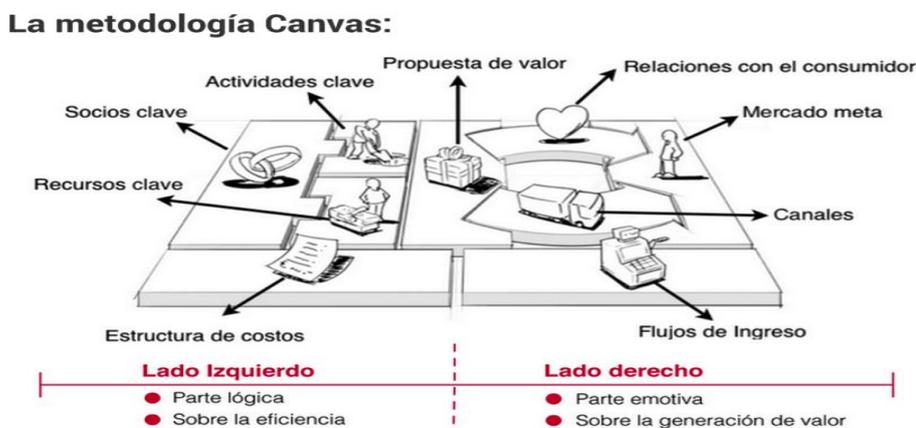


Figura 1. El metodo Canvas o como plantear un modelo de negocio de Francisco Notarit

Aunque todos los módulos son importantes, el alma de este modelo, que relaciona y equilibra las dos partes, lógica y emoción, es la propuesta de valor que junto a los demás debe ser bien analizada y definida. Osterwalder y Pigneur argumentan que la propuesta de valor sirve para evaluar y tasar las tendencias y necesidades del individuo, de forma que al satisfacer sus requisitos, mediante los productos y/o servicios que ofrece el negocio o servicio, se crea una específica relación entre la persona y la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010). Para interpretar la propuesta de valor se necesita responder a preguntas relevantes e indicativas a la síntesis del CANVAS.

Para profundizar en el conocimiento de la síntesis del CANVAS, según Osterwalder y Pigneur (2010) se diseñan nueve módulos que conllevan los recursos que se deben tener y las acciones que se deben tomar para desarrollar la idea. En concreto:

1. **Segmentos del mercado o el segmento de clientes:** se refiere a las personas a las que se dirige la idea. Podemos referirnos a uno o varios segmentos del mercado que dependen de otros aspectos como por ejemplo sus necesidades, situación geográfica e información demográfica, sus gustos, etc. En general lo que se espera en este módulo es satisfacer a los clientes para que estos y, a su vez, la rentabilidad de la empresa aumenten.
2. **Propuesta de valor:** la pregunta más adecuada que se debe responder es “¿para quién creamos valor?” (Osterwalder y Pigneur, 2010). Como se explicó previamente, este módulo es muy importante para el desarrollo del CANVAS. La propuesta de valor consiste en determinar lo que se ofrece a los clientes con el propósito de satisfacer un placer o solucionar un problema.
3. **Canales:** cuando se habla sobre canales, se refiere a la manera en la que se puede comunicar la idea de esta empresa en el mercado. En concreto, cómo se puede dar a conocer y promover la información relevante a los productos o servicios de la empresa y, además, cómo se pueden repartir y vender.
4. **Relaciones con los clientes:** en este módulo se describe el vínculo que se debe crear entre empresa y cliente. Este relato debe ser establecido de forma que la empresa eche sus raíces en el mercado con una buena reputación. El proceso de la formación de relaciones conlleva tres etapas fundamentales, la captación y la

estimulación de los clientes y, finalmente, el aumento de las ventas (Osterwalder y Pigneur, 2010).

5. **Fuentes de ingreso:** se trata de analizar los beneficios financieros que debe aportar una empresa. Para eso es muy importante identificar las fuentes de ingresos, ya sean por transacciones o recurrentes de pagos por los clientes.
6. **Recursos clave:** lo que se precisa es determinar los recursos que necesita cada módulo anterior, ya sean estos físicos, como por ejemplo la fabricación de instalaciones adecuadas para el proyecto; ya sean intelectuales, como por ejemplo una base de datos de clientes, o la cantidad de personal que es necesaria y, finalmente, económicos como por ejemplo el dinero actual y preciso o líneas de crédito para solicitar una financiación.
7. **Actividades clave:** en este módulo se deben analizar las actividades más importantes para que funcione el modelo de negocio. Este apartado incluye las acciones que se deben tomar para que funcionen todos los módulos anteriores.
8. **Asociaciones clave:** en este módulo se deben explicar las alianzas y socios que se deben formar para perfeccionar el funcionamiento de la empresa; eso incluye la optimización de la economía, el decrecimiento de riesgos, las compras de recursos de proveedores y otros. Esas alianzas estratégicas podrían ser establecidas vía cooperaciones con otras empresas o relaciones con los proveedores, etc.
9. **Estructura de costes:** aquí se deben describir los costes más importantes del negocio. Estos costes deben ser minimizados en todos los módulos y relativamente fáciles de calcular.

3.2. Procedimiento

El esquema del modelo de negocio CANVAS se compone de dos etapas:

1. **La investigación de la idea,** donde se necesita indagar si existe la necesidad de la idea en la organización. En concreto, lo que se plantea es una hipótesis que contempla una serie de suposiciones iniciales sobre la necesidad de esa idea y averiguar si esta encaja con las necesidades de los empleados. En nuestro caso la parte de la investigación y la hipótesis han sido formadas por la misma organización, ya que esta misma ha presentado la necesidad de incluir un servicio de consultoría o asesoría dentro de sus funciones organizacionales.

2. **La ejecución del plan** que se compone de tres partes:

- la creación del arquetipo
- el diseño de la propuesta de valor
- el diseño del CANVAS

Analizamos los dos primeros puntos de la etapa (2) a continuación:

Lo primero que se debe hacer es crear “el arquetipo” del individuo (vease Figura 3 en Anexo II) que, según Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda y Alan Smithl (2015), es su perfil. En nuestro caso, ya que nos referimos al asesoramiento de personal, sería el perfil profesional del empleado y según sus características depende de sus:

i) trabajos

ii) frustraciones

iii) alegrías

A continuación se analizan el perfil según dichas características:

i) Los trabajos describen las acciones que toman los empleados en su vida laboral y engloban tres categorías:

- a) las funcionales que indican labores especiales como por ejemplo el trabajo que debe ejecutar el empleado,
- b) las sociales que indican las conductas de los empleados y sus status quo, es decir la imagen que quieren expresar hacia los demás y
- c) las personales/emocionales que interpretan el nivel emocional del empleado.

ii) Las frustraciones del empleado son también de gran importancia para su cometido y productividad y varían en contexto y significancia. Para analizar esta parte se necesitan hacer dos preguntas ¿qué le disgusta al empleado en su trabajo? y ¿qué le impide resolver sus problemas?

Existen tres tipos de frustraciones que pueden generar inconvenientes a los empleados. Esas son:

- a) los efectos secundarios, como por ejemplo el aburrimiento o la desilusión hacia una tarea,
- b) los obstáculos que puede afrontar, como por ejemplo la falta de tiempo o la desavenencia entre su vida personal y laboral
- c) y los riesgos que puede tomar según sus decisiones, como por ejemplo fracasar en una tarea o perder hasta su propio puesto.

iii) Por último, se debe analizar e interpretar las alegrías del empleado, las cuales se categorizan en:

- a) las alegrías necesarias, como por ejemplo el salario mensual,
- b) las alegrías esperadas, como por ejemplo la bonificación por un buen resultado o el reconocimiento por parte de los gerentes,
- c) las alegrías deseadas, como por ejemplo el desarrollo profesional o cualquier otro beneficio dado por la empresa y
- d) las alegrías inesperadas, como por ejemplo un gran premio por ser el empleado del mes.

Como paso siguiente - segundo punto - se debe crear la propuesta de valor (vease figura 3 en Anexo II), en otros términos, qué es lo que se le ofrece al empleado, y determinar el significado y la importancia de la consultoría para éste.

Esta parte está compuesta por tres componentes:

1. el servicio que se ofrece y de qué forma (por ejemplo, asesoría basada en la POP para los empleados de forma física o digital, teléfono de emergencia, cuestionarios para revisar el estado psicológico del empleado mandados por email para que los contesten en sus casas, revisar el estado físico del empleado con revisiones médicas una vez al año, etc.)
2. los aliviadores de frustraciones (por ejemplo, las sesiones de asesoramiento o las intervenciones profesionales organizacionales)

3. los creadores de alegrías (por ejemplo, el outdoor training y juegos grupales, las celebraciones y fiestas organizacionales, fiestas para toda la familia, bonus - ticket restaurant para una cena de dos, etc.)

En la figura denominada como Anexo III se puede observar el diseño propio de las dos primeras partes de la ejecución del plan para este proyecto (diseño de arquetipo y propuesta de valor).

El tercer punto hace referencia al “Diseño del Lienzo”:

Para poder analizar los módulos del CANVAS se necesita un paso previo, hacerse a uno mismo preguntas relacionadas con los segmentos, de forma que se pueda desglosar el significado de cada uno de estos (vease figura denominada como Anexo IV). A continuación, las respuestas de los interrogantes servirán de orientación para el diseño del lienzo.

Como paso siguiente se realiza el diseño del CANVAS con las características mínimas y necesarias que proyectan la visión del departamento. Si bien existe un modelo de negocio Canvas ya preparado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, y que se aplica en cualquier negocio, en este caso ha sido diseñado uno para este trabajo adaptado a las necesidades de la empresa (vease figura denominada como Anexo V).

Finalmente, se debe presentar el CANVAS a la empresa y se espera una rápida retroalimentación de las directrices por si algo cree ser disfuncional o inconveniente para la organización. Entonces, lo que se requerirá sería realizar un pivote para reconstruir los segmentos que necesitan alteraciones y se rediseñaría el CANVAS.

3.3. Temporalización

La temporalización del proyecto en total durará tres semestres.

1^{er} semestre (ya realizado durante el presente trabajo TFM):

- ✓ Ha sido realizada la recogida de datos para componer los perfiles de los empleados y se crearon los arquetipos de los empleados
- ✓ Después se diseñó la propuesta de valor
- ✓ Finalmente, se diseñó el CANVAS

2^{ndo} semestre:

- ✓ Se presentará a los directivos la idea y la estrategia total. Si existe necesidad de cambios, se concebirán nuevas ideas para pivotar de nuevo con las alteraciones necesarias.
- ✓ Se ejecutará el proyecto según el CANVAS. Eso incluye:
 1. investigaciones sobre la salud y el bienestar, el engagement y flow, la calidad del servicio, y más
 2. intervenciones profesionales (primaria, secundaria y terciaria si existe la necesidad)
 3. coaching de líderes
 4. asesoramiento del individuo

3^{er} semestre:

- ✓ Se realizarán los análisis de los resultados obtenidos a través de investigaciones transversales, aplicadas, descriptivas, explicativas y exploratorias; las investigaciones serán tanto cualitativas como cuantitativas. Se utilizarán diversas herramientas como por ejemplo cuestionarios estructurados (HERO), entrevistas semi-estructuradas, encuestas en grupos y discusiones, y más.
- ✓ Se aplicarán estrategias de mejora donde existe la necesidad no satisfecha hasta el momento.
- ✓ Se fijarán y asentarán las mejoras obtenidas en toda la organización.

4. Resultados Esperados

Tras la viabilidad del proyecto de mejorar el ambiente organizacional a través de la metodología CANVAS, se espera:

1. La mejora del bienestar del trabajador y la reducción del porcentaje de renuncio.
2. La potenciación de la calidad del servicio de cliente y en general el incremento de la productividad.

3. Poder ofrecer los siguientes servicios a los integrantes de la empresa:

A) para el empleado:

- asesoramiento del empleado con sesiones de acuerdo con sus propias necesidades.
- asesoramiento para líderes efectivos y positivos.

B) para los jóvenes hijos e hijas de los empleados:

- para los menores de 18 años ayudarles a que encuentren su orientación profesional, de forma que se trabaje la elección de la profesión adecuada o la carrera académica que podrían seguir.
- para los que han terminado sus carreras o sus formaciones profesionales y que necesiten asesoramiento relevante en sus perfiles profesionales, se ofrecerán sesiones en orden a conocer sus capacidades y debilidades, entender e interpretarlas de forma que puedan actuar con planes estratégicos para la mejora de sus desventajas, conocer sus habilidades y destrezas frente a las demandas que requiere el sector laboral y finalmente ayudarles también a cómo hacer un currículum vitae y cómo redactar una carta de presentación profesional y positiva.

C) para la organización:

- Se le ofrecerá cada año el servicio de prevención de daños psicosociales que incluirá investigaciones y, si es necesario, las intervenciones adecuadas. En concreto, cada año se le presentarán los factores psicosociales de alto riesgo que suponen una amenaza para la salud del trabajador y la organización en general. Esta acción dará lugar a la presentación de datos científicos para que se le propongan propuestas de mejora y cómo implantar las estrategias de mejora.

5. Presupuesto

Una vez se ponga en marcha el proceso de consultoría y/o asesoramiento, la persona responsable tendrá un salario de 35.000 euros brutos al año.

Otros gastos a tener en cuenta:

- Los casos muy graves deberán ser tratados por el sistema oficial del estado griego. Por lo tanto, si fuera necesario, estaría bien que se subcontratasen especialistas en la rama de la psicología clínica.
- La formación de un equipo administrativo compuesto por 2 personas costaría un salario de 20.000 euros brutos al año para cada empleado.
- Gastos de carácter administrativo, a priori desconocemos la cantidad exacta.

6. Conclusiones finales

La psicología en las organizaciones está evolucionando poco a poco de una psicología tradicional, donde el empleado se caracteriza solo por sus propios rasgos positivos o negativos y por el modelo médico basado en el trastorno y la patología, a una visión más positiva donde la misma organización está involucrada en los resultados de los actos de los empleados y su vida laboral diaria.

La organización al mismo tiempo que el individuo, para poder afrontar los cambios del mercado, han de girar hacia salidas positivas donde el objetivo central es mantener el ambiente organizacional saludable y resiliente frente a las transiciones de la sociedad. Debido a las prácticas organizacionales positivas de la psicología organizacional positiva los empleados pueden ser saludables, felices y consecuentemente productivos.

En este trabajo se propone un proyecto para el establecimiento de una consultoría o asesoramiento dentro de la organización teleperformance.gr con el uso del método CANVAS. Después de un tiempo de tres semestres esperamos los imprevisibles resultados para poder seguir con más información sobre la POP y las prácticas organizacionales saludables en la organización. La mayor expectativa es que esta consultoría o asesoría sea exitosa de manera que forme un paradigma en otras organizaciones y que estas tomen con seriedad la necesidad de alteraciones positivas dentro de sus funciones.

6.1. Competencias adquiridas durante el estudio de las asignaturas del máster.

Sobre las competencias solicitadas, según la evaluación personal que he realizado son las siguientes:

Competencias del Máster	Antes	Después
CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	1	3
CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.	1	2
CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos	1	3
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	1	3
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.	1	3
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.	1	2
CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.	1	2
CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	1	3

CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	1	3
---	---	---

6.1.2 Justificación de los valores asignados

En todas las competencias, la evaluación antes de empezar el Máster estaba en el nivel 1 porque no tenía conocimiento de la psicología organizacional y laboral y también desconocía la funcionalidad de la POP en las organizaciones. Además, ignoraba la significación e importancia de la ergonomía y la precaución de riesgos laborales. Ahora, poseo un nivel bastante bueno de conocimiento académico sobre la psicología en el trabajo y en las organizaciones.

Adicionalmente, el Máster me dio la oportunidad de comprender y practicar funciones y desempeños administrativos en un departamento de RRHH debido a las prácticas organizacionales. Por lo tanto, desearía tener más tiempo en las prácticas para poder desarrollar mis conocimientos y mejorarlos.

A continuación se pueden observar los niveles de conocimiento en el siguiente gráfico (vease tabla 1) donde la competencia máxima de nivel 4 supone ser la máxima capacidad de conocimiento, y el nivel 1 la mínima:

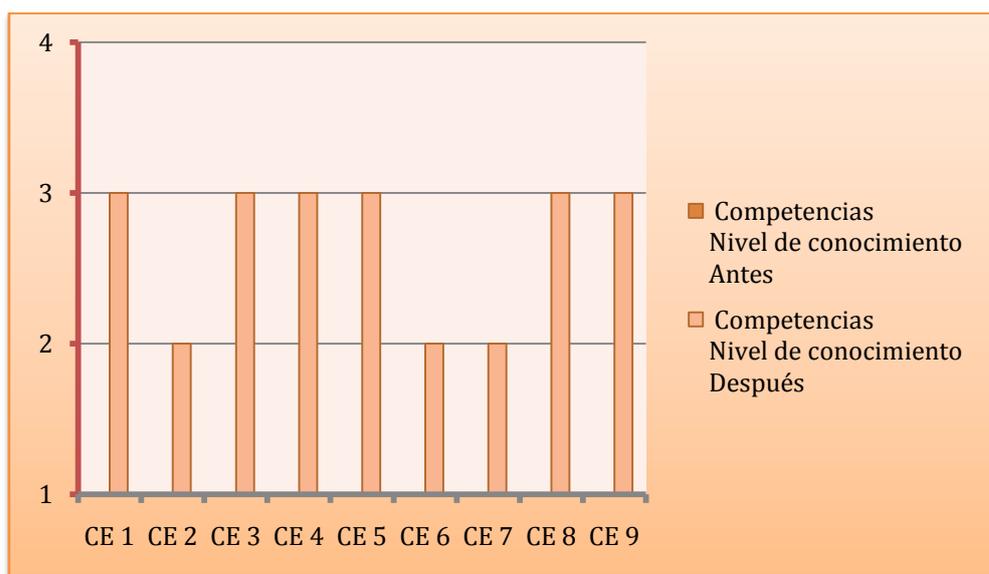


Tabla 1. Comparación de competencias antes de empezar y después de terminar el Master

6.2 Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito

profesional y en concreto al caso del TFM

Desde mi infancia, el mundo que me rodea siempre ha sido un entorno de exploración y adquisición de experiencias. La observación de las personas y su naturaleza y la interpretación de la conducta humana, desde siempre, han sido estímulos que han desencadenado mi curiosidad.

La sociedad está compuesta por personas con personalidades y características únicas y son piezas valiosas y esenciales que rellenan el puzle que se llama mundo socioeconómico y cultural. Esta idea me dio el empuje hacia este Máster, ya que la psicología del trabajo y de las organizaciones es una disciplina científica que administra personas trabajadoras y que ofrece un servicio primordial en el sector laboral, parte básica de nuestra sociedad.

Respecto a las competencias académicas, los módulos del Máster han sido pilares de aprendizaje para que pueda entender y comprender el valor de la psicología en el trabajo y el significado de Psicología Organizacional Positiva en las organizaciones. En el ámbito profesional, todo lo aprendido será para mí herramientas claves que me ayudarán a desarrollar mis competencias académicas, de forma que pueda ayudar a que la psicología organizacional siga aportando hallazgos científicos y contribuciones al sector laboral.

Además, he aprendido que para conseguir el desarrollo organizacional no depende sólo de una estructura organizacional y del funcionamiento administrativo clásico, sino que la empresa para ganar la confianza del mundo laboral debe imponerse en la filosofía de un estilo de honestidad, innovación y profesionalidad, de manera que transmita la imagen de una organización saludable y productiva. En todo esto, el papel de la POP no sólo es poner énfasis en las conductas cognitivas y en el comportamiento humano, sino el enfoque en las prácticas saludables de la misma organización.

Finalmente, la organización debe ser percibida como un sistema holístico; compuesto, a su vez, de subsistemas que funcionan y cooperan entre ellos apropiadamente en pos del buen desarrollo de la producción del trabajo propuesto como el autor Matzaris (2011) opina. Él compara la organización con el organismo humano y explica que, para que su funcionamiento sea exacto y apropiado, debe existir en principio una cooperación y coordinación entre sus subsistemas (el sistema muscular, sanguíneo y los restantes que integran el cuerpo humano, etc.). Por el mismo motivo, los componentes (marketing,

ventas, recursos humanos, etc.) de la organización deben trabajar de forma sana y productiva, y mutuamente entre ellos estar orientados a los objetivos de su desarrollo. Para eso la POP ayuda y guía con sus valiosas herramientas y teorías a que la organización actúe de forma proactiva y efectiva para la misma organización y para el empleado, el cual debe ser percibido tanto como una unidad como parte de un total, es decir, de la sociedad.

7. Referencias bibliográficas

[Fotografía de un Canvas en Español]. (2015). Recuperado de

<https://chainimage.com/image/bland-he-realizado-un-canvas-en-esp%C3%B1ol-traducci%C3%B3n-del-business>

[Fotografía del lienzo de propuesta de valor]. (2018). Recuperado de

<http://comunidadmicrofinanzas.blogspot.com/2018/11/lienzo-de-propuesta-de-valor.html>

Álvarez González, M. y Sánchez García, M.F. (2012). Concepto, evolución y enfoques teóricos de la orientación profesional. En M.F. Sánchez García (Coord.) y M. Álvarez González, *Bases teórico-prácticas de la orientación profesional* (pp. 4-48) (CAPÍTULO 1). Madrid: UNED.

Andrade, S. (2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. *Innovacion.cl*. Recuperado de:
<http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>

Avoid, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. y May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.

Barling, J., y Griffith, A. (2003). A history of occupational health psychology. En J. C. Quick y L.E. Tetrick, (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 19-33). Washington, DC: American Psychological Association.

Cameron, K. (2013). *Practicing positive leadership: Tools and techniques that create extraordinary results*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Cameron, K. S., Dutton, J. E. y Quinn, R. E. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship*, 3-13.
- Dimitropoulos, E.G. (1994). *Docente de escuela y orientación profesional y asesoramiento*. Atenas: Grigoris.
- Dinha, J.E., Lord, R.G., Gardner, W. Meuser, J.D., Liden, R.C. y Huc, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25, 36-62.
- Enciclopedia de Conceptos (2017). "Salud (según la OMS)". Recuperado de: <http://concepto.de/salud-segun-la-oms/>
- Hergenhahn, B. R. (2009). Romanticism and Existentialism. *An Introduction to the History of Psychology*. Belmont, USA: Wadsworth, Cengage Learning.
- iefimerida. (2017). Estas son las 25 empresas con mejor ambiente de trabajo en Grecia.
- Infocop. (2008). La psicología de la salud ocupacional positiva- entrevista a Marisa Salanova. Recuperado de: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1853
- Jiménez Moreno, B. y LeonBaez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. *Instituto Nacional de Seguridad, Salud y Bienestar en el Trabajo*. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Kelloway, E.K., Weigand, H. McKee, M.C. y Das, H. (2013). Positive Leadership and Employee Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 107-117.
- LPRL.(1995). Prevención de riesgos laborales. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Recuperado de: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Normativa/TextosLegales/LeyPrevencion/PDFs/leydeprevencionderiesgoslaborales.pdf>
- Markoulis, D. (1981). La orientación en la enseñanza secundaria. Las estructuras organizativas y el panorama de las principales teorías electorales profesionales. *Nueva educación*, 18, 61-97.

- Matzaris, G. (2011). *Organización y Administración de las Empresas*. Serres, Grecia: COPYCITY EIE.
- Notarit, F. (2012). El metodo Canvas o como plantear un modelo de negocio [imagen digital]. Recuperado de <https://sites.google.com/site/conceptosmk/conceptos-de-marketing/elmetodocanvasocomoplantearunmodelodenegocio>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona. España: Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Recuperado de: <https://www.iefimerida.gr/oikonomia/mikri-anodos-sto-hrmatistirio-simera>
- Romero, J., Matamoros, S., & Carlos Andrés Campo. (2013). Sobre el cambio organizacional. Una revisión bibliográfica. *Innovar*, 23(50), 35-52. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1677602636?accountid=15297>
- Salanova, M. (2010). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I.M. (en preparación). Organizaciones Positivas. Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2005). Psicología Organizacional Positiva. En F. Palací (Coord.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37, 785- 822.
doi.org/10.1177/1059601112470405
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., y Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. En F. Palací y M. Bernabé (coord.), *Consultoría Organizacional* (pp. 137-166). Madrid: Sanz y Torres.

- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I.M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar Organizaciones Saludables y Resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.
- Sánchez García, M.F. (2009). Principios, contextos y dimensiones principales de intervención en orientación profesional. En M. F. Sánchez García (Coord.) y M. Álvarez, *Bases-teórico prácticas de la orientación profesional* (pp. 55-75) (CAPÍTULO 2). Madrid: UNED.
- Seligman, M. E. P., y Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N. y Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410-421.
- Super, D. (1983). Assessment in career guidance: Toward truly developmental counseling. *The Personnel and Guidance Journal*, 61, 555-562. Tinsley
- Super, D.E. (1957). *The psychology of Careers*. New York: Harper and Row.
- Teleperformance.(2018). *Aboutus*.Recuperado de:
<http://www.teleperformance.com/en-us/>
- Winter, S. y Sulanzki, G. (2001).Replication as Strategy, *Organization Science*, 12 (6): 730-743
- Wooten, L. P. y Cameron, K. S. (2010). Enablers of a positive strategy: Positively deviant leadership. *Oxford handbook of positive psychology and work*, 53-65.

8) Anexos

Anexo I

Proyecto:		Versión/Fecha:		
Partners Clave <p>¿Qué pueden hacer los partners mejor que tu o con un coste menor y, por tanto enriquecer tu modelo de negocio?</p>	Actividades Clave <p>¿Qué actividades clave hay que desarrollar en su modelo de negocio de que manera las llevas a cabo?</p>	Propuesta de Valor <p>¿Qué problema solucionamos? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué beneficios aporta?</p>	Relación con los Clientes <p>¿Qué tipo de relaciones esperan tus clientes que establezcas y mantengas con ellos?</p>	Segmento de Clientes <p>¿A quién nos dirigimos? ¿Qué segmentos consideramos? ¿Cuales son prioritarios?</p>
	Recursos Clave <p>¿Qué recursos clave requiere tu modelo de negocio?</p>		Canales <p>¿A través de qué canales/medios contactarás y atenderás a tus clientes?</p>	
Estructura de Costes <p>¿Cuál es la estructura de costes de tu modelo de negocio?</p>		Flujos de Ingresos <p>¿Qué valor están dispuestos a pagar tus clientes por tu solución y mediante qué formas de pago? ¿Qué márgenes obtengo?</p>		

Este Canvas está adaptado de The Business Model Canvas con una licencia Creative Commons Attribution-Share Alike 3.0 Unported Licence.

Figura 2. Un Canvas en Español

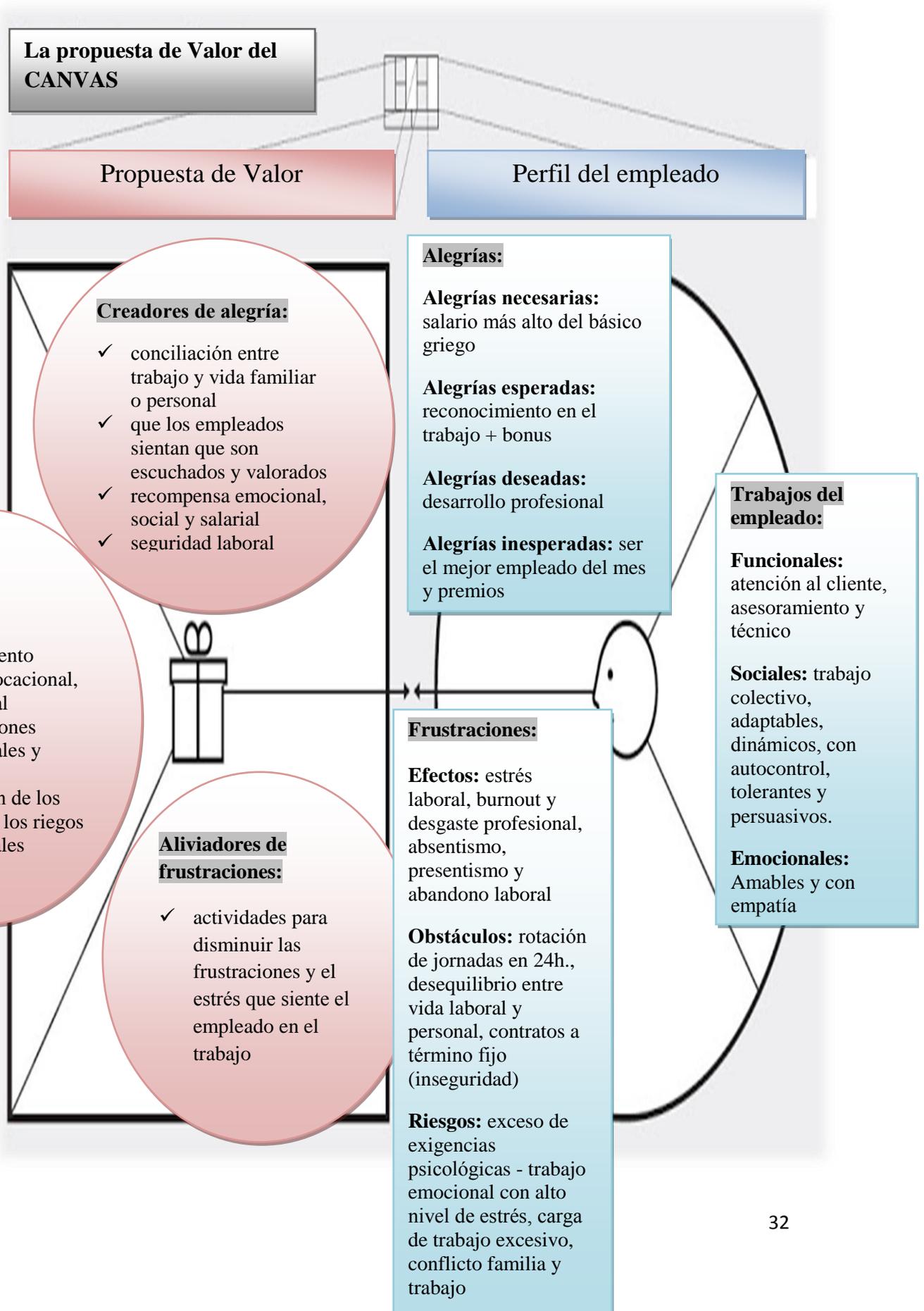
Anexo II



Figura 3. Lienzo de propuesta de valor de la comunidad microfinanzas

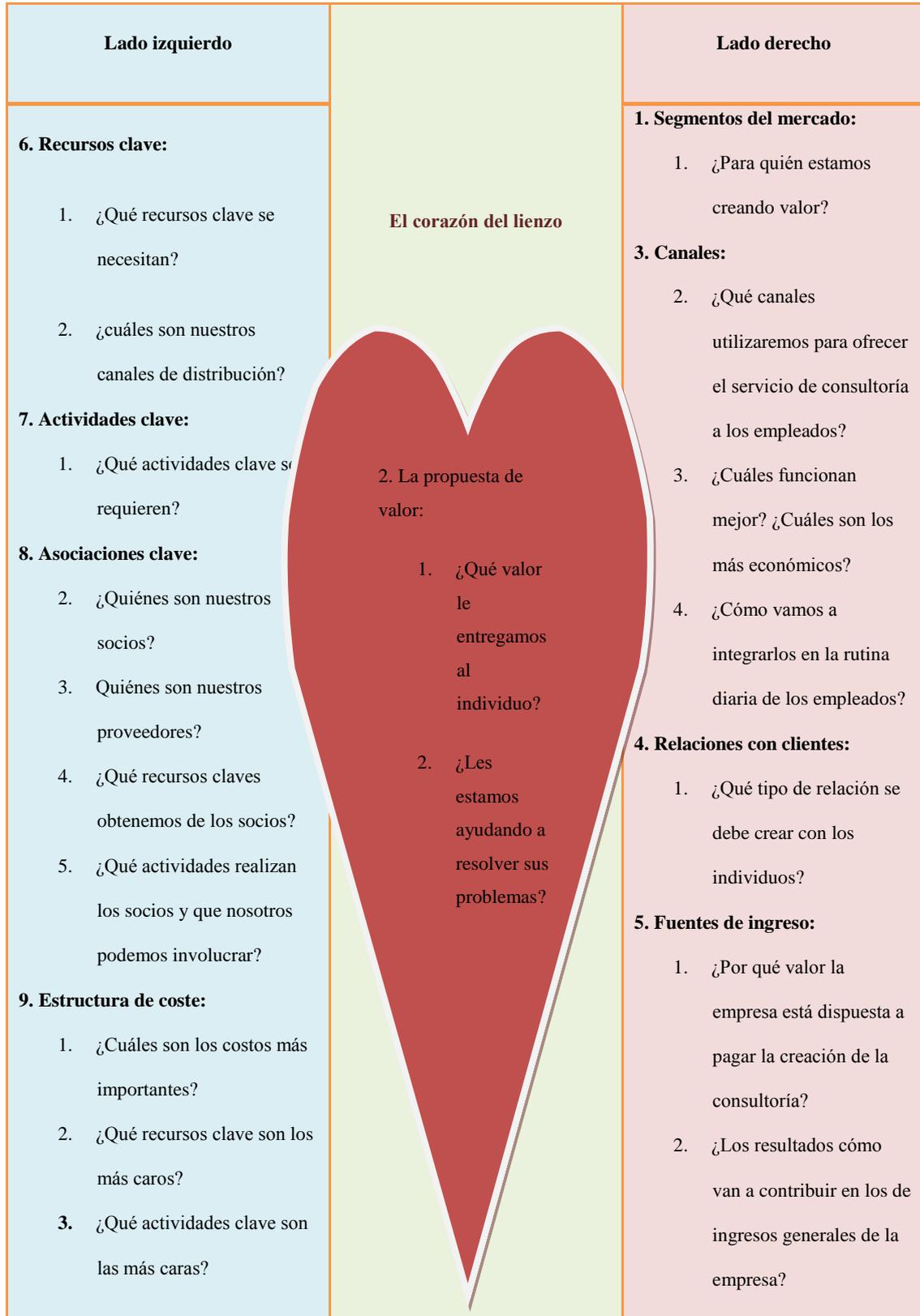
Anexo III

Diseño propio: Perfil del empleado y propuesta de valor



Apendice IV

Diseño propio: Preguntas para diseñar el CANVAS



Anexo V

Diseño propio: CANVAS para la organización teleperformance.gr

