



TFM

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

Universitat Jaume I

EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO Y BIENESTAR, UN CASO REAL

Alumna: Montse Callau Rull

Calle Pompeu Fabra, 30 Deltebre – Tarragona

659 949 194

al378910@uji.es

Tutora: Verónica Reboll Bueso

Curso académico: 2018/2019

Resumen

Se han preguntado si, ¿las empresas deberían incentivar el bienestar y la salud de las personas trabajadoras?

Parece ser que existe una fuerte correlación entre la salud de las personas y el desarrollo de las organizaciones. Entre los diferentes campos de aplicación de la psicología, el presente trabajo se refiere al contexto de la psicología organizacional. Concretamente, poniendo el foco en el ámbito de la psicología positiva, el objetivo de este Trabajo de Fin de Máster es poder evaluar el liderazgo positivo en una organización real para favorecer el bienestar del personal de RULL, una empresa real. A lo largo del trabajo se demuestra que, para superar los ciclos económicos a largo plazo, la salud económica y financiera son necesarias, cómo también lo son la salud y el bienestar de las personas que la componen. Paralelamente al desarrollo del presente trabajo, se ha evaluado el bienestar y el liderazgo positivo en la empresa RULL. Es importante mencionar que, previamente a las evaluaciones del bienestar y liderazgo, la organización participó en la evaluación *HEROCheck*, llevada a cabo por el equipo de investigación WANT de la Universitat Jaume I. Los resultados del *HEROCheck* han sido significativamente positivos en liderazgo positivo y el resultado de la evaluación del bienestar, ha sido, en general, moderado. El resultado de la evaluación del liderazgo positivo se obtendrá con fecha posterior a la publicación del presente trabajo. En general, se demuestra la contribución real y la transferencia de conocimiento del Máster POT a una organización real.

Palabras clave: Liderazgo positivo, bienestar, *HEROCheck*

Abstract

Have you ever wondered whether companies should encourage health and people workers well-being? It would appear that there is a strong correlation between people's health and companies development. Among the different psychology application fields' the present project refers to the organizational context. Specifically, and focusing on the positive's psychology field, the aim of this Master's Thesis is to evaluate positive leadership in a real organization to promote RULL's staff well-being, a real company. Throughout the work, it is shown that in order to overcome long-term economic cycles, not only economic and financial health are necessary, but also people's health as well as their well-being. At the same time of this project development, both, well-being and positive leadership have been evaluated. It is important to mention that previously these evaluations, the organization participated in a *HEROCheck* evaluation, carried out by the research team WANT, from Jaume I University. The *HEROCheck* results have been significantly positive in positive leadership. The well-being result has generally been moderate and on the other hand, positive leadership evaluation result, will be reach after this project publication. On the whole, a real contribution as well as knowledge transfer from Master POT to a real organization has been demonstrated.

Key words: Positive Leadership, well-being, *HEROCheck*,

Índice

1. Introducción	1
1.1 Descripción de la empresa objeto de estudio.....	2
1.2 Antecedentes y justificación profesional del tema a trabajar.....	3
2. Revisión de la literatura y marco teórico.....	5
3. Objetivos.....	8
4. Metodología.....	9
4.1 Evaluación del bienestar psicológico.....	9
4.2 Evaluación del liderazgo.....	10
4.3 Temporalización.....	12
5. Resultados obtenidos y esperados.....	12
6. Presupuesto.....	15
7. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.....	16
8. Conclusiones finales y análisis de transferencias al ámbito profesional y el TFM.....	25
9. Referencias, web gráfica y LOPD.....	27
10. Anexos.....	29

1. Introducción

El presente Trabajo de Fin de Máster está enfocado a evaluar el liderazgo positivo para favorecer el bienestar del personal de RULL Serveis de Pintura i Retolació S.L. (RULL en adelante), una pime familiar de tercera generación que los años posteriores a la crisis del 2008 sufrió, además de importantes pérdidas económicas, un deterioro de la salud y bienestar del personal que la forma.

Por un lado, las consecuencias de la crisis del 2008 en España, ponen de manifiesto la importancia de la capacidad de adaptación de las organizaciones a los ciclos económicos en el entorno actual, en todos los niveles organizacionales, entorno VUCA, Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo. Por otro lado, las consecuencias de la crisis sobre la sostenibilidad del bienestar, reafirma el reto de los psicólogos y las psicólogas organizacionales en cuánto qué, promover altos niveles de bienestar en el trabajo suponga una mejora del rendimiento y vice-versa, “sinergia del bienestar-productivo sostenible” (Peiró, Ayala, Tordera, Lorente y Rodríguez, 2014). Un claro ejemplo que evidencia las consecuencias de la crisis sobre el bienestar son los efectos de la inseguridad laboral que provoca (Sora, Caballer y Peiró, 2014).

Actualmente, las obligaciones en materia de prevención, vienen determinadas por la Directiva Europea 89/391/CEE, Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales (LPRL), modificada y actualizada por la Ley 54/2203. Diferentes investigaciones han evidenciado que para afrontar estos cambios, es necesario ir más allá, incorporando como parte de estrategia de las empresas los recursos necesarios que garanticen el bienestar, la salud y calidad de vida de las personas en las organizaciones (Salanova, Martínez, Llorens, 2014).

Para ello, cabe esmerarse en la mejora del bienestar y orientar los recursos de la organización a garantizar la estabilidad social que permita minimizar las consecuencias producidas, sobre las personas, que genera la inestabilidad económica.

Por otro lado, en los últimos dos años RULL ha vivido un crecimiento acelerado del 103% en términos de facturación y un 200% en margen de beneficio bruto (ver Tabla 1). Los períodos de crecimiento, al igual que los períodos de crisis, requieren de una gran capacidad de adaptación a todos los niveles y ámbitos de la organización. Considerando los antecedentes citados, relativos a crisis y posterior crecimiento, las personas de RULL se han visto obligadas a superar las consecuencias de la crisis y adaptarse al posterior crecimiento. Para RULL S.P.R., este crecimiento acelerado ha implicado, además de la inmediata contratación de personal, la creación de nuevos equipos de trabajo, nuevos mandos y la incorporación de nuevas personas líderes en la empresa. En este sentido, y teniendo en cuenta la importancia del rol que desempeña el liderazgo en una organización sobre el bienestar y la salud organizacional y laboral, a nivel individual y colectivo (Peiró y Rodríguez, 2008), es necesario dirigir recursos para fomentar el liderazgo positivo.

Todo ello, es clave para fortalecer los recursos internos que permitan mejorar la estabilidad social y organizativa, necesaria para tener una mejor eficacia y mayor adaptación a los ciclos económicos. Afrontar la volatilidad de estos ciclos con mejores recursos, va a garantizar el desarrollo sostenible de la organización objeto de estudio. Por tanto, para garantizar el propósito de este trabajo, además de evaluar el liderazgo positivo, se pretende formalizar las acciones a desarrollar en un futuro en la organización RULL, para prevenir y minimizar las consecuencias psicosociales que pueda producir la dinámica económica futura y mejorar el bienestar de las personas de RULL, su principal activo.

1.1 Descripción de la empresa objeto de estudio

Rull inició su actividad en los años cincuenta como una empresa unipersonal de pintura decorativa ubicada en Deltebre, Delta del Ebro. Posteriormente, se incorporó parte de la segunda generación a la organización, para poder afrontar la demanda de pintura decorativa en el ámbito local. Fue en el año 1992, cuando se formalizó como S.L., consolidando su actividad de pintura decorativa y ampliando sus líneas de negocio a la fabricación y montaje de rótulos junto con la comercialización, venta al detalle y al por mayor, de pintura. Es en el mismo año, cuando la primera generación realiza su retirada, dejando la administración de la organización en manos de la segunda generación.

Actualmente RULL es una empresa de tercera generación dedicada a la gestión de proyectos, especializados en el servicio de aplicación de pintura, rotulación y señalización. Sus principales clientes son centros de alimentación y logísticos, administraciones públicas, parques naturales y empresas de obra civil. Está formada por un equipo de 40 personas, de las cuales 8 son personas líderes. La propiedad de la empresa es de 8 personas que conforman 2 unidades familiares. De las ocho personas propietarias, tres son a la vez personal de la empresa, incluida la autora del presente TFM y actual gerente de RULL. Des del año 2002, la empresa dispone del Sistema de Gestión de Calidad 9001:2015, adaptado a la nueva norma en septiembre del 2018 (ver Anexo I – Certificación de calidad).

Fruto del acelerado crecimiento entre el período 2016-2018 (ver Tabla 1), la estructura organizativa se ha adaptado a dicho crecimiento (ver Anexo II, organigrama 2016, 2018 y 2018), siendo necesaria la creación de nuevos departamentos, así como la incorporación de nuevos equipos de trabajo y mandos intermedios.

	2016	2017	2018
Facturación	1.230.871,78 €	2.080.775,67 €	2.483.079,91 €
Sueldos y Salarios	431.018,19 €	650.163,34 €	706.278,16 €
Seguridad Social	127.086,25 €	193.908,49 €	258.547,72 €
Resultado	129.483,00 €	295.854,47 €	388.407,90 €
Nº medio personas trabajadoras	17,34	26,57	30,00

Tabla 1: Resumen datos crecimiento acelerado 2016-2018: resultados y recursos económicos y humanos.

La cultura empresarial heredada y mantenida por RULL, basada en el no endeudamiento, permite actualmente gozar de una ratio de calidad de la deuda del 100% en el 2018. La clara apuesta por salud económica de la empresa que le ha permitido afrontar las pérdidas provocadas por la crisis económica. Según Ramos y Peiró, Papeles del Psicólogo 2014, los expertos han distinguido entre, la crisis financiera, pérdidas de capital y disminución de las inversiones, la crediticia, falta de liquidez para el crédito, la crisis de empleo, mercado laboral dual y desempleo, y la fiscal ingresos no sostenibles producidos principalmente por la burbuja inmobiliaria, Pérez García, (2011; 2012). La disposición de liquidez de RULL, ha contribuido a sobrevivir económicamente a la crisis del 2008, minimizando su impacto financiero y crediticio sobre la organización. Siendo inevitable, al ser una empresa vinculada al sector de la construcción, las consecuencias de la crisis fiscal, materializadas en la inestable de la sostenibilidad de los ingresos.

Ahora bien, esta salud económica no ha sido capaz de evitar los efectos sobre las personas de RULL S.P.R., viéndose implicada directamente por la crisis del mercado laboral. Por un lado, mediante despidos, con el correspondiente efecto sobre la inseguridad laboral, bajas voluntarias por exceso de carga de trabajo, malestar por recortes en prestaciones básicas, por ejemplo, dietas y nocturnidades, entre otras. Por otro lado, padeciendo las consecuencias sobre la salud psicosocial de las personas que integran la organización, no evaluadas ni diagnosticadas formalmente, aunque sí sufridas directamente.

La ausencia de un departamento de recursos humanos, hasta su creación en el año 2018, y la prácticamente inexistencia de gestión de personal, han agravado sin duda los efectos negativos sobre el personal de RULL S.P.R.. Esta falta de recursos para la formalización de la gestión de personal, ha sido más propiciada por el cambio de una estructura organizativa informal, de micro tamaño y totalmente familiar a una estructura organizativa de mayores dimensiones y por tanto gestionando los recursos humanos sin formalizar que a una falta de sensibilización social por el personal de RULL S.P.R.. Un ejemplo de ello es que aún sin una gestión de personal activa, la organización ha sido históricamente capaz de cuidar a su equipo mediante medidas de conciliación y respeto mutuo. De hecho, en este 2019 oscilamos entre 30 y 40 personas trabajando, de las cuales 22 son con contrato indefinido, siendo un 59.09% las que llevan más de 15 años trabajando en RULL S.P.R., es decir, de las 22 personas con contrato indefinido que hay en la empresa, 13 llevan más de 15 años trabajando en ella.

1.2 Antecedentes y justificación profesional del tema a trabajar

Terminé la Diplomatura en Empresariales en el año 2006 y tras la inviabilidad de dos intentos de poner en marcha proyectos empresariales, la Cátedra de la Universidad Rovira y Virgili, me ayudó a encontrar trabajo. En el año 2007 y hasta el 2010, empecé a trabajar cómo agente de desarrollo local. Era un proyecto formativo de cuatro para una Agencia de Desarrollo Local de la Diputación de Tarragona, que me facilitó un gran aprendizaje sobre el sector empresarial provincial. Paralelamente realicé la

Licenciatura en Economía y un Máster en PRL, que finalicé en el año 2011 y 2010 respectivamente. Fue en el año 2011 cuando empecé a trabajar formalmente en RULL. Des del año 2011 y hasta el año 2016 compaginé trabajos de base operativa tales como rotulista, recepcionista, camarera de piso, técnica comercial, entre otros, con proyectos específicos para sensibilizar e introducir la formalización gestión empresarial como el plan estratégico, reuniones de seguimiento, elaboración presupuestos anuales, objetivos, adaptación de AENOR a la realidad de la organización, pro actividad en la gestión de la PRL, entre otros. Superada la crisis económica, es a partir del año 2015 cuando la verdadera crisis se avecina, la social. Conflictos familiares, oferta de venta de participaciones de un socio clave con el 37,5% del capital, ICTUS del Administrador, cese por posible depresión, cese por posible caso de *burnout*, entre otras consecuencias que provocan mi débil entrada al cargo cómo gerente. Es entonces cuando el asesor estratégico Albert Pàmies, Profesor Adjunto de la Universidad Rovira i Virgili, Facultad de Economía, me recomienda la realización de un *coaching* directivo, y por tanto la primera entrada de un psicólogo profesional en la empresa en septiembre de 2017. Es en la segunda sesión cuando el psicólogo me recomienda la necesidad de mejorar mis habilidades, sobretodo en el ámbito de la gestión de personas, siendo en ese momento mi mayor amenaza, tanto por las demandas del personal interno a RULL, como por la fuerte interacción y relación entre familia-empresa. Una de las acciones que se derivan del *coaching* directivo es el inicio del Máster POT. La planificación y realización del Máster POT a lo largo de dos años académicos, ha facilitado el desarrollo, paulatino y efectivo a la vez de las competencias adquiridas a lo largo del Máster. Sin duda alguna, el inicio del camino de RULL como una organización con destino a la salud, el bienestar y el liderazgo positivo.

En este sentido, y des del inicio del Máster POT en septiembre de 2017 se trasladan conceptos y recomendaciones académicas al ámbito profesional mediante acciones directas en la empresa que se resumen mediante la realización de las siguientes acciones en RULL y se extienden a lo largo de este Trabajo de Fin de Máster (ver apartado conclusiones finales y análisis de transferencias al ámbito profesional y competencias adquiridas):

- Primera Jornada Anual Equipo RULL y presentación del nuevo departamento de gestión de personal: organizada por RULL y con la participación de colaboradores
 - *HEROCheck*: evaluación de factores psicosociales realizada por el equipo WANT.

Por motivos de concreción, se tiene en cuenta como precedente la realización del *HEROCheck*, aunque no se incluye cómo objetivo y parte del presente TFM.

- Segunda Jornada Anual Equipo RULL: organizada por RULL
 - Evaluación del bienestar: realizada por las responsables gestión de personal de RULL
 - Evaluación del liderazgo: en curso, realizada por el equipo WANT y con la colaboración de RULL.

Teniendo en cuenta la realidad de la organización objeto de estudio, se observa por un lado, mediante los resultados económicos obtenidos (ver ANEXO III Evolución cifra de negocio y resultado ejercicio 2014-2018), cómo los efectos de la crisis se trasladan a RULL. Por otro lado, estos resultados implican una toma de decisiones que tienen directa afectación sobre el bienestar de las personas que forman parte de la organización. Ahora bien, no se observan resultados que permitan analizar cómo influyen las decisiones de esta organización sobre el bienestar de las personas que forman parte de ella, dado que nunca se ha evaluado el bienestar desde la perspectiva de la POP en esta organización, más allá de la PRL. La creación de un departamento de gestión de personas, ha sido un reto que a lo largo del 2018 ha empezado a hacerse realidad. Todo ello, ha facilitado a la dirección de la empresa RULL la sensibilización necesaria para poder experimentar a finales del 2018 una colaboración con el equipo WANT UJI que permita poder ir más allá en el análisis del bienestar en RULL y aprender a ser personas más estables, fuertes y preparadas para afrontar las inestabilidades de mercado producidas por la dinámica macroeconómica, haciendo hincapié en las personas líderes y mandos intermedios actuales.

Teniendo en cuenta esta necesidad de análisis del bienestar de la organización RULL, es en septiembre de 2018 a lo largo de la realización del Máster POT, cuando surge la posibilidad de colaborar con el proyecto de evaluación de factores psicosociales con el equipo de investigación WANT, Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables de la Universitat Jaume I. La colaboración se ha materializado por un lado, mediante la participación de RULL en el diagnóstico de organizaciones saludables y resilientes mediante el cuestionario *HEROCheck*. Como se ha comentado, esta evaluación, no se incluye en el presente TFM, aunque se tiene en cuenta como precedente y punto de partida. Por otro lado, y siguiendo con los objetivos del presente TFM, actualmente estamos realizando la evaluación de liderazgo positivo (ver apartado Metodología) para la obtención de resultados sobre los estilos de liderazgo positivo, transformacional, auténtico, positivo y *líder-coach*, e indicadores de bienestar y resultados organizacionales saludables de los puestos líderes.

2. Revisión de la literatura y marco teórico

Se realiza la revisión, fruto de las diferentes fuentes de información y referencias obtenidas a lo largo del Máster en Psicología del Trabajo, de las organizaciones y en RRHH y considerando el propósito de este Trabajo de Fin de Máster de evaluar el liderazgo positivo para favorecer el bienestar del personal de RULL. Cabe destacar las sinergias y resultados de la colaboración del equipo WANT-UJI con RULL, materializada mediante el *HEROChecky* evaluación del liderazgo en RULL (ver apartado Resultados obtenidos y esperados).

Se considera como marco teórico, la perspectiva de la Psicología Organizacional Positiva (POP en adelante), definida como el estudio científico del funcionamiento óptimo de la salud de las personas y de los grupos en las organizaciones, así como de la gestión efectiva del bienestar psicosocial en el trabajo y del desarrollo de organizaciones para que sean más saludables. Su objetivo es describir, explicar y

predecir el funcionamiento óptimo, así como amplificar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez, y Llorens, 2016; Salanova, Martínez, y Llorens, 2005, 2014).

En este amplio marco teórico y conceptual, es donde surge el concepto de Organización Saludable y Resiliente o HERO (Healthy and Resilient Organization) que hace referencia a organizaciones positivas que se caracterizan por el binomio: salud y resiliencia (Salanova, Martínez y Llorens, libro Organizaciones Saludables, Una mirada desde la psicología positiva, 2019).

Según la teoría económica (Adam Smith, *The Wealth of Nations*, 1776), la dinámica macroeconómica mundial muestra la evolución y el comportamiento de los mercados y la economía mundial. Esta dinámica, ha sido analizada, por la evolución del Producto Interior Bruto de cada economía. Este comportamiento a nivel macroeconómico, parte de la base de los comportamientos de los agregados económicos implicados en una economía, siendo la microeconomía la ciencia responsable de estudiar los comportamientos de los agentes individuales: las empresas, el sector público y las personas.

De la dinámica macroeconómica se derivan los ciclos económicos que implican la existencia de períodos de auge, estancamiento y recesión, y por tanto las crisis. Los estudios y análisis del Estado del bienestar en Europa, des de los años 60 del siglo pasado demuestran el gran interés de la psicología de aceptar como objeto de estudio el bienestar y afrontar como un deber programático académico, la exploración de las fortalezas humanas y de los factores que contribuyen a la felicidad de los seres humanos.

Cómo señaló Vázquez (2006), esta nueva sensibilidad hacia el estudio científico del bienestar, en sentido general, no es exclusiva de la Psicología, más bien concierne a las ciencias sociales en su totalidad (Salanova, Martínez y Llorens, 2019). Se considera el análisis del bienestar y la búsqueda de indicadores objetivos, un reto actual de diferentes psicólogos, sociólogos y economistas que dirigen sus esfuerzos a analizar los factores del bienestar (Daniel Kahneman, 2013). En este sentido, y considerando la paradoja política sobre el significado y alcance del Estado del bienestar (Diener y Seligman, 2004), cabe destacar esta antagonista dinámica entre la riqueza de las naciones y la mejora de la felicidad de la ciudadanía, (Carmelo Vázquez, 2006). Además, citados los antecedentes económicos de la organización objeto de estudio, el replanteamiento de las relaciones entre desempeño y el bienestar y sus posibles sinergias es uno de los retos más importantes que pueden contribuir a la mejora de la productividad y a la salida de la crisis y es importante para promover lugares de trabajo sostenibles y competitivos (Peiró et al, 2014).

Vinculando la colaboración del equipo WANT-UJI con RULL, materializada mediante el *HEROCheck* evaluación del liderazgo en RULL, con la presente revisión bibliográfica, se enmarca el *HEROCheck* como un modelo heurístico e integrador de organizaciones positivas, propuesto por Marisa Salanova en 2008 y 2009 y validado científicamente unos años después (Salanova et al., 2012). Cabe

destacar que se considera el HEROCheck cómo un termómetro que indica de manera expés el estado de una organización, en un momento dado, respecto a cómo de saludable es.

Siguiendo con las acciones de colaboración del equipo WANT en RULL relativas a la evaluación de los estilos de liderazgo positivo, incluyendo la evaluación de variables relativas al bienestar psicosocial y al desempeño individual como resultado organizacional saludable, quedan enmarcadas según los siguientes marcos teóricos, citados y referenciados en el informe global líder facilitado por el equipo WANT de la Universitat Jaume I de Castelló:

Estilos de liderazgo Positivo:

1. Liderazgo Transformacional (Rafferty y Griffin, 2004), que proponen una definición del liderazgo transformacional con las subdimensiones de visión, comunicación inspiracional, estimulación intelectual, apoyo y reconocimiento personal.
2. Liderazgo Auténtico (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans y May, 2004) a través de las subdimensiones: conciencia de sí mismo, transparencia en las relaciones, procesamiento balanceado y moral internalizada.
3. Liderazgo Positivo (Cameron, 2012) definido con las subdimensiones de clima positivo, relaciones positivas, comunicación positiva, creación de un sentido positivo y estrategias positivas.
4. Liderazgo Coach (Peláez, Martínez y Salanova, in press) mediante las subdimensiones siguientes: valoración de las emociones, desarrollo de un clima de confianza, y respeto mutuo, comunicación abierta, facilitar el aprendizaje y desarrollo y gestión del progreso y resultados.

Bienestar psicosocial:

1. Capital Psicológico Positivo (Luthans, Avolio, Avey y Norman, 2007) como un estado de desarrollo psicológico positivo individual caracterizado por el optimismo, la resiliencia, la esperanza y la auto eficacia.
2. Engagement (Shaufeli, Salanova, González Romá y Bakker, 2002) como un estado mental positivo relacionado con el trabajo. Se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción.

Resultados Organizacionales Saludables: desempeño (Goddman y Svyantek, 1999) con las siguientes dimensiones:

1. Desempeño intra-rol
2. Desempeño extra-rol

Finalmente, en cuanto a la evaluación de bienestar llevada a cabo por RULL mediante el presente Trabajo de Fin de Máster, existen múltiples aportaciones de bienestar realizadas des de distintas perspectivas, aunque es fruto de la revisión de la literatura existente los enfoques y las definiciones de

bienestar propuestas por Carol Ryff las que enmarcan la evaluación del bienestar llevada a cabo, la cual se considera oportuno evaluar de forma sostenida por RULL. Son interesantes las contribuciones teóricas y prácticas de Carol Ryff (1995) por sus aportaciones relacionadas con el bienestar humano. Su escala posee un modelo multidimensional de bienestar psicológico basado en la literatura sobre desarrollo humano que está compuesto por seis dimensiones para el funcionamiento positivo: auto aceptación, relaciones positivas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal.

1. Auto aceptación: es uno de los criterios centrales del bienestar. Las personas intentan sentirse bien consigo mismas incluso siendo conscientes de sus propias limitaciones. Tener actitudes positivas hacia uno mismo es una característica fundamental del funcionamiento psicológico positivo (Keyes et al., 2002).
2. Relaciones positivas: Las personas necesitan mantener relaciones sociales y tener amigos en los que pueda confiar. La capacidad para amar es un componente fundamental del bienestar (Allart, 1996) y consiguientemente de la salud mental (Ryff, 1989b). Diversos autores apuntan la firmeza en la relación entre el aislamiento social, la soledad y la pérdida de apoyo social con el riesgo de padecer una enfermedad y reducción del tiempo de vida.
3. Autonomía: para poder sostener su propia individualidad en diferentes contextos sociales, las personas necesitan asentarse en sus propias convicciones -autodeterminación-, y mantener su independencia y autoridad personal (Ryff y Keyes, 1995). Las personas con autonomía son capaces de resistir en mayor medida la presión social y auto-regulan mejor su comportamiento.
4. Dominio del entorno: habilidad personal para elegir o crear entornos favorables para satisfacer los deseos y las necesidades propias. La gente con un alto dominio del entorno poseen una mayor sensación de control sobre el mundo y se sienten capaces de influir sobre el contexto que les rodea.
5. Propósito en la vida: las personas necesitan marcarse metas, tener objetivos que doten sus vidas de un cierto sentido.
6. Crecimiento personal: empeño por desarrollar sus potencialidades, por seguir creciendo como persona y llevar al máximo sus capacidades (Keyes et al, 2002).

3. Objetivos

General

Evaluar el liderazgo positivo en la empresa para favorecer el bienestar del personal de RULL.

Específicos

1. Evaluar los estilos de liderazgo existentes.
2. Conocer los estilos de liderazgo existentes en las personas directivas y mandos intermedios de la empresa RULL.

3. Evaluar el bienestar de los y las trabajadoras de RULL.
4. Mejorar el bienestar en la organización RULL.
5. Disponer de resultados que permitan proponer futuras intervenciones para mejorar el liderazgo.
6. Disponer de resultados que permitan proponer futuras intervenciones para mejorar el bienestar.

4. Metodología

Definidos los objetivos, la organización y los antecedentes que conforman la situación actual, se detalla la metodología para las siguientes acciones realizadas. El propósito de este apartado es detallar la base de estrategia metodológica llevada a cabo, detallando el método, la muestra y el procedimiento para cada caso.

Acción	Instrumento	Responsables	Estado
Evaluación bienestar psicológico	Escala Bienestar Psicológico de Carol Ryff	Equipo RULL y colaboradores	Realizado
Evaluación del liderazgo	Cuestionario liderazgo positivo HERO	Equipo WANT UJI	En curso

4.1. Evaluación del bienestar psicológico

Método

La evaluación del bienestar psicológico, BP en adelante, en la empresa RULL, realizada durante el desarrollo del presente TFM y con la colaboración de la responsable de gestión de personal, se materializó a través de la escala de bienestar psicológico de Carol Ryff, por la fortaleza de su procedimiento utilizado para su construcción (Dierendonck, 2004) y su consistencia interna y validez factorial (Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Galalrdo, I., Valle, C., Dierendonck, D., 2006). La metodología utilizada para la recogida de datos, se ha llevado a cabo mediante el cuestionario de 39 ítems que su escala posee, un modelo de bienestar multidimensional y de bienestar psicológico, basado en la literatura sobre desarrollo humano. Está compuesto por seis dimensiones: auto aceptación, relaciones positivas, autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida y crecimiento personal. Las personas participantes responden utilizando un formato de respuesta tipo Likert con puntuaciones con 6 anclajes de respuesta (de 1 “totalmente en desacuerdo” a 6 “totalmente de acuerdo”) para un total de 234 puntos como máximo.

Los factores auto aceptación, relaciones positivas, dominio del entorno y propósito en la vida se componen de seis ítems, mientras que el factor crecimiento está compuesto por siete ítems y el factor autonomía por ocho ítems.

Siguiendo las indicaciones de corrección de la escala para el análisis de datos, se ha utilizado la suma del promedio de la puntuación de cada uno de los ítems se ha clasificado teniendo en cuenta que las

puntuaciones mayores de 176 en el total señalan un BP elevado; entre 141 y 175 BP alto; entre 117 y 140 puntos BP moderado y BP bajo en puntuaciones inferiores a 116.

Muestra

El pase del cuestionario se llevó a cabo durante la II Jornada Anual de Personal RULL. La muestra ha sido de 29 personas, ocho mujeres y 21 hombres, un 88% de la plantilla convocada, justificando la ausencia del 12% de la plantilla restante por motivos personales y laborales. Las edades de las personas encuestadas están entre el rango de 18 y 66 años. El pase de los cuestionarios tuvo una duración aproximada de 15 minutos.

Procedimiento

El pase de cuestionarios, se llevó a cabo con la colaboración de Tania Macià, la responsable del departamento de gestión de personal en RULL y yo. También se contó con la colaboración del personal profesional interno y externo a RULL que participaron en la organización de la jornada. Cabe destacar, que también se nombraron dos personas mentoras que junto con las colaboradoras, ayudaron a otras personas con dificultades especiales de aprendizaje a participar en la evaluación. El procedimiento se ha realizado siguiendo las indicaciones del manual.

A continuación se detallan las acciones que enmarcan el procedimiento llevado a cabo:

- Planificación del pase del cuestionario en el programa de la II Jornada Anual de Personal RULL
- Comunicación y sensibilización a todo el personal del propósito del cuestionario.
- Pase del cuestionario auto administrado a la muestra allí presente.
- Recopilación y análisis de datos.
- Elaboración de los resultados en el presente TFM.
- Comunicación de los resultados a todo el personal de RULL. Esta acción está pendiente de realizar.
- Programar nueva evaluación para la reunión de personal del año siguiente.

4.2. Evaluación del liderazgo

Método

Esta evaluación del liderazgo incluye la evaluación de estilos de liderazgo positivos e indicadores de bienestar y resultados organizacionales saludables de los líderes, puestos de mando de la empresa RULL junto a variables de bienestar y desempeño de los y las líderes y de los colaboradores y colaboradoras, desde el Modelo HERO (Salanova, 2008 y 2009; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

Por un lado, se evalúa la auto percepción de las personas líderes que ocupan puestos de mando y por otro lado la percepción de las personas colaboradoras respecto al estilo de liderazgo de sus superiores y superiores, junto a variables de bienestar y desempeño.

La metodología utilizada para llevar a cabo la evaluación ha sido cuantitativa, basada en la administración del cuestionario estilos de liderazgo positivos mediante dos formatos, versión líderes y versión colaboradores (ver web gráfica cuestionario liderazgo). Esta metodología, enmarcada en el modelo HERO, desarrollado por el equipo WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables. Según este modelo, una organización saludable y resiliente es aquella donde confluyen tres grandes elementos: 1) Recursos y Prácticas Saludables, como por ejemplo en este caso el liderazgo, 2) Empleados/as Saludables y 3) Organizaciones Saludables.

Los análisis de datos se realizarán mediante el paquete estadístico SPSS por parte del equipo WANT. Se llevarán a cabo análisis estadísticos y de varianzas de los factores psicosociales incluidos en el cuestionario, para comprobar la existencia de diferencias estadísticamente significativas entre los resultados obtenidos por las medias globales de la auto percepción de los líderes, la de sus personas colaboradoras y por los de una muestra normativa comparativa Española.

Muestra

El pase del cuestionario se ha llevado a cabo mediante dos fases, versión líder y versión colaboradores, que se está realizando en este momento, entre el 3 y el 16 de junio. Por tanto, la muestra total de la evaluación ha estado formada por 34 personas, toda la plantilla actual con período de estancia superior a los 6 meses en la empresa:

- Un total de 10 personas líderes que ocupan puestos de mando en la empresa. Representan el 100% del total de personas convocadas y un 29% del personal de la plantilla. De esta muestra, un 40% son mujeres y un 80% son hombres.
- Un total de 34 personas colaboradoras que reportan a los puestos de mando, representando un 100% del total de personas convocadas y un 100% de toda la plantilla. De esta muestra, un 23.5% son mujeres y un 76.47% son hombres.

Procedimiento

A continuación se detallan las acciones realizadas y pendientes de realizar sobre el procedimiento llevado a cabo:

- Comunicación y sensibilización a todo el personal del propósito de evaluar el liderazgo en la II Jornada Anual de Personal RULL
- Invitación por parte del equipo WANT, detallando el propósito y alcance de la evaluación.
- Validación y coordinación interna a RULL, comunicación al equipo WANT e inicio de la evaluación.
- Pase de la versión líder en mayo de 2019, de forma on-line y autoadministrada.
- Pase de la versión colaboradores/as en junio de 2019, de forma on-line y autoadministrada.

- Recopilación, análisis de datos y elaboración de los resultados en el presente por parte del equipo WANT. Esta acción se está realizando en este momento.
- Comunicación de los resultados a todo el personal de RULL. Esta acción está pendiente de realizar, a lo largo de la FASE III.
- Programar nuevas propuestas en función de los resultados finalmente obtenidos (ver resultados obtenidos y esperados).

4.3. Temporalización

Teniendo en cuenta la evaluación *HEROCheck* en octubre de 2018, se presenta la distribución de las acciones que enmarcan el presente TFM de la siguiente forma:

	2019			2020
Acción	FASE I			
Planificación de la evaluación del bienestar	Enero			
Comunicación en la Jornada Anual de Personal RULL del objetivo de la evaluación del bienestar en la empresa a todas las personas implicadas.		Marzo		
Evaluación bienestar psicológico de forma presencial mediante cuestionario autoadministrado. Pase del cuestionario.		Marzo		
Análisis de datos y elaboración de informe			Junio	
Presentación de resultados (*)				Marzo
	FASE II			
Planificación y comunicación de la evaluación del liderazgo	Mayo			
Evaluación I del liderazgo mediante pase de cuestionario a las personas líderes	Mayo			
Evaluación II del liderazgo mediante pase de cuestionario a todo el personal de RULL, colaboradores/as		Junio		
Análisis de datos y elaboración de informe			Julio	
Presentación de resultados (*)				Marzo
	FASE III			
II evaluación del bienestar				Marzo
II evaluación del liderazgo				Marzo
I Survey <i>feedback</i> Appreciativo				
Desarrollo de propuestas de Intervenciones +				Por determinar

(*) Se presentarán ambos resultados a la vez, bienestar y liderazgo, en la siguiente reunión de personal a toda la plantilla de RULL

5. Resultados obtenidos y esperados

A continuación se diferencias los resultados según las acciones llevadas a cabo para el logro del objetivo del presente TFM para el logro de la evaluación del liderazgo positivo en la empresa para favorecer el bienestar del personal de RULL. Se considera interesante recordar que la previa evaluación *HEROCheck*, ha dado un resultado significativamente positivo en liderazgo positivo (ver anexo IV: Resultados evaluación *HEROCheck*).

En cuanto a los resultados obtenidos en la evaluación del bienestar, siguiendo las instrucciones de la Escala de Bienestar Psicológico de Carol Ryff y según sus dimensiones, los resultados obtenidos son los siguientes: autoaceptación, dominio del entorno, relaciones positivas, crecimiento personal, autodominio, propósito de vida, resultado medio en todas las dimensiones, siendo el resultado general moderado (ver anexo V: Tabla de resultados evaluación del bienestar de Carol Ryff).

El objetivo para las siguientes evaluaciones, temporalizadas según FASE III, es poder mejorar los resultados de estas dimensiones en un futuro. Para ello, se van a realizar futuras intervenciones, que también van a depender de los resultados realmente obtenidos de la evaluación del liderazgo positivo en RULL.

En cuanto a los resultados esperados en la evaluación del liderazgo positivo, los resultados van a ser una comparativa de la evaluación llevada a cabo a las personas líderes con las colaboradoras en relación a una muestra normativa española. Se espera que el liderazgo en RULL sea valorado positivamente en todos los estilos de liderazgo evaluados, tanto en la autopercepción por parte de las personas líderes como de la evaluación de estas por parte de las colaboradoras. En cuanto a la significación de resultados, se procederá a esperar a los realmente obtenidos, esperando diferencias perceptuales en la valoración de ciertas conductas y habilidades de liderazgo entre la autopercepción de las personas líderes en comparación con las colaboradoras. También se esperan diferencias significativas en función de las dimensiones evaluadas.

Al igual que con los resultados obtenidos en la evaluación del bienestar en RULL, se espera en la FASE III, poder mejorar los resultados de las actuales evaluaciones, mediante la realización de intervenciones y propuestas de mejora que se realicen fruto de todo lo llevado a cabo hasta el momento. Por tanto, en función de los resultados realmente obtenidos en ambas evaluaciones se van a proponer más acciones para la FASE III, que permitan, además de evaluar, el mejorar tanto el bienestar como el liderazgo positivo en RULL. Las evaluaciones, van a formar parte de los indicadores psicosociales de RULL en su futuro, para poder medir los resultados que se van obteniendo con el paso del tiempo.

Para cumplir con el objetivo general de este proyecto de evaluar el liderazgo positivo en la empresa para favorecer el bienestar del personal de RULL y los objetivos específicos en su totalidad, es necesario disponer de resultados para proponer futuras intervenciones para mejorar el liderazgo y el bienestar. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la evaluación del bienestar y los esperados en la evaluación del liderazgo, además de reevaluación el liderazgo y el bienestar, se temporaliza en una FASE III el desarrollo de un Survey Feedback Appreciativo y la realización de propuestas de intervenciones psicológicas positivas (IPP en adelante) a realizar en un futuro en RULL, siendo modificable su aplicación en función de los resultados definitivos de la evaluación del liderazgo. Concretamente, en una FASE III, se propone:

- II evaluación del Bienestar
- II evaluación del Liderazgo
- I *SurveyFeedback* Appreciativo
- Desarrollo de Intervenciones Psicológicas Positivas

En este sentido, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del bienestar y el HEROCheck, se propone que el *Survey Feedback* Appreciativo se focalice en realizar acciones de información y sensibilización que faciliten retroalimentación de toda la organización, para poder enriquecer mejor las propuestas e intervenciones futuras.

Las intervenciones psicológicas positivas deben ir encaminadas a mejorar el liderazgo positivo y el bienestar.

- Dos talleres, uno por semestre, para ampliar los recursos que faciliten la mejora de las relaciones positivas y la autoaceptación. Se considera necesario realizarlo a toda la plantilla, teniendo en cuenta que de la evaluación del bienestar han sido las dimensiones más bajas.
- Formación continua en liderazgo positivo dirigida a los líderes.
- Una sesión de *outdoortraining* enfocado a desarrollar el capital psicológico y el uso de fortalezas personales para mejorar el bienestar y el desempeño en el trabajo.
- Un programa para desarrollar y/u optimizar el estilo de liderazgo positivo y saludable, según resultados definitivo de la evaluación del liderazgo. El programa debe incluir el entrenamiento personalizado en habilidades inherentes al cargo mediante el establecimiento de metas y retos para mejorar el rendimiento y lograr un estilo de liderazgo más eficaz. Este programa también debe incluir a las personas colaboradoras e integrar el desarrollo de sus potencialidades para afrontar estas metas y desafíos.

A lo largo del proceso de evaluación han aparecido ciertas limitaciones que es interesante mencionar. Por un lado, el grado de alfabetismo entre las personas colaboradoras ha sido una de las limitaciones con las que nos hemos encontrado, por la existencia de dos personas con escasa o nula capacidad para la lectura y la escritura. Comunicarles el motivo de la intervención y su alcance de forma personalizada, contribuye a superar esta limitación. Además, posicionar a su lado personas de su confianza que ayuden en las tareas de evaluación también ha sido clave para su superación. Por otro lado, la dispersión geográfica de las obras entre Catalunya norte y Castellón sud y su estricta temporalización para la entrega de las mismas, dificultan las posibilidades de reunir a todas las personas colaboradoras físicamente para realizar intervenciones. De aquí la importancia de unificar acciones en una misma jornada de trabajo y poder utilizar las herramientas digitales siempre que sea oportuno. La sensibilización de la dirección para la realización de intervenciones que mejoren el liderazgo y el bienestar es gracias a la realización del Máster POT, una limitación superada, siendo indispensable, planificación del presupuesto para las evaluaciones, intervenciones y programas propuestos.

Por último, en función de los resultados finales de la evaluación del liderazgo, se plantea la posibilidad de poder ampliar la evaluación y el estudio de los niveles de resiliencia y capital psicológico positivo, de modo que contribuyan a mejorar los recursos y las habilidades personales que permitan mejorar el desarrollo del liderazgo positivo y los niveles de bienestar.

6. Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto para las acciones de realización de ambas evaluaciones, bienestar y liderazgo. Cabe mencionar la cofinanciación por parte del Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España, para el instrumento de evaluación del liderazgo positivo en colaboración del equipo WANT de la Universitat Jaume I. El pase del cuestionario de evaluación del liderazgo se ha realizado on-line. La evaluación del bienestar se ha llevado a cabo mediante recursos internos propios y colaboradores/as de RULL, de forma autoadministrada y presencial el día de la Jornada Anual de Personal RULL, por ello se le imputa la parte proporcional al alquiler de sala y desayuno de dicho día.

Concepto	Partida PGC	Tipo de recurso	Coste
Alquiler de sala	621. Alquileres	Externo: se imputa la parte proporcional al alquiler de sala y desayuno	150€
Material de oficina	602. Otros aprovisionamientos	Interno: se valoran los gastos de material aproximadamente	18€
Tiempo horas trabajo gestión de las evaluaciones por el personal interno a RULL	600. Gastos de personal	Interno: se imputa la parte proporcional de horas dedicadas a la gestión de las evaluaciones relativa a salario de responsable gestión de personal y gerencia. Total 64 horas.	1.280€
Tiempo invertido en comunicación y sensibilización	600. Gastos de personal	Interno: tiempo dedicado a este concepto por parte del personal. Unos 15 minutos por persona participante.	150€
Evaluación del bienestar	600. Gastos de personal	Interno: se estiman 45 minutos por persona y evaluación para la respuesta del cuestionario	450€
Evaluación del liderazgo líderes y colaboradores	600. Gastos de personal	Interno: se estiman 45 minutos por persona y evaluación para la respuesta del cuestionario	450€
Evaluación del liderazgo líderes y colaboradores	Subvencionado. Estimación de 2.500€	Externo: subvencionado por el ministerio y en colaboración con el equipo WANT-UJI	-€

Porcentaje gastos de explotación	700. Otros gastos de explotación	Interno: equivale al 15% de los gastos internos relativo a luz, telefonía, equipos informáticos...	375€
TOTAL PRESUPUESTO			2.873€

7. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster

El propósito de este apartado es detallar las competencias adquiridas a lo largo de la realización del Máster de Psicología del trabajo, de las Organización y de Recursos Humanos (Máster POT en adelante). Por conciliación académica, profesional y personal, la planificación del Máster POT se ha realizado durante dos cursos académicos, cursando en 2017-2018 las asignaturas y el trabajo de Fin de Máster y las Prácticas Externas para el curso 2018-2019, facilitando el desarrollo, paulatino y efectivo a la vez de las competencias adquiridas a lo largo del Máster y de la transferencia de los conocimientos al ámbito profesional. Por eso, se vinculan los conocimientos adquiridos a lo largo de ambos cursos académicos. Cabe destacar la realización del Trabajo Autodirigido en sustitución de las prácticas, basado en la formalización de la creación del departamento de Gestión de Personal, en RULL, la misma organización objeto de estudio del presente TFM.

Como se ha comentado (ver apartado Antecedentes y justificación profesional), el principal motivo para la realización de la formación era mejorar mis habilidades gerenciales, sobretodo en el ámbito de la gestión de personal. Como economista, aunque mis habilidades en gestión económica y financiera deben ser actualizadas continuamente, aunque ya dispongo de cierta base. Ahora bien, la gestión de personal era un ámbito profesional y académico totalmente nuevo, careciente de conocimiento y muy necesario, tanto por las demandas y la falta de información del personal interno a RULL S.P.R., como por la fuerte interacción y relación entre familia-empresa.

Por tanto, mis expectativas se centran en disponer de las bases teóricas y las competencias necesarias que permitan dotarme de habilidades personales y profesionales para la gestión de las personas en una organización.

En primer lugar se definen las competencias a valorar y el significado de cada puntuación del baremo:

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

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

CE3: Comparar diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

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

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

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.

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 las personas empleadas.

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

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

CG1: Transferir los conocimientos, destrezas y habilidades desarrolladas durante el Máster a contextos reales profesionales. A continuación se detallan los baremos de ponderación 1-4 de las competencias y la categorización de la correspondiente escala:

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

Seguidamente, se presentan las fichas de valoración de las competencias adquiridas junto con la valoración pre y post de cada una de ellas.

CE1: Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	
Valoración	
Pre	1
En mis estudios universitarios no se abordó directamente ni la PSO ni la ergonomía, aunque sí indirectamente en la asignatura de derecho mercantil y economía laboral. Es en la realización del Máster en PRL: Ergonomía, Higiene Industrial y Seguridad en el trabajo en la Universitat de Barcelona cuando se constata la competencia relativa a la Ergonomía y la Seguridad en el trabajo. Esta formación no ha ido acompañada de reciclaje formativo y se realizó hace una	

		<p>década, por lo que considero que la competencia está insuficientemente desarrollada. En mi experiencia laboral, se ha abordado la ergonomía de forma práctica mediante formación y evaluación psicosocial, limitada estrictamente al cumplimiento de la normativa actual en PRL.</p>
Post	3	<p>Por un lado, he aprendido directamente en las clases de teoría, especialmente en la asignatura de Trabajo y Salud Ocupacional mediante casos, artículos, vinculando conceptos como la seguridad, el trabajo y el bienestar, recordando definiciones de ergonomía, aprendiendo conceptos de psicología, <i>bulling</i>, estrés, tecnoestrés y <i>Burnout</i>. Dos meses después del inicio del Máster, un trabajador con una antigüedad de más de diez años, me traslada que está quemado y desea irse de la organización, aún considerarnos personas como de su familia y estar enamorado del oficio de pintor, citado textualmente. Es entonces cuando vinculo su caso con un posible Burnout y decido pasarle un cuestionario encontrado on-line, sin contrastar con nadie ni disponer de escala., reconociendo que por falta de experiencia y conocimiento no sabía muy bien lo que estaba haciendo. De todos modos, el mero hecho de pasarle el cuestionario estando ambos presentes nos sirvió de guía para poder conversar abiertamente sobre su situación. Sus comentarios y valoraciones sobre qué le había llevado a aquella situación me ayudaron mucho a mejorar y motivaron junto con la formación del presente Máster a la creación del departamento de gestión de personal en RULL, siendo la gestión de personal una de sus principales reivindicaciones. Somos muchas las personas de RULL las que le estamos agradecidas por sus aportaciones y su confianza. Actualmente aun trabajando para otra organización, participa en la cena de Navidad de RULL y mantenemos una relación de respeto y estima mutua, siendo su retirada de la organización reversible en un futuro. En conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none">• Todo un reto conseguido que las relaciones más allá de lo laboral sean infinitas.• Todo un aprendizaje que el pase de un cuestionario no se haya realizado de forma oportuna.• Actualmente, fruto de la colaboración con WANT en HERO y liderazgo y la evaluación del bienestar coordinada e organizada internamente en RULL, me animan a valorar esta competencia positivamente, viéndome capaz de hacer intervenciones vinculadas a esta competencia.

CE2: Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.		
Valoración		
Pre	1	<p>En mi anterior formación, basada en el antiguo plan de estudios, estuve muy alejada de lo que un TFM es, desconociendo a la vez el ámbito de la investigación, la ciencia, las intervenciones, etc. Como economista las intervenciones se planteaban sobre instrumentos de política fiscal, monetaria, etc, un enfoque totalmente distinto al actual. Hasta el inicio del Máster, mi conocimiento sobre ciencia e investigación se resume a los libros que a título personal he adquirido y que con muchas dificultades para su entendimiento voy adelantando su lectura. Neuroeconomics, Decision Making and the brain (Glimcher, Camerer, Fehr y Poldrack); Pensar rápido, pensar despacio (Daniel Kahneman) y el de divulgación de El ladrón de Cerebros (Pere Estupinyà). De hecho, ha habido momentos en el inicio del Máster de cierta amenaza e impotencia personal por no disponer de los recursos necesarios ni saber estar más a la altura de mis compañeros y compañeras de clase, más recientemente formados y con un óptimo conocimiento y enfoque en el ámbito de la psicología.</p>
Post	2	<p>Además de las prácticas en las asignaturas, publicaciones y lecturas recomendadas y del contenido facilitado en el Aula Virtual, decidí matricularme en la asignatura de Iniciación a la Metodología de Investigación (Tutora de la propuesta de proyecto: Isabel Martínez). Para la obtención del título del Máster, no era necesario, puesto que elegí la rama profesional, aunque lo consideré interesante teniendo en cuenta que puedo investigar realmente en mi organización. A pesar de mi voluntad, he tenido que renunciar y no presentarme este curso académico por dos motivos: falta de recurso tiempo para hacerlo a lo largo de este curso académico y necesidad de priorizar en el ámbito profesional la realización de otro proyecto sobre “Protocolo familiar en la empresa RULL”, proyecto que intenté proponer en el seminario grupal como propuesta de Trabajo de Investigación, pero no encajó con los contenidos del Máster, y lo entiendo. Aun así, he trabajado en esta signatura hasta el mes de abril, siendo las clases, los seminarios, la formación y prácticas en SPSS.</p> <p>En conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistiendo a las clases, realizando algunas prácticas y proponiendo propuestas de investigación, he aprendido mucho. Reconozco que me lancé, sin saber lo mínimo y aunque actualmente me considero mucho más preparada para plantearme una investigación real de cara al próximo curso.

CE3: Comparar diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.		
Valoración		
Pre	1	Mi competencia previa al Máster sobre psicología y teorías era nula. De forma práctica en la empresa y según ISO, disponíamos del proceso para algunos aspectos relativos a la gestión de recursos humanos, aunque desfasados, limitados a ciertas áreas y completamente vacíos de teorías empíricas que lo avalen.
Post	2	<p>Valoro de forma positiva el desarrollo de esta competencia. Por un lado, por las teorías aprendidas en clase; de hecho la mayor parte del contenido de la asignatura de Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional ha sido clave para el desarrollo de esta competencia. Por otro lado, por la oportunidad de poder introducirlas en la organización contrastando antiguos procesos basados en la ISO con teorías actuales. Concretamente, considero que fruto de la colaboración con WANT en HERO y liderazgo en RULL he podido aprender cómo se comparan diferentes procesos en una misma organización.</p> <p>En conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visto el proceso de forma práctica y con los conocimientos teóricos me siento capacitada para comparar teorías, aunque tendría que trabajar más mi base teórica, y supervisarla con profesionales que puedan guiarme teóricamente.

CE4: Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.		
Valoración		
Pre	1	No tenía los conocimientos y por tanto tampoco las competencias para desarrollar fortalezas de ningún tipo sobre la Psicología Organizacional Positiva.
Post	3	<p>A través de la asignatura de Psicología Organizacional Positiva, he aprendido además de su concepto y alcance, la importancia del bienestar en todos los niveles y concretamente en el ámbito organizacional. Además de aprender el HERO y poder contribuir en su aplicación en la organización RULL me ha servido para adquirir nuevos enfoques que revierten positivamente en mi organización.</p> <p>En la elección de la optativa de <i>Coaching</i> fue clave para el aprendizaje de la identificación de fortalezas individuales, como fue el caso del ejercicio de identificación y uso de fortalezas personales para la consecución de metas. El</p>

		<p>instrumento para la identificación que realicé fue facilitado por Josefina Peláez, la profesora (ver webgrafía link authenticapiness).</p> <p>Además, considero que fruto de la colaboración con WANT en HERO y liderazgo en RULL he podido aprender cómo se comparan y desarrollan las teorías en una organización y cómo penetran sobre las personas que la conforman y también la identificación de recursos positivos, como por ejemplo la identificación del liderazgo positivo como un recurso estadísticamente significativo en RULL.</p> <p>En conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siendo mi cargo gerencial, externalizaría de nuevo ciertas intervenciones por no influir en los resultados de la organización RULL. Ahora bien, visto el proceso de forma práctica y con la revisión de los conocimientos teóricos me siento capacitada para la aplicación de teorías y procesos básicos sobre Psicología Organizacional Positiva en otra organización, así como para la identificación y desarrollo básico de fortalezas en el ámbito organizacional.
--	--	--

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.		
Valoración		
Pre	1	A lo largo de mi formación en economía y sobretodo en empresariales, ciertas asignaturas trataron la cultura organizacional desde un enfoque de estrategia empresarial. En la asignatura de organización de empresas trabajamos aspectos relativos al desarrollo empresarial. No recuerdo haber trabajado el clima ni haber hecho énfasis en aspectos relativos a procesos de cambio organizacional.
Post	3	En la asignatura Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad, aprendimos métodos cualitativos y cuantitativos para estudiar la cultura organizacional. También aprendí las etapas y La asignatura de Técnicas de Gestión de RRHH también vimos como prácticas de <i>outdoor training</i> pueden contribuir a fomentar entre otros aspectos, el clima y el cambio organizacional. En la asignatura de Psicología de RRHH y Salud Ocupacional, también aprendí la influencia e importancia del liderazgo en una organización sobre el clima organizacional. Aprendiendo todo lo anterior y a efectos prácticos, la teoría me ha servido para poder adquirir herramientas que

	<p>me permitan conocer las características del clima y cultura organizacional para a la vez, poder proponer medidas que contribuyan a un mejor desarrollo organizacional. La adaptación organizacional cuando se produce un cambio en una organización. Actualmente en RULL estamos valorando propuestas para trabajar el cambio generacional. Además, el crecimiento acelerado producido entre 2016-2018 junto con los conocimientos aprendidos me servirá para identificar mejor las etapas que deben acompañar estos cambios. Añadir que el hecho de tener un sistema de gestión de la calidad en RULL, ISO: 9001, me ha permitido ser más conocedora y poder vincular aspectos aprendidos en la teoría para aplicar en la práctica.</p> <p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar positivamente mi aprendizaje en esta competencia, aunque a un nivel básico.
--	--

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.		
Valoración		
Pre	1	En la diplomatura de empresariales cursamos la asignatura de RRHH y en la licenciatura de economía la de economía laboral. Ambas me dieron una base y una idea general para el desarrollo de técnicas de RRHH. Previamente a la realización del Máster POT pensaba que mi base era ligeramente más sólida, aunque justo al inicio me di cuenta del insuficiente desarrollo de mi competencia.
Post	4	<p>La asignatura de Técnica de Gestión de RRHH me ha aportado la información y conocimiento claves para el desarrollo de esta competencia. En los inicios del Máster, la contratación de personal formaba parte de mi plan de trabajo, la formación y la salud en cuánto a gestión revisiones médicas y seguimiento de bajas lo llevaba otra compañera, nóminas otra, horas, vacaciones y festivos otra, etc.</p> <p>A lo largo del Trabajo Autodirigido (TAD en adelante) se explica el proceso de creación del departamento de gestión de personal en RULL (GP en adelante) motivado por una demanda interna del personal. En marzo de 2018 se comunicó al personal que empezábamos la creación de los procesos y el contenido que tenía que desarrollar el nuevo departamento. Entre muchas otras acciones detalladas en el TAD, destaco la de realizar la prueba de incidentes críticos en el proceso de selección, un ejemplo que lo hemos aplicado en RULL y en otra organización del sector hotelero.</p>

		<p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La formalización de un departamento de GP me está capacitando. • El desarrollo del departamento será una tarea sostenida en el tiempo, por su contenido y alcance.
--	--	--

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 las personas empleadas.		
Valoración		
Pre	1	<p>Tanto el concepto de intervención, des de un punto de vista de la psicología como el concepto de prácticas organizacionales saludables eran desconocidos para mí. En el bloque de Ergonomía del Máster en PRL obtuve una cierta base sobre la prevención y la salud de las personas. No estaba capacitada para realizar intervenciones, el ejemplo del cuestionario <i>Burnout</i> anteriormente comentado lo avala.</p>
Post	3	<p>En la aplicación práctica de lo aprendido en el Máster, concretamente en la asignatura de Prácticas Organizacionales Saludables, considerando el TAD y el contenido del presente TFM entiendo mucho mejor la importancia de la evaluación, y también la necesidad para realizar una intervención.</p> <p>La evaluación <i>HEROCheck</i> ha reportado una serie de propuestas de intervención dirigidas a mejorar. Poder formar parte de este proceso ha sido muy retador y enriquecedor. La actual evaluación del liderazgo, también va a contribuir en este sentido. Formar parte de este proceso con la colaboración del equipo WANT y del profesorado del Máster POT permitirá mejorar la salud psicosocial de la organización RULL. Como he comentado, por mi plan de trabajo y situación laboral sería oportuno externalizar esta tarea y/o tener supervisión y guía para su ejecución.</p> <p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación para la intervención: el principio de un nuevo camino, trascendental para toda organización.

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

Pre	1	Mi competencia inicial era muy básica y sin conocer ninguna técnica de intervención/optimización de la salud psicosocial. Tanto a nivel teórico como práctico.
Post	2	<p>La asignatura de Intervención Psicosocial en el Trabajo y la asignatura Trabajo y Salud Ocupacional se explicaron y detallaron los aspectos teórico-prácticos que me dotaron de la capacidad de poder asumir esta competencia.</p> <p>Como se ha citado en la competencia anterior, formar parte de este proceso con la colaboración del equipo WANT y del profesorado del Máster POT permitirá mejorar la salud psicosocial de la organización RULL. Como he comentado, por mi plan de trabajo y situación laboral sería oportuno externalizar esta tarea y/o tener supervisión y guía para su ejecución.</p> <p>Conclusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitada para realizar las tareas que implican estas competencias pero con guía y supervisión.

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

Valoración		
Pre	1	Esperaba aprender y poder aplicar lo aprendido. Por eso elegí la rama profesional. Antes de empezar tenía la expectativa de a través del Máster POT poder tener una guía más simple para la gestión de RRHH en una empresa, que visualice todo el proceso y contenido de forma práctica, sencilla y quizás más enfocada a las pequeñas empresas, no tan especializada. La mayoría de empresas pimes entre 25 y 75 personas trabajando, quizás requieren una gestión, no tan especializada, por lo menos en sus inicios. Es interesante tener en cuenta que con un perfil de <i>pime</i> , quizás sólo se pueda contar con un recurso laboral para la gestión de los recursos humanos. En fin, quizás demasiado enfocado para puestos de RRHH en medianas y grandes empresas y sería muy interesante acercar más el contenido a pequeñas empresas. Aun así, es un aspecto que hemos aprendido de forma muy especializada.
Post	4	Lo que no esperaba, además de conseguir el propósito personal y profesional de mejorar mis habilidades y competencias en la gestión de personas, es que junto con las personas profesionales docentes e investigadores que forman el equipo docente del Máster, el equipo WANT y compañeros y compañeras de clase, todas las personas de la organización RULL han podido beneficiarse directa e indirectamente del aprendizaje y las acciones llevadas a cabo. Actualmente dispongo de contactos muy talentosos que me enriquecen personal y organizacionalmente.

En general el antes i el después, el factor humano y psicosocial van a formar parte de esta organización. La mejora del bienestar y el fomento del liderazgo positivo van a ser nuestros retos del futuro. Aprender a acompañar de recursos cuando se piden demandas a las personas ya es y será el nuevo enfoque por parte de la dirección. Trasladar el aprendizaje a todos los niveles organizacionales va a ser un trabajo continuo. Todo ello, además de mejorar nuestro bienestar, va a contribuir a enfocar mejor los cambios organizacionales y proyectos futuros. Nos hará personas más resilientes y una organización capaz de navegar mejor cuando empeore el estado del mar.

A continuación se detalla un gráfico comparativo de la valoración pre y post de las competencias anteriormente desarrolladas:

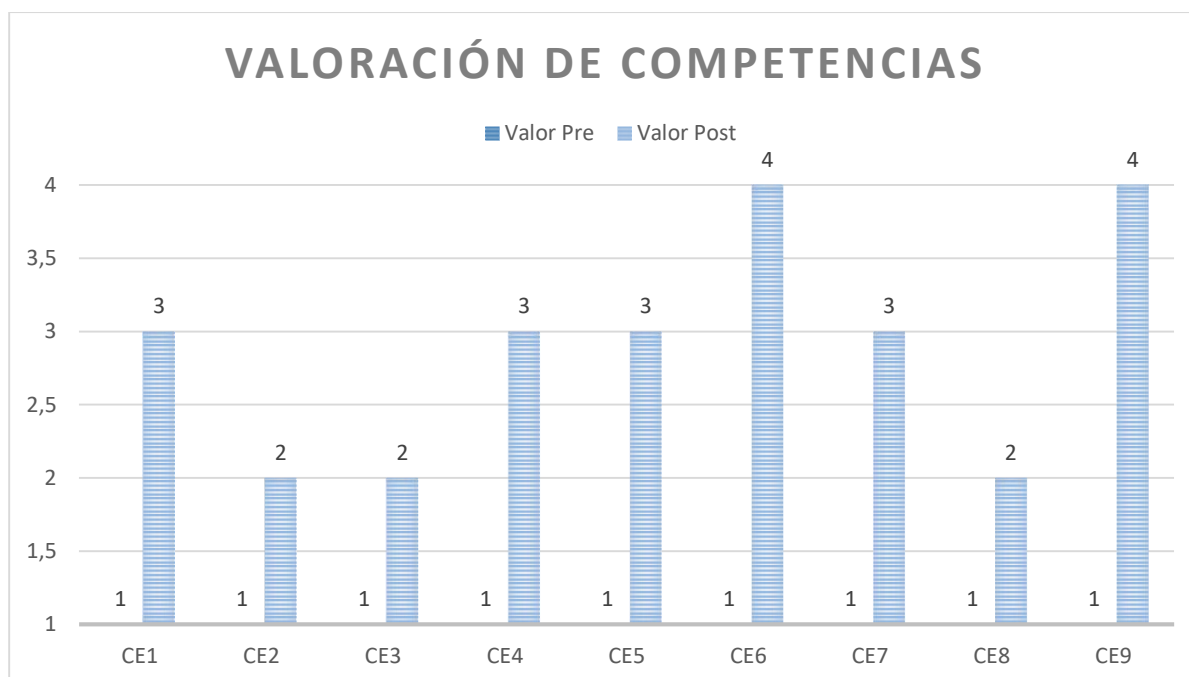


Gráfico 1: Comparativa valoración pre y post de las competencias adquiridas

8. Conclusiones finales y análisis de transferencias al ámbito profesional y el TFM

La realización del presente Trabajo de Fin de Máster cumple un doble propósito, por un lado la materialización de la teoría aprendida y trabajada en el Máster POT y por otro la aplicación de dichos conocimientos en una organización real. Ambas cuestiones, han contribuido al desarrollo de las competencias adquiridas durante el Máster, tanto des de un punto de vista teórico como práctico.

Tener la oportunidad de transferir el aprendizaje realizado a la organización en la que trabajo, es un gran logro personal y profesional. Constatar que, disponer de salud económica y financiera es necesario aunque no suficiente para abordar de forma estable la inestabilidad de los mercados significa poder demostrar que mejorar la salud y el bienestar de las personas que forman una organización tienen que ser parte de la estrategia empresarial en todo momento. Además, acompañar la realidad de los hechos producidos en una organización con bases teóricas validadas científicamente y evaluaciones empíricas es para mí, un sueño académico y profesional hecho realidad. Hacerlo con el respaldo del aprendizaje paralelo al Máster POT me ha facilitado una visión conceptual que temía no entender en los inicios de la formación. De hecho, he pasado de no entender el porqué de una evaluación a saber que sin ella no hay rumbo ni propósito hacia la mejora del bienestar y la salud psicosocial de una organización.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, tener evaluado el bienestar y que éste sea en términos generales moderado, es solo el punto de partida del momento presente para poder mejorarlos, en base una perspectiva positiva y proactiva. Disponer de datos reales que respalden la evaluación del liderazgo en RULL, está siendo otro reto muy interesante y motivador para toda la organización. Los resultados reales de la evaluación de liderazgo positivo de que vamos a disponer están siendo gratamente esperados por parte de toda la organización, y también por la dirección de la organización, dado que nos van a definir los siguientes pasos hacia la gestión del liderazgo positivo en RULL.

Concluir que ha sido la mejor experiencia académico profesional que he vivido. Plantear las demandas a las personas de la organización poniendo a disposición los recursos necesarios para lograrlas, es un nuevo enfoque que sin duda marcará el futuro de la organización, un enfoque que sin las reflexiones y el aprendizaje del Máster POT no hubiesen sido posible. Son muchas las mejoras transferidas a todos los niveles y a lo largo de estos dos cursos académicos. Además, la creación del departamento de gestión de personal, desarrollado a través del Trabajo Autodirigido, se ha convertido en una herramienta básica y necesaria para todas las personas que conforman esta organización.

Todas las acciones llevadas a cabo han facilitado el logro del objetivo general de este proyecto de evaluar el liderazgo positivo en la empresa para favorecer el bienestar del personal de RULL. Las evaluaciones llevadas a cabo, permitirán conocer los estilos de liderazgo existentes. Se consideran logrados también todos los objetivos específicos de este trabajo, dado que el poder disponer de resultados reales, va a permitir tener propuestas futuras para mejorar el liderazgo positivo y el bienestar en RULL, quedando el objetivo específico de mejorar el bienestar como un reto futuro, pendiente de ser mejorado. La psicología positiva en el ámbito organizacional formará parte del latido de nuestra organización, para lograr un sistema de mejora del bienestar y la salud de las personas que forman parte de RULL mediante el fomento del liderazgo positivo, nuestro propósito presente y futuro.

9. Referencias y web grafía

- Peiró, J.M., Ayala, Y., Tordera, N., Lorente, L. y Rodríguez, I. (2014). Bienestar sostenible en el trabajo: revisión y reformulación. *Papeles del Psicólogo*, 35, 5-14. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77830184002.pdf>
- Sora, B., Caballer, A. y Perió, J.M. (2014). La inseguridad laboral y sus consecuencias en un contexto de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35 15-21. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2317.pdf>
- Salanova, M., Martínez, M.I. 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 WANT de la Universitat Jaume I. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2318.pdf>
- Peiró, J.M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del psicólogo*, 29, 68-82. Recuperado de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1540.pdf>
- Peiró, J.M. y Ramos, J.M. (2014). La psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. *Papeles del psicólogo*, 35, 1-4. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/778/77830184001.pdf>
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, M.I., (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. Equipo de investigación WANT de la Universitat Jaume I. *Papeles del Psicólogo*, 37, 177-184. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/02/2016_Salanova-Llorens-Mart%C3%ADnez.pdf
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, M.I., (2019). Organizaciones Saludables. Una mirada desde la psicología positiva. Equipo de investigación WANT de la Universitat Jaume I, Castellón, España. Editorial Aranzadi
- Smith, A., (1776). *The Wealth of Nations*. Mineola, New York. Editorial: Ixia Press, Edwin Cannan
- Kahneman, D., (2013). *Thinking, Fast and Slow*. Reimpresión de *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*. *Sciences New Series* 185 4157. Editorial: Debolsillo
- Diener, E. y Seligman, M. E. P. (2004). Beyond money: Toward an economy of well-being. *Psychological Science*, 5, 1-31. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Carmelo_Vazquez2/publication/290159694_Clinical_interventions_based_on_Positive_Psychology_Fundamentals_and_applications/links/5872bbce08aebf17d3af5a2a/Clinical-interventions-based-on-Positive-Psychology-Fundamentals-and-applications.pdf

Vázquez, C., (2006). La psicología positiva en perspectiva. *Papeles del psicólogo*, 27, 1-2. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/778/77827101.pdf>

Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., Acosta, H., (2013). Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes. *Gestión del conocimiento, Consultoría organizacional*. Recuperado de http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/09/2013_Salanova-Llorens-Torrente-Acosta.pdf

Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Galarrdo, I., Valle, C., Dierendonck, D., (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18, 572-577. Recuperado de <http://www.crecimientopositivo.es/Materiales/well-being-psycothema.pdf>

Torrente, P., Llorens, S., Salanova, M., (2013) Prácticas Organizacionales Saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre en engagement con el trabajo. *Revista Peruana de Psicología y Trabajo Social*, 2-1, 107-120. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/256497178_Practicas_organizacionales_saludables_Un_analisis_exploratorio_de_su_impacto_relativo_sobre_el_engagement_con_el_trabajo

Web-grafía

Peláez, J., (2019). *Cuestionario liderazgo*: adaptación por equipo WANT Universitat Jaume I. Castelló https://es.surveymonkey.com/r/Cuestionario_Liderazgo_Version_Colaborador_RULL

LOPD:

En virtud de lo dispuesto en la Ley Orgánica 3/2018 de 5 de diciembre, se informa:

Que la información que se facilita a lo largo del TFM sobre RULL, cumple con la normativa vigente, disponiendo de las autorizaciones de derechos de imagen y compromiso de protección de datos de las personas e información que se utiliza. Para cualquier pregunta acerca de este documento pueden ponerse en contacto con nuestros profesionales a través del teléfono 977 48 70 24, responsable LOPD, Inès Favà Sol.

Verificación de la aplicación de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD, Ley Orgánica 15/1999)

Adecuación al Reglamento de Medidas de Seguridad de los ficheros automatizados que contengan datos de carácter personal. (Real Decreto 1720/2007)

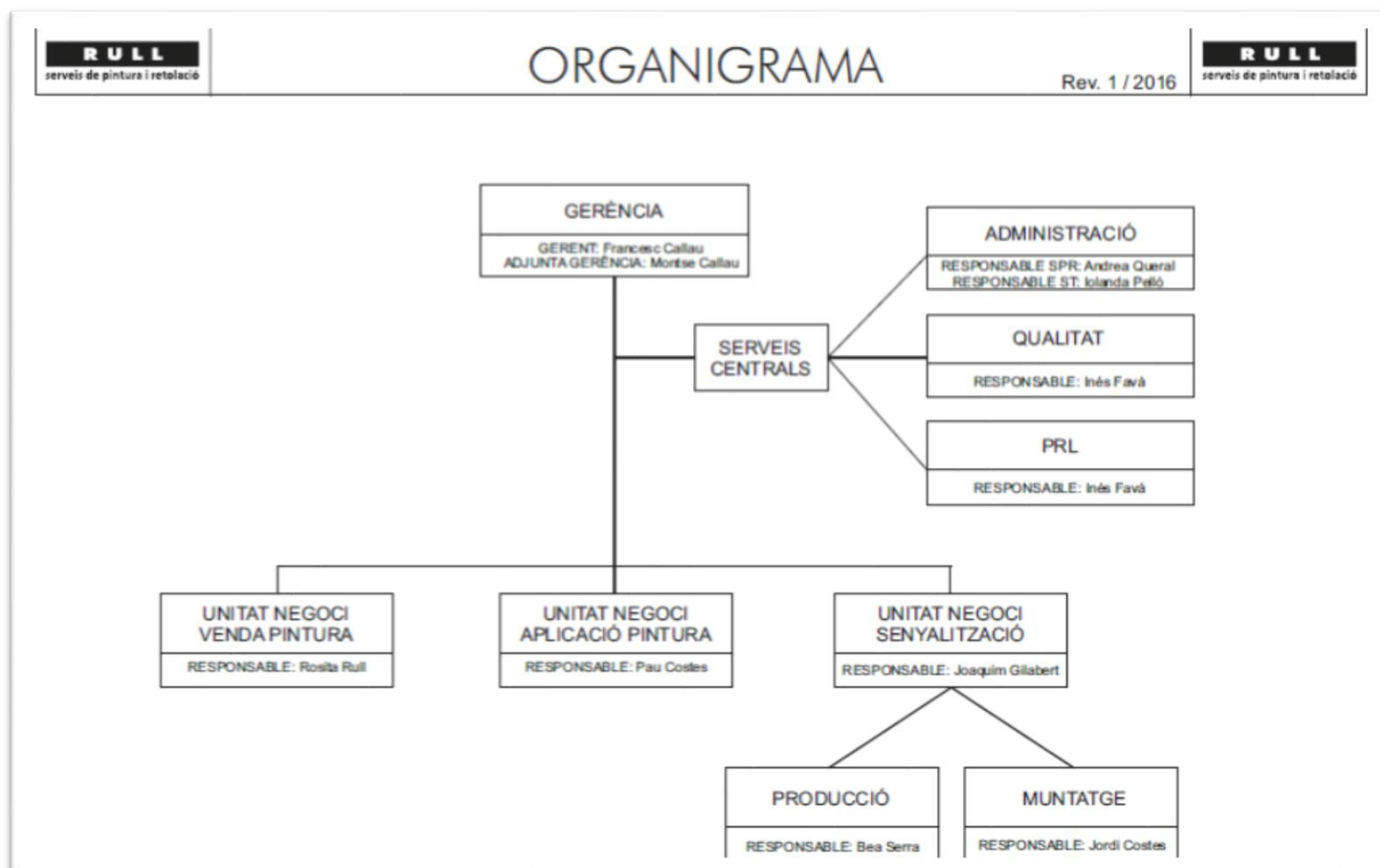
10. Anexos

Anexo I: Certificación de calidad

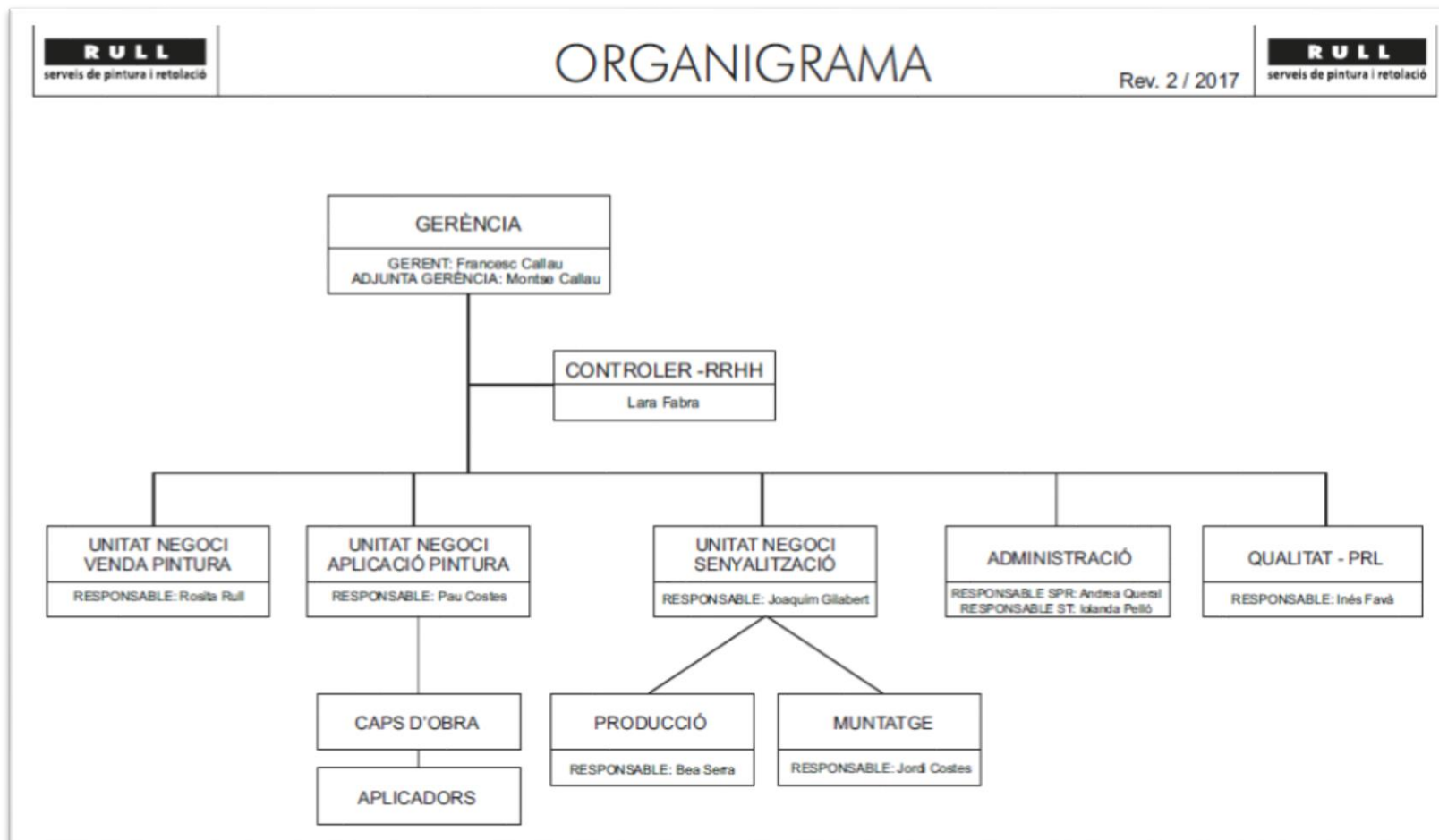


Anexo II: Organigrama Adaptación al crecimiento 2016-2017-2018

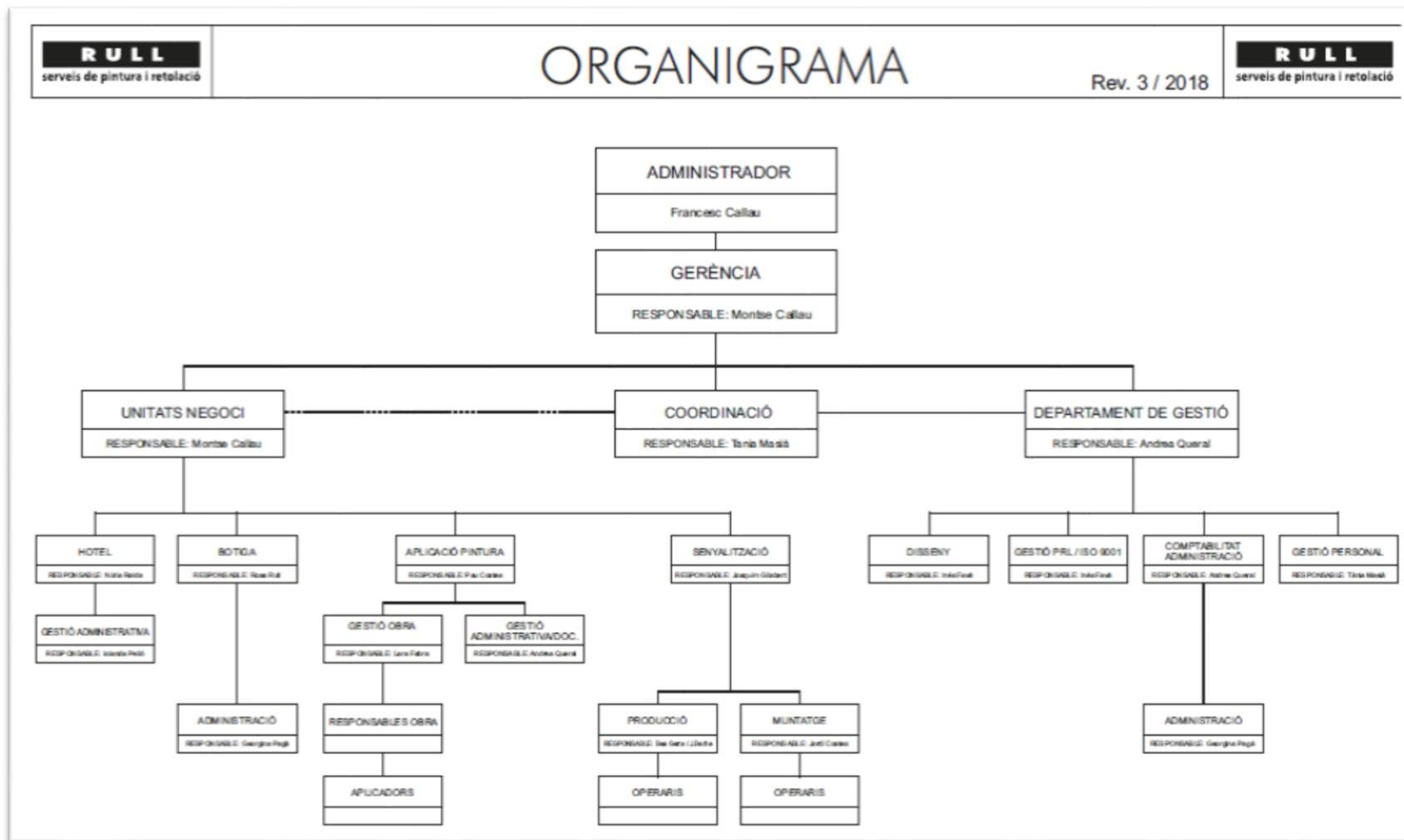
Organigrama Adaptación al crecimiento 2016



Organigrama Adaptación al crecimiento 2017

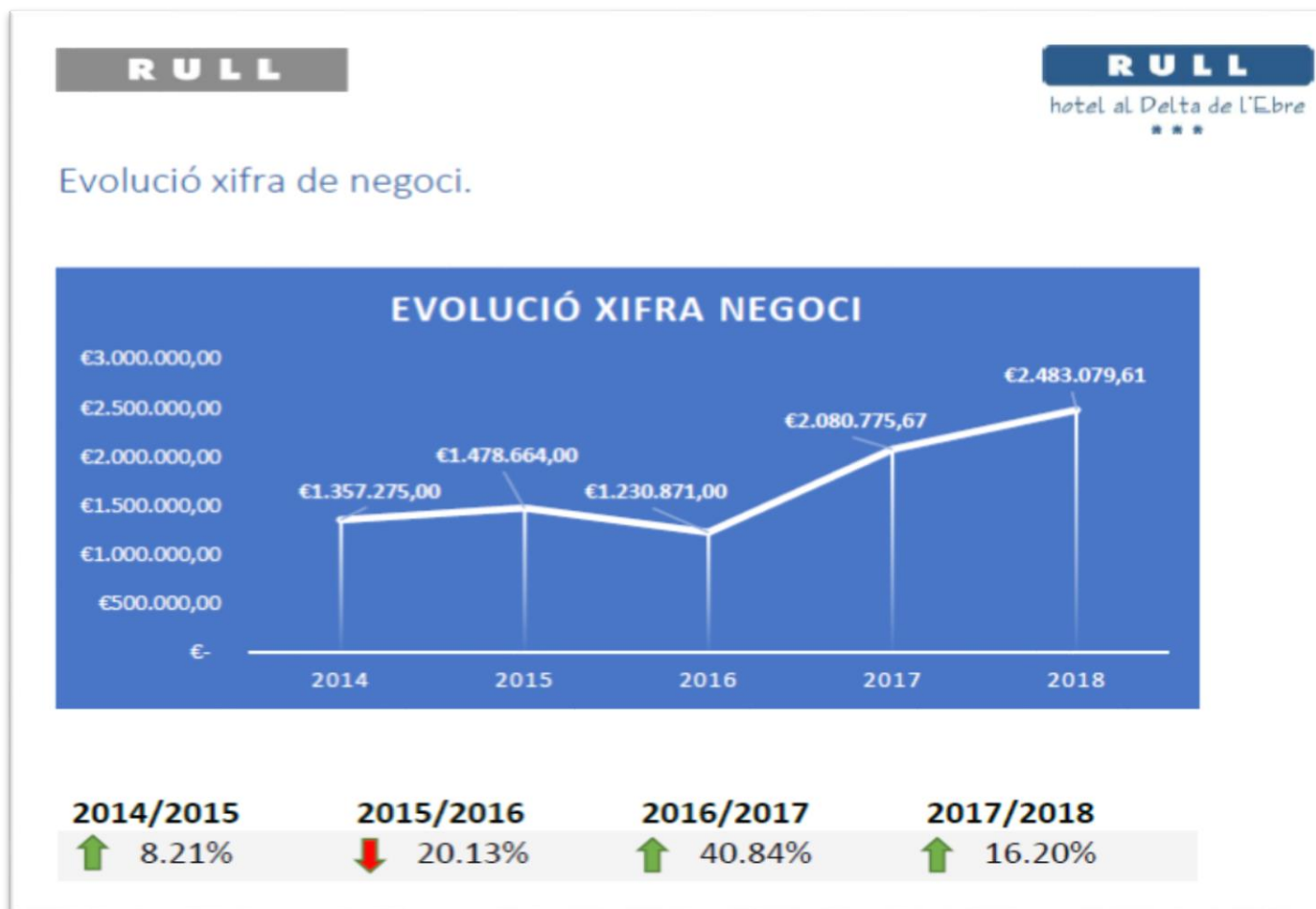


Organigrama Adaptación al crecimiento 2018

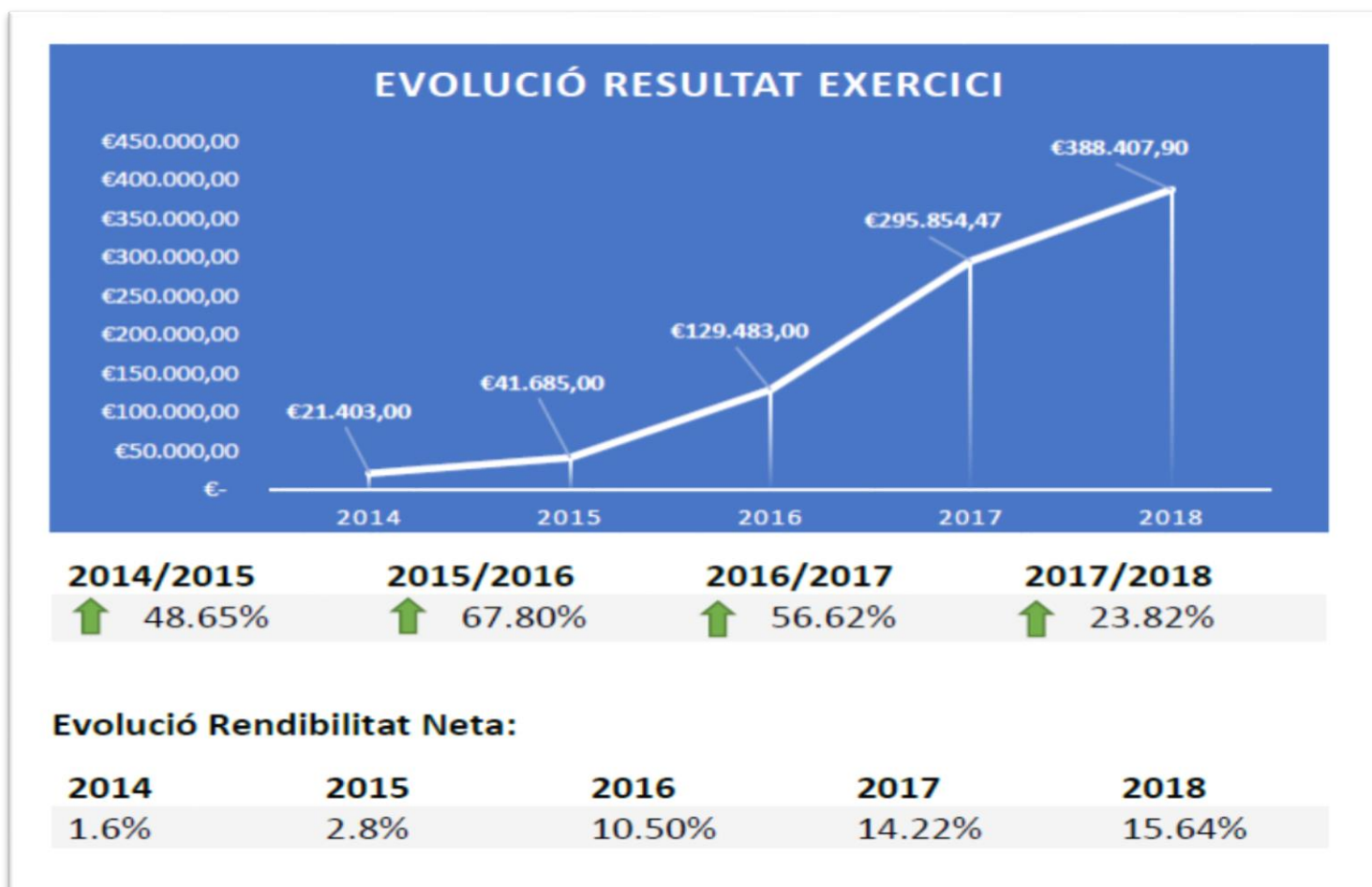


ANEXO III Evolución cifra de negocio y resultado ejercicio 2014-2018

Evolución cifra de negocio 2014-2018



Evolución del resultado del ejercicio 2014-2018



Anexo IV: Resultados evaluación *HEROCheck*

WANT Prevención Psicosocial y Organizaciones Saludables
 Dpto. de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología
 Av. de Vicent Sos Baynat, s/n
 12071 Castellón de la Plana [España]
 Web: www.want.uji.es | Correo electrónico: want@uji.es

 UNIVERSITAT
 JAUME I
 Equipo de Investigación · WANT
 Prevención Psicosocial
 y Organizaciones Saludables

	VARIABLES	MUESTRA NORMATIVA	RULL
RECURSOS LABORALES	AUTONOMÍA	4,37	5
	FEEDBACK	4,23	4,29
	CLIMA DE APOYO SOCIAL	4,84	4,86
	COORDINACIÓN	4,14	4,14
	COMPETENCIA MENTAL	4,61	4,86
	COMPETENCIA EMOCIONAL	4,50	4,29
	LIDERAZGO POSITIVO	4,38	5,43
DEMANDAS LABORALES	SOBRECARGA CUANTITATIVA	3,72	4
	SOBRECARGA MENTAL	4,31	4,57
	SOBRECARGA EMOCIONAL	3,73	4
	AMBIGÜEDAD DE ROL	2,14	2,71
	CONFLICTO DE ROL	2,32	2,71
	RUTINA	2,79	1,71
	MOBBING	0,64	0,29
	DISONANCIA EMOCIONAL	2,52	2,57
EMPLEADOS SALUDABLES	EFICACIA COLECTIVA	4,88	5,14
	ENGAGEMENT	4,46	4,86
	CONFIANZA VERTICAL	4,46	5,14
	CONFIANZA HORIZONTAL	4,84	5
	RESILIENCIA	4,65	4,86
	BURNOUT	2,30	3
RESULTADOS	DESEMPEÑO INTRA-ROL	5,01	5,29
	DESEMPEÑO EXTRA-ROL	4,04	4,14
	COMPROMISO ORGANIZACIONAL	4,82	5,29

Anexo V: Tabla de resultados evaluación del bienestar de Carol Ryff

Nº	Dimensiones	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Ítem	Suma	Resultado
		1	7	13	19	25	31				
1	Autoaceptación	3,72	4,06	2,76	3,97	2,14	4,1			20,75	Medio
		5	11	16	22	28	39				
2	Dominio del entorno	2,14	4,06	3,9	2,65	4,13	4,2			21,08	Medio
		2	8	14	20	26	32				
3	Relaciones Positivas	1,86	2,17	3,68	2,41	3,89	4,24			18,25	Medio
		24	30	34	35	36	37	38			
4	Crecimiento Personal	4,13	2,51	3	3,03	2,1	2,58	4,2		21,55	Medio
		3	4	9	10	15	21	27	33		
5	Autonomía	3,65	2,58	2,2	3,82	2,44	3,79	2,89	4,2	25,57	Medio
		6	12	17	18	23	29				
6	Propósito de vida	4,2	4,34	3,82	3,82	3,89	2,13			22,2	Medio
	Total General										BP Moderado

A Rosa, per ensenyar-me a ser adaptable com l'aigua i així esdevenir més forta que una pedra.

Et portaré sempre amb mi,