

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

*Intervenciones positivas para el mejoramiento de la
calidad de vida organizacional, en la empresa Digital
Call Center SL- Orange.*

Alumno: Jorge Leonardo Gil Gallón

Tutor/a: Verónica Reboll Bueso

Curso académico: 2019/2020

Resumen

En el presente trabajo de investigación se analiza, evalúa y propone, el diseño de un proyecto de asesoramiento o consultoría para la empresa Digital Call Center S.L Orange. Esta propuesta se formula con la intención de mejorar las condiciones laborales del empleado, considerando factores como la salud física y mental, como elementos que influyen directamente en su desempeño laboral.

Según la Psicología Organizacional Positiva, las intervenciones profesionales positivas, permiten a los trabajadores hacer parte de espirales positivas que, favorecen la salud física, social y mental del empleado que, a su vez, le permiten expresar nociones que resultan ser de gran motivación en su desempeño, pues se encuentran en relación con la dedicación, la disciplina y el deber ser. Estas dinámicas positivas representan a su vez, un aporte benéfico para la misma organización con resultados efectivos como lo son el aumento de la productividad y de la calidad del servicio. Para el desarrollo del diseño del proyecto se hacen evidentes las diferentes necesidades de los trabajadores con el fin, que desde el departamento de Recurso Humanos de la organización sean atendidas.

El presente trabajo tiene como objetivo final, la versatilidad de ser una guía futura para otras empresas de telecomunicaciones, de forma que sea implementada como una estrategia o herramienta para la mejora de funciones administrativas de cada una en relación con la contratación y el manejo del personal, para ello se sugiere, que la propuesta sea modificada y adaptada según las necesidades de cada empresa.

Palabras Clave: Psicología organizacional, Intervenciones positivas, riesgos psicosociales y asesoramiento

Abstract

In the present research work, the design of an advisory or consulting project for the Digital Call Center S.L Orange company is analyzed, evaluated and proposed. This proposal is formulated with the intention of improving the employee's working conditions, considering factors such as physical and mental health, as elements that directly influence his work performance.

According to Positive Organizational Psychology, positive professional interventions allow workers to be part of positive spirals that favor the physical, social and mental health of the employee, which, in turn, allow them to express notions that turn out to be highly motivated in their performance, because they are in relation to dedication, discipline and duty. These positive dynamics represent, in turn, a beneficial contribution to the same organization with effective results such as increasing productivity and quality of service. For the development of the project design, the different needs of the workers are evident in order that, from the Human Resources department of the organization be met.

The objective of this work is the versatility of being a future guide for other telecommunications companies, so that it is implemented as a strategy or tool for the improvement of administrative functions of each one in relation to the hiring and management of personnel To this end, it is suggested that the proposal be modified and adapted according to the needs of each company.

Keywords: Organizational psychology, Positive interventions, psychosocial risks and advice

Índice de Contenido

1. Introducción	1
1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar	3
1.2 Revisión de la literatura	8
2.1 General	12
2.2 Específicos	12
3. Metodología	13
3.1 Método	14
3.2 Procedimiento	15
3.3 Temporalización	16
4. Resultados esperados	24
5. Presupuesto	26
6. Conclusiones Finales	27
6.1 Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster	28
6.2 Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM	32
7. Referencias y Webgrafía	34
8. Anexos	36

1. Introducción

La Psicología Organizacional Positiva (POP) como un enfoque de la psicología laboral o industrial, se centra en optimizar el desarrollo de la organización empresarial, la POP se encarga de potenciar los aspectos más personales y actitudinales de la empresa y su equipo de trabajo, esto con el fin de garantizar que las condiciones, a nivel ambiente y relaciones sociales, sea siempre en el marco de un entorno positivo, en el que se fomenten los sentimientos de responsabilidad y compañerismo en la comunidad empresarial. La importancia de considerar la POP como una herramienta que previene y mitiga los riesgos psicosociales radica en su papel fundamental en la transformación y mejora de la vida integral de los trabajadores de la empresa, pues como se ha evidenciado en diferentes escenarios, las condiciones laborales de los individuos, afecta de una u otra manera aspecto de la vida persona de estos, como la vida familiar, las relaciones con sus compañeros de trabajo, e incluso sus propios estados de ánimo.

En la actualidad es una necesidad para las empresas el ocuparse de sus responsabilidades en el desarrollo de las emociones de sus trabajadores, pues sí se ofrece un entorno hostil es de esperarse que el rendimiento social y laboral de los trabajadores se vea reducido y se enmarque en un sentido negativo para el desarrollo productivo de la empresa. Esta necesidad debe ser abordada por medio de intervenciones positivas que desarrollen y potencien al máximo las actitudes, habilidades y virtudes de los trabajadores, como es de suponer, estas acciones se deben encontrar dentro de las funciones del departamento de Recursos Humanos.

Como resultado de los requisitos que se solicitan en el máster, en un proceso de observación e investigación, se ha evidenciado, con preocupación, que las condiciones laborales de la empresa Digital Call Center SL –Orange, se encuentran en relación con el desarrollo integral de los sujetos en sus áreas de trabajo, pues las personas, deben adaptarse a las normativas y cambios que sufra el ámbito laboral. En la teoría, existen diversas teorías sobre el funcionamiento y la gestión de organizaciones, comprendiendo que se encuentran en constante mutación, y que las personas que hacen parte de ellas necesitan constantemente de una formación que se encuentre preparada para los cambios estructurales de sus centros laborales.

Para que las teorías previamente consideradas o mencionadas, sean significativas y puedan considerarse como herramientas útiles en el progreso de las condiciones laborales, se debe tener en cuenta el papel que cumplen las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), y así mismo, el desarrollo social de los trabajadores, pues se entiende que en una consideración integral del sujeto, se deben ser atendidos aspectos como la inteligencia emocional, la cual ha sido definida en el texto *Handbook of Intelligence* como la “habilidad para percibir y expresar las emociones, asimilar las emociones en el pensamiento, comprender y razonar a través de las emociones y regular las emociones en uno mismo y en los demás” (Mayer, Salovey y Caruso, 2000, p. 396).

Comprender el término de inteligencia emocional, desde todos los aspectos del ámbito laboral, señala la importancia de que los fenómenos que se presenten al interior de éstos sean novedosos o no, no afecte de manera directa las capacidades y habilidades profesionales de los trabajadores. Para ello, es necesario disponer de herramientas que sean clave para coordinar, orientar y garantizar, que tanto el sujeto como la organización, puedan presentar y desarrollar procesos de evolución que tengan como propósito, claro está, la realización exitosa de las actividades económicas a las que se dedica la empresa.

Para que dichas herramientas puedan ser implementadas de manera significativa, se hace necesario un apoyo constante y reflexivo por parte del departamento de Recursos Humanos, el cual debe orientar y ofrecer apoyo a los individuos, con el objetivo de que estos puedan llevar a cabo sus responsabilidades laborales de manera coherente con las dinámicas y metas generales de la empresa. Por esto, se hace necesario un plan de intervención que considere acciones positivas, la empresa a la que será dirigido, tiene como necesidad atender oportunamente todos los fenómenos que se relacionen con el desarrollo integral de sus trabajadores, con dos objetivos fundamentales, el primero, consiste en la mejora de las condiciones laborales y a su vez, emocionales de los trabajadores, y el segundo, considera una realización de la actividad económica de una manera efectiva y significativa en el mercado laboral.

1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar

La empresa objeto de estudio es un *call center* cuya razón social es –Digital Call Center SL -Orange, es una empresa de tamaño mediano, cuya actividad es la realización de encuestas para valorar la satisfacción del cliente que contrata sus servicios de Tecnologías de la información y la comunicación. El tipo de actividad económica en la que se encuentra inscrita esta empresa, en la lista de la CNAE 2009, es como una empresa dedicada al comercio al por menos de equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados.

Digital Call Center SL -Orange es una empresa ubicada en la Calle Santa Magdalena de Pulpis (PG San Lorenzo), 32—11 en el municipio de Castellón Plana, en Castellón, España (ver figura 1).



Figura 1. Ubicación Digital Call Center SL –Orange. **Fuente:** Google Maps. Recuperado de: <https://bit.ly/33JO6AW>

Sus instalaciones físicas consisten en una planta de un edificio de oficinas, donde se encuentran ubicadas diferentes circunscripciones, como por ejemplo el área contable-financiero, la dirección general, el departamento de informática, departamento de recursos humanos, entre otros. La empresa es uno de los *call center*, de la razón social *Digital Wap Center* (distribuidor autorizado de Orange España), es una empresa de tamaño mediano, pues cuenta con 50 trabajadores que desarrollan y facilitan los procesos de gestión, tanto a nivel interno cómo a nivel externo.

Digital Wap Center es una empresa que nace en el año 2000 y cuenta con sedes en Castellón y poblaciones cercanas (Vinarzo, Benicarló, Benicassimo y Almazora), Alicante, Murcia, Ibiza, Mallorca y Menorca. Con un total de “37 tiendas, 2 stands, *call center* y 3 delegaciones de Fuerza de Ventas” (Recuperado de: https://4g.digitalwap.es/?page_id=13, 2020).

Los riesgos psicosociales que se pueden presentar en el ambiente laboral resultan más evidentes en el área de Servicio al Cliente, de la cual se encarga la mayor parte del personal del *call center*, pues es necesario resaltar, que, en una lógica de cargas de trabajo, resulta más compleja si ésta se relaciona con personas que son externas a la empresa, como los clientes, que de una u otra manera desconocen las dinámicas laborales del centro de trabajo. Es sobre los teleoperadores que recae todo el peso de la responsabilidad del servicio contratado por parte de la empresa o individuo cliente.

Estas condiciones psicosociales contienen factores que pueden ser los causantes de la exposición de los trabajadores a riesgos emocionales, psicológicos y en el desarrollo de sus contratos o pactos sociales, tanto con sus compañeros, como con sus superiores o personas a cargo. La tasa de deserción en empresas que se dedican al mismo tipo de actividad, suele ser producto de afectaciones a la salud mental y física de los trabajadores, tales como el estrés laboral, el *burnout* (síndrome del quemado) y el *mobbing* (acoso psicológico laboral). Para atender este tipo de fenómenos particulares, se identifica la necesidad de fomentar la estructuración de una oficina de consultoría y asesoría, que se encuentre a cargo del departamento de Recursos Humanos (RRHH) y que tenga como objetivo principal de garantizar y mejorar las condiciones laborales y psicosociales de los trabajadores, a fin de que el entorno laboral sea óptimo y se desarrolle la actividad económica de la empresa, de

forma significativa. En términos de la Psicología Organizacional Positiva (POP), se considerará la atención de factores psicosociales en el *Digital Call Center SL- Orange*.

Organigrama de la empresa.

La actividad económica de *Digital Call Center SL- Orange*, requiere de diferentes circunscripciones que satisfagan las necesidades del servicio al cliente que se ofrece a las personas que contratan sus servicios y/o hacen compras de los aparatos tecnológicos en sus puntos de venta, de la misma manera, también dispone de secciones que garantizan el buen ambiente laboral para el equipo de trabajo en general, los puestos de trabajo, se encuentran en un orden jerárquico y comprendidos en dos grandes grupos, el primero, el Departamento de Servicio al Cliente (SAC) y el Departamento de Recursos Humanos (RRHH), (ver figura 2).

1. Departamento de Servicio al Cliente:

- **Gerencia:** Son dos (2) personas encargadas de motivar y capacitar al personal a su cargo, también gestionan el servicio con el cliente contratado considerando el componente de satisfacción por medio de encuestas que den razón de este. Dentro de sus labores se encuentra la de hacer monitoreo constante y eficiente a los teleoperadores garantizando así el funcionamiento de todas las áreas del departamento de SAC con el fin de proporcionar un buen servicio.
- **Coordinadores:** En este cargo se desempeñan tres (3) trabajadores que se encuentran en la obligación de ordenar todo lo relacionado con el servicio, escuchas de atención al cliente, monitorización de variables, rendimientos de calidad, seguimiento de protocolos de bienvenida y cierre de llamadas. Asimismo, dentro de sus labores, están las de organizar los horarios de trabajo, las disposiciones de los turnos de los trabajadores y de las condiciones laborales, tales como cantidad de trabajo y tiempos de descanso.

- **Supervisores:** Este puesto de trabajo se encuentra bajo la responsabilidad de cinco (5) personas que, cómo su nombre lo indica, se encargan de supervisar el servicio que se ofrece en el área de SAC, así mismo, también se encuentra asignado a la toma de decisiones entre la Coordinación y la Gerencia. Entre sus labores específicas y más importantes, se encuentran las de dirigir, orientar y vigilar al personal de Servicio al Cliente en el cumplimiento de sus funciones con el propósito de asegurar la mayor efectividad de las actividades laborales.
- **Teleoperadores:** En este grupo se encuentran trabajando veinte (20) personas, hombres y mujeres, que atienden, gestionan e interactúan directamente con el cliente frente el grado de satisfacción, los estándares de calidad y las características específicas de las condiciones de la prestación del servicio. Dentro de sus responsabilidades se encuentra la atención de llamadas y la resolución de conflictos que se puedan presentar en la prestación del servicio.

2. Departamento de Recursos Humanos:

- **Director:** Es una (1) persona que se encarga de organizar, planear y orientar los procesos que se dan al interior del departamento, dentro de sus funciones específicas, se encuentran: la planificación y la estrategia del desarrollo de capital humano de la empresa, la elaboración del presupuesto anual del departamento de RRHH, definir los protocolos de reclutamiento y formación y diseñar un plan de seguridad que responda a la LPRL.
- **Selección de personal:** Se trata de un equipo de trabajo conformado por tres (3) personas encargadas de la selección y determinación de los Perfiles Profesionales, necesarios para las diferentes actividades económicas de la empresa, posterior a la delimitación de los perfiles, se encargan de reclutar y captar candidatos, así como de realizar las pruebas psicotécnicas y entrevistas a los aspirantes.
- **Técnico de formación:** En este cargo se desempeñan dos (2) técnicos que tienen como principal función el diseño del Plan de Formación general, que responda a las necesidades formativas del desarrollo de los diferentes puestos de trabajo de la

empresa, así mismo, debe gestionar los recursos económicos que dispone la empresa para la logística de los diferentes procesos de formación.

- **Técnico de relaciones laborales y nóminas:** Una (1) persona que se encarga de organizar y gestionar todos los procesos que se encuentren en relación con las formas en que los trabajadores se desempeñan en la comunidad empresarial, tanto a nivel social, cómo a nivel productivo, entre sus funciones se encuentra la organización de las gestiones de Seguridad Social, la prevención de riesgos labores y psicosociales en la empresa y los aspectos monetarios como, pensiones, jubilaciones, remuneraciones salariales, indemnizaciones, entre otros.
- **Técnico de comunicación interna:** Son dos (2) personas encargadas de garantizar herramientas de comunicación en la gestión interna de la empresa, es decir, que sus actividades, van dirigidas a facilitar los procesos de comunicación de los trabajadores con los directivos y administrativos de la empresa.

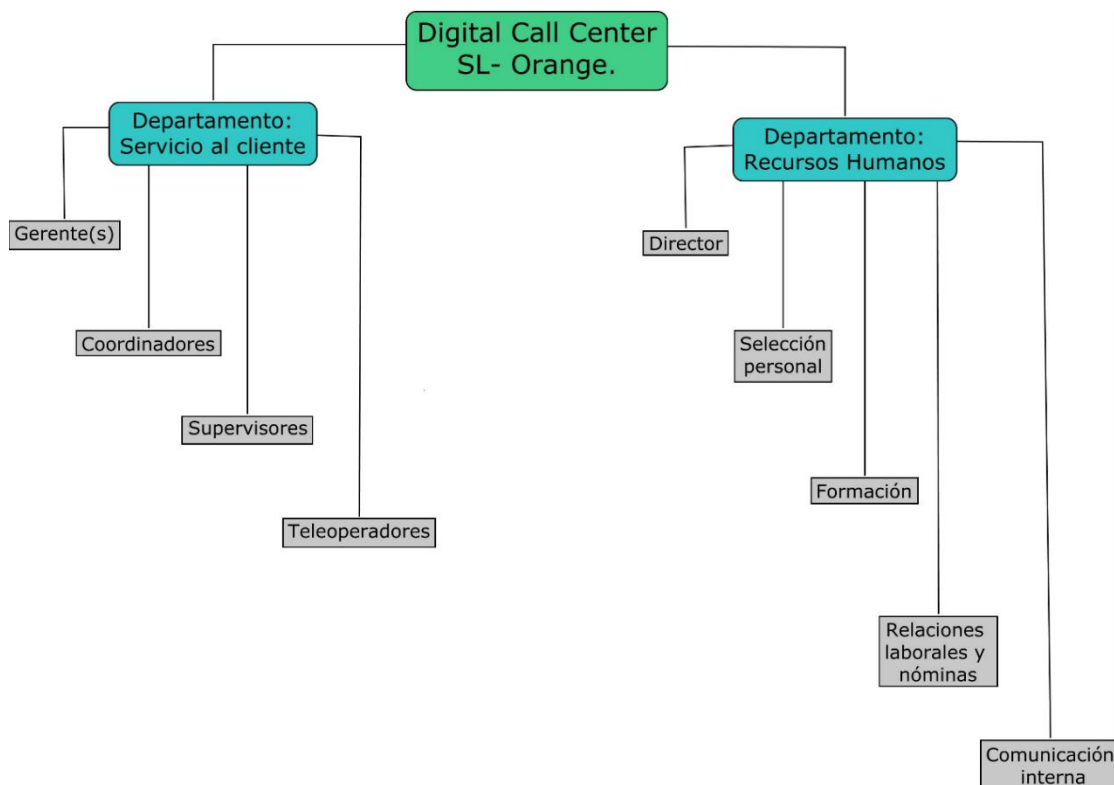


Figura 2. Organigrama de la empresa Digital *Call Center* SL –Orange. **Fuente:** Elaboración propia.

1.2 Revisión de la literatura

A continuación, se analizarán los conceptos que se pretenden abordar en el presente trabajo de investigación, para ello, se consignara el significado de la POP y de los riesgos psicosociales más frecuentes en la empresa (anteriormente mencionados), esto con el fin de resaltar la importancia del asesoramiento laboral y de la orientación profesional para líderes y empleados.

La Psicología Organizacional Positiva (POP) se origina en la psicología de Martin Seligman (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Según Salanova, 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 enfatizen las partes positivas de la vida laboral. 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 adecuada para la salud emocional, mental y física de los trabajadores, el objetivo de este enfoque de la psicología se puede comprender desde la capacidad que posee de “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, 2005, 2014).

Si bien, el objetivo de la POP es comprender el concepto de salud integral en el ámbito laboral, su quehacer se ubica en el marco de acciones y actitudes que reduzcan la posibilidad de la emergencia de riesgos psicosociales en el interior de la empresa u organización en la que se siga este enfoque, esto responde a cuestiones que a través de la prevención de riesgos laborales y de su atención se convierten en una necesidad y obligación por parte de las empresas, pues como se estipula en el artículo 14 de la Ley 31/ 1995, de 8 de Noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, en el que se asegura y consigna la responsabilidad que tiene el empresario a la hora de garantizar la seguridad y la salud de los trabajadores del centro laboral, esto en todos los aspectos relacionados con el trabajo. Lo que lo conduce a realizar y desarrollar estrategias que tengan como propósito la prevención de los riesgos laborales mediante la integración de las actividades de en el marco de la Psicología Organizacional Positiva, haciendo uso de cuantas medidas sean necesarias para la protección de la seguridad y la salud de los trabajadores.

Es necesario, para los empresarios velar por la seguridad de sus trabajadores y por el respeto de sus derechos frente a la protección de riesgos en el trabajo, esto condiciona a las empresas a estar en un trabajo constante y riguroso de identificar en una primera instancia estos riesgos que se dan en el contexto interno de las actividades laborales, y posteriormente, atenderlos y solucionarlos o reducirlos a través de una estructura asesora en el departamento de RRHH de la empresa, que permita a los trabajadores adoptar y fomentar medidas preventivas y correctoras.

La vida laboral incide directamente en todos los aspectos integrales formativos del trabajador, es decir, si se quiere asegurar que la actitud de un trabajador sea acorde con lo que exige la actividad laboral, se deben garantizar unas condiciones en el trabajo que le permitan el hecho de ser un sujeto activo y participativo.

Se puede afirmar tras las lecturas que han constituido el marco teórico de la investigación y diversas fuentes, que en España es el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, quien empieza a implantar el concepto de psicología de la prevención a través de sus actividades formativas y como materia obligatoria en su “Plan de Estudios del Técnico de Seguridad e Higiene”. Cabe resaltar también que el concepto teórico de factores psicosociales fue definido por el comité mixto de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y de la OMS (Organización Mundial de la Salud) en el año 1984 de la siguiente manera:

Consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (Pág. 12)

Los factores psicosociales se encuentran determinados en primer lugar, por las relaciones entre los trabajadores de una empresa y, en segundo lugar, por las condiciones que el empleador ofrece al trabajador para desarrollar de las capacidades, habilidades y necesidades que este tiene. La función del departamento de RRHH es la de promover el desarrollo de las buenas condiciones laborales, función que no solo dará como resultado la formulación de un

ejercicio reflexivo, teórico y práctico en el ambiente de trabajo sino que también dotará al trabajador de la capacidad de establecer una relación entre sus costumbres y cultura, es decir que se construirán mejores y nuevas formas de mejorar constantemente las condiciones personales, en las que el sujeto se desarrolla integralmente aun cuando este fuera de su trabajo.

Los riesgos psicosociales más frecuentes, como se ha mencionado anteriormente, son el estrés laboral, el *burnout* y el *mobbing*. El estrés laboral no solo tiene afectaciones en el campo psicológico del trabajador, sino que también incide en la salud física, pues se pueden presentar cefaleas (migrañas) frecuentes, problemas cardiovasculares, tensiones musculares e incluso problemas gastrointestinales como la gastritis, úlceras estomacales y estreñimiento. Por esto es uno de los efectos que mayores complicaciones acarrea y que se hace presente por los altos niveles de trabajo bajo presión a los que se ven expuestos los trabajadores. La Organización Mundial de la Salud (2004) lo define como una reacción que puede presentar el individuo ante condiciones laborales que no se ajustan a sus capacidades y competencias, generando situaciones de desequilibrio en la salud mental, física y emocional.

Comprender que hay situaciones que exponen a los trabajadores a diferentes riesgos psicosociales, es comprender a su vez, que las condiciones laborales en las que se desenvuelven, si se encuentran pensadas desde una perspectiva positiva, pueden prevenir, mitigar y eliminar los aspectos que posibilitan dichos riesgos, el estrés laboral puede ser aliviado, si en la empresa se fomenta el bienestar general en todos y cada uno de los espacios laborales, por lo que se hace necesario que se solucionen y atiendan las condiciones específicas que pueden generar situaciones de estrés, como problemas en las maneras de relacionarse de los trabajadores, las cargas de trabajo elevadas, las exigencias de calidad y cantidad de trabajo, los sentimientos de desarrollo y apoyo social en la empresa, entre otros, factores que pueden generar sentimientos de angustia y/o ansiedad.

El síndrome de *Burnout* fue reconocido en el año 2000 por la Organización Mundial de la Salud como un factor de riesgo laboral por su capacidad para afectar la calidad de vida, salud mental y física de los trabajadores, este síndrome se presenta con frecuencia en las áreas que se encuentran encargadas del contacto directo con los clientes, y que se manifiesta como una consecuencia más del estrés crónico que se puede presentar en las relaciones del trabajo,

este síndrome se entiende como un desgaste profesional, según Jackson y Maslach, el *burnout* “se trata de una respuesta inadecuada a un estrés emocional crónico que se caracteriza por: agotamiento físico y/o psicológico, una actitud despersonalizada y la falta de logros o de desarrollo personal en el trabajo” (1981). Por otro lado, el *mobbing* se define de la siguiente manera:

Un término científico que describe un comportamiento individual o de grupo en el que se establecen relaciones de acoso y hostigamiento entre dos o más integrantes de un equipo de trabajo. Tal situación provoca un clima de hostilidad y violencia entre acosador y víctima que dificulta y puede llegar a deteriorar en forma irreversible el buen desempeño y la salud de los trabajadores. El *mobbing* es una forma de agresión que contribuye a generar un ambiente laboral que no favorece el buen desempeño de la organización. (Trujillo, Mara et al, 2007, Pág. 72)

Al asumir que estas diferentes necesidades psicosociales de un individuo, influyen en el desarrollo personal e integral del sujeto, pues las condiciones del entorno laboral pueden tener efectos negativos en la conducta de estos en otros entornos de su vida personal, como por ejemplo, su entorno familiar, la necesidad de atender estas necesidades desde las Competencias Emocionales de los individuos, se puede entender en términos más sencillos si se aborda desde el concepto de la Inteligencia Emocional propuesto por Mayer y Salovey, en el cual se concibe la habilidad de “percibir con precisión, valorar y expresar emoción; la habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; la habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones para promover crecimiento emocional e intelectual” (1997, p. 10)

Para que un centro de trabajo pueda garantizar condiciones laborales óptimas se debe asumir un compromiso con las constantes mejoras, por parte de los empleadores y en especial del departamento de Recursos Humanos, esto con el objetivo de identificar, reconocer y mejorar las diferentes situaciones que se presentan en las relaciones al interior de la empresa y que pueden representar un obstáculo para el desarrollo integral (profesional y emocional) de los trabajadores. La atención a estas particularidades de la sobrecarga de trabajo y de la salud

físico-mental de los trabajadores garantiza a su vez, que el servicio ofrecido por la empresa *Digital Call Center SL- Orange* siempre se encontrará en el marco de una calidad adecuada y exigida por los estándares y metas de la razón social de la empresa, y a su vez por las exigencias de los clientes en cuanto a la eficiencia del servicio adquirido y la atención al cliente satisfactoria. Atender estas condiciones específicas del estrés laboral se debe llevar a cabo entonces, por medio de una hoja de ruta o planificación que asegure la pertinencia y efectividad de las mejoras constantes.

2. Objetivos

2.1 General

Promover la instauración de un proceso de consultoría y asesoramiento, en el departamento de RRHH de la empresa *Digital Call Center SL- Orange*, con la finalidad de fomentar y desarrollar la Psicología Organizacional Positiva dentro de las funciones de la misma.

2.2 Específicos

- Diseñar una propuesta con el propósito de mejorar el bienestar de los trabajadores en el ámbito laboral con intervenciones positivas
- Evaluar la viabilidad de la intervención, identificando sectores y necesidades.
- Implantar actividades para llevar a cabo los procesos de asesoramiento y consultoría en el ámbito laboral, profesional y social.

3. Metodología

Para cumplir con los objetivos propuestos en el presente trabajo se ha decidido seguir una metodología que funcione como la guía de ruta de las intervenciones positivas (IP) en el área de Recursos Humanos de la empresa objeto de estudio. Reconocer los diferentes focos, que, en la actividad laboral, posibilitan la emergencia de situaciones que exponen a los trabajadores de la empresa a diferentes situaciones de riesgo social y emocional, permitirá que la aplicación de las IP sea significativa y pertinente para el desarrollo de la empresa, no solo en el sentido de las responsabilidades de la actividad laboral, sino también en la dimensión de las relaciones e interacciones sociales. Lo anterior puede tener lugar si se realiza un proceso de intervención en el que se considere, constante e irrefutablemente la acción y participación de las personas involucradas en él, contemplando sus diferentes dimensiones como sujeto incluido, todo lo relacionado con la Inteligencia Emocional (IE).

El tipo de metodología a emplear se comprende desde las acciones correctivas, con el fin de reducir o eliminar, si es posible, las causas de las no conformidades y situaciones potenciales que exponen a los individuos a situaciones de riesgo, en este caso, de tipo laboral, social y emocional, con el objetivo de evaluar la necesidad de implantar y construir acciones preventivas que puedan ser aplicadas con eficiencia al grupo de sujetos al que van dirigidas.

En este proceso de intervención se debe partir de hipótesis de partida, como por ejemplo, hacer evidente la necesidad de la empresa por tener una de estas que sirva como plan de acciones y actividades a ejecutar, esta hipótesis inicial será constatada o negada, por medio de una evaluación de riesgos que permita obtener datos cuantitativos sobre la necesidad de la intervención, el cuestionario que servirá como punto de partida para ejecutar el diagnóstico es el CoPsoq-istas21 en su versión corta, o versión 2 (ver Anexo I), pues aparte de contener una preguntas ya estructuradas, permite formular siete preguntas que serán adaptadas al contexto específico de la empresa objeto de estudio, este cuestionario tiene como función recoger unos datos específicos sobre las condiciones laborales, y a su vez, tiene la flexibilidad necesaria para permitir a los trabajadores, manifestar más sentimientos y opiniones.

Como actividad inicial se realizará un proceso de socialización con los directivos, administrativos y trabajadores en general de la empresa, en el que se exponen las

características de la Intervención Positiva desde el campo de la POP, con el fin de dar a conocer las justificaciones que se presentan a partir de las necesidades específicas de la comunidad trabajadora.

Posteriormente los cuestionarios CoPsoq-istas21(versión 2) y la metodología HERO, se desarrollarán en la empresa *Digital Call Center SL- Orange*, específicamente en el cargo ejercido por los Teleoperadores del Departamento de Servicio Al Cliente, es decir que la muestra del presente estudio sobre la que se realizará la intervención es de veinte (20) trabajadores.

3.1 Método

Comprendiendo las dinámicas del centro laboral y de las diferentes metodologías que atienden de manera oportuna objetivos que se enmarcan en la necesidad de garantizar espacios saludables, se ha desarrollado un método de carácter mixto (cuantitativo y cualitativo), a nivel interpretativo, con el fin de proponer procesos de corrección y optimización a través del concepto de prevención, es decir, que en el desarrollo de la IP se ha propuesto la edificación y fortalecimiento de las Competencias Emocionales (CE) que serán impulsadas a través de las IP planteadas en la POP propuesta por Salanova.

El desarrollo de las CE se debe entender como actitudes que de manera inherente se encuentran en relación, no solo con la vida laboral de los trabajadores en términos de relaciones sociales y de productividad, sino también con su desarrollo personal, familiar y social. Para dar cumplimiento al objetivo de implantar un área de consultoría y/o asesoría en *Digital Call Center SL- Orange* la cual se fundamente en el modelo HERO (*Healthy and Resilient Organizations Model*), el cual reconoce el papel de las organizaciones saludables en el desarrollo de acciones que pretenden mejorar la salud psicosocial y financiera de las mismas, evitando y reduciendo de manera eficaz los efectos o riesgos psicosociales negativos, nocivos y/o perjudiciales.

3.2 Procedimiento

Posterior a la aplicación de los cuestionarios CoPsoq-istas21, que permite identificar los factores de riesgos psicosociales que se presentan en la empresa, con base en el modelo HERO se propone una Estrategia de Intervención Positiva (IP) la cual comprende tres fases las cuales son: Fase 1 de Prevención, en la que se identifican y desarrollan las competencias emocionales (CE) con el objetivo de disminuir o eliminar los riesgos psicosociales, Fase 2 de Corrección en la que se deben modificar y mejorar los comportamientos, conductas y relaciones que se dan al interior de la comunidad trabajadora, por medio del desarrollo y fortalecimiento de las CE, y finalmente, en la Fase 3 de Evaluación y Optimización, se realizan procesos de seguimiento y potenciación de las competencias del personal del departamento de servicio al cliente, por parte del equipo del departamento de Recursos Humanos, la organización jerárquica de la Estrategia de Intervención Positiva se puede evidenciar en el siguiente esquema:

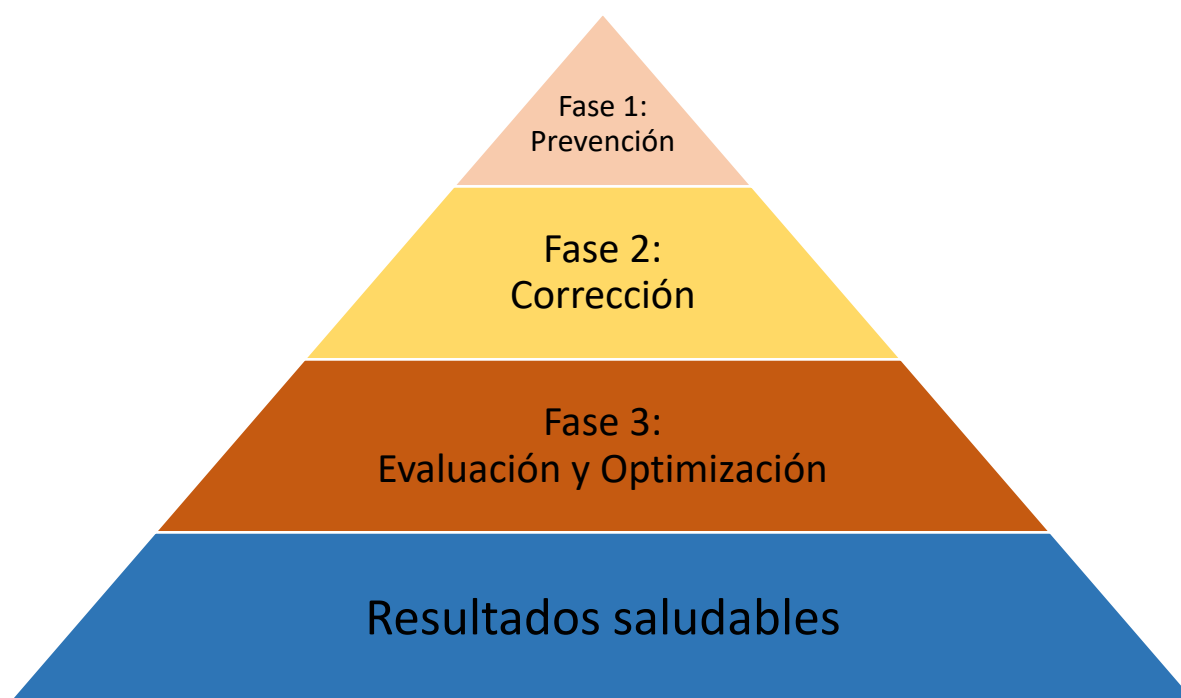


Figura 3. Estrategia IP.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Temporalización

La ejecución del proyecto en total tiene un tiempo estimado de cinco meses, en los que se desarrollarán las tres fases de la Estrategia de la Intervención Positiva, cada fase comprenderá un tiempo idóneo para desarrollarse de manera significativa, en el transcurso de esos meses se llevarán actividades que con base en el modelo HERO se comprenden en el marco de la Psicología Organizacional Positivo.

En la Fase 1, de Prevención se realiza el contacto inicial en el que se presenta el cuestionario CoPsoq-istas21 (versión corta), con el fin de lograr el diagnóstico inicial que justifica la IP, este proceso de diagnóstico se logra un acercamiento a la organización, conociendo los procesos de trabajo en equipo, relaciones e interacciones sociales, con el fin de contextualizar el desarrollo de la intervención orientada al bienestar de la salud. Así mismo, en esta fase se identifican las necesidades específicas de la empresa por medio de un diagnóstico riguroso y pertinente, el cual no debe tomar más tiempo que el primer mes de la IP.

En la Fase 2, de Corrección, se implementarán estrategias y formas de atender las necesidades específicas de los trabajadores, en especial en el marco de la Inteligencia Emocional (IE) y las Organizaciones Positivas en la que se pretende desarrollar y fortalecer las competencias de los trabajadores tanto a nivel intrapersonal como a nivel interpersonal, esto con el fin de estructurar mejores condiciones en las que se puedan dar relaciones o interacciones con los compañeros de cargo, es necesario indicar que el desarrollo de esta segunda fase se encuentra bajo previa autorización y análisis de los equipos directivos del Departamento de Servicio Al Cliente, y a su vez, con la dirección del Departamento de Recursos Humanos, lo que podrá lograr que su ejecución total y significativa se lleve a cabo en un período de dos meses. El modelo de la IP es el HERO (Salanova et al, 2012; 2016) por ser un modelo orientado a la consolidación de organizaciones saludables que permitirán la instauración del proceso de consultoría y asesoramiento.

Después de la Fase 2, la empresa debe asumir la propuesta de medidas correctivas y preventivas, haciendo uso de los canales de comunicación diseñados en ésta fase, y a su vez, ofreciendo los servicios asesores que pretenden mejorar las condiciones laborales de los

trabajadores desde la consideración de las relaciones interpersonales en el contexto de la empresa.

Finalmente, en la Fase 3, de Evaluación y Optimización, resulta necesario e importante realizar un seguimiento riguroso y necesario, que permita realizar procesos en los que se evalué la efectividad de la IP, lo que garantiza que se hagan ajustes, mejoras y cambios (de ser necesarios) a la implementación y ejecución de la Estrategia de Intervención Positiva. Al comprender que la intención de la IP se encuentra en pro de la inteligencia y las competencias emocionales, se debe asumir que las formas en las que se aplican estos procesos en el marco de la POP deben ser flexibles y tener la capacidad de adaptarse constantemente a las necesidades emergentes de la comunidad trabajadora; este proceso de seguimiento en el que se evalúa la efectividad de los procesos de intervención permite que este sea optimizado y si es necesario, rediseñado, claramente con el objetivo siempre de obtener resultados saludables.

Lo mencionado anteriormente, puede evidenciarse en el siguiente esquema de actividades:

Fase	Actividades	Duración	Responsable
Prevención	- Presentación y explicación de los procesos de IP en la POP a: 1) Dpto. de RRHH. 2) Dpto. SAC y 3) Dptos. directivos y administrativos de la empresa	Semana 1: 3 sesiones, 1 sesión por día con cada grupo: 90 minutos.	Psicólogo a cargo de la IP
	- Presentación objetivos, diseño y pertinencia de los cuestionarios CoPsoq-istas21 (versión 2) a directivos y administrativos de los Dptos. RRHH y SAC - Aplicación de los cuestionarios, CoPsoq-istas21 (versión 2) al grupo de	Semana 2: Día 1, sesión con directivos Dpto. RRHH: 90 minutos. Día 2: sesión con directivos Dpto. SAC. Día 3: Resolución CoPsoq-istas21, 1 sesión: 60 minutos	Director Dpto. RRH y Supervisores Dpto. SAC

	Teleoperadores (20) del Dpto. SAC (Pre-Test)		
	<p>- Análisis de los resultados de los cuestionarios, de los que se obtienen los datos iniciales para justificar la intervención.</p> <p>- Interpretación de resultados con el fin de tener cifras constantes y variables, sobre la percepción de los trabajadores de las condiciones laborales.</p>	<p>Semana 3: Días 1 y 2: trabajo del análisis de recolección de datos. Día 3: Reunión justificación IP con Dpto. RRHH: 90 minutos. Día 4: jornada de observación/interpretación de los datos obtenidos.</p>	<p>Psicólogo a cargo de la IP y Director Dpto. RRHH</p>
	<p>- Presentación de los resultados al grupo de teleoperadores con el fin de evidenciar y garantizar la pertinencia de la intervención.</p> <p>- Identificación y diagnóstico pertinente a las necesidades de la empresa, en actividades que potencien las CE y el trabajo en equipo, del grupo de Teleoperadores del Dpto. SAC.</p>	<p>Semana 4: Día 1: presentación resultados e hipótesis :90 minutos. Días 2, 3 y 4: Actividades de formación en CE y trabajo en equipo con el grupo de teleoperadores del Dpto. SAC: 90 minutos por sesión.</p>	<p>Psicólogo a cargo de la IP, Director Dpto. RRHH y Técnico de comunicación interna</p>
	<p>- Presentación y justificación de la Estrategia de Intervención Positiva a: 1) Dpto. de RRHH. 2) Dpto. SAC y 3) Dptos. directivos y administrativos de la empresa</p>	<p>Semana 5: Días 1, 2 y 3: presentación ruta de trabajo de la IP: 90 minutos, por sesión 1 por cada grupo. Días 2, 3 y 4: Actividades de formación en CE y trabajo en equipo</p>	<p>Psicólogo a cargo de la IP. Directores Dpto. RRHH, Teleoperadores SAC</p>

Corrección	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización objetivos y cronograma de la intervención al Dpto. de RRHH y Dpto. SAC - Acuerdo y consentimientos informados sobre participación e interés en las actividades programadas de la IP 	<p>con el grupo de teleoperadores del Dpto. SAC: 90 minutos por sesión.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - Mesas redondas, por grupos focales de cinco, en las que se conozca la percepción de todos los trabajadores del área SAC (30 en total) tanto del ámbito laboral como de las actividades propuestas en el cronograma de intervención. - Ajustes de cronograma y actividades según los aportes recogidos en las mesas redondas. Reuniones con el Dpto. de RRHH, Directivos y Administrativos de la empresa. 	<p>Semana 6: Días 1, 2 y 3: 2 sesiones diarias con 2 grupos focales diferentes del Dpto. SAC: 120 minutos por sesión. Semana 7: Días 1 y 2, trabajo de ajustes de cronograma y diseño de la IP. Días 3 y 4: presentación, aprobación ajustes IP, sesión de 40 minutos.</p>	<p>Directores Dpto. RRHH, Gerentes SAC, Técnico de comunicación interna y Psicólogo a cargo de la IP</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de los canales de comunicación internos, con la intención de fomentar y desarrollar teorías acordes con la IE y las CE - Elección de representantes por departamento para realizar 	<p>Semana 8: Días 1 y 2: Aprobación canales de comunicación, 2 sesiones diarias: 40 minutos cada una. Día 3: normas y funciones de la comunicación interna.</p>	<p>Director Dpto. RRHH, Técnico de relaciones laborales y nóminas y Técnico de</p>

	<p>las laborales de comunicación directa con el Dpto. de RRHH, con el fin de identificar y resolver inconvenientes laborales y psicosociales de las áreas que conforman cada departamento de la empresa.</p>	<p>Semana 9: Días 1 y 2: jornadas de elección de representantes por Dpto. Días 3 y 4: reunión entre los representantes y Directivos de RRHH: 1 sesión: 40 minutos por cada día.</p>	<p>comunicación interna</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Instauración de un proceso de consultoría y asesoramiento - Reunión con los representantes de cada área con el fin de formular la implementación y fomentación del uso del servicio de consultoría y asesoría - Socialización con los trabajadores pertenecientes al grupo de teleoperadores (población muestra) sobre la coherencia entre los resultados y la intervención correctiva propuestas desde el Dpto. de RRHH 	<p>Semana 10: Días 1 y 2: Instalación de asesoría y consultoría en RRHH: 180 minutos por día. Día 3: Reunión con representantes de cada Dpto.: 40 minutos. Semana 11: Días 1 y 2, socializaciones normativas, funciones y servicios ofrecidos en el área de consultoría y asesoría: 60 minutos por sesión, 1 sesión por día.</p>	<p>Director Dpto. RRHH, Técnico de relaciones laborales y nóminas, Técnico comunicación interna</p>
<p>Implementación IP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y ofrecer servicios en el proceso de consultoría y asesoría de manera coherente. 	<p>Semanas 12, 13, 14 y 15</p>	<p>Dpto. RRHH</p>

Evaluación y optimización	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación post implementación en el Dpto. de RRHH, con el fin de ver la efectividad y pertinencia de la Estrategia de IP, en especial en el Dpto. SAC - Evaluación de la implementación y uso de los canales de comunicación y el sistema de consultoría y asesoría 	<p>Semana 16: Días 1 y 2: Observación y Evaluación Dpto. RRHH frente al funcionamiento del proceso: consultoría y asesoría: 90 minutos por día. Día 3: Reunión con representantes de cada Dpto. con el fin de conocer las dinámicas de los canales internos: 40 minutos.</p>	<p>Psicólogo a cargo de la IP, Director Dpto. RRHH, Gerente SAC y Coordinadores SAC</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorización de resultados del proceso de consultorías y asesorías - Revisión de la frecuencia de uso del sistema de consultoría y asesoría - Análisis de la pertinencia de los servicios ofrecidos en términos de resolución de conflictos y mejora de las condiciones laborales 	<p>Semana 17: Día 1: identificación de casos recibidos por RRHH: 60 minutos. Día 2: Identificación cuantitativa por Dpto., del uso de los servicios de RRHH: 60 minutos. Día 3: reunión con directivos para evaluar la pertinencia de la IP: 90 minutos.</p>	<p>Director Dpto. RRHH, Técnico en relaciones laborales, Técnico de comunicación interna y Supervisores SAC.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación cuestionarios CoPsoq-istas21 (versión 2) al grupo de Teleoperadores del Departamento SAC con el fin de evidenciar resultados negativos y positivos de la 	<p>Semana 18: Día 1: Resolución de CoPsoqistas21 (Post-Test): 60 minutos. Día 2: Revisión de resultados Post-test, e identificación de mejoras, logros o</p>	<p>Psicólogo a cargo de la IP, Director Dpto. RRH y Supervisores Dpto. SAC</p>

	<p>Intervención Positiva (Post-Test).</p> <p>- Revisión de los resultados de los Post-test con el propósito de evidenciar los logros y alcances del proceso de consultoría y asesoría</p>	<p>fracasos. Día 3: Presentación resultados al Dpto. de RRHH con el fin de reformular y mejorar los servicios ofrecidos.</p>	
	<p>- Mesas redondas, por grupos focales, en las que se conozca la percepción de los trabajadores del área de SAC sobre la aplicación de la estrategia de IP y sobre las herramientas desarrolladas por el Dpto. de RRHH</p> <p>- Recepción de aportes que mejoren y justifiquen los servicios del sistema de consultoría y asesoría.</p>	<p>Semana 19: Días 1, 2 y 3: 2 sesiones diarias con 2 grupos focales del Dpto. SAC: 60 minutos por sesión. Semana 20: Días 1 y 2, trabajo de ajustes de cronograma y actividades de la IP. Días 3 y 4: Reunión con directivos de RRHH y SAC con el fin de incentivar el uso de los canales de comunicación y los servicios de consultoría y asesoría: 90 minutos</p>	<p>Directores Dpto. RRHH, Gerentes SAC, Técnico de comunicación interna y Psicólogo a cargo de la IP</p>
	<p>- Revisión del plan de intervención con el fin de diseñar mejoras y fortalecer los alcances del proceso instaurado comprendiendo el equipo en trabajo y las necesidades de todos los trabajadores</p>	<p>Semana 21: Días 1 y 2: Diseño de mejoras de la intervención, con el equipo de RRHH: 60 minutos por día. Día 3: Reunión con representantes de cada Dpto. y directivos de la empresa, para presentar la</p>	<p>Director RRHH, Técnico de relaciones laborales y de comunicación interna. Directivos SAC.</p>

		optimización de la IP: 40 minutos.	
--	--	------------------------------------	--

Cronograma de actividades

			ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN POSITIVA DIGITAL CALL CENTER SL- ORANGE DIGITAL WAP CENTER																						
			CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																						
FASE	DESCRIPCION	OBJETIVO	ACTIVIDADES	SEMANAS																					
				MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5																	
1	FASE DE PREVENCIÓN	REALIZAR UN DIAGNOSTICO INICIAL QUE JUSTIFIQUE LA IP.	1.1. PRESENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA INTERVENCIÓN POSITIVA, EN EL MARCO DE LA POP																						
			1.2. CUESTIONARIOS COPSOQ-ISTAS21 (V2) A TELEOPERADORES DE DEPARTAMENTO DE SAC A MODO DE PRE-TEST																						
			1.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS																						
			1.4. IDENTIFICACIÓN Y DIAGNÓSTICO QUE RESPONDA A LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, SEGÚN RESULTADOS OBTENIDOS PREVIAMENTE																						
2	FASE DE CORRECCIÓN	DESARROLLAR Y FORTALECER LAS COMPETENCIAS DE LOS TRABAJADORES EN EL MARCO DE LA IE	2.1. PRESENTACIÓN, SOCIALIZACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE IP																						
			2.2. MESAS REDONDAS EN GRUPOS FOCALES DE 5 TRABAJADORES																						
			2.3. DISEÑO DE CANALES DE COMUNICACIÓN INTERNOS QUE DESARROLLEN LA IE Y LAS DIFERENTES CE																						
			2.4. INSTAURACIÓN DEL PROCESO DE CONSULTORÍA Y ASESORAMIENTO EN EL DEPARTAMENTO DE RRHH																						
	IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN POSITIVA POR PARTE DEL DPTO DE RRHH DE LA EMPRESA	DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE IP, PROPUESTA, IMPLEMENTANDO EL PROCESO DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA	LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN ESTE PERIODO SE ENCUENTRAN A CARGO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH DE LA EMPRESA DIGITAL CALL CENTER SL-ORANGE, QUE DEBEN DAR CUENTA DEL PROCESO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA IP, DE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN Y LOS SERVICIOS ASESORES.																						
3	FASE DE EVALUACIÓN Y OPTIMIZACIÓN	REALIZAR UN SEGUIMIENTO SOBRE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE IP, CON EL FIN DE MEJORAR Y FORTALECER LA MISMA.	3.1. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA EFECTIVIDAD Y PERTINENCIA DE LA ESTRATEGIA DE IP																						
			3.2. MONITORIZACIÓN DE RESULTADOS DEL PROCESOS DE CONSULTORÍA Y ASESORÍA																						
			3.3. CUESTIONARIOS COPSOQ-ISTAS21 (V2) A TELEOPERADORES DE DEPARTAMENTO DE SAC A MODO DE POST-TEST																						
			3.4. MESAS REDONDAS CON GRUPOS FOCALES CON EL OBJETIVO DE CONOCER LA PERCEPCIÓN SOBRE LOS PROCESOS DESARROLLADOS EN EL MARCO DE LA IP																						
			3.5. REVISIÓN DEL PLAN DE INTERVENCIÓN HACIENDO USO DE UNA MATRIZ DOFA, A FIN DE MEJORAR Y FORTALECER LA ESTRATEGIA PROPUESTA PARA LA EMPRESA																						

Figura 4. Cronograma de actividades de la Estrategia de Intervención Positiva. **Fuente:** Elaboración propia.

4. Resultados esperados

Como principal resultado del proyecto, se encuentra el objetivo de mejorar las condiciones del ambiente laboral a través de intervenciones positivas, la estrategia para poder llevar a cabo las actividades consideradas en cada una de las fases se concibe desde la inteligencia emocional comprendida en el ámbito laboral.

Se espera que el desarrollo de las competencias emocionales que son fundamento y base de la inteligencia emocional, sea el pilar fundamental del proceso de consultoría y asesoramiento que será instaurado en el Departamento de RRHH, estos resultados pueden tener un efecto multidimensional por la forma en que se conciben y relacionan las dimensiones o factores del modelo HERO, los cuales son: prácticas y recursos organizacionales saludables, empleados saludables y los resultados saludables (Salanova et al., 2012; 2016).

En el período de aplicación de la Estrategia de Intervención Positiva, en el que se debe garantizar la prestación de servicios de asesoramiento y consultoría por parte de la empresa, se espera que los trabajadores de la misma hagan un uso adecuado de los canales de comunicación en el que se evidencien las dinámicas positivas de la atención adecuada a los fenómenos relacionados con la Inteligencia Emocional, como el fortalecimiento de las relaciones internas de los trabajadores de la empresa, el rendimiento de la actividad productiva a la que se dedica la empresa, y por consiguiente, la mejora de las condiciones laborales en términos de ambiente, trabajo en equipo y efectividad del servicio prestado por el *call center*.

Posteriormente, el proceso de seguimiento, evaluación y optimización de la estrategia de intervención, dará cuentas de la efectividad de la toma de medidas correctivas propuestas en el presente trabajo, reflejando si existe un índice de resultados saludables que sean consecuentes con las necesidades específicas de los trabajadores; de no ser así, o de presentar falencias, debe ser fortalecido y modificado (si es necesario) a fin de que responda a las necesidades evidenciadas en la Fase 1 del plan de intervención.

Los resultados saludables que se esperan se encuentran en el marco del desarrollo integral de los trabajadores de *Digital Call Center SL- Orange*, con dos propósitos fundamentales, en primer lugar, y como se ha mencionado anteriormente, se espera que las condiciones

laborales sean óptimas para todos los trabajadores reduciendo factores y efectos de los riesgos psicosociales, como el estrés laboral, el *mobbing* o *burnout* y en un segundo lugar, que las actividades económicas de la empresa se vean fortalecidas, mejor organizadas, y en especial, que suplan las necesidades de la comunidad a la que dirigen sus ofertas de productos y servicios.

En resumen, los resultados saludables, más allá de verse reflejados en la salud física, emocional y mental de los trabajadores de la empresa, deben ser un factor que consolide, reestructure, fortalezca y optimice todos los procesos de la actividad empresarial, es decir, que lo que se espera de esta Intervención Positiva, es la armonía general de todos los aspectos internos y externos de la empresa.

5. Presupuesto

Es necesario aclarar, que para el proceso de auditoría positiva HERO se pedirá presupuesto al equipo WANT de la Universidad Jaime I de Castellón para presupuestar la utilización del modelo. Y el presupuesto tentativo se encuentra relacionado a continuación:

Ítem	Valor Unitario	Valor Total
Cuestionarios CoPsoq-istas21 (versión 2) impresos para Pre-Test y Post-Test. (Total: 40)	2€	80€
Lápiz, tajalápiz y borradores	2€	40€
Líderes (2) para sesiones (5) en Mesa Redonda	120€ por sesión, Total: 600€	1200 €
Capacitación al Departamento de Recursos Humanos en asesoría y consultorías	120 €	360€
Adecuación de la oficina de consultorías y asesoramientos	400€	400€
Elaboración de informes post intervención (encargado Dpto. RRHH)	100€ x hora Total 6 horas	600€
Impresión de acuerdos generales del proceso de consultoría, tales como normas, situaciones que atiende y modos de operar	10€	50€
Formador para las sesiones (2) de formación de trabajo en equipo CE y IE	120€ por sesión.	240€
Material didáctico para las sesiones de fortalecimiento de CE, IE y trabajo en equipo, por cada grupo focal (4 en total)	60€ Total: 4 grupos	240€
Total, presupuesto		3210€

6. Conclusiones Finales

El propósito del presente máster ha sido el de fortalecer mis habilidades en el área de la Psicología del Trabajo, esto ha representado un gran reto en la medida en que su quehacer no solo se ha dirigido a personas externas, sino que también ha respondido a mi formación académica y profesional. Reconocer la importancia del cultivo y cuidado de la Inteligencia Emocional abre el espectro de los entornos laborales, pues se comprende con inmediatez, que cualquier fenómeno, hecho o incidente que se presente en los horarios de trabajo y aún dentro de la empresa, afecta, ya sea de manera negativa o positiva, cada uno de los aspectos de la vida de los individuos, como sus relaciones intrapersonales, familiares e incluso consigo mismos.

No sólo resulta necesario para las empresas, sino también para los sujetos en su cotidianidad, el hecho de atender oportunamente a la educación socioemocional desde un enfoque individual sin apartar la idea del colectivo, en este caso el equipo de trabajo; la Psicología Organizacional Positiva, resulta algo fascinante, necesario e innovador en los procesos de la psicología del trabajo, lo cual hace que sea fundamental continuar creando e implementando estrategias que en el marco de las intervenciones positivas y los resultados saludables sigan atendiendo con eficiencia las necesidades de los diferentes trabajadores de las empresas. Garantizar condiciones óptimas y positivas en términos de ámbitos laborales, reduce sin duda alguna, o elimina (de ser necesario), los factores que posibilitan la emergencia y daños de los riesgos psicosociales a los que indudable e inevitablemente se encuentran expuestos la clase trabajadora en general, lo que hace que la vida personal de los trabajadores no se vea violentada, acusada u olvidada por atender a temas que le corresponden netamente al equipo encargado de fortalecer las relaciones sociales, en la empresa, el cual en este caso resulta ser el equipo del Departamento de Recursos Humanos.

6.1 Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster

CE	Descripción	Comentario	Escala 1-4 (I)-(F)
CE1	Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.	<p>Gracias a las diferentes asignaturas del máster, esta competencia ha sido desarrollada, pues en ellas se han interpretado y analizado distintas teorías, en el TFM, queda claro el bagaje conceptual de la POP, como un ejemplo del trabajo interpretativo a lo largo del máster.</p> <p>Material que contribuyo a fortalecer la competencia: En el proyecto de investigación de la asignatura SBE001, Clase dictada por Miguel ángel Nadal en la asignatura SBE006.</p>	2-4
CE2	Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.	<p>Esta competencia se ve desarrollada en el modo de formular un proyecto de investigación en el que se logra adquirir un aprendizaje sobre las formas en las que se lleva a cabo un proceso de investigación, sus objetivos, las metodologías que son pertinentes para abordarlos, cómo formular hipótesis, entre otras habilidades de análisis y escritura.</p> <p>Material que contribuyo a fortalecer la competencia: En el proyecto de investigación de la asignatura SBE001,</p>	2-3

		las clases recibidas en la SBE007 - Intervención Psicosocial en el Trabajo.	
CE3	Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.	Correspondiente al desarrollo de la asignatura de Psicología de los RRHH y salud ocupacional, se potencia la habilidad de comparar las diferentes teorías de este enfoque, y así mismo comprender, cuál es su aplicabilidad y pertinencia en los diferentes contextos. Material que contribuyo a fortalecer la competencia: El TFA realizado en la SBE002 - Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional el cual estuvo enfocado a las sesiones dictadas por el profesor Enrique Ovejas	2-4
CE4	Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	Además de potenciar esta competencia, las asignaturas y el presente TFM dan cuenta de la importancia de del enfoque propuesto por la POP en el marco de los resultados saludables y deseables para un entorno laboral. Material que contribuyo a fortalecer la competencia: Las sesiones dictadas por el profesor Enrique Ovejas Miguel Ángel Nadal y Francisco Gil en la asignatura SBE002	2-4
CE5	Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales,	En esta competencia se fortalece la habilidad de poder interpretar y reconocer las teorías organizacionales	

	así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.	comprendiendo las diferentes características de los contextos sociales, espaciales y temporales, lo que resulta necesario para concebir las teorías con pertinencia. Material que contribuyo a fortalecer la competencia: El material visto en las Sesiones de la SBE004, SBE006 y SBE008	3-4
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.	Como se puede evidenciar en el presente trabajo el área de RRHH resulta importante para poder ver y materializar los propósitos de la POP, resignificar este factor en una empresa, resulta necesario para concebir un ambiente labora que se encuentre en el marco de resultados saludables. Material que contribuyo a fortalecer la competencia: los TFA desarrollados en las asignaturas SBE002, SBE004, SBE005 y SBE007	2-3
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.	El presente TFM refleja el desarrollo de la habilidad de poder diseñar planes de intervención que se comprendan en el marco de la prevención y la corrección de factores que pueden afectar en la salud física y emocional de los trabajadores. Material que contribuyo a fortalecer la competencia: Las sesiones vistas en la asignatura SBE006 dictadas por	2-3

		Miguel Ángel Nadal, Pablo Fdz Berrocal, Lourdes Munduate y Paloma Fuentes	
CE8	Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	De la mano de la CE7, para el proceso de investigación e intervención del presente TFM se consideraron diferentes técnicas y metodologías para poder realizar las intervenciones positivas con un enfoque desde la salud psicosocial.	3-4
CE9	Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	En una materia dedicada a la valoración del desarrollo de las competencias a lo largo del máster, permitiendo que se asuma un perfil profesional de una manera crítica, responsable y significativa, bajo un proceso riguroso de seguimiento. Material que contribuyo a fortalecer la competencia: El desarrollo de este TFM	2-3

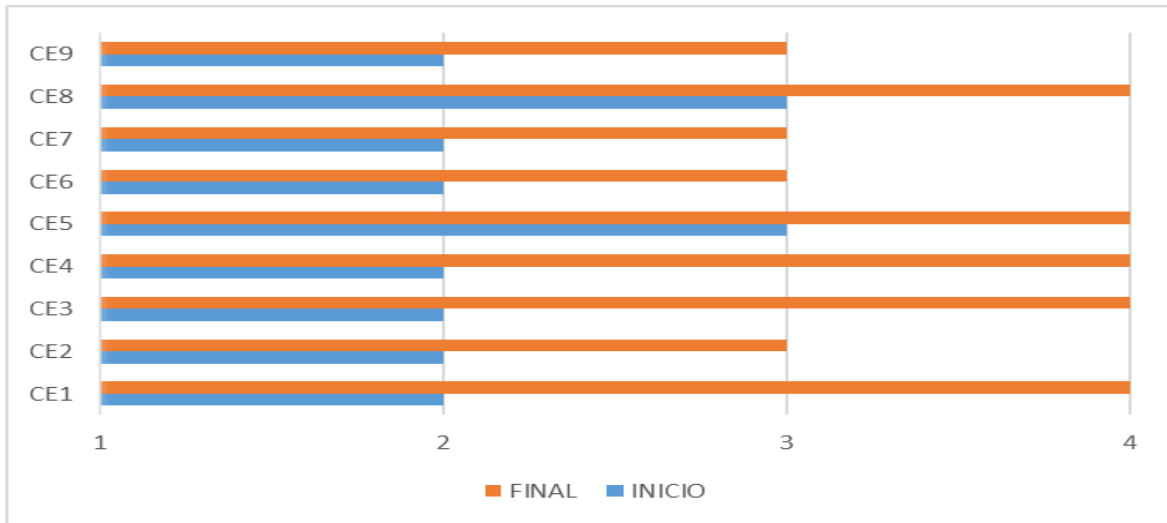


Figura 4. Escala de comparación nivel de la competencia al Inicio Vs Final. **Fuente:** Elaboración propia.

6.2 Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM

Las diferentes Competencias Específicas (CE) que se adquieren en términos de conocimiento y desarrollo de prácticas del presente máster, permiten una mejor comprensión sobre los contextos laborales y psicosociales de las empresas y sobre el modo en que el área y talento humano del Dpto. de RRHH tienen la capacidad de ofrecer una resolución de conflictos y mejora de condiciones específicas de los contextos laborales. Comprender la labor de la Psicología del Trabajo desde la Psicología Organizacional Positiva permite destacar la importancia de los resultados positivos en términos de salud emocional, mental y física de los trabajadores.

En el desarrollo del presente TFM la propuesta de intervención para la empresa objeto de estudio: Digital Call Center SL- Orange, se evidencian y se fortalecen especialmente las competencias específicas 7 y 8 pues la Intervención Positiva bajo las directrices y modelos teóricos de la POP se ha desarrollado bajo los criterios de la habilidad de desarrollar una aplicación de la teorías aprendidas y conocidas a lo largo del máster, a los contextos reales y específicos de la profesión de psicología del trabajo.

La pertinencia, así como los resultados de la evaluación de la implementación, funcionamiento y uso de los canales y procesos propuestos en las dinámicas de la IP propuesta en el presente TFM es la muestra final de la habilidad de poder compartir el conocimiento desarrollado en las diferentes Competencias Específicas en el desarrollo de las actividades del mundo laboral atendiendo a la diversidad de contextos.

La aplicación de la Estrategia de Intervención Positiva que se ha diseñado para este contexto laboral puede ser adaptada a otros ambientes laborales, pues lo importante no es la población o la actividad económica de la empresa, sino la re-significación de las cualidades, habilidades, competencias y talentos de equipo de trabajo, es decir lo que se concibe en la IP es el desarrollo integral de los individuos que conforman una empresa, siempre en términos de prácticas y resultados saludables. Esta IP debe desarrollar recursos personales en los individuos haciendo uso de un manejo conceptual basado en la Inteligencia Emocional y las Competencias Emocionales.

El desarrollo del diseño, implementación y evaluación de la Estrategia de Intervención Positiva permite reconocer la importancia de la Psicología Organizacional Positiva en términos de condiciones ambientales, psicosociales y profesionales que se presentan en el marco del desarrollo de actividades productivas de una empresa determinada. Pues como se ha sugerido previamente, no era requisito que la empresa elegida en el presente TFM fuera una empresa con denominación de Call Center, sino que los procesos de consultoría y asesoría deberían encontrarse determinados, reglamentados y exigidos por las condiciones básicas de salud física, mental y emocional de los trabajadores en general.

Por consiguiente, es necesario reconocer que así como se han desarrollado competencias específicas del máster, también se han fortalecido la dimensión humana en términos de respeto, solidaridad, trabajo en equipo, consideración de contextos e ideas conscientes de la realidad laboral, no sólo del país, sino del mundo; que a su vez fortalecen las estrategias de abordaje de la psicología del trabajo en el campo laboral real, haciendo de este oficio un elemento necesario y fundamental para el sano desarrollo de la vida laboral y productiva.

7. Referencias y Webgrafía

Boletín Oficial del Estado, (2014) Ley de Prevención de Riesgos Laborales (31/1995), Madrid, España.

Comité mixto OIT-OMS, (1984) Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención, informe del comité mixto OIT-OMS sobre Medicina del Trabajo, novena reunión Ginebra.

Generalitat de Catalunya, Departament de Treball, Afers Socials y Families, (2015) Manual del método CoPsoQ PSQCAT (Versión 2), Para la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales en las empresas de menos de 25 trabajadores y trabajadoras (Versión corta), España.

Mayer J. D. (2000). Emotion, intelligence, emotional intelligence. En J. P. Forgas (Ed.), *The Handbook of Affect and Social Cognition* (pp.). Mahwah, New Jersey: Erlbaum.

Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? En P. Salovey y D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for educators* (3-31). Nueva York, BasicBooks.

OMS, (2004) La organización del trabajo y el estrés, estrategias sistemáticas de solución de problemas para empleadores, personal directivo y representantes sindicales, Francia.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*, Centro Libros PAPP, S. L. U. Barcelona. España

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Centro Libros PAPP, S. L. U. Barcelona, España.

Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 3, 177–184.



Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., y Acosta, H. (2013b). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. F. Palací y M. Bernabé (Eds.), *Consultoría Organizacional* (pp. 137-166). Madrid: Sanz y Torres.

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.

Trujillo F, Mara M, Valderrabano A, De la Luz M, Henandez R. (2007) Mobbing: historia, causas, efectos y propuesta de un modelo para las organizaciones mexicanas, INNOVAR, *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 17, Bogotá, Colombia.

8. Anexos

Anexo I: Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales: Método de evaluación ISTAS 21 (CoPsoQ)







Anexo I.
Cuestionario para la
evaluación de los riesgos
psicosociales en el trabajo

Versión corta para empresas
 de menos de 20 trabajadores y trabajadoras

Adaptación del Cuestionario Psicosocial
 de Copenhague (COPSOQ)
 para su uso en el estado español
 Versión 2, 2014

Empresa: _____
 Fecha de respuesta: _____


 INSTRUMENTO DE DOMINIO PÚBLICO EN LOS TÉRMINOS ESPECIFICADOS EN LA LEY 17/1984 DE USO DEL DERECHO DE AUTOR Y DERECHOS CONEXOS. PROHIBIDO SU USO COMERCIAL Y CUALQUIER MODIFICACIÓN NO AUTORIZADA.

Introducción

La respuesta del cuestionario que tienes en tus manos servirá para realizar la evaluación de riesgos psicosociales. Su objetivo es identificar y medir todas aquellas condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo que pueden representar un riesgo para la salud. Los resultados, tratados de forma colectiva, se usarán para conocer los riesgos psicosociales en la empresa y posteriormente implementar medidas preventivas, así como cambios en las condiciones de trabajo para eliminarlos o reducirlos. Por eso es necesario que contestes **TODAS** las preguntas.

Se trata de un cuestionario **ANÓNIMO** de respuesta **VOLUNTARIA**. Toda la información se utilizará exclusivamente para los objetivos descritos. No en la respuesta, ni en la forma de distribución y de recogida, ni en el informe de resultados podrá ser identificada ninguna persona de forma individualizada.



La respuesta es **INDIVIDUAL**. Por eso te pediremos que respondas sinceramente cada una de las preguntas, sin dudar con nada, y según las instrucciones de cada una de ellas.

Las preguntas tienen diversas opciones de respuesta y tienes que señalar con una "X" la respuesta que consideres que describe mejor tu situación. Si tienes más de un trabajo te pediremos que respondas solo en relación a la empresa en la cual se está haciendo la evaluación de riesgos psicosociales.

Esta introducción del cuestionario supone una garantía legal que el personal técnico que trabajará en esta evaluación de riesgos asume y cumple los principios legales y éticos de protección de la intimidad y de los datos e informaciones personales. Los cuestionarios se destruirán una vez se planifiquen las medidas preventivas.

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

Anexo I. Cuestionario para la evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo. Pág. 2

Las siguientes preguntas tratan sobre las exigencias y contenidos de tu trabajo.



Escoge **1 SOLA RESPUESTA** para cada una de las siguientes preguntas.

¿Con qué frecuencia...?	Siempre	Muchas veces	A veces	Solo alguna vez	Nunca
1. ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	4	3	2	1	0
2. ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	0	1	2	3	4
3. ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	4	3	2	1	0
4. ¿Sientes que tu trabajo te ocupa tanto tiempo que perjudica a tus tareas doméstico-familiares?	4	3	2	1	0
5. ¿En el trabajo sientes que ocuparte de los problemas personales de otras personas?	4	3	2	1	0
6. ¿Tienes que trabajar muy rápido?	4	3	2	1	0
7. ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	4	3	2	1	0
8. ¿Tienes influencia sobre COMO realizas tu trabajo?	4	3	2	1	0

Siguiendo con los contenidos de tu trabajo, escoge **1 sola RESPUESTA** para cada una de las siguientes preguntas.

¿En qué medida...?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
9. ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	4	3	2	1	0
10. ¿El ritmo de trabajo es alto durante toda la jornada?	4	3	2	1	0
11. ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	4	3	2	1	0
12. ¿Tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	4	3	2	1	0
13. ¿Las tareas tienen sentido?	4	3	2	1	0
14. ¿Las tareas que haces te parecen importantes?	4	3	2	1	0

Anexo I. Cuestionario para la evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo. Pág. 3

Estas preguntas hacen referencia al grado de definición de tus tareas.

Escoge **1 SOLA RESPUESTA** para cada una de las siguientes preguntas.

¿En qué medida...?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
15. ¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	4	3	2	1	0
16. ¿Sabes exactamente qué se espera de ti en el trabajo?	4	3	2	1	0
17. ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	4	3	2	1	0
18. ¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?	4	3	2	1	0
19. ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de decisiones importantes, cambios y proyectos de futuro?	4	3	2	1	0
20. ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	4	3	2	1	0

Estas preguntas hacen referencia a las preocupaciones sobre posibles cambios en tus condiciones de trabajo.

Escoge **1 SOLA RESPUESTA** para cada una de las siguientes preguntas.

En estos momentos, estás preocupado o preocupada por...	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
21. ...si te cambian el horario fijo, días de la semana, horas de entrada y salida, contra tu voluntad?	4	3	2	1	0
22. ...si te varían el salario (que no se te actualicen, que se lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especie, etc.)?	4	3	2	1	0
23. ...si te despiden o no te renuevan el contrato?	4	3	2	1	0
24. ...lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	4	3	2	1	0

Anexo I. Cuestionario para la evaluación de los riesgos psicosociales en el trabajo. Pág. 4

Las siguientes preguntas hacen referencia al reconocimiento, la confianza y la justicia en tu lugar de trabajo.

Escoge 1 SOLA RESPUESTA para cada una de las siguientes preguntas

¿En qué medida...?	En gran medida	En buena medida	En cierta medida	En alguna medida	En ningún caso
25. ¿Confía la Dirección en que los trabajadores hagan un buen trabajo?	4	3	2	1	0
26. ¿Te puedes fiar de la información procedente de la Dirección?	4	3	2	1	0
27. ¿Se solucionan los conflictos de una manera justa?	4	3	2	1	0
28. ¿Se distribuyen las tareas de una forma justa?	4	3	2	1	0
29. ¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato planifica bien el trabajo?	4	3	2	1	0
30. ¿Se puede afirmar que tu jefe inmediato resuelve bien los conflictos?	4	3	2	1	0

Analiza tus resultados:

Recuerda que la evaluación de riesgos tiene por objetivo identificar y medir aquellas condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo que puedan representar un riesgo para la salud. Los resultados obtenidos de forma colectiva son los que servirán para conocer los riesgos psicosociales en la empresa y posteriormente implementar medidas preventivas con la participación de todos.

Con el fin de que puedas conocer tus resultados particulares sigue las siguientes indicaciones:

- 1) Anota los puntos que hayas obtenido en cada apartado en la columna "Tu puntuación" de la tabla siguiente (segunda columna). Fíjate en que cada apartado tiene dos preguntas asociadas que no necesariamente están juntas (señala que se refiere al número de la pregunta). Los puntos que tienes que anotar son el resultado de SUMAR los valores que has marcado en cada pregunta.
- 2) En las columnas siguientes, "Puntuaciones de referencia", señala la columna que incluye el valor de los "puntos" que has obtenido.
- 3) Ahora, ya puedes ver en qué situación de exposición estás en el trabajo en las 15 dimensiones de riesgos psicosociales.
 - Si has señalado una puntuación dentro de la columna de verde, quiere decir que la exposición es favorable para la salud.
 - Si has señalado una puntuación dentro de la columna de amarillo, quiere decir que está en el nivel de exposición psicosocial intermedio para la salud.
 - Si has señalado una puntuación dentro de la columna de rojo, quiere decir que la exposición es desfavorable para la salud.

Dimensiones	Tu puntuación SUMA LOS PUNTOS DE TUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS.....	Puntuaciones de referencia para la salud		
		Verde (situación más favorable)	Amarillo (intermedia)	Rojo (situación más desfavorable)
Exigencias cuantitativas	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 1 y 2 = Puntos	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Doble presencia	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 3 y 4 = Puntos	0 a 3	4 a 5	6 a 8
Exigencias emocionales	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 5 y 9 = Puntos	0 a 3	4 a 5	6 a 8
Ritmo de trabajo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 6 y 10 = Puntos	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Influencia	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 7 y 8 = Puntos	8 a 6	5 a 4	3 a 0
Posibilidades de desarrollo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 11 y 12 = Puntos	8 a 6	5 a 4	3 a 0
Sentido del trabajo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 13 y 14 = Puntos	8 a 7	6	5 a 0
Claridad de rol	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 15 y 16 = Puntos	8	7 a 6	5 a 0
Conflicto de rol	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 17 y 18 = Puntos	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Previsibilidad	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 19 y 20 = Puntos	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 21 y 22 = Puntos	0 a 1	2 a 3	4 a 8
Inseguridad sobre el empleo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 23 y 24 = Puntos	0 a 2	3 a 4	5 a 8
Confianza vertical	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 25 y 26 = Puntos	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Justicia	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 27 y 28 = Puntos	8 a 7	6 a 5	4 a 0
Calidad del liderazgo	Suma los puntos de tus respuestas a las PREGUNTAS 29 y 30 = Puntos	8 a 7	6 a 5	4 a 0