



TRABAJO DE FIN DE GRADO

Motivación intrínseca y comunicación como punto de partida hacia la Salud Organizacional: una propuesta de intervención

Intrinsic motivation and communication as starting point towards Organizationa Health: an intervention proposal

Alumna: Celia Barriendo Ansón

NIA: 721992

Directora: Pilar Martín Hernández

Grado en Psicología

Año académico: 2018-2019



Facultad de
Ciencias Sociales
y Humanas - Teruel

Universidad Zaragoza

Índice

1. Resumen/Abstract.....	3
2. Introducción.....	4
3. Objetivos.....	7
4. Beneficiarios.....	7
5. Material y Método.....	8
Participantes.....	8
Instrumentos.....	8
Procedimientos.....	9
Cronograma y secuenciación.....	10
Recursos	14
6. Evaluación y resultados esperados.....	14
7. Conclusiones.....	16
8. Referencias.....	18
9. Anexos.....	21

Resumen

La velocidad de cambio del contexto económico actual exige a las empresas un nivel de salud que les permita sobrevenir las adversidades con éxito. El presente Trabajo de Fin de Grado presenta un plan de intervención que aumentando la motivación intrínseca de los trabajadores y mejorando sus capacidades comunicativas tiene por objetivo mejorar el bienestar y el rendimiento de la plantilla de una empresa. Apoyado en la teoría que recoge el modelo HERO, está diseñado para ayudar a PYMES sin departamento de RRHH a alcanzar la salud organizacional que les permita tener mayor éxito empresarial.

Palabras clave: motivación intrínseca, salud organizacional, comunicación, confianza, PYME

Abstract

The speed of change in the current economic context requires companies a level of health that allows them to overcome adversity successfully. This Final Degree Project presents an intervention plan that by increasing the intrinsic motivation of workers and improving their communication skills aims to improve the well-being and performance of a company's workforce. Based on the theory included in the HERO model, it is designed to help SMEs without HR departments achieve organizational health that allows them to have greater business success.

Key words: intrinsic motivation, organizational health, communication, confidence, SMEs

INTRODUCCIÓN

“la salud es básicamente un ánimo -la alegría-,
cuya presencia incrementa la capacidad de obrar”

(Escohotado, 1997)

En un contexto económico en constante cambio y cada vez más complejo, es esencial para la prosperidad de cualquier organización adaptarse y asumir las exigencias que el contexto social va proponiendo. La conciencia medioambiental, la igualdad de género, la inclusividad, son algunas de las cuestiones sociales que afectan a las empresas generándoles retos constantes. Investigadores y directivos llevan décadas estudiando y aplicando modelos de cambio centrados en modelos de negocio, estrategia, estructura organizacional, tecnología, producto, ... buscando la prosperidad económica de las organizaciones (Cohen,1999). Sin embargo la literatura no es muy optimista respecto al éxito que tienen estos planes (Beer y Nohria, 2000; Bibler, 1989; Burns, 2004; Cope, 2003 citados en Cohen,1999). Parece que las organizaciones fallan a la hora de implementar estos cambios, esto lleva a la necesidad de aportar a las empresas los movimientos previos clave que le garantizarán mejores resultados en futuras implementaciones de cambios o en su crecimiento como organización.

Para hacer frente a las exigencias del contexto (interno y externo) de una organización expertos en el ámbito proponen buscar lo que se conoce como Salud Organizacional (Salanova, 2009). Es este el marco teórico en el que el presente trabajo de fin de grado ofrece un plan de intervención diseñado para pequeñas y medianas empresas, que propone la mejora de la motivación intrínseca y la comunicación como punto clave de partida hacia una organización saludable y próspera, teniendo por objetivo mejorar el bienestar y el rendimiento de sus trabajadores.

La salud (física, mental y social) de un individuo, fue definida por uno de los primeros médicos, Alcmeón de Crotona, (siglos VI-V a.C.), como el grado de sincronía entre lo externo y lo interno (Córdoba, 2008). La definición de salud ha ido evolucionando y completándose, y actualmente decimos que un estado óptimo de salud permite al individuo responder adecuadamente al ambiente y a sus sucesivos cambios (Dubos, 1967). La O.M.S. añadió en 1985 un punto importante para la literatura actual: salud es también un estado que permita al individuo cumplir su potencial de desarrollo personal. (Catalán y Talavera, 2012).

El trabajo constituye uno de los ámbitos fundamentales a través de las cuales las pautas sociales son transmitidas, y constituye una fuente de fuerzas externas para el comportamiento del

individuo, y tiene cada vez un papel más central en nuestra vida. De media un adulto en España trabaja 36'7 horas a la semana (EUROSTAT, 2019). La relación entre estos factores - salud y trabajo- es estudiada por la Psicología de la Salud Ocupacional, una subdisciplina de la Psicología Organizacional, que se ocupa de “aplicar la Psicología a la mejora de la calidad de vida laboral, además de proteger y promover la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores” según el NIOSH (National Institute of Occupational Safety and Health) (Cit. en Salanova, 2009, p19).

Las primeras aportaciones a la literatura a este ámbito, fueron realizadas por Argyris (1958) que definió una organización saludable como aquella que permite el funcionamiento humano óptimo. En la literatura relevante a este nivel existe un considerable consenso al respecto de que las organizaciones saludables son aquéllas que llevan a cabo esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas que tienen que ver con la mejora de las tareas, el ambiente social, y la organización. (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009).

El plan de intervención aquí presentado, se enmarca en una teoría de aproximación positiva, que atiende los puntos fuertes del empleado y del funcionamiento óptimo de la organización (Salanova, 2009), en lugar de atender a sus debilidades o a los conflictos, como podrían ser el nivel de estrés o el ausentismo laboral. De la aplicación de un concepto de salud integral como el explicado más arriba, al contexto específico del trabajo, surge la denominada Psicología Organizacional Positiva (POP), que se ha definido 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”. (Salanova, Llorens y Martínez, 2016, p.177)

En 2004, Wilson dió el primer paso hacia el desarrollo de un modelo que sirviera para analizar la salud de una organización, señalando su necesidad y sentando las primeras bases de un modelo todavía con ciertas limitaciones. Contando con la aportación de la investigación sobre temas como el estrés laboral, dirección de recursos humanos, comportamiento organizacional y psicología de la salud ocupacional positiva, se creó el modelo HERO, modelo heurístico y teórico cuyas siglas responden a *Healthy and Resilient Organizations*. En su artículo *We Need a HERO*, Salanova expone ese modelo y explica que según el mismo una empresa HERO es aquella que por un lado realiza esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas, el ambiente social, y la organización, y además es resiliente, es decir, tiene - según Lengnick, Beck, y Lengnick, 2011- “la capacidad de mantener un ajuste positivo ante situaciones que suponen un reto, consigue recuperarse de eventos adversos, y mantiene unas funciones y unos resultados deseables en momentos de tensión.” (Cit. en

Salanova et al, 2012, p.788).

Con la salud organizacional como norte, el presente plan de intervención tiene como objetivo mejorar el nivel de bienestar y el rendimiento de los trabajadores de una empresa. La fuerza motriz para afectar la relación trabajador-empresa la sitúa dentro del trabajador. Es la motivación intrínseca del individuo -sus motivos e intereses personales, su voluntad- la que esta intervención se propone afectar, porque es la fuerza que impulsa el comportamiento del individuo con mayor potencia. La motivación intrínseca (una forma de motivación autónoma según el modelo multidimensional de motivación) (Gagné, 2015) se relaciona positivamente con niveles óptimos de funcionamiento del individuo. En el ámbito laboral, *el engagement* es un constructo motivacional, ya que tiene componentes de energía, esfuerzo y persistencia, activación, y se dirige a la consecución de objetivos (Salanova, 2009). La literatura ha estudiado detenidamente este constructo porque se relaciona con beneficios positivos para el trabajador y para la organización (Salanova y Schaufeli, 2004; Rich, Lepine y Crawford, 2010) y una manera de aumentar el nivel de *engagement* en un trabajador es afectando el significado que el trabajo tiene para el individuo (Lysova et al 2019). Para mejorar el bienestar del trabajador en la empresa el plan propone, tras afectar la motivación intrínseca, cambiar la manera en la que las relaciones interpersonales y organizacionales son percibidas, pasando de una actitud de enfrentamiento o distancia (por ejemplo entre empleados y directivos, o entre distintos departamentos) a una perspectiva en la que estas relaciones sean entendidas desde la reciprocidad. Si al enfrentar los conflictos internos en la organización se tiene presente que todos los integrantes de la empresa trabajan por un bien que les es común, y por lo tanto sus esfuerzos van en la misma dirección (relación recíproca), es más probable que dichos conflictos se resuelvan satisfactoriamente, y los trabajadores perciban su inversión de esfuerzo y recompensa como justa, lo cual según la Teoría de la Equidad de Adams, tiene un impacto positivo en la motivación intrínseca del individuo y en su satisfacción. (Adams, 1963)

Para mejorar estas relaciones, el plan da una serie de herramientas comunicativas para mejorar la comunicación interna de la empresa ya que, según el manual de Comunicación Interna escrito por Brandolini, Frigoli y Hopkins en 2009 la comunicación interna en la empresa tiene como objetivo favorecer el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. Esto contribuye a las relaciones recíprocas, mejorando la confianza percibida por los trabajadores. La confianza es descrita como "la voluntad de los empleados de ser vulnerables a las acciones de sus organizaciones, cuyo comportamiento y acciones no pueden controlar" (Lin, 2010, p. 517) y según la consultora *Great Place to Work* el factor más importante para alcanzar altos niveles de bienestar y rendimiento en una empresa (Salanova, 2009). La literatura relaciona también estas mejoras con "una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador, y una mayor integración en su trabajo, lo

“cual produce una optimización del trabajo y un abaratamiento de los costos” (Vértice, 2008, p.5) La comunicación interna además se refiere a todos los miembros de una empresa, no solo a trabajadores o solo a directivos, si no que mejora las relaciones entre ellos, aumentando la confianza (Acosta, Salanova, y Llorens, 2013) y haciendo de la empresa un mejor lugar para trabajar, lo cual mejora el bienestar del trabajador así como su rendimiento. Es por esto que el presente plan de intervención incide sobre la motivación intrínseca de los trabajadores y sobre sus habilidades comunicativas, con el objetivo de mejorar el bienestar y el rendimiento de los trabajadores, ya que niveles más altos en estas variables contribuyen a mejorar la salud de la organización.

Este plan de intervención va dirigido a empresas PYME sin un departamento de recursos humanos, ya que para este tipo de organización puede resultar especialmente difícil dedicar y coordinar esfuerzos para optimizar la gestión de los recursos humanos de la empresa y a la vez resulta esencial para ellas fortalecerse y crecer. De modo que poniendo en práctica un plan fácilmente aplicable como el que presenta esta intervención, sin grandes cambios estructurales, estas empresas podrán realizar su ejercicio empresarial desde la salud y gozar de sus beneficios.

OBJETIVOS

El objetivo general del presente plan de intervención es aumentar el rendimiento y el bienestar de los trabajadores de una empresa, mejorando sus niveles de motivación intrínseca y la calidad de la comunicación interna de la empresa para favorecer que la misma sea más saludable. La consecución de este objetivo general pasa por los siguientes objetivos específicos:

- Aumentar el nivel de *engagement* de los trabajadores.
- Crear un sentido de reciprocidad y bien común que repercuta en la confianza de la organización.
- Mejorar las habilidades comunicativas de los trabajadores, especialmente en su el ámbito laboral.

BENEFICIARIOS

Este programa de intervención va dirigido a pequeñas y medianas empresas, especialmente a aquellas sin departamento de recursos humanos. En el programa participarán todos los trabajadores de la plantilla de una empresa, y el personal directivo. Aunque los esfuerzos del programa vayan dirigidos a la mejora de la experiencia laboral de los trabajadores de la plantilla, también los directivos de la empresa participarán y saldrán beneficiados de la puesta en práctica eficaz y efectiva del programa, ya que la intención del mismo es aportar herramientas que orienten las conductas

organizacionales hacia una dirección saludable. Tanto los contenidos como los resultados del plan podrán verse reflejados en una mejora de la vida personal, más allá de las aplicaciones laborales de la intervención, que beneficiará también a familiares y círculo social de cada trabajador. Y en general, una organización más saludable es una mejora para la sociedad.

MATERIAL Y MÉTODO

Participantes

En este plan de intervención participarán los trabajadores de dos empresas PYME formadas por entre 20 y 30 trabajadores de plantilla (incluyendo encargados) y entre 2 y 5 directivos. Los participantes se dividirán en dos grupos, grupo experimental (empresa 1) y grupo control (empresa 2). Dentro de cada empresa las sesiones se realizarán en grupos no mayores a 15 personas, para asegurar un trato cercano en el procedimiento de las mismas. La participación en el mismo será voluntaria, no existiendo criterios de exclusión.

Instrumentos

Para medir la eficacia del programa de intervención se realizarán medidas en tres momentos distintos: Una antes de comenzar el programa (T1), una al terminarlo (T2), y por último una 6 meses después de la finalización del programa (T3). Se recogerán los siguientes datos demográficos a través de un breve cuestionario: Edad, género y nacionalidad y se evaluarán las siguientes variables:

1. La motivación intrínseca por el trabajo será evaluada a través del instrumento The Multidimensional Work Motivation Scale (Gagné et al 2015). Esta escala está basada en la conceptualización multidimensional de la Teoría de la Autodeterminación (Gagné, 2015) y en ella se responde a la pregunta “Por qué realizas esfuerzos en tu trabajo actual?” a través de 19 ítems evaluados en una escala tipo Likert del 1 al 7 (de menor a mayor frecuencia). Ejemplos de algunos de estos son: “Porque el trabajo que hago es interesante”, “Porque otros me respetarán más” o “No sé por qué lo hago, es un sinsentido”. La validez, la estructura factorial y la fiabilidad han sido evaluadas por Gagné et al (2015). Los coeficientes de Alpha de Cronbach eran superiores a 0.8 en todos excepto 2 casos.

2. El nivel de *engagement* (Schaufeli, Bakker, y Salanova, 2006) es medido a través de la encuesta de trabajo y bienestar Utrecht Work Engagement Scale, compuesta de 17 ítems puntuados con una escala tipo Likert de 7 puntos según nivel de frecuencia. Los ítems son del tipo “Estoy inmerso en mi trabajo” y “En mi trabajo me siento lleno de energía”. Esta escala mide tres dimensiones del engagement: vigor, dedicación y absorción. La consistencia interna de la escala varía entre 0,8 y 0.9 Alpha de Cronbach.

3. El desempeño de los trabajadores, medido a través de la autoeficacia percibida por su jefe, las escalas fueron desarrolladas por Peiró, Kozusnik, Rodríguez-Molina, y Tordera (2019). Los tres factores son medidos a través de tres preguntas: “¿Cómo es su rendimiento?”, “¿Cuál es la calidad de su trabajo?” y “¿Cuál fue su nivel de logro de objetivos en los últimos meses?” Los ítems se puntúan con una escala de 5 puntos tipo Likert desde 1 (muy mala) a 5 (muy buena). El Alpha de Cronbach para el rendimiento global en el trabajo era 0,89 (Peiró et al., 2019). Ver las escalas completas en anexos.

Procedimiento

Las empresas participantes deberán cumplir los siguientes criterios:

- Pertenecer al mismo sector comercial (ej. automoción)
- Tener un número de trabajadores en plantilla y directivos similar, así como estructuras organizacionales parejas.
- No tener departamento de recursos humanos
- No estar llevando a cabo un programa de cambio en la actualidad

De manera aleatoria la plantilla de una será el grupo control (no recibirá las sesiones pero sí será evaluada en los tres momentos de evaluación) y la otra al grupo experimental (sí realizará las sesiones). Las sesiones se realizarán en las oficinas de la organización durante el tiempo de trabajo y se elegirá el día de la semana más conveniente para los participantes antes de comenzar el programa. Las sesiones tienen una duración de entre dos y tres horas. Toda la información pertinente al respecto del plan se introducirá en la primera sesión: el psicólogo expondrá los detalles de los horarios, las sesiones por bloques y de manera general los contenidos y objetivos del programa, y repartirá un tríptico con la información más relevante.

Sesiones:

El recorrido del plan está compuesto por 8 sesiones, en las que el/la psicólogo/a, guiará a los participantes (trabajadores y directivos) hacia una versión de ellos mismos más preparada para afrontar los retos de su actividad laboral y una mayor satisfacción de su ejercicio. El plan está estructurado como un recorrido que comienza centrando el motor de mejora organizacional dentro de cada individuo, y propone como herramienta de cambio la comunicación. Durante ocho semanas se impartirá en la empresa una sesión semanal, en el día que se acuerde con el personal de la organización. La tabla 1 muestra el cronograma de las mismas. Las sesiones durarán entre 2 y tres horas dependiendo del caso.

- **Tabla 1.** *Cronograma de las sesiones.*

n°	Bloq.	Participantes	Actividad	Contenido
1	x	Trabajadores y directivos	Evaluación pre-test y presentación del plan	-Presentación mutua -Cronograma -Cuestionarios
2	1	Trabajadores y directivos	Proponer una visión holística de la organización en la que el trabajador ubique su papel en la empresa y el papel de la empresa en la sociedad.	-Charla motivacional -Reflexión Individual -Conclusiones
3	1	Trabajadores y directivos	Transmitir el valor de la reciprocidad en las relaciones internas de la organización.	-Construcción del concepto -Exposición teórica -Re-enfoque de conflictos -Evaluación contenidos -Cierre de B
4	2	Trabajadores y directivos	La comunicación como herramienta: adquirir estrategias y comunicativas que mejoren la calidad de las interacciones.	-Asertividad -Adecuación -Empatía
5	2	Trabajadores	Aplicación de las nociones comunicativas a momentos claves de la actividad laboral.	-Introducción -Dinámica - Conclusión
6	2	Trabajadores y directivos	Taller ¿Qué espacio comunicativo queremos para nuestra organización?	-Presentación de sesión -Debate guiado -Conclusión
7	x	Trabajadores y directivos	Seguimiento del plan y evaluación postest	-Mapa del recorrido -Cuestionarios -Reflexión final
8	x	Trabajadores	Evaluación final (6 meses después)	-Cuestionarios

Bloque 1: Motivación**Bloque 2: Comunicación**

Tras dos semanas dedicadas a trabajar la motivación intrínseca de la plantilla (primer bloque), estudiar y ejercitar la comunicación interna de la empresa es la segunda parte de este recorrido hacia una empresa más saludable. Una primera sesión de carácter esencialmente teórico abre el plan, y marca una dirección que avanza hacia sesiones más prácticas, en las que el/la psicólogo/a guía actividades que requieren la aplicación de los contenidos tratados en las sesiones previas. Así, conforme el plan avanza, el movimiento del plan recae cada vez más en la participación de los trabajadores y directivos de la empresa, terminando en una sesión en la que juntos han de encontrar la manera más conveniente para su empresa de aplicar el contenido aprendido a su día a día profesional, encontrando un espacio de conversación y diálogo. El/la psicólogo/a tiene como labor en este plan, además de instruir los contenidos teóricos relevantes en cada sesión, fomentar y guiar la reflexión de los participantes, y buscar ejemplos relevantes para estos, asegurando así que los conceptos encuentren un lugar en la vida laboral de los trabajadores y el trabajo realizado en las sesiones sea aplicable a su práctica diaria en la empresa.

Sesión 1:

Objetivos. Presentar el programa, así como describir y transmitir sus características esenciales en términos de horarios y secuenciación y objetivos de las sesiones a los participantes.

Desarrollo. La sesión tendrá dos partes fundamentales. En la primera de ellas se explicará de manera esquematizada el cronograma del programa, así como sus principales objetivos. Se realizará así una propuesta de calendarización del mismo, y que será concretada a través de una puesta en común con los participantes. En una segunda parte de la sesión, se explicará la forma de evaluar del programa, los cuestionarios que se utilizarán y la manera de cumplimentarlos, realizándose el primer pase de los mismos. En esta primera sesión es importante que el psicólogo transmita a los participantes dos ideas esenciales: que el motor para ejercer el cambio se encuentra en cada uno de ellos como individuos, y que la herramienta esencial a utilizar - la comunicación- ya la tienen, y se ejercitará a lo largo de las sesiones del plan.

Sesión 2

Objetivos. Plantear una visión general de la organización, en la que los trabajadores comprendan los objetivos de la empresa, así como su función concreta para la organización, con la

intención de que la plantilla conozca mejor su empresa y se sienta más vinculado a ella.

Desarrollo. La sesión estaría compuesta de dos partes. La primera en forma de charla introducida por el psicólogo especialista y finalizada por el director de la empresa en la que se expone una visión global de la misma (de su origen, sus objetivos, sus retos actuales su posición en el mercado, sus valores, ...).

Una segunda parte de reflexión en la que cada trabajador analizará por escrito su situación en la empresa respecto a los contenidos explicados, respondiendo a las siguientes cuestiones:

1. ¿Cuáles son los valores de la empresa y en qué coinciden con los míos?
2. ¿De qué manera me siento vinculando a los objetivos de la empresa?
3. ¿Qué apporto a la empresa? ¿Qué aporta la empresa al mercado y la sociedad?

Tras dejar tiempo en la sesión para que los trabajadores reflexionen se pondrán en común las reflexiones dejando tiempo para comentarios y preguntas entre trabajadores, directivos y psicólogo/a.

Sesión 3

Objetivo. Introducir concepto el de reciprocidad y beneficios de las relaciones entendidas desde la reciprocidad con la intención de aplicarlo a las relaciones internas de la empresa, mejorando la confianza interpersonal en la empresa.

Desarrollo. La sesión consta de dos partes diferenciadas. La primera parte comienza con una construcción participativa del concepto de reciprocidad (los participantes van lanzando ideas y ejemplos que expliquen lo que es). A continuación, el psicólogo especialista dará una perspectiva teórica del término, aportando literatura y explicará a los participantes las ventajas de las relaciones recíprocas. Para traerlo al ámbito de la organización se comentará en voz alta en qué sentido podrían las distintas partes de una empresa necesitan mutuamente. Aquí termina la primera parte, de carácter más teórico. La segunda parte consiste en que cada trabajador reflexione y anote por escrito conflictos de interés que se hayan dado, se den o se crea que se pueden dar en la empresa, entre las distintas partes de la empresa o dentro de una misma parte de la empresa. De manera anónima se pondrán en común y juntos se reformularán los problemas enfrentados en objetivos comunes a toda la empresa.

Sesión 4

Objetivo. Señalar la comunicación como herramienta esencial para la mejora de las relaciones interpersonales y aportar técnicas comunicativas a trabajadores y directivos para la mejora de la misma.

Desarrollo. La sesión consta de tres partes: una teórica, una práctica, y una de reflexión común. (1) La sesión comienza con una explicación teórica de por qué la comunicación es la herramienta adecuada para mejorar la salud de la empresa, seguida de una exposición de los conceptos principales sobre comunicación asertiva, comunicación no verbal y adecuación. (2) Una segunda parte en la que por grupos formados de manera aleatoria, los participantes deberán representar situaciones comunicativas (*role-playing*) de una lista creada por los participantes en la pizarra. El resto de compañeros tendrá que encontrar elementos que están facilitando la comunicación y elementos que la están dificultando. (3) Para finalizar la sesión se dejarán 15 minutos para que los participantes reflexionen en común los contenidos de las dos partes anteriores y elaboren una conclusión o resumen de lo aprendido (momento que se aprovechará también para resolver dudas y aclarar conceptos).

Sesión 5

Objetivo. Ampliar y aplicar el conocimiento adquirido en la sesión anterior utilizando las habilidades para trasladar a otros compañeros propuestas, y situaciones problemáticas centrándose en la información que ha de contener el mensaje.

Desarrollo. La sesión comienza con un análisis conjunto entre psicólogo y participantes sobre las situaciones organizacionales en las que se necesita comunicar información en principio de valencia positiva o negativa, principalmente nuevas propuestas y situaciones problemáticas. En la segunda parte de la sesión los participantes se organizarán en grupos formados de manera aleatoria y trabajarán por su cuenta en analizar los factores clave de cada mensaje, encontrar la información útil a transmitir, y decidir cuál es la mejor manera de comunicarla. Para terminar la sesión se expondrán en voz alta alguno de los ejemplos y se comentará la sesión, su utilidad y las posibles dudas serán resueltas por el psicólogo.

Sesión 6

Objetivo. Que entre trabajadores y directivos acuerden de qué manera quieren integrar los conocimientos adquiridos en el programa utilizando las habilidades que han sido reforzadas: cómo hacer propuestas, como hacer críticas, como facilitar la comunicación, buscar el objetivo común etc.

Desarrollo. La sesión comienza con una explicación del objetivo y seguidamente se da paso a la conversación entre participantes. El psicólogo estará presente en la conversación para señalar aquello que pueda ser relevante o allí dónde puedan aplicar los conocimientos del plan, el resto estará en mano de los participantes, que al final de la sesión explicarán al psicólogo cuál es la conclusión y cómo han llegado hasta ella.

Sesión 7

Objetivo. Concluir el programa con un resumen del transcurso y de las principales nociones aprendidas, espacio para comentarios y dudas, y pase post-test de los cuestionarios de evaluación del programa de intervención.

Desarrollo. En una primera parte, con los participantes y el psicólogo sentados en círculo, se hará un repaso del recorrido a través de las sesiones, con apoyo de un *mindmap*, dejando espacio para los comentarios y las dudas que los participantes quieran plantear. Una segunda parte en la que se pasara la segunda parte de la evaluación a través de los cuestionarios. Para finalizar el psicólogo concluirá la sesión recordando los objetivos del plan y agradeciendo su participación.

Recursos

Recursos humanos: Un/una psicólogo/a experto/a en el área de la Psicología del Trabajo las Organizaciones y los Recursos humanos, para la implementación del programa.

Recursos materiales:

- Instalaciones/mobiliario: Sala (en las oficinas de la empresa), mesas, sillas, pizarra.
- Material informático: Ordenador, proyector, pantalla para el proyector, y USB.
- Material fungible: Rotuladores, borrador, folios, bolígrafos, ...

EVALUACIÓN Y RESULTADOS ESPERADOS

Se evaluará la eficacia del programa a través de medidas pre-test y post-test de los instrumentos indicados en el apartado material y método, que aportará información objetiva sobre los cambios ocurridos tras la aplicación de la intervención en los parámetros de motivación por el trabajo, *engagement* y eficacia de los trabajadores.

Habrán tres momentos de evaluación del programa, antes durante y después del mismo:

Antes: Se evaluarán los niveles de motivación por el trabajo, *engagement* y eficacia de los trabajadores presentados por los participantes, esta medida se utilizará para calcular la eficacia del programa cuando obtengamos los resultados post-test y calculemos las diferencias.

Durante: Se comprobará al final de cada bloque de sesiones que se hayan comprendido los contenidos básicos de cada uno, con la intención de aclarar aquello que quede pendiente antes de dar por finalizado el bloque (ver anexos).

Después: medimos la eficacia del programa y la satisfacción de los participantes con el mismo. Se realizará en dos momentos distintos, de manera que podamos observar si los resultados se mantienen unos meses más tarde.

- *Al finalizar el programa:* Los participantes contestaran los cuestionarios sobre motivación por el trabajo, *engagement* y eficacia de los trabajadores contestados al comienzo. En este momento se evaluará también la satisfacción de los participantes a través de 9 preguntas (ver anexos).
- *Seis meses después:* los participantes contestarán por tercera vez los cuestionarios sobre las variables estudiadas.

Se espera que en la primera evaluación (T1) los niveles de las variables medidas en el grupo experimental sea, para motivación por el trabajo, nivel de *engagement*, y nivel de desempeño, niveles medios en la población.

Si la intervención resulta eficaz, los resultados esperados para el segundo momento de evaluación (al finalizar las sesiones, T2) son significativamente diferentes a los resultados en T1. La motivación por el trabajo se espera que pase a ser de las categorías más externas de motivación a una tendencia predominante de motivación intrínseca. Respecto al nivel de *engagement* esperamos que haya aumentado significativamente, y esperamos observar una leve mejora en la satisfacción con el trabajo y en la eficacia de los trabajadores.

En el último momento de evaluación (T3) Por un lado esperamos que los resultados en motivación por el trabajo y nivel de *engagement* se mantengan como mínimo al nivel de T2, y por otro que la eficacia de los trabajadores haya aumentado ahora de manera significativa, encontrado mayores diferencias entre T1- T3, que las encontradas en T1 - T2, ya que, si tal y como la intervención pretende, lo aprendido en las sesiones se aplica, los cambios generados (tanto de los trabajadores con los directivos, como de los trabajadores con la propia empresa) serán progresivos y

profundos (en lugar de inmediata y superficial) y se harán observables conforme las nuevas adquisiciones pasen a formar parte de la dinámica y cultura organizacional. Puesto que el grupo control no ha recibido ninguna sesión, no se esperan mejoras significativas en las medidas T3 respecto a T2, ni respecto a T1 en ninguna de las variables.

Con estos resultados, se esperan ver mejoradas las relaciones (1) entre los empleados y la dirección, (2) las relaciones interpersonales de los empleados y (3) las relaciones entre los empleados entre su puesto de trabajo y su empresa. Relaciones a través de las cuales una empresa incrementa su estado de salud según el modelo teórico HERO. De acuerdo también con dicho modelo, la empresa que aplique el plan de intervención estará mejorando la salud de sus empleados, mejorando el ambiente social y tendrá una mejor capacidad para recuperarse de momentos adversos o para mantener en momentos de tensión (como pueden ser cambios en la empresa) resultados deseables, es decir será una organización más resiliente y sana.

Estos resultados serán fruto del trabajo en los objetivos del programa, a saber, (1) haber aumentado el nivel de *engagement* de los trabajadores, y con ello su motivación y su satisfacción laboral; (2) haber creado un sentido de reciprocidad y bien común que repercuta en la confianza de la organización y (3) haber mejorado las habilidades comunicativas de los trabajadores, especialmente en su el ámbito laboral, mejorando la comunicación interna, lo cual redundará también en los anteriores objetivos: mejor *engagement* y mejores relaciones internas.

CONCLUSIONES

La velocidad de cambio del contexto económico actual exige a las empresas un nivel de salud que les permita sobrevenir las adversidades con éxito. Una empresa saludable y resiliente es una empresa estable, que no sufre grandes estragos en momentos de crisis. Los empleados, integrantes esenciales de cualquier empresa, deben ser trabajadores saludables para que la empresa goce de salud. Multitud de factores afectan y determinan la salud de un individuo o de una entidad, este plan de intervención localiza la fuerza esencial en el propio trabajador y en sus capacidades (en lugar de en sus circunstancias externas). Antes que realizar grandes cambios a nivel estructural u organizativo de la empresa, este plan propone que el esfuerzo por mejorar la calidad de la empresa se dirija al trabajador. Mejorar su bienestar laboral y su rendimiento fortalecerá la empresa desde los cimientos y generará un cambio duradero desde el que comenzar a construir nuevas posibilidades empresariales.

El plan de intervención aquí presentado propone que comenzar por generar una mayor involucración del trabajador con la empresa mejorará los niveles de motivación intrínseca. A menudo

las relaciones entre directivos y trabajadores son fruto de conflictos internos ya que en lugar de comprenderse como una relación recíproca de intereses comunes, se percibe como una relación antagónica en la que los intereses de los unos van en contra de los intereses de los otros. Esto no solo se da entre trabajadores y directivos, si no también entre departamentos o incluso entre trabajadores del mismo departamento. Re-enfocar estas relaciones desde una perspectiva de reciprocidad, aumentará la confianza interna de la empresa, que el plan procura reforzar con una comunicación de calidad.

Si el plan es eficaz, al finalizar las sesiones, y tiempo después, la empresa contará con un equipo de trabajadores más saludables (más motivados, seguros y con mejores herramientas comunicativas) y la empresa estará preparada para asumir grandes cambios, las adversidades que el mercado vaya proponiendo y podrá asumir también mayores tasas de crecimiento sin verse debilitada.

Como limitaciones, los instrumentos de medida utilizados en el programa no evalúan el estado financiero o económico de la empresa por lo que a través de la implementación del programa no se conoce el impacto económico real de las mejoras que pretende cumplir el plan, por eso para futuras investigaciones sería interesante evaluar el cambio en los beneficios económicos que este plan podría suponer. Esto aportaría una clara medida de la efectividad tanto del plan como de la literatura utilizada para el diseño de la intervención, y atraería a directivos hacia la búsqueda de la salud organizacional.

El plan de intervención expuesto va dirigido a la mejora del bienestar y rendimiento de los trabajadores, y aunque los directivos de la empresa también estos son participantes de las sesiones, ya las sesiones serán más efectivas si toda la plantilla de la organización las recibe, que si solo una parte lo hace. Aún así, que el plan no vaya dirigido también a los directivos podría mencionarse como una de las limitaciones del plan de intervención, y la literatura se beneficiaría de poner a prueba un plan de intervención que se centrara en este grupo de la población, en términos de comunicación y comunicación.

Se recomienda que tras la aplicación de este programa, la empresa siga realizando esfuerzos por mejorar el bienestar de sus trabajadores a través de las distintas estrategias que la literatura propone. Esta intervención servirá pues como punto de partida hacia el objetivo de una empresa saludable en todas las áreas y se consideran los objetivos de este plan como los esenciales para empezar a hablar de salud organizacional. Otros planes de estrategia organizacional (ya sean estructurales, empresariales, ...) se verán beneficiados de los resultados que genera este plan.

REFERENCIAS

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V. M., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: Analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30, 323-350.
- Acosta, H., Salanova, S. y Llorens, S. (2013). Building organizational trust: A study in small and medium-sized enterprises. *Occupational Health Psychology: From burnout to well-being*, 357-378.
- Argyris, C. (1958). THE ORGANIZATION-WHAT MAKES IT HEALTHY. *Harvard Business Review*, 36(6), 107-116.
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. España, Dircom.
- Catalán, V. G. y Talavera, M. (2012). La construcción del concepto de salud. *Didáctica de las ciencias experimentales y sociales*, (26).
- Cohen, M. (1999). Commentary on the organizational science special issue on complexity. *Organization Science*, 10, 373-376.
- Cooper, C. L., y Cartwright, S. (1994). Healthy mind; healthy organization-A proactive approach to occupational stress. *Human relations*, 47(4), 455-471.
- Córdoba-Palacio, R. (2008). Génesis y esencia de la medicina. *Persona y Bioética*, 12(2), 108-117.
- Dubos, R. J. (1987). *Mirage of health: utopias, progress and biological change*. Rutgers University Press.
- Escohotado, A. (1997). *Apuntes sobre bioética. Retrato del libertino*. Espasa Calpe Mexicana, SA.
- EUROSTAT (2019). Quality of employment databases. Recuperado de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/labour-market/quality-of-employment/database>
- Gilley, A., Gilley, J. W. y McMillan, H. S. (2009). Organizational change: Motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance improvement quarterly*, 21(4), 75-94.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K. y Halvari, H. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Kruger, M. P. y Hanson, B. J. (1999). A value-based paradigm for creating truly healthy organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 302-317.
- Lin, C. P. (2010). Modeling corporate citizenship, organizational trust, and work engagement based

on attachment theory. *Journal of Business Ethics*, 94, 517-531.

Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D. y Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389.

Lyubomirsky, S., King, L. y Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.

Meng, J. y Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (1946). Preámbulo de la Constitución de la Asamblea Mundial de la Salud, adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, Nueva York, 19-22.

Peiró, J. M., Kozusznik, M. W., Rodríguez-Molina, I. y Tordera, N. (2019). The Happy-Productive Worker Model and Beyond: Patterns of Wellbeing and Performance at Work. *International journal of environmental research and public health*, 16(3), 479.

Rich, B. L., Lepine, J. A. y Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.

Salanova Soria, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión práctica de riesgos laborales*, 58, 18-23.

Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184.

Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos, *Estudios Financieros*, 303, 179-214; Salanova, M. (Dir) (2009). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis.

Salanova, M. y Schaufeli, W.B. (2009). *El engagement de los empleados. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial.

Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.

Vértice, P. (2008). *Comunicación interna*. España, Vértice.

- Warr, P. y Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129–138.
- Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vanderberg, R. J., Richardson, H. A. y McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.

ANEXO 1

“The Multidimensional Work Motivation Scale (MWMS)”

Escala multidimensional de Motivación por el Trabajo.

La pregunta es "¿Por qué haces o pondrías esfuerzos en tu trabajo actual?" Y va acompañada de la escala de respuesta: 1 = "nada", 2 = "muy poco", 3 = "poco", 4 = "moderadamente", 5 = "fuertemente", 6 = "muy fuerte", 7 = "completamente".

Items ordenados por factores.

Amotivación

No, porque realmente siento que estoy perdiendo el tiempo en el trabajo.

Hago poco porque no creo que valga la pena hacer este trabajo.

No sé por qué estoy haciendo este trabajo, es un trabajo inútil.

Regulación extrínseca: social

Para obtener la aprobación de otros (por ejemplo, supervisor, colegas, familiares, clientes ...).

Porque otros me respetarán más (por ejemplo, supervisor, colegas, familia, clientes ...).

Para evitar ser criticado por otros (por ejemplo, supervisor, colegas, familiares, clientes ...).

Regulación extrínseca (material)

Porque otros me recompensarán económicamente sólo si pongo suficiente esfuerzo en mi trabajo (por ejemplo, empleador, supervisor ...).

Porque otros me ofrecen una mayor seguridad laboral si pongo suficiente esfuerzo en mi trabajo (por ejemplo, empleador, supervisor ...).

Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no me esfuerzo lo suficiente.

Regulación introyectada

Porque tengo que demostrarme a mí mismo que puedo.

Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.

Porque de lo contrario me sentiré avergonzado de mí mismo.

Porque de lo contrario me sentiré mal conmigo mismo.

Regulación identificada:

Porque personalmente considero importante poner esfuerzos en este trabajo.

Porque poner esfuerzos en este trabajo se alinea con mis valores personales.

Porque poner esfuerzos en este trabajo tiene un significado personal para mí.

Motivación intrínseca:

Porque me divierto haciendo mi trabajo.

Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.

Porque el trabajo que hago es interesante.

ANEXO 2

Introducción al cuestionario de *engagement*: “Work and Wellbeing Survey (UWES)”

“Las siguientes 17 declaraciones son sobre cómo te sientes en el trabajo. Lea cada enunciado detenidamente y decida si siente esto por su trabajo. Si nunca ha tenido este sentimiento, marque el "0" (cero) en el espacio después del enunciado. Si ha tenido este sentimiento, indique con qué frecuencia siente marcando el número (del 1 al 6) que mejor describe la frecuencia con la que se siente así”

Escala de respuesta

Nunca - Casi nunca - Rara vez - Alguna vez - A menudo - Muy a menudo - Siempre
 (0) (1) (2) (3) (4) (5) (6)

Items del test

1. En mi trabajo, me siento lleno de energía.
2. Encuentro el trabajo que hago lleno de significado y propósito.
3. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
4. En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso.
5. Estoy entusiasmado con mi trabajo.
6. Cuando estoy trabajando, me olvido de todo lo demás a mi alrededor.
7. Mi trabajo me inspira.
8. Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar.
9. Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente.
10. Estoy orgulloso del trabajo que hago.
11. Estoy inmerso en mi trabajo.
12. Puedo seguir trabajando durante mucho tiempo a la vez.
13. Para mí, mi trabajo es desafiante.
14. Me dejo llevar cuando estoy trabajando.
15. En mi trabajo, soy muy resistente, mentalmente.
16. Es difícil separarme de mi trabajo.
17. En mi trabajo, siempre persevero, incluso cuando las cosas no van bien

ANEXO 3

El desempeño laboral de los empleados (medida general de la calidad del desempeño)

Se miden estos tres aspectos usando tres ítems:

1. ¿Cómo es su actuación?
2. ¿Cuál es la calidad de su trabajo?
3. ¿Cuál fue su nivel de logro de metas en los últimos 6 meses?

Los ítems tienen un formato de respuesta Likert de cinco puntos, que varía de 1 (muy malo) a 5 (muy bueno).

ANEXO 4

Evaluación de contenidos del Bloque 1: Motivación Intrínseca

1. ¿Cuáles son los valores de la empresa? ¿Han sido explicitados durante las primeras sesiones?

2. Escribe un ejemplo de situación de reciprocidad vivida en la empresa:

Evaluación de contenidos del Bloque 2: Comunicación

1. Nombra dos características esenciales de la comunicación asertiva:

2. ¿Cuáles son dos momentos clave de comunicación interna de la organización?

ANEXO 5

Encuesta de satisfacción del programa:

1. ¿Cómo valorarías los contenidos abordados en el programa?

Nada adecuados - Algo adecuados - Bastante adecuados - Muy adecuados

Justificación _____

2. De los contenidos trabajados ¿cuáles te han parecido más interesantes?

3. ¿Qué otros contenidos te gustaría haber trabajado?

4. ¿Cómo valorarías la metodología utilizada en el programa?

Nada adecuada Algo adecuada Bastante adecuada Muy adecuada

Justificación _____

5. ¿Qué te ha parecido la actuación del psicólogo?

Nada adecuada Algo adecuada Bastante adecuada Muy adecuada

Justificación _____

6. ¿El programa ha respondido a tus expectativas?

Nada Algo Bastante Mucho

Justificación _____

7. Valora del 1 al 10 el programa: _____

8. Valora tu satisfacción del 1 al 10 hacia el programa: _____

9. Escribe aquellos comentarios que te parezcan oportunos:
