

INFORME PRIMERA ANUALIDAD

DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA (COPO) HACIA EL BIENESTAR, LA RESILIENCIA Y LA INNOVACIÓN CORPORATIVA. UNA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN EN EL ENTORNO EMPRESARIAL RELEVANTE DEL ÁREA INDUSTRIAL DE ALMUSSAFES

Firmado por ROIG PEREZ ENRIQUE
- 20818266T el día 25/10/2021
con un certificado emitido por
AC FNMT Usuarios

Doctorando: Antonio Ortiz Vázquez

Tutora UJI: Marisa Salanova Soria

Cotutora UJI: Susana Llorens Gumbau

Tutor Ford: Enrique Roig Pérez

Fecha de realización: 18 de octubre de 2021



Firmado por SUSANA LLORENS
GUMBAU - NIF:52798214N el día
28/10/2021 con un certificado
emitido por ACCVCA-120

ÍNDICE

1. Resumen global del proyecto.....	pág. 2
2. Resumen primera anualidad.....	pág. 3
• Contextualización.....	pág. 3
• Diagnóstico.....	pág. 5
• Análisis.....	pág. 7
• Devolución.....	pág. 7
3. Objetivos conseguidos.....	pág. 7
4. Actividades realizadas.....	pág. 10
5. Anexos.....	pág. 15

RESUMEN GLOBAL DEL PROYECTO

Las organizaciones tienen el reto continuo de adaptarse y de afrontar la incertidumbre y la adversidad de las circunstancias y competencia global. Las organizaciones que son capaces de adaptarse y mantener altos niveles de eficiencia, tienen mayores posibilidades de cultivar éxitos y mantener una posición ventajosa. Hay evidencias de que algunas prácticas positivas, como el respeto, la gratitud, el cuidado compasivo de las personas y equipos, potencian una mayor productividad y efectividad (Cameron, et al., 2011; Singh et al., 2018; Redelinguys, et al., 2018). A pesar de las evidencias ya existentes, se requieren más estudios, para entender cómo estos comportamientos pueden llegar a formar parte de Culturas Organizacionales Positivas (COPo) que promuevan el florecimiento de sus personas, la conciencia de los recursos psicológicos positivos y la resiliencia para hacer frente a la disrupción y los cambios abruptos.

También son necesarias la puesta a prueba de intervenciones psicológicas positivas para desarrollar este tipo de comportamientos y entender sus efectos en diferentes dimensiones del espectro psicosocial. En consecuencia, en el presente estudio proponemos diseñar una intervención psicológica para desarrollar y mantener una cultura organizacional encauzada hacia lo positivo, mediante prácticas que contribuyan al florecimiento de organizaciones más saludables y resilientes. Se plantea una primera fase de diagnóstico inicial a través del HEROModel[™] (HEalthy & Resilient Organization, Salanova, et al., 2012) de salud y resiliencia organizacional. Una segunda fase para la puesta a prueba de intervenciones en tres sentidos. a) devolución apreciativa de resultados de la evaluación, b) micro-intervenciones específicas para fomentar hábitos saludables según lo arrojado en el diagnóstico y c) intervención en los líderes para poner en práctica, desarrollar y reconocer los comportamientos esperados con el cambio cultural. La tercera y última fase tiene como objetivo evaluar la sostenibilidad de los efectos de las intervenciones en el tiempo. También será necesario diseñar y validar un instrumento para medir los comportamientos esperados en esta cultura positiva. Se propone un esquema longitudinal de medición a tres tiempos (T1 Preintervenciones, T2 Post-intervenciones y T3 Follow-up para estimar la efectividad de las intervenciones). El conocimiento generado pondrá en evidencia el impacto de las

intervenciones en el cambio cultural y también cómo este cambio incide en el bienestar de los empleados, en los resultados organizacionales tales como el desempeño in y extra-rol, y en la resiliencia organizacional. También se obtendrán buenas prácticas y lecciones aprendidas de la puesta en marcha de cambios culturales positivos.

RESUMEN DETALLADO DE PRIMERA ANUALIDAD

Los **objetivos y tareas presentadas en el proyecto inicial** eran las siguientes:

FASE I. PROCESO DE DIAGNÓSTICO HERO (Duración estimada: 12 meses).

Tiempo transcurrido: 8 meses.

Contextualización:

- **Entrevistas con dirección y personas implicadas en el proyecto, para recabar la información necesaria sobre el entorno empresarial relevante del área Industrial de Almussafes : filosofía de trabajo, procesos previos de formación, aportación del comité de seguridad y salud, etc.**

Objetivo alcanzado al 100%. En las primeras reuniones decidimos que debíamos sentarnos ambas partes (Ford y UJI) para establecer lo que se ha denominado VISION PEOPLE. Esto se realizó mediante la metodología de Indagación Apreciativa en dos sesiones de 4 horas cada una. El objetivo de esta iniciativa fue establecer cómo deben ser los empleados y empleadas de Ford en un futuro próximo, su interacción con la organización, con la tecnología, entre ellos y consigo mismo a nivel laboral, formativo y personal (salud psicosocial) (Ver Anexo 1). Este proceso tuvo una duración de dos meses (abril - mayo). Además, a esto se le acompañó de un Glosario de los términos (Ver Anexo 2) acuñados en cada área de trabajo. Con ello lo que se pretende es establecer un objetivo para que las futuras intervenciones de este proyecto puedan ir orientadas hacia él.

Ya sabemos a dónde queremos llegar, con los resultados de la primera evaluación sabremos de qué punto partimos, y en consecuencia se pautaron las intervenciones a modo de puente entre los dos puntos.

No obstante, no fue hasta el 11 de septiembre cuando se pudo realizar una reunión con la dirección general y los diferentes área managers y gerentes, donde se presentó el proyecto. También se hizo de la misma forma con la representación social (sindicatos) el 28 de septiembre, de los que obtuvimos el visto bueno.

- **Visita en las instalaciones para observar metodología de trabajo y características de las diferentes posiciones dentro de la Factoría.**

Objetivo alcanzado al 100%. Durante los dos primeros meses tras la incorporación al proyecto (marzo y abril) fuimos visitando las diferentes plantas, siempre con una persona de referencia dentro de estas.

Justo el proyecto comenzó durante un periodo de ERTE y algunas plantas no tenían producción, por lo que este proceso se adaptó a las necesidades de la organización y se alargó un poco más en el tiempo.

Aquí también se suma el conocimiento sobre el entorno adquirido a posteriori a lo largo de estos ocho meses de trabajo en Ford, en el cual se ha adquirido una idea más clara de cómo funciona la Factoría en general y las diferentes áreas y departamentos en particular, y cómo se relacionan unas con otras. Esto aportará robustez al futuro plan de acción.

- **Definición de los diferentes stakeholders que participarán en las fases del proyecto (p. ej. Líderes, Street Teams, Operarios). Esta información es necesaria para planificar el proceso de evaluación, incluyendo la definición de la metodología a utilizar para preservar la confidencialidad.**

Objetivo alcanzado al 100%. De cara al desarrollo del cuestionario específico diseñado para Ford y al entendimiento de la propia organización de cara a la evaluación y futuras intervenciones, se establecen los diferentes niveles jerárquicos o Stakeholders:

- Gerencia

- Personal Técnico y Administrativo
 - Administrativo / Analista
 - Personal Técnico
 - Coordinador / Supervisor
 - Process Coach o Senior Process Coach
 - Obrero y Subalterno
 - Operario de producción (especialista)
 - Operario de mantenimiento o mantenimiento / Producción
 - Jefe de Equipo / Monitor
- **Campaña de comunicación y sensibilización del programa en sus diferentes estamentos.**

Objetivo alcanzado al 100%. Se ha elaborado un plan de sensibilización que cuenta con un video de un minuto de duración el cual será visionado justo antes de comenzar el cuestionario, de esta forma nos aseguramos que el “porqué” y el “para qué” del proyecto quede claro y esté presente en el momento de elaborar las respuestas. En el video aparecerá una figura de referencia dentro de Ford (director general o director de recursos humanos) y dos figuras en representación de la Universitat Jaume I y el equipo WANT (directora del equipo WANT y doctorando a cargo del proyecto) explicando las bases del proyecto.

Además, para complementar este video y que se tenga conocimiento en toda la factoría de la existencia de este proyecto, se ha diseñado y se difundirá cartelería. El cartel provisional se puede ver en el Anexo 3.

Diagnóstico:

- **Se realizará un proceso de diagnóstico psicosocial a través de la metodología “HEROModel” y “HEROCheck”, utilizando diferentes estrategias de recogida de datos:**

- **Cuestionario psicosocial HERO, aplicado a todo el personal (muestra representativa a nivel estadístico) entorno empresarial relevante del área Industrial de Almussafes. El cuestionario se puede responder online o versión papel y lápiz, según se defina con anterioridad. La cumplimentación del cuestionario tiene una duración de 15-20 minutos.**

Se responde junto con el punto siguiente.

- **Cuestionario de medidas para los comportamientos positivos culturalmente deseados, específicos del entorno empresarial relevante del área Industrial de Almussafes, diseñado en la fase anterior.**

Objetivo alcanzado al 75%. Al respecto del Cuestionario, no solo se ha tenido en cuenta finalmente el cuestionario psicosocial HERO, sino que se le han sumado otros instrumentos de medida. A saber: Positive Leadership Assessment Scale (PLAS), Coaching-based Leadership Scale (CLS) en sus dos versiones (empleado y líder), el Test de las 20 frases, y el cuestionario que se ha elaborado a medida para Ford (CCOPo – Cuestionario de Cultura Organizacional Positiva). Este último se desarrolló en base a VISION PEOPLE, las verdades de Ford (valores), y The Plan, y evalúa los comportamientos y valores de la nueva cultura Ford. Se extrajeron las variables susceptibles de ser evaluadas a nivel cultural (Ver Anexo 4) verdad por verdad y documento por documento para poder evitar repeticiones de variables. Una vez se extrajeron y depuraron todas las variables, formulamos los ítems del cuestionario. Consta de 48 ítems los cuales se pueden puntuar siguiendo una escala Lickert de cinco opciones (desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”).

La compilación de todos los instrumentos de medida más los ítems que recogen información demográfica hace que el cuestionario final cuente con un total de 137 ítems para trabajadores y 153 para líderes. Esto es así ya que los líderes cuentan con una versión más del CLS en la que se autoevalúan ellos y ellas mismas su liderazgo, por lo que se le suman 16 ítems más.

El tiempo estimado para responder la totalidad del cuestionario es de 45 minutos.

- **Entrevistas semi-estructuradas HEROCheck, aplicada a los stakeholder identificados entre los diferentes niveles y departamentos del entorno empresarial relevante del área Industrial de Almussafes. La entrevista es individual y tiene una duración de 30-40 minutos.**

Objetivo alcanzado al 50%. El guión de la entrevista está preparado en Qualtrics: solo queda pendiente establecer quienes serán las personas entrevistadas en la primera planta en la que se realizará la evaluación piloto (Body 2). En la siguiente reunión se revisará la posibilidad de evaluar al completo el área completa de Body & Stamping como evaluación piloto, por lo que aún debemos ser cautos en la elección de estas personas a entrevistar.

- **Durante la recogida de datos, se tendrá en cuenta la distribución de las personas entre las categorías (Directivos, Gerentes de Plantas y Departamentos, Process Coach, Técnicos Staff, Jefes de Equipos, Operadores de fábrica, entre otros) y los departamentos transversales (Producción, Ingeniería, Finanzas, Seguridad, Mantenimiento, Recursos Humanos, entre otros).**

Objetivo alcanzado al 100%. A este respecto está todo concretado. Hemos querido ser muy cautos a la hora de seleccionar las categorías de dicha distribución, ya que será decisiva para poder interpretar los datos obtenidos en la primera evaluación. Esta es la ya mencionada anteriormente:

- Gerencia
- Personal Técnico y Administrativo
 - Administrativo / Analista
 - Personal Técnico
 - Coordinador / Supervisor
 - Process Coach o Senior Process Coach
- Obrero y Subalterno
 - Operario de producción (especialista)

- Operario de mantenimiento o mantenimiento / Producción
- Jefe de Equipo / Monitor

Con respecto a los departamentos transversales, en el apartado de datos sociodemográficos del cuestionario hay un ítem en el que cada empleado y empleada indica a cuál de ellos pertenece, por lo que a la hora de recoger, analizar e interpretar los datos de la totalidad de la factoría se podrá tener en cuenta esta transversalidad entre los diferentes departamentos y áreas.

Las fases de Análisis y Devolución de resultados aún no han sido alcanzadas.

OBJETIVOS CONSEGUIDOS (EN PORCENTAJE)

Contextualización: 100%

Diagnóstico: 75% - El 25% restante depende del pase de cuestionarios y la realización de las entrevistas. Esto se está preparando ya con el Área Manager de Body 2, con previsión de comenzar este proceso antes de la finalización de octubre. Estamos pendientes de hacer una última reunión en la que aclarar el muestreo a realizar, ya que una vez obtenidos los datos reales de la población del área de Body & Stamping y sus diferentes subáreas, se ha detectado un riesgo que se debe solventar. A saber (extracción del acta):

“Habiendo tratado ya los números de la población y su distribución con el Área Manager de Body 2, surge un problema: el número de muestra que demanda la fórmula estadística es muy elevado, por lo que puede ser difícil realizar la evaluación por su logística con los operarios.

En números: la población de Body 2 es de 198, por lo que necesitaríamos una muestra de 132. Si hacemos esto en todas las plantas la población total de la factoría sería excesivamente grande.

POSIBLE SOLUCIÓN: se realiza el análisis por Área, es decir, en Body & Stamping, con una población de 1245 trabajadores. Eso nos arroja una necesidad muestral de 303 personas

como mínimo. Si dividimos esa muestra entre las 9 subáreas de Body & Stamping (Manufacturing Eng., Quality Eng., Hanging, Clousures + OK Line, Body 1, Body 2, Body 3, Stamping Eng. y Stamping Prod.) obtenemos una distribución de 34 empleados por cada una de ellas, con las que sería más fácil trabajar la evaluación a nivel logístico dentro de la factoría. Esta subdivisión de 34 sería aproximada y debería ir en proporción al total de trabajadores de cada subárea.”

Ya se ha dado el visto bueno a esta idea, pero se debe ir matizando en las diferentes subáreas, por ello es necesaria una última reunión de ajuste antes del lanzamiento de la evaluación.

Aunque esto pueda parecer algo negativo a priori no lo es del todo, ya que el motivo de que la primera evaluación a un área/planta fuera un piloto es justamente por este tipo de aspectos: poder detectar riesgos en el proceso, la metodología o el material utilizado, para en futuras mediciones en otras áreas hacerlo directamente con el procedimiento subsanado.

Análisis: 0% -

Devolución: 0% -

Tanto el Análisis como la Devolución de resultados dependen de la finalización del diagnóstico piloto, por lo que no se han obtenido avances al respecto.

Si bien es cierto que estaba previsto para la primera anualidad, **este retraso en la temporalización del proyecto ha sido ajena al propio proyecto**. Sirva como justificación los siguientes aspectos:

- La primera anualidad estaba diseñada en proyecto dentro de un curso académico completo, es decir, de octubre a octubre del año siguiente. Pero la realidad de este proyecto es que el doctorando a cargo realizó la matriculación en el plan de Doctorado en convocatoria extraordinaria a petición de la Universidad, por lo que se comenzó el proyecto en febrero, quedando un margen de ocho meses, cuatro menos de los previstos en una anualidad propiamente dicha.

- El contexto en el que se desarrolla este doctorado industrial no es puramente académico, sino que se encuentra inmerso dentro de un ambiente industrial, en una factoría con más de 6000 trabajadores, en la que las demandas laborales son tanto internas como externas a la propia factoría. Esto hace que las agendas de la gerencia estén saturadas en muchas ocasiones, por lo que concretar algunas reuniones fuera de las establecidas como reuniones de seguimiento o “TouchPoint”, o con personas no adjuntas al proyecto, en ocasiones se complicaba y se demoran en el tiempo.
- Las consecuencias de la COVID-19 y la crisis de semiconductores también deben ser tenidas en cuenta, ya que son dos aspectos que han afectado a la producción del sector del automóvil de forma significativa, por lo que el comienzo del proyecto se ha visto inmerso en periodos de ERTE y un ERE, pudiendo este último afectar al muestreo. Por ese motivo, se ha preferido ser cautos. Además, la prioridad de atender esta situación por parte de la gerencia antes que este proyecto es más que lógica, evidente y necesaria para la organización. No obstante, nunca se ha visto desatendido, sino que ha requerido de una mayor flexibilidad.

ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA PRIMERA ANUALIDAD

Acciones llevadas a cabo

- **Indagación Apreciativa** para el desarrollo de PEOPLE VISION: se realizaron dos sesiones de 4 horas con el Gerente de Formación y el Director de Recursos Humanos en las que se consiguió visualizar y delimitar cómo serán los trabajadores deseados en Ford en un futuro (Anexo 1). Estas sesiones fueron dirigidas por Susana Llorens, y Marisa Salanova también asistió como apoyo al proceso. Cuando estuvo bien delimitado se presentó a la Dirección al completo. Tras conseguir el visto bueno de la dirección, se ha seguido trabajando junto con la dirección de recursos humanos para desarrollar futuras iniciativas con las que se puedan alcanzar los objetivos deseados.

Congresos

- **XII Seminario de la Cátedra MAP. ORGANIZACIONES SALUDABLES ¿CÓMO CONSEGUIRLAS? AVANCES Y DESAFÍOS:** Seminario realizado en Madrid el 13 de julio de 2021. El motivo de la asistencia fue la idoneidad de su temática con respecto a este proyecto y la necesidad de asistencia a un número determinado de congresos y seminarios como requerimiento de formación doctoral. En el Anexo 5 se puede ver el certificado de asistencia.

Reuniones

- **De seguimiento:** desde el comienzo del Proyecto se acordó tener reuniones de seguimiento o “TouchPoints” en las que ir comentando los avances del proyecto y de la tesis. La frecuencia de estas reuniones son de una hora de duración con la frecuencia de dos reuniones al mes, siempre el segundo y cuarto viernes de cada mes.

Total de reuniones de seguimiento realizadas: 15

- **Presentación a dirección:** se han realizado dos reuniones de una hora cada una. La primera, el 26 de julio, para presentar la VISION PEOPLE. El encargado de esto fue el director de Recursos Humanos. La segunda reunión, realizada el 10 de septiembre, se realizó para presentar el proyecto propiamente dicho a la dirección, esta vez a cargo del doctorando, con el soporte de Marisa Salanova y Elena Martín (alumna en prácticas del máster en Psicología de Trabajo, las Organizaciones y Recursos Humanos).

Total de reuniones a Dirección: 2

- **Planteamiento de Evaluación Piloto:** se han realizado dos reuniones con el Área Manager de Body 2 para planificar el muestreo que se llevará a cabo con motivo de la evaluación piloto. Han sido descritas con anterioridad más arriba. Será necesario realizar otra reunión más.

Total de reuniones de Planteamiento de Ev. Piloto: 2

- **Presentación e implicación de UGT:** de la misma forma que se hizo la presentación del Proyecto COPo como tal a la dirección, también se realizó para la Representación Social para que dieran el visto bueno.

Total de reuniones con Representación Social: 1

Cursos

- **Taller de Formación “NVivo”**: se trata de una formación de 10 horas realizada en la Universitat Jaume I, con el fin de desarrollar los conocimientos del doctorando en tratamiento de información cualitativa con el programa informático NVivo. Se encuentra mayor detalle de esta formación en el Anexo 6.
- **Curso “Técnicas para la Comunicación Eficaz de la Investigación”**: este curso consistió en una formación de 12 horas en técnicas de oratoria. Se realizó en la Universitat Jaume I dos sesiones presenciales de 5 horas más otra sesión online de 2 horas, en las que se practicó las técnicas de oratoria adaptadas al formato online. Se encuentra mayor detalle de esta formación en el Anexo 7.
- **Curso “Estrategias para fomentar la participación y la interacción en el aula”**: curso dirigido al Personal Docente e Investigador impartido por la Universitat Jaume I para desarrollar, tal y como su nombre indica, estrategias que fomenten la participación y la interacción en las formaciones, talleres, o clases que se realicen. En este caso, al contar el Proyecto COPo con diferentes intervenciones que se realizarán en un futuro, es adecuado que el doctorando desarrolle este tipo de competencias (Ver anexo 8).

Papers:

- **“Procesos de cambio cultural y su relación con el bienestar, resiliencia e innovación. Hacia la Cultura Organizacional Positiva: Revisión Sistemática”**: como primer artículo de tesis se acordó hacer una Revisión Sistemática para alcanzar un primer acercamiento al concepto de “Cultura Organizacional Positiva”. Este concepto teórico aún no ha sido definido dentro de la ciencia de la Psicología Organizacional, por lo que el objetivo de este artículo (y del proyecto del que nace) es alcanzar una aproximación a dicha definición a partir del análisis de artículos científicos ya existentes. Los artículos analizados han tenido en común el hecho de a) contar con intervenciones enfocadas a realizar un cambio en la cultura organizacional y/o b) correlacionar variables de interés

para este objetivo, como por ejemplo: bienestar, liderazgo, resiliencia, innovación, capital psicológico, seguridad, entre otros.

De un total de 251 artículos encontrados y tras una revisión por pares, se seleccionaron para su análisis completo 31 artículos, ya que solo estos cumplían todos los criterios de inclusión. A saber:

1. El artículo describe un estudio de investigación empírico original.
2. El artículo está escrito en inglés, portugués o español (correspondiente al dominio del idioma entre los autores).
3. El estudio se llevó a cabo en un entorno organizacional, ya sea en el sector público o privado.
4. Se brindó apoyo a los trabajadores, líderes u organizaciones en forma de desarrollo de habilidades / conocimientos, desarrollo de equipos o cambio a nivel organizacional.
5. Se recopiló y analizó al menos una línea de base y al menos una medida de resultado, cuantitativa o cualitativa, de la cultura organizacional, el clima o el contexto social informado por el proveedor o el liderazgo, o se realizó un análisis de variables cruzadas que puede influir en la cultura organizacional.

Se realizó un diagrama de flujo PRISMA para optimizar la información del proceso de selección de artículos. Se puede ver en el Anexo 9.

Este artículo **ha sido aceptado** en formato póster para ser expuesto en el siguiente Congreso Internacional de la EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology) que tendrá lugar en Glasgow los días 11, 12, 13 y 14 de enero de 2022.

A modo resumen y aclaratorio se muestra el siguiente timeline:

