

# INFORME TERCERA 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

**Doctorando:** Antonio Ortiz Vázquez

**Tutora UJI:** Marisa Salanova Soria

**Cotutora UJI:** Susana Llorens Gumbau

**Tutor Ford:** Enrique Roig Pérez

**Fecha de realización:** 5 de septiembre de 2023

## RESUMEN DE LA TERCERA ANUALIDAD

Según el “Plan de Trabajo – Tercera Anualidad 2023-2023” entregado en el cierre de la anterior anualidad (segunda), los objetivos a alcanzar durante esta segunda anualidad eran los siguientes:

1. *Finalización del proceso de evaluación en tiempo 1. Esto hace referencia a la recogida y análisis de los datos de la primera evaluación distal, compuesta por el cuestionario HEROCheck, entrevistas, Focus Groups, Test de las 20 frases, y el Cuestionario COPo, estando este último elaborado a medida para la factoría.*

***Se asegura el alcance de este objetivo al 100% antes de la finalización de 2022, ya que el proyecto se encuentra en pleno cierre del análisis de la primera evaluación distal.***

2. *Aumentar los niveles de conciencia de los recursos descritos con anterioridad y áreas de mejoras, en el equipo directivo y stakeholders del entorno empresarial relevante del Área Industrial de Almussafes a través de diferentes Intervenciones Psicológicas Positivas.*

***Se espera una obtención parcial (70%) de este objetivo. Esto es debido a que la duración propia del periodo de intervenciones es de dos años (anualidad 3 y parte de la anualidad 4).***

3. *Alinear y aplicar, conjuntamente a los implicados de los procesos de cambio, líneas de intervención desde la Psicología Organizacional Positiva para consolidar una cultura más positiva y mejorar los niveles de bienestar y de productividad de las personas del entorno empresarial relevante del Área Industrial de Almussafes.*

***Se espera una obtención parcial (70%) de este objetivo. Esto es debido a que la duración propia del periodo de intervenciones es de dos años (anualidad 3 y parte de la anualidad 4).***

## **TERCERA ANUALIDAD**

Siguiendo la misma estructura del informe anterior (segunda anualidad) se hará una actualización de los diferentes puntos expuestos desde el inicio del Proyecto hasta la actualidad. No obstante, es conveniente remarcar que el **PILOTO realizado en la Planta BODY 2 se completó al 100% durante el transcurso de la segunda anualidad**, por lo que en este informe sólo se hará referencia al proceso de diagnóstico e intervención de la factoría al completo:

### **FASE I. PROCESO DE DIAGNÓSTICO HERO**

El proceso diagnóstico constaba de cuatro partes diferenciadas que constan en la Memoria Técnica del Proyecto. A saber: contextualización, diagnóstico, análisis y devolución.

**Contextualización:** completada al 100% en segunda anualidad.

**Diagnóstico:** completo al 80% en segunda anualidad. Se ha completado al 100% en la tercera anualidad.

Para realizar este diagnóstico completo se han realizado:

- 27 entrevistas a Gerentes: realizadas entre las fechas del 13 al 26 de octubre de 2022.
- 2476 respuestas al cuestionario HEROCheck + COPo, obtenidas entre las fechas del 15 de junio de 2022 y el 16 de septiembre del mismo año.
- 3 Focus Groups de dos horas de duración, realizados los días:
  - 23 de enero de 2023 en Body & Stamping.
  - 25 de enero de 2023 en MP&L.
  - 27 de enero de 2023 en Motores.

Estos Focus Groups complementaron el diagnóstico preliminar con los datos obtenidos antes del inicio del 2023, que fueron con los que se estableció el plan de acción inicial presentado al equipo directivo de la factoría. Además, están centrados sólo en tres de

las doce áreas evaluadas ya que fueron estas las que el diagnóstico reveló como prioritarias.

**Análisis:** completo al 70% en segunda anualidad. Se ha completado al 100% en la tercera anualidad.

Tanto los **datos cuantitativos** como los **datos cualitativos** terminaron de ser analizados a comienzo de la tercera anualidad (octubre de 2022), pudiendo elaborar los informes ejecutivos e informe global a lo largo del mes de noviembre. Los datos se expusieron en tablas en las que se reflejaban todas las variables evaluadas comparadas con otro grupo de referencia (benchmarking externo e interno) señalando las diferencias significativas. Se muestra un ejemplo de esto en el Anexo 1.

En el benchmarking interno se comparan los resultados con una muestra normativa compuesta por trabajadores y trabajadoras de diferentes sectores. El benchmarking interno se realiza en función del sexo, la edad, el estrato organizacional al que se pertenece, por áreas y, dentro de cada área, por departamentos. Para realizar el diagnóstico de las áreas se comparaba la muestra de esa área con la del resto de la organización. De la misma forma, para realizar el diagnóstico de los departamentos se comparaba la muestra de ese departamento con el resto del área al que pertenece. De esta manera los datos también son sensibles al contexto de cada área y departamento, ya que, aunque conforman la misma empresa, tienen realidades muy diferentes en la mayoría de los casos.

También se realizó un modelo SEM tanto con los resultados globales de la factoría como con aquellas áreas que por muestra permitía hacerlo (más de 100 respuestas). Con este modelo se concluye que los grandes drivers del Bienestar (especialmente sobre el Work engagement, resiliencia y confianza vertical) y de los Resultados saludables (especialmente en compromiso organizacional y desempeño intra-rol) son:

- Incremento del Apoyo social, Liderazgo Positivo y Coordinación.
- Reducción del Conflicto de rol, Mobbing y Disonancia emocional.

**Devolución:** completo al 0% en la segunda anualidad. Se ha completado al 100% en la tercera anualidad.

Se elaboraron 12 informes ejecutivos (uno por cada área evaluada dentro de la factoría) y fueron entregados y expuestos a cada Area Manager mediante una reunión presencial. Estas reuniones tuvieron lugar entre el 29 de noviembre de 2022 y el 7 de diciembre del mismo año.

También se realizó un informe global en el que se compilaban los resultados de todas las áreas además del de la factoría, alcanzando una extensión de 194 páginas. Este informe fue entregado y expuesto ante el equipo directivo de la factoría el 21 de diciembre de 2022.

## **FASE II. INTERVENCIONES PSICOLÓGICAS POSITIVAS**

Completa al 0% en la segunda anualidad. Se ha completado al 78% en la tercera anualidad.

Una vez identificadas las necesidades de la factoría y, concretamente, las de las áreas identificadas como prioritarias se estableció un “match” entre las variables que necesitan mejora con aquellas que abordan las diferentes Intervenciones Organizacionales Positivas (IPP) con las que cuenta el Equipo WANT (Anexo 2).

En total se realizarán cuatro tipos de IPP:

- **Survey Feedback Appreciativo:** Técnica que consiste en brindar feedback sobre los resultados de la evaluación a un grupo o equipo determinado con el fin de que, a través de un debate sobre esos resultados, se propongan acciones de mejora colectiva desde una perspectiva de apreciación. El objetivo es plantear planes de mejora específicos que estén, en gran parte, bajo el control de los participantes. Esta acción pertenece al nivel organizacional (nivel O) de acuerdo con el Modelo IGLO. Es una estrategia especialmente útil para tratar de mejorar el clima de apoyo social, la coordinación, disminuir la sobrecarga mental e incrementar el compromiso organizacional y la confianza.

- **Líder Coach:** Desde un enfoque centrado en lo positivo, se busca optimizar estilos de liderazgo positivos y saludables como un recurso social- organizacional indispensable para potenciar el desarrollo personal y profesional, el bienestar psicosocial y resultados organizacionales saludables. Esta acción pertenece al nivel de líder (nivel L) de acuerdo con el Modelo IGLO. Esta intervención es propuesta con especial énfasis en el desarrollo de comunicación y clima positivos, coordinación, entrenamiento en feedback positivo, desarrollo de empowerment, reconocimiento y confianza vertical.
- **Emocionalidad Saludable:** Técnica que consiste en conocer las diferentes dimensiones de nuestro estilo emocional y su impacto en el bienestar. Consiste en aprender técnicas para modificarlas y desarrollar estilos emocionales más adaptativos. Sería interesante para generar niveles mayores de engagement y de resiliencia, de confianza horizontal y de optimismo. Esta acción pertenece al nivel de individuo (nivel I) de acuerdo con el Modelo IGLO. En especial permitiría desarrollar la perspectiva, la inteligencia social y la autoconsciencia. Pero también aumentar el clima de apoyo social y mejorar los niveles de bienestar.
- **Buen Trato:** Técnica que consiste en conocer las causas y las consecuencias de los conflictos en el trabajo y desarrollar herramientas y destrezas para afrontar estas situaciones con éxito. Esta acción pertenece al nivel de individuo (nivel I) de acuerdo con el Modelo IGLO. En especial permitiría disminuir los conflictos, situaciones de mobbing y hostilidad entre los compañeros y desarrollar resiliencia, clima de apoyo, optimismo y compromiso con la organización.

Se procede ahora a ir indicando las características del desarrollo de cada una de las IPP acordadas con los gerentes de cada área prioritaria:

#### BODY & STAMPING

- Survey Feedback Apreciativo: **completada al 100%**
  - 3 sesiones de 2 horas (6 horas)
  - 3 reuniones de seguimiento con gerencia de 30 min (1,5 horas)
  - N grupo: 14 personas de Tabla 1 y Tabla 2
  - Fechas de realización: 13 de febrero – 23 marzo

- Líder Coach: **completada al 95%** (falta toma de datos en tiempo 3)
  - 3 sesiones de 3 horas y 1 sesión de 2 horas (11 horas)
  - 3 sesiones individuales de microcoaching de 1,5 horas (54 horas)
  - N grupo: 12 personas de Tabla 2
  - Fechas de realización: 20 de abril – 10 julio
- Emocionalidad Saludable: **completada al 95%** (falta toma de datos en tiempo 3)
  - 3 sesiones de 2 horas (6 horas)
  - Acceso a Aula Virtual
  - N grupo: 25 personas de Tabla 1 y Tabla 2
  - Fechas de realización: 13 de junio – 11 julio

#### MP&L

- Survey Feedback Appreciativo: **completada a 100%**
  - 3 sesiones de 2 horas (6 horas)
  - 3 reuniones de seguimiento con gerencia de 30 min (1,5 horas)
  - N grupo: 17 personas de Tabla 2
  - Fechas de realización: 13 de junio – 11 julio
- Líder Coach: **completada al 95%** (falta toma de datos en tiempo 3)
  - 3 sesiones de 3 horas y 1 sesión de 2 horas (11 horas)
  - 3 sesiones individuales de microcoaching de 1,5 horas (67,5 horas)
  - N grupo: 15 personas de Tabla 2
  - Fechas de realización: 26 de abril – 7 julio
- Emocionalidad Saludable: **completada al 10%** (está planificada)

## MOTORES

- Survey Feedback Appreciativo: **completada al 85%** (falta sesión de seguimiento)
  - 3 sesiones de 2 horas (6 horas)
  - 3 reuniones de seguimiento con gerencia de 30 min (1,5 horas)
  - N grupo: 21 personas de Tabla 1 y Tabla 2
  - Fechas de realización: 7 de marzo – 17 octubre
  
- Líder Coach: **completada al 10%** (está planificada)
  
- Buen Trato: **completada al 95%** (falta toma de datos en tiempo 3)
  - 3 sesiones de 2 horas (6 horas)
  - Acceso a Aula Virtual
  - N grupo: 25 personas de Tabla 1 y Tabla 2
  - Fechas de realización: 20 de junio – 18 julio

## **POSIBLES LIMITACIONES**

Durante esta anualidad se ha seguido notando cierta dificultad por el suministro de semiconductores, siguiendo la situación de ERTES, condicionando esto el calendario del proyecto. No obstante, siempre se ha buscado la forma de intentar causar el menor daño posible en la calendarización.

Además, durante este año la factoría de Almussafes ha pasado por un proceso muy crítico de competición con otra planta alemana en el que competían por evitar el cierre. Por suerte salió victoriosa la planta de Ford Almussafes. Aún así se ha establecido y se está llevando a cabo un ERE de 1100 personas. Esto, obviamente, causará muerte muestral en el proyecto de investigación. Respecto a la atención y coordinación del proyecto, esto no ha causado tanto condicionante como pudiera pensarse, ya que damos feedback a los gerentes encargados del proyecto dentro de Ford (dirección de RRHH y gerencia de Formación), pero nos coordinamos directamente con los gerentes que lideran las áreas en las que se están desarrollando las IPPs.

## ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA TERCERA ANUALIDAD

Además de la realización de tareas relativas al Proyecto COPo, a lo largo de la anualidad también se han desarrollado actividades necesarias para el desarrollo de la tesis y el cumplimiento de los requisitos para su defensa. Estas son las siguientes:

Carácter	Tipo de actividad	Horas	Horas computadas/máximas
Obligatorio	Publicaciones indexadas	Min: 200 Max: 200	0 / 200
Obligatorio	Participación en congreso	Min: 100 Max: 150	100 / 150
Obligatorio	Movilidad	Min: 150 Max: 150	0 / 150
Obligatorio	Asistencia a seminario	Min: 100 Max: 150	198 / 150
Optativo	Reunión de seguimiento de proyectos de I+D competitivos	Min: 0 Max: 20	21 / 20
<b>Total horas obligatorias computadas / máximas: 250 / 550</b>			
<b>Total horas optativas computadas / máximas: 69 / 50</b>			

Porcentaje de Total horas obligatorias: **45,5%** + 15%

A continuación se exponen todas las actividades realizadas durante la anualidad:

### Cursos Formación Transversal y Seminarios:

- Curso: Curso Básico en Análisis de Datos (Anexo 3).
- Curso: Aprendiendo de los datos. Análisis multivariante (Anexo 4).

### Congresos:

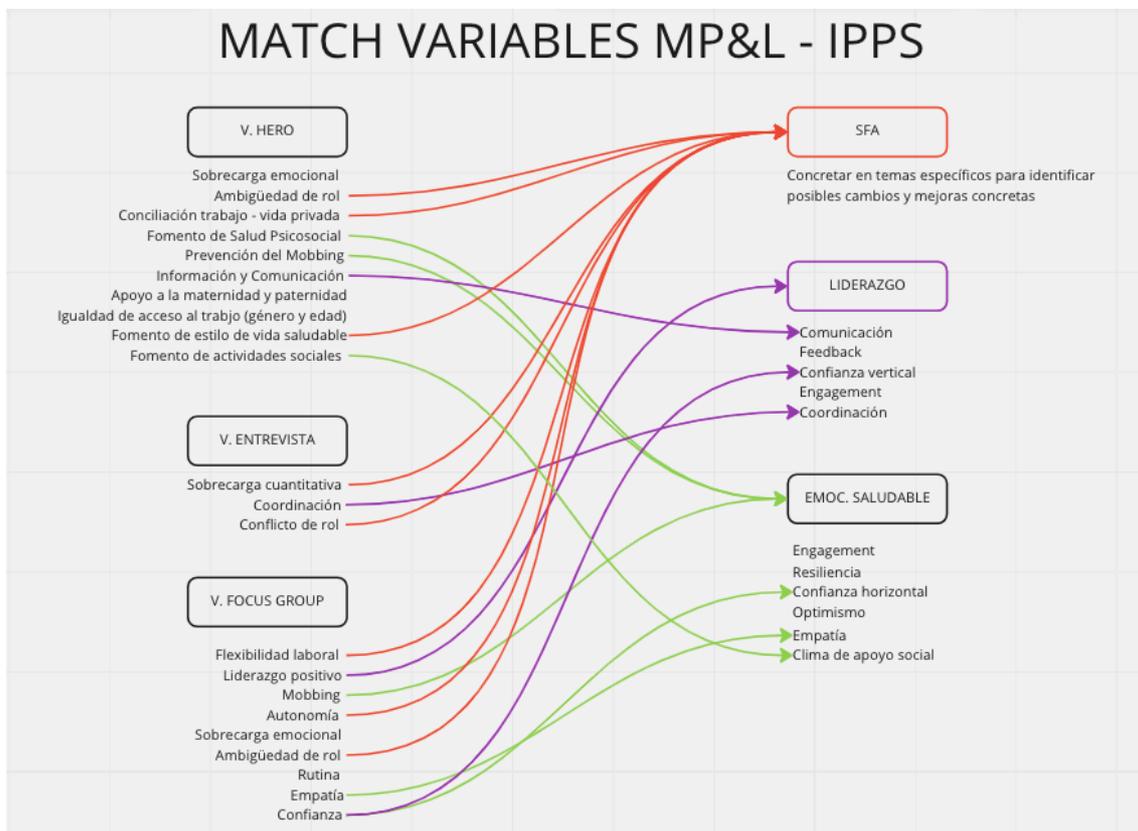
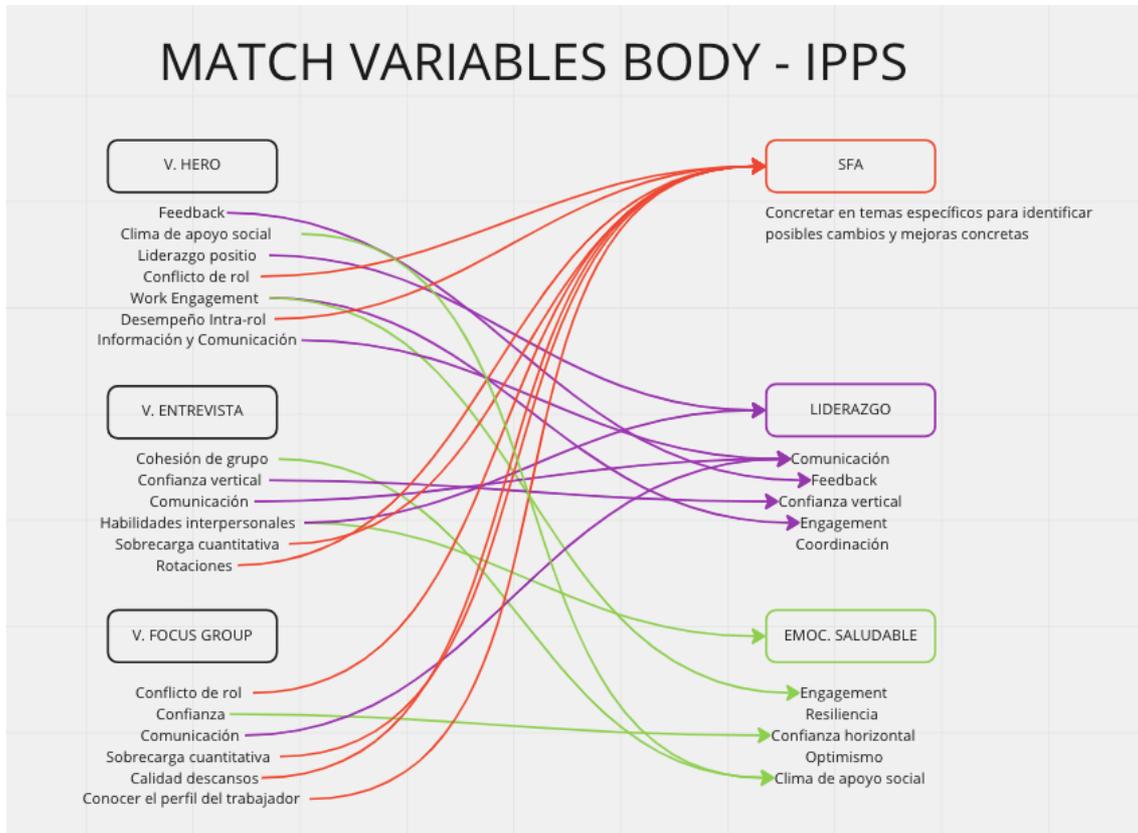
- 21<sup>st</sup> EWAOP Congress: The future is now: the changing world of work – Oral Presentation: Development and validation of the “positive organizational culture scale (POC-S)” and its relationship with work wellbeing (Anexos 5 y 6).

## ANEXOS

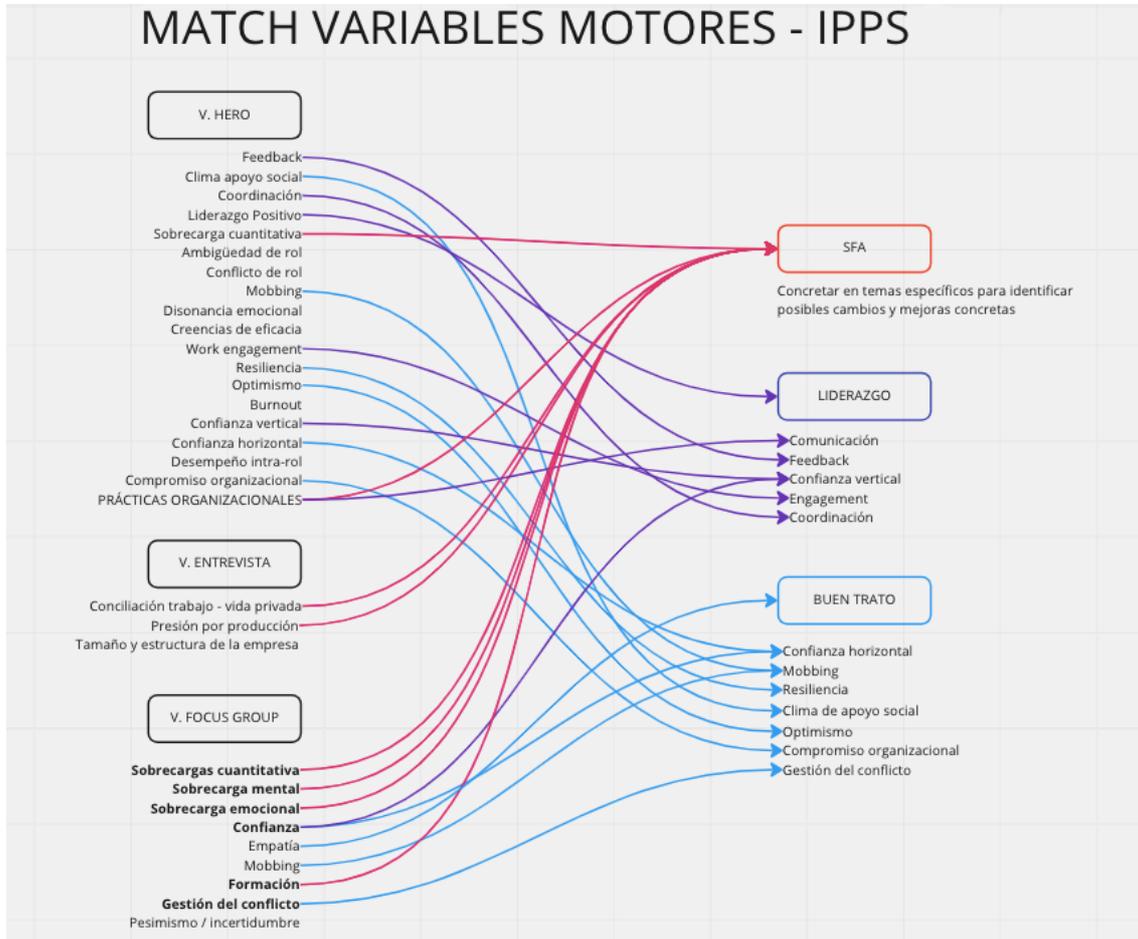
Anexo 1. Tabla de Resultados HERO COPO

	Variable	Media FORD	Media Muestra normativa
<b>RECURSOS LABORALES Y PERSONALES</b>	Autonomía	3,31	4,38
	Feedback	3,62	4,25
	Clima apoyo social	4,29	4,75
	Coordinación	4,67	4,89
	Liderazgo positivo	3,91	4,58
<b>DEMANDAS LABORALES</b>	Sobrecarga cuantitativa	2,98	3,48
	Sobrecarga mental	4,28	4,31
	Sobrecarga emocional	2,90	3,80
	Ambigüedad de rol	1,54	1,78
	Conflicto de rol	1,86	2,15
	Rutina	3,48	2,71
	Mobbing	1,31	1,10
<b>EMPLEADOS SALUDABLES</b>	Disonancia emocional	1,91	2,35
	Competencia mental	4,78	4,81
	Competencia emocional	4,94	4,83
	Creencias de eficacia	4,78	5,02
	Work engagement	4,58	4,66
	Resiliencia	4,33	4,62
	Optimismo	4,41	4,57
	Burnout	1,55	1,50
<b>RESULTADOS SALUDABLES</b>	Confianza vertical	4,18	4,54
	Confianza horizontal	4,73	4,95
	Desempeño Intra-rol	5,25	5,36
<b>PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES</b>	Desempeño Extra-rol	3,70	4,12
	Compromiso organizacional	4,92	4,92
	Información y comunicación	4,00	2,91
	Conciliación trabajo – vida privada	3,83	2,79
	Desarrollo de habilidades	3,94	2,98
	Desarrollo de carrera	3,37	2,69
	Equidad	3,24	2,77
	RSE	4,50	2,70
	Fomento de Salud Psicosocial	3,84	2,62
	Prevención Mobbing	4,35	2,57
	Igualdad de oportunidades (género y edad)	4,39	3,33
	Apoyo a la Maternidad y Paternidad	4,88	3,21
	Igualdad de acceso al trabajo (género y edad)	3,88	3,34
	Liderazgo en gestión de la diversidad	4,27	3,14
	Cultura de Integración de la diversidad	4,59	3,20
	Formación continua (género y edad)	4,25	2,92
	Fomento de Estilo de Vida Saludable	3,60	2,68
	Fomento de actividades sociales	3,43	2,51
	Mentoring	3,94	2,87
	Adaptación del puesto (edad y otros)	3,91	2,59

## Anexo 2. Match Áreas – IPP



## MATCH VARIABLES MOTORES - IPPS



### Anexo 3. Certificado aprovechamiento Curso Básico en Análisis de Datos.



Cristina Pauner Chulvi, secretaria general de la Universitat Jaume I de Castelló,

**CERTIFICO:**

Que **Antonio Ortiz Vázquez**, con documento de identidad 29615254V, ha finalizado la actividad formativa presencial con el título **Curso básico de análisis de datos**, organizada por la Escuela de Doctorado, y realizada del día 10/01/2023 al día 20/01/2023, con una duración de 40 horas y con el programa que se detalla al dorso. Después de realizar la evaluación correspondiente, ha obtenido la calificación de APTO.

Y para que conste, expido este certificado.

## Anexo 4. Certificado aprovechamiento Curso Aprendiendo de los datos. Análisis multivariante.



Cristina Pauner Chulvi, secretaria general de la Universitat Jaume I de Castelló,

### **CERTIFICO:**

Que **Antonio Ortiz Vázquez**, con documento de identidad 29615254V, ha finalizado la actividad formativa presencial con el título ***Aprendiendo de los datos. Análisis multivariante***, organizada por la Escuela de Doctorado, y realizada del día 14/02/2023 al día 04/03/2023, con una duración de 40 horas y con el programa que se detalla al dorso. Después de realizar la evaluación correspondiente, ha obtenido la calificación de APTO.

Y para que conste, expido este certificado.

Anexo 5. Certificado asistencia a Congreso EAWOP



**21<sup>ST</sup> EAWOP CONGRESS**

**CERTIFICATE**  
this is to certify that

**Antonio Ortiz Vázquez**

participated in the 21st EAWOP Congress: The Future is Now: the changing world of work

**ORGANIZERS:**  **eawop**  
European Association of Work  
and Organizational Psychology

 **Polish Association  
Of Organizational Psychology**

Chair of the Programme Committee  
  
Prof. Barbara Kożuszniak

24-27<sup>th</sup> May 2023, Katowice, Poland

LOGISTIC ORGANIZER: Business Service GALOP, Katowice, Poland

## Anexo 6. PPT Exposición Congreso EAWOP.

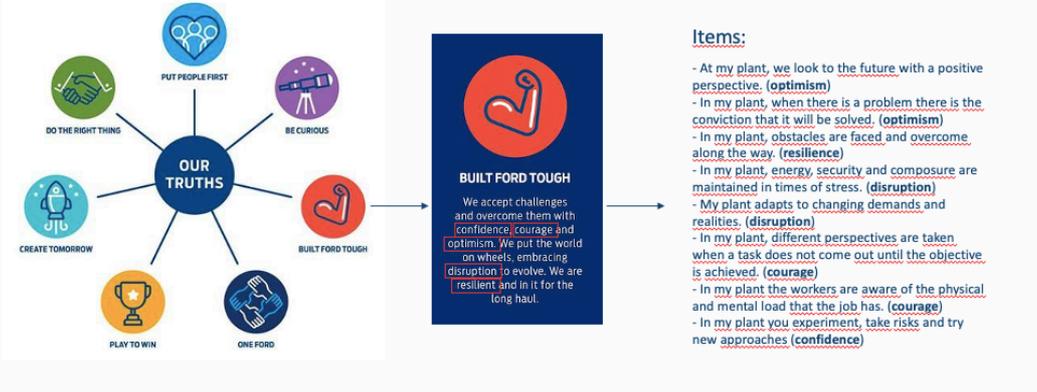


The poster for the EAWOP Congress 2023 features a central graphic with the text "21<sup>st</sup> EAWOP CONGRESS The Future is Now: the changing world of work 24-27 May 2023 • Katowice, Poland". To the left are three decorative icons: a pink flower, a pink rose, and a green leaf. To the right are the logos for Universitat Jaume I, EAWOP (European Association of Work and Organizational Psychology), and Fundación para el desarrollo y la innovación. Below the main graphic is a dark blue banner with the title "DEVELOPMENT AND VALIDATION OF THE 'POSITIVE ORGANIZATIONAL CULTURE SCALE (POC-S)' AND ITS RELATIONSHIP WITH WORK WELLBEING" and the authors "Antonio Ortiz-Vázquez, Susana Llorens & Marisa Salanova".

### 1. Why POSITIVE Organizational Culture?

- The term "**Positive Organizational Culture**" appears in the literature to refer to a culture that is especially beneficial for performance, employee satisfaction and good human resources practices (Shim, 2010), but **there is still no operational definition** of its specific components and features.
- The term "positive" is used interchangeably to refer to cultures as something "favorable" and "beneficial" (Coleman, 2013) and does not respond to a conceptual framework that alludes to constructs of Applied Positive Psychology.
- There are some **approaches** that allow arguing and giving theoretical form to the construct of Positive Organizational Culture (POC):
  - Positive organizational behavior (Luthans, 2002)
  - HERO Model (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012)
  - Virtuous Organizational Practices (Cameron, 2003)

## 2. Developing the Positive Organizational Culture Scale.



**OUR TRUTHS**

- DO THE RIGHT THING
- PUT PEOPLE FIRST
- BE CURIOUS
- CREATE TOMORROW
- BUILT FORD TOUGH
- PLAY TO WIN
- ONE FORD

**BUILT FORD TOUGH**

We accept challenges and overcome them with confidence, courage and optimism. We put the world on wheels, embracing disruption to evolve. We are resilient and in it for the long haul.

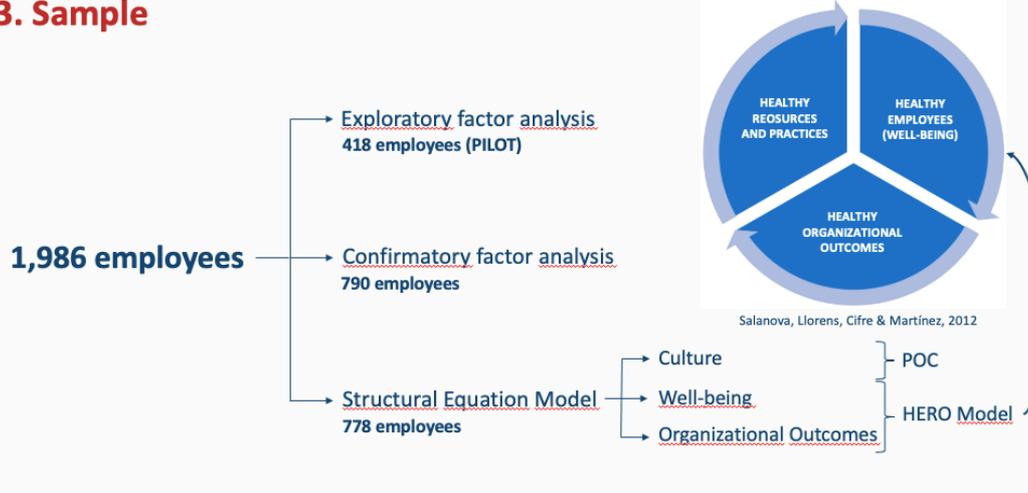
**Items:**

- At my plant, we look to the future with a positive perspective. (**optimism**)
- In my plant, when there is a problem there is the conviction that it will be solved. (**optimism**)
- In my plant, obstacles are faced and overcome along the way. (**resilience**)
- In my plant, energy, security and composure are maintained in times of stress. (**disruption**)
- My plant adapts to changing demands and realities. (**disruption**)
- In my plant, different perspectives are taken when a task does not come out until the objective is achieved. (**courage**)
- In my plant the workers are aware of the physical and mental load that the job has. (**courage**)
- In my plant you experiment, take risks and try new approaches (**confidence**)

[www.want.uji.es](http://www.want.uji.es)
 WANT Research Team
  @want\_uji
  @WANT\_UJI

Author | Affiliation: 3

## 3. Sample



**1,986 employees**

- Exploratory factor analysis  
418 employees (PILOT)
- Confirmatory factor analysis  
790 employees
- Structural Equation Model  
778 employees

Culture } POC  
 Well-being }  
 Organizational Outcomes } HERO Model

HEALTHY RESOURCES AND PRACTICES

HEALTHY EMPLOYEES (WELL-BEING)

HEALTHY ORGANIZATIONAL OUTCOMES

Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012

[www.want.uji.es](http://www.want.uji.es)
 WANT Research Team
  @want\_uji
  @WANT\_UJI

Author | Affiliation: 4

## 4. Results

### Study 1. Exploratory Factor Analysis

Sample: 418

Male: 378 - Female: 38 - Other: 2

Expected factors: 8

Initial items: 48

Final items: 28

Nº factors: **6**

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de pruebas		,973
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	11050,012
	gl	1128
	Sig.	,000

	$\alpha$
Open communication and support: 9 items	0,945
Strategic Knowledge: 3 items	0,894
Trust and Collaboration: 4 items	0,863
Recognition: 3 items	0,882
Learning orientation: 3 items	0,893
Work adaptability: 6 items	0,892

$\chi^2$	df	RMSA	CFI	TLI	GFI	NFI	IFI
565,21	88	,084	,934	,921	,904	,923	,934

### Study 2. Confirmatory Factor Analysis

Sample: 790

Male: 667 - Female: 116 - Other: 7

Expected factors: 6

Initial items: 48

Final items: 28

Nº factors: 6

Open communication and support: 9 items

Strategic Knowledge: 3 items

Trust and Collaboration: 4 items

Recognition: 3 items

Learning orientation: 3 items

Work adaptability: 6 items



$\chi^2$	df	RMSA	CFI	TLI	GFI	NFI	IFI
1466,36	335	,065	,939	,931	,882	,923	,934

[www.want.uji.es](http://www.want.uji.es)



WANT Research Team



@want\_uji



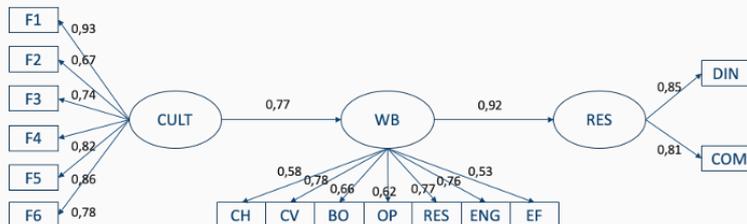
@WANT\_UJI

Author | Affiliation: 5

## 4. Results

### Study 3. Structural Equation Modeling

Full Mediation of Well-Being between POC and Organizational Outcomes



Sample: 790

Male: 662 - Female: 111 - Other: 5

F1: Open communication and support  
F2: Strategic Knowledge  
F3: Trust and Collaboration  
F4: Recognition  
F5: Learning orientation  
F6: Work adaptability

The results of the Structural Equations Analysis show that the "Positive Organizational Culture" has a direct effect on Well-being, which in turn leads to higher Performance and Commitment.

[www.want.uji.es](http://www.want.uji.es)



WANT Research Team



@want\_uji



@WANT\_UJI

Author | Affiliation: 6

## 5. Conclusion

- We used a combination of exploratory and confirmatory statistical approaches to validate the Positive Organizational Culture Scale. The results confirmed the structure of the scale.
- The SEM provides evidence in favor of a full mediation model where Well-being is a mediating variable between Positive Organizational Culture and Performance and Commitment.

## 6. Limitations

- The Positive Organizational Culture Scale has only been used in one organization.
- The company is undergoing cultural and structural changes while the project is being developed.

[www.want.uji.es](http://www.want.uji.es)

 WANT Research Team

 @want\_uji

 @WANT\_UJI

Author | Affiliation: 7



# GRACIAS :)



Antonio Ortiz Vázquez

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

 WANT Research Team

 @want\_uji

 @WANT\_UJI

 fundación  
para el desarrollo  
y la innovación

[anortiz@uji.es](mailto:anortiz@uji.es)

You can find me in LinkedIn too!