

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



**Título: Crece una PYME con Economía del Bien Común**

**Nombre del/la estudiante:** Desireé Martín Martín

**Nombre del tutor/a:** María Lidón Nebot Gresa

**Curso académico de presentación:** 2017-2018

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como objetivo plantear la intervención en una pequeña empresa española dedicada al comercio de productos ecológicos y naturales, que ha comenzado a iniciarse en el modelo de Economía del Bien Común planteado por Christian Felber (2012). Para potenciar la consolidación de esta PYME, y cumplir con la petición de la empresa, se han planteado dos intervenciones y una técnica de mejora de grupos. Por un lado, se propone la herramienta Survey Feedback para promover la codecisión interna en la empresa. Se ha diseñado un programa que pretende incrementar comportamientos saludables, ecológicos y solidarios en el puesto de trabajo. Y finalmente, se proponen unas prácticas de conciliación para trabajar esta línea aún no considerada en el caso de esta empresa. Todas estas propuestas giran en torno a mejorar la salud psicosocial de los trabajadores, y tienen como finalidad que la organización siga evolucionando y planteando sus propias actividades en esas materias. De forma paralela, se realiza una reflexión sobre las competencias adquiridas a lo largo del máster que han permitido la elaboración de este trabajo de carácter académico-profesional.

**Palabras clave:** Economía del Bien Común, Prácticas Organizacionales, Psicología.

## **Abstract:**

The aim of this project is to propose an intervention in a small spanish company, dedicated to sell organic and natural products, which has started in the Economy for the Common Good model proposed by Christian Felber (2012). To strengthen the consolidation of this SME, and to comply with the company's request, two interventions and a technique to improve work groups have been proposed. So, on the one hand, the Survey Feedback tool has been proposed to promote internal codecision. Also, we have design a program to increase healthy, ecological and supportive behavior in the workplace; and finally, conciliation practices are proposed to start working lines not yet considered in this small company. All these proposals revolve around improving the psychosocial health of the workers and try to improve organization abilities to propose its own activities in these matters. At the same time, we reflect about the competences acquired throughout the master's degree that have allowed the development of this academic and professional work.

**Keywords:** Economy for the Common Good, Healthy practices, Psychology.

## ÍNDICE

1.Introducción.....	4
Presentación .....	4
Definición del caso.....	8
2.Objetivos.....	13
3.Metodología.....	13
Temporalización.....	20
4.Resultados esperados .....	24
5.Presupuesto.....	25
6.Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster, con aplicación al tema del TFM y transferencia al ámbito profesional .....	26
7.Conclusiones finales .....	34
8.Referencias .....	35
9.Anexos.....	36

# 1.INTRODUCCIÓN

## Presentación

Toda organización nace con una misión que define su razón de ser y motivo por el que se diferencia, una visión con la que establece unas metas que espera conseguir y unos valores que guían la forma de proceder de la organización. Teniendo en cuenta esto, las organizaciones se distinguen entre sí por estos tres elementos y también por la manera con la que se adaptan al entorno en el que se encuentran. Existen organizaciones que son resilientes a la hora de afrontar las crisis económicas y financieras, y que salen favorecidas ante estos cambios, que difieren en los recursos que invierten en la salud y la motivación de sus empleados y equipos de trabajo, pero también estructuran y controlan los procesos de trabajo para que esto sea posible, por lo que acaban obteniendo resultados saludables orientados al logro de ingresos y excelencia para la sociedad (Acosta, Torrente, Llorens y Salanova, 2013), puesto que la sociedad se tiene en cuenta como elemento fundamental al que dirigir su actividad, sobre todo si esta es socialmente responsable.

A lo largo del siglo XX las teorías del desarrollo han tenido como objetivo conseguir el crecimiento económico, llegando a plantear un nuevo modelo microeconómico de desarrollo local, basado en el aprovechamiento de los recursos endógenos del territorio para generar empleo, renta y riqueza, y así aumentar el bienestar social y la calidad de vida. Los valores que de base existen detrás de estas teorías son el crecimiento del Producto Interior Bruto (PIB) como objetivo y la competitividad como medio para su consecución (Díaz, Sánchez y Morilla, 2017). Frente a estas teorías del desarrollo han aparecido nuevas propuestas en donde el PIB se sitúa como el medio, y las personas como el elemento fundamental de desarrollo (ejemplo de estas son la economía circular, economía colaborativa, teoría de las capacidades, entre otras) y en donde se reivindica el espacio local como punto de acción para implementar propuestas en busca del empoderamiento de la población.

En estas teorías en donde las personas aparecen como elemento fundamental, se encuentra la Economía del Bien Común (Felber, 2012), modelo económico, social y político basado en los valores esenciales de: dignidad humana, solidaridad y justicia, sostenibilidad medioambiental, y transparencia y participación democrática. La Economía del Bien Común (EBC de ahora en adelante) plantea un modelo que se construye con la herramienta básica de la democracia, la participación y el diálogo. A su

vez, el foco de acción es el ámbito local, el principal protagonista es la sociedad civil, y se centra en la cooperación y no en la competencia, en el servicio de las personas y no en el afán de lucro, por lo que el capital tiene importancia como instrumento de intercambio o de inversión, pero no como un fin en sí mismo (<https://economiadelbiencomun.org/>).

Hay que tener en cuenta que el ámbito local específicamente, y el contexto social en general (con sus factores sociales y culturales, el entorno económico, el mercado de trabajo y el sector) se considera una de las variables principales que debe tener en cuenta una organización para establecer una estrategia empresarial eficaz, y esta estrategia a su vez debe ser contingente con la realidad interna de la organización, a través de una adecuada estrategia de Recursos Humanos (Maella, 2010).

De este modo, todas las organizaciones se ven influenciadas por el entorno en el que se encuentran, pero no de la misma forma, ya que internamente difieren en los recursos que invierten para promover la salud de sus empleados, en cómo estructuran y gestionan los procesos de trabajo (e.g., prácticas organizacionales), y en los resultados que obtienen (Acosta, Salanova y Llorens, 2012). Los cambios del entorno se caracterizan por ser rápidos y constantes, donde suelen aparecer crisis económicas y sociales, que afectan de una manera u otra a las organizaciones. De ahí la importancia de cuidar y optimizar las inversiones que se realizan en los recursos, y en concreto, de aquellos recursos que dotan a las organizaciones de una ventaja competitiva única e irrepetible, como son los recursos humanos. Y este tipo de inversiones pueden centrarse en las prácticas organizacionales.

Según Salanova y colaboradoras (2012) las prácticas organizacionales se definen como “un patrón planificado de actividades orientadas a facilitar que una organización logre sus metas” que tratan de incrementar la salud psicológica y financiera a nivel personal, de los equipos y de la organización. La investigación reciente basada en el Proyecto Europeo ERCOVA muestra la existencia de ocho prácticas fundamentales desde la Dirección de Recursos Humanos que se basan en la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y son: conciliación trabajo-familia, prevención del *mobbing*, desarrollo de habilidades, desarrollo de carrera, salud psicosocial, equidad percibida, comunicación e información organizacional y responsabilidad social empresarial (Acosta, Salanova y Llorens, 2012). La implementación de estas prácticas organizacionales impacta positivamente en el bienestar de los trabajadores, y los beneficios que aportan se traducen, por ejemplo, en mayores niveles de confianza organizacional, y *engagement* en los empleados y en los equipos de trabajo,

repercutiendo también en los resultados organizacionales saludables (mayor compromiso con la organización, competitividad, desempeño y reputación). Y de manera indirecta se tiene como resultados otras consecuencias organizacionales prácticas, como que la organización sea percibida como un buen lugar para trabajar, o que los clientes perciban como adecuado el desempeño de los trabajadores, ya que como se ha mostrado, esta percepción influye en su futura fidelidad y satisfacción (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012). Por ello argumentamos que los beneficios que se obtienen gracias a la implementación de prácticas organizacionales deberían incluirse en la estrategia de negocio de las organizaciones. De hecho, son las prácticas organizacionales, junto con los recursos, un elemento clave en el modelo HERO (Salanova y colaboradoras, 2012).

En sí, una organización HERO (Salanova y colaboradoras, 2012) es una organización saludable y resiliente que realiza acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar los procesos y resultados de los empleados y de la organización, que incluso cuando se encuentran ante situaciones adversas mantienen un ajuste positivo. Según este modelo, combinan tres componentes clave que interaccionan entre sí: (1) recursos y prácticas organizacionales saludables (e.g., recursos laborales, prácticas organizacionales saludables), (2) empleados saludables (e.g., creencias de eficacia, confianza organizacional, *engagement*) y (3) resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño, excelencia) (Acosta, Salanova y Llorens, 2012). Además, este tipo de organizaciones mantienen relaciones positivas con su entorno extra-organizacional, con la sociedad en general y con la comunidad local en la que se encuentran, incluyendo en esta a sus clientes, los socios y las organizaciones de su alrededor. Es por ello que la Excelencia en las organizaciones constituye un importante indicador de Resultados organizacionales Saludables del modelo HERO, porque una organización tendrá resultados óptimos en la medida en que tenga en cuenta a los empleados, a los clientes (su satisfacción y lealtad) y a otros grupos de interés, pero que además tenga responsabilidad social externa, es decir, tiene en cuenta las preocupaciones sociales y medioambientales del entorno. Estos elementos ayudan a entender qué es una organización saludable, elementos imprescindibles si son organizaciones situadas en el sector de servicios.

Este creciente interés de las organizaciones de realizar una devolución al entorno social se ha mostrado a través de políticas de Responsabilidad Social Corporativa, o incluso a través de la búsqueda de Calidad del producto o servicio que se le da al

cliente. Y de esta manera, se pasó de hablar de Calidad Total a Excelencia, que incluye la denominada Calidad Social o demandada por la Sociedad. En este contexto nos encontramos de nuevo con el modelo de Economía del Bien Común dentro de los modelos de Excelencia que tiene en cuenta a la sociedad, y específicamente se trata de un modelo económico alternativo y sostenible orientado a la cohesión social y a la búsqueda del bien común. Teniendo en cuenta sus cuatro valores fundamentales, fomentan el bien común con cinco grupos de contacto con los que interactúa una organización (proveedores, financiadores, clientes/productos/servicios/otras empresas, ámbito social) a través de la implantación de unas medidas o buenas prácticas, semejantes a las prácticas organizacionales saludables.

En estos momentos, la Economía del Bien Común se ha extendido por más de 20 países, entre ellos Alemania, Italia, Suiza, Inglaterra o Chile, y en España aparecieron en 2012 los primeros grupos impulsores a nivel local (Campos de Energía), formados por grupos de personas, empresas y comunidades que profundizan, extienden y desarrollan el concepto de la Economía del Bien Común, generando redes de cooperación desde lo local hacia lo global. Posteriormente se constituyó la Asociación Federal Española para el Fomento de la Economía del Bien Común, y las asociaciones de Euskadi, Cataluña, Valencia, Canarias y Andalucía. Asimismo, en 2015 se produjo un hito importante de cara a la extensión de la EBC a nivel europeo, año en el que fue aprobado el dictamen por el Comité Económico y Social Europeo en el que se recoge que el modelo está concebido para incluirse en el marco jurídico europeo y nacional (Díaz, Sánchez y Morilla, 2017).

La implantación del modelo de la EBC es cada vez mayor en el mundo empresarial, por lo que se hace necesario disponer de una mayor captación de organizaciones interesadas en este modelo de excelencia holístico. Por ello es imprescindible facilitar las vías de incorporación de las empresas a este modelo, que, por tener como foco fundamental el crecimiento local para tener efectos globales, son de vital importancia las Pequeñas y Medianas Empresas españolas (PyMEs; entre 0 y 250 trabajadores), ya que son estas las que sustentan la mayor parte del tejido empresarial español (90% total de las empresas) y las que representan un gran porcentaje del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Actualmente (marzo, 2018) existen un total de 1.317.015 microempresas, y pequeñas y medianas empresas, en comparación con las 4.587 grandes empresas de 250

o más asalariados (Ipyme, 2018). Pero, sin embargo, a pesar de que las prácticas organizacionales son fundamentales en la generación y desarrollo de las organizaciones saludables y resilientes, las PYMES solo las realizan de manera informal (Acosta, Salanova y Llorens, 2012). Aun así (<https://economydelbiencomun.org/ejemplos-de-balances/>), existen ejemplos de PYMEs que se han sumado a la Economía del Bien Común, existiendo ejemplos de autónomos y empresas desde 15 hasta 250 empleados.

Teniendo en cuenta las Prácticas Organizacionales Saludables y el modelo de Economía del Bien Común, el presente trabajo tiene como objetivo presentar un ejemplo de iniciación a la EBC de una pequeña empresa que, a través de la implementación de prácticas organizacionales basadas en la conciliación y de un programa para incrementar conductas saludables, se pueda consolidar aún más como una organización de Economía del Bien Común y saludable.

### **Definición del caso**

PYME es una pequeña organización que se ha iniciado en el modelo de Economía del Bien Común. Han realizado la autoevaluación a través de la Matriz del Bien Común 5.0, y quieren mejorar la excelencia de su empresa evolucionando como empresa del bien común, puesto que es una prometedora alternativa a corto y largo plazo. En concreto, esta pequeña empresa de valores consolidados vende productos ecológicos en una tienda situada en Castellón de la Plana y cuenta con un número de trabajadores que oscila entre unos 20 repartidos en varios turnos.

La autoevaluación que ha realizado PYME se ha basado en la herramienta técnica de medición propuesta por el modelo EBC denominada Matriz del Bien Común. Está fundamentado en esos cuatro valores nombrados anteriormente, que cualquier organización orientada al bien común debería tener implícitos en la gestión de su empresa. Esta herramienta permite cuantificar que las organizaciones estén realizando esta aportación al bien común, ya que contabiliza y visibiliza las buenas prácticas, plasma el mapa global de dónde está la organización, y define qué hay que trabajar para su mejora y qué hacer para alcanzarlo. Este balance está configurado por 17 indicadores que miden cómo la empresa fomenta esos cuatro valores, junto con los cinco grupos de interés.

## MATRIZ DEL BIEN COMÚN 5.0

VALOR	DIGNIDAD HUMANA	SOLIDARIDAD Y JUSTICIA	SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA
GRUPO DE INTERÉS				
<b>A: PROVEEDORES</b>	A1 Dignidad humana en la cadena de suministro	A2 Justicia y solidaridad en la cadena de suministro	A3 Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro	A4 Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro
<b>B: PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS</b>	B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros	B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros	B3 Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros	B4 Propiedad y participación democrática
<b>C: PERSONAS EMPLEADAS</b>	C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo	C2 Formalidad de los contratos de trabajo	C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores	C4 Transparencia y participación democrática interna
<b>D: CLIENTES Y OTRAS ORGANIZACIONES</b>	D1 Actitud ética con los clientes	D2 Cooperación y solidaridad con otras empresas	D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios	D4 Participación de los clientes y transparencia de producto
<b>E: ENTORNO SOCIAL</b>	E1 Propósito e impacto positivo de los productos y servicios	E2 Contribución a la comunidad	E3 Reducción del impacto medioambiental	E4 Transparencia y participación democrática del entorno social

Figura 1: Disponible en <http://economia-del-bien-comun.org>.

Cada empresa puede evaluar cuantitativamente cuál es su contribución al bien común para cada uno de los indicadores, siendo 1.000 puntos la evaluación máxima total que puede obtener (Díaz, Sánchez y Morilla, 2017). Dependiendo de cómo sean sus puntuaciones, y a medida que las organizaciones avancen en el tipo de evaluaciones, se les otorgarán de 1 a 3 semillas o dientes de león. Felber (2012) propone en una primera etapa que las empresas, municipios y organizaciones se comprometan a medir su aporte al bien común mediante el balance. En una segunda etapa, hacen público sus resultados mediante su divulgación en varios medios de comunicación. Finalmente, en una tercera etapa, las empresas con mejores balances deberían contar con incentivos fiscales, discriminación positiva en los procesos de contratación pública, cooperación con la investigación universitaria, etc.; de forma que la sociedad premie a las empresas que están generando bien común, frente a aquellas que no lo hacen (Díaz, Sánchez y Morilla, 2017). Por ello, a PYME le resulta de especial interés seguir avanzando en este modelo como empresa EBC.

A través de autoevaluación realizada por PYME y la entrevista que hemos ejecutado con la dirección, hemos extraído la siguiente información, acorde con los

indicadores de la matriz, y que nos permite conocer en qué estado se encuentra la empresa:

PYME es una organización que desde sus inicios ha querido fomentar la ecología y lo natural como forma de vida, teniendo un gran compromiso por la salud y el bienestar. Es por eso por lo que se centró en contratar a personas centradas con este propósito, y que pudieran disfrutar de buenas condiciones en su lugar de trabajo. Su forma de valorar que esto se cumpliera era a través de encuestas de satisfacción y reuniones periódicas, y estimulando a expresar propuestas y consultas. Cada año se realiza un informe anual, con las actividades realizadas y con la evolución de estas, que más tarde es compartido con el resto de los trabajadores para celebrar los éxitos y objetivos alcanzados. En sí, la persona que creó la empresa sigue siendo el director hoy en día, siendo alguien con el que la plantilla está muy satisfecha y en quien confían.

Por ser una organización responsable con el medio ambiente y el bienestar, y por tener empleados comprometidos con ello, la salud y la seguridad era una parte que se cubría especialmente. La salud física se trabaja desde un punto de vista personal, es decir, cada trabajador se encarga de su salud. Por ejemplo, muchos trabajadores vienen caminando al trabajo o en bicicleta, o comparten coche, pero la mayoría son ciudadanos de Castellón cercanos a la tienda. Y la seguridad se cubre realizando las evaluaciones oportunas e informando a los trabajadores y trabajadoras con una ficha informativa de los riesgos de la tienda y las actividades preventivas.

En cuanto a los puestos de trabajo, no existe una alta jerarquía ni excesiva burocracia, puesto que existen unos cuantos dependientes con algunas funciones, el coordinador/a de tienda y el director. Desde el principio se concibió que la remuneración fuera equitativa, sin altas escalas salariales, aunque está previsto realizar alguna actividad para fomentar bonos, pagas extras o reparto de beneficios.

La propia PYME garantiza que los productos que venden, al ser ecológicos, no tengan un alto impacto ambiental, que sus proveedores tengan al menos el sello de ecología o que sean productos de comercio local y de kilómetro cero. Parte de los beneficios que obtiene PYME, se han centrado de hacer de la propia tienda un ejemplo de espacio sostenible (por ejemplo, electrodomésticos sostenibles con etiqueta energética A+++), reciclando y aprovechando al máximo los productos a su disposición, realizando compras semanales según necesidades, y esperando a agotar los productos para realizar de nuevo los pedidos. Además, quieren prepararse para obtener la certificación en ISO 14001.

A pesar de que los productos ecológicos y la vida sana están cada vez más en auge, incluso grandes compañías están empezando a comercializar estos productos, PYME comprende que no todos sus productos están al alcance de todos los ciudadanos monetariamente, pero cree en su capacidad para generar un beneficio social y personal, y que aporta otro tipo de valores. Además, garantiza la transparencia con sus clientes, comprobando que sus productos estén en buen estado, con la información necesaria y los sellos correspondientes. Sin embargo, a largo plazo se plantea que los envases dispongan de los idiomas oficiales o sistemas de lectura como el braille.

La dirección de PYME nos ha pedido que propongamos prácticas relacionadas con los tres grupos de contacto principales (empleados, clientes y ámbito social), y sus respectivos valores (dignidad humana, solidaridad y justicia social, sostenibilidad ecológica, transparencia y participación democrática), ya que muchos de esos criterios generales ya los cumplen, pero solo parcialmente. Por ejemplo, existe Transparencia y participación democrática interna en general (C4), porque se promueve la Transparencia interna (C4.1) realizando un informe anual, pero no se cumplen los subcriterios de Legitimación de la dirección (C4.2) o participación de las personas empleadas en la toma de decisiones (C4.3) porque no son aspectos que haya tenido en cuenta PYME para el desarrollo del negocio, como son el cambio de dirección o la participación activa y formal de los miembros de la plantilla. En la siguiente figura resumimos en qué vamos a centrarnos, y en el anexo I.I se concretan qué criterios y subcriterios son los que cumple, y cuáles quedan por promover.

	<b>Dignidad humana</b>	<b>Solidaridad y justicia social</b>	<b>Sostenibilidad ecológica</b>	<b>Transparencia y participación democrática</b>
<b>A: Proveedores.</b>	A1. Dignidad humana en la cadena de suministro.	A2. Justicia y solidaridad en la cadena de suministro.	A3. Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro.	A4. Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro.
<b>B: Propietarios y Proveedores financieros.</b>	B1. Actitud ética en la gestión de recursos financieros.	B2. Actitud solidaria en la gestión de residuos financieros.	B3. Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros.	B4. Propiedad y participación democrática.

<b>C: Personas empleadas.</b>	C1. Dignidad humana en el puesto de trabajo.	C2. Configuración de los contratos de trabajo.	C3. Fomento del comportamiento ecológico de las personas empleadas.	C4. Codecisión interna y transparencia.
<b>D: Clientela y otras empresas.</b>	D1. Relación ética con la clientela.	D2. Cooperación y solidaridad con otras empresas.	D3. Impacto ecológico por la utilización y gestión de residuos de los productos y servicios.	D4. Participación de la clientela y transparencia del producto.
<b>E: Entorno social.</b>	E1. Significado e impacto social de los productos y servicios.	E2. Contribución a la comunidad.	E3. Reducción de los impactos ambientales.	E4. Transparencia y participación democrática del entorno social.

Figura 2: Elaboración propia. En verde, lo criterios que se cumplen en su totalidad.

Respecto a los criterios A y B, la dirección considera que los cumplen adecuadamente, porque por un lado se selecciona cuidadosamente a los proveedores de los productos, y por otro, prefieren prosperar a largo plazo en el criterio A.

Valorando los criterios y subcriterios que quedan por cumplir, hemos seleccionado los que vamos a intervenir, dejando para largo plazo aquellos que quedan por abordar, ya que consideramos que se requiere una línea base previa para su consecución. En concreto, en los que nos vamos a enfocar son:

- a. En **C.1. Dignidad humana en el puesto de trabajo**: C1.2 Promoción de la salud y seguridad en el trabajo.
- b. En **C.2. Configuración de los contratos de trabajo**: C2.2 Horario laboral y C2.3 Condiciones de trabajo y conciliación.
- c. En **C.3. Fomento del comportamiento ecológico de las personas empleadas**: C3.1 Alimentación durante la jornada laboral y C3.3 Cultura organizacional sostenible y sensibilización con el medio ambiente.

- d. En **C.4. Codecisión interna y transparencia**: C4.3 Participación de las personas empleadas en la toma de decisiones.
- e. En **D.2. Cooperación y solidaridad con otras organizaciones**: D2.1 Cooperación con otras organizaciones y D2.2 Solidaridad con otras organizaciones.
- f. En **E.2. Contribución a la comunidad**: E2.2 Contribución voluntaria a la comunidad.

## **2. OBJETIVOS**

### **Objetivo general:**

Dotar a PYME de prácticas y acciones para mejorar su puntuación y consolidarla como una organización de Economía del Bien Común (EBC), convirtiéndola además en una organización más saludable.

### **Objetivos específicos:**

- Empoderar a los empleados en una metodología de codecisión interna.
- Establecer prácticas de trabajo de conciliación.
- Fomentar comportamientos saludables y ecológicos en la empresa.
- Promover actividades que contribuyan a la comunidad y a otras organizaciones afines.

## **3. METODOLOGÍA**

Los participantes de la intervención serán la totalidad de los empleados que forman parte de PYME, unos 20 trabajadores y trabajadoras, en el que se incluye todos los niveles jerárquicos que forman parte de esta organización. En concreto, los/las participantes son en su mayoría mujeres con una edad comprendida entre 30-40 años (media de 35 años), y que forman parte de la organización desde hace más de un año. Además, de manera indirecta, los participantes serán los clientes, organizaciones y la comunidad en donde se encuentra PYME.

En primer lugar, tras la petición de PYME de nuestros servicios y la entrevista realizada, se realizó un planteamiento de la primera actividad a desarrollar: el Survey Feedback, un encuentro con todos los empleados que permite darles voz y comentar los resultados que han obtenido en la matriz del Bien Común. Compartir estos resultados y buscar estrategias de mejora aporta más sentido si se busca el compromiso e implicación de los participantes. Secundariamente, realizar el Survey Feedback servirá

para empezar a cumplir nuestro primer objetivo específico, y que la empresa lo tenga en cuenta como una herramienta a utilizar para sus futuras decisiones y propuestas.

Todo el proceso del Survey Feedback en sí tendrían en cuenta los siguientes aspectos y ambas sesiones se explican ampliamente en el apartado de Temporalización de este trabajo:

**Objetivo:** conocer los resultados de autoevaluación de Economía del Bien Común, en concreto de los criterios que vamos a abordar, y que propongan propuestas de mejora. Participa la totalidad de la plantilla, y el tamaño del grupo es óptimo para realizar el Survey Feedback (20 trabajadores). Se estima que la duración de cada sesión sea de 3 horas aproximadamente.

**Recursos materiales:** sala, ordenador y cañón de proyección, documentación (informe de EBC, guía de propuestas y plan de mejora, cuestionario de satisfacción, guía de seguimiento).

#### PROPUESTAS:

Durante la sesión se comentaron varios aspectos, haciendo hincapié en los criterios a abordar y priorizando en qué nos vamos a enfocar por el momento. Normalmente después de la primera sesión del Survey Feedback los empleados proponen las acciones que van a poner en marcha ejercer cambios, pero hemos querido modificar la estructura característica del Survey para recoger estas acciones y formalizarlas a través de un programa, y dotar de una serie de recursos a PYME, sobre todo, recursos de información. Es decir, las pequeñas y medianas empresas no pueden compararse con multinacionales en cuanto a la cantidad de recursos que puedan tener, por ello vemos necesario dar información y dar un ejemplo de cómo pueden desarrollarse en su territorio (otro tipo de información de interés sería: qué ayudas pueden obtener, qué tipos de metodologías hay y cómo adaptarlas, webs, ejemplos de otras pymes, etc). Por lo que, algunas de las ideas de conductas a promover fueron elaboradas por los participantes, y la mejor forma que encontramos para fomentar varias conductas sin que supusiera grandes complicaciones fue mediante el programa “Rétame a Crecer”, que se explicará a continuación.

Previa a la implementación, la siguiente sesión que realizaremos con el equipo (incluyendo dirección) es una jornada en exteriores donde presentaremos formalmente estas intervenciones, que han partido de sus propuestas, y que podrá modificarse según

las valoraciones del personal. También se entregarían y explicarían los materiales necesarios para el programa “Rétame a crecer” y se comentarían las prácticas de conciliación. Además, esta jornada será una oportunidad para evaluar la frecuencia con la que la plantilla realiza conductas saludables, ecológicas, de cooperación y solidarias con la comunidad y con otras organizaciones, para que al final de la intervención veamos si realmente ha habido un progreso y si han incrementado ese tipo de conductas. Y, por otro lado, se aprovecharía para realizar ejercicios de Psicología Positiva y de lluvia de ideas. La agenda de esta sesión se encuentra en el anexo I. II.

Por lo que, a partir de estas propuestas hemos formulado dos tipos de intervenciones, que se encargarán de cubrir varios criterios de la matriz y los objetivos, pero teniendo en cuenta que el criterio C.1. Dignidad humana en el puesto de trabajo (en concreto, la promoción de la salud en el trabajo) se trabaja transversalmente a lo largo de esta intervención, sobre todo la salud psicosocial.

Por un lado, hemos propuesto un programa al que hemos llamado “Rétame a Crecer”. Este programa específico para PYME trata de intervenir en varios criterios y subcriterios de la matriz, y teniendo en cuenta las propuestas de los trabajadores, hemos diseñado este proyecto de carácter lúdico como una forma de promover varias conductas de interés entre la plantilla. Los objetivos específicos en los que intervendrá son:

- Fomentar comportamientos saludables y ecológicos en la empresa.
- Promover actividades que contribuyan a la comunidad y a otras organizaciones afines.

Por otro lado, una vez concluido el programa, proponemos la implantación de una serie de nuevas prácticas organizacionales centradas en la conciliación para cubrir el objetivo específico:

- Establecer prácticas de trabajo de conciliación.

### **1. Nuevas prácticas organizacionales:**

Dentro de las nuevas prácticas de conciliación enfocadas en las condiciones de trabajo y conciliación, y de manera indirecta en el horario laboral, proponemos una serie de sugerencias a implantar basadas en las propuestas de los empleados.

Partimos que por ser una tienda los empleados no pueden realizar teletrabajo u otro tipo de sistema que alejen a la persona de su lugar de trabajo. Sin embargo, hay otras propuestas que se pueden incentivar:

- Empleos compartidos: compartir 5 días, 40 horas a la semana con otro compañero. Comparten a su vez el salario, y el dinero ahorrado por la empresa puede ser destinado a otros proyectos.
- Si se trabajan horas extras, ganancia de beneficios extrasalariales (pago de formaciones de interés, canjeo a cambio de día libres, descuentos en productos, etc).
- Incentivar el uso de permisos familiares tanto para hombres como para mujeres, si fuera necesario. Así como establecer otras prácticas de conciliación para las familias (permiso para eventos familiares, primer día de colegio, tutorías y reuniones de colegio, etc), entendiendo familia como un concepto amplio.

De manera alternativa, se podría impulsar la diferenciación de este comercio cerrando un día el local a cambio de promover el uso de máquinas expendedoras con los productos más solicitados, compra a través de internet o con pedidos que requieran transporte en bicicleta a domicilio, o la realización de talleres sobre los productos. De esta manera, se incentiva la flexibilidad en el puesto de trabajo a través de nuevas formas de conciliación, ya que es una de las prácticas organizacionales más demandadas y su promoción genera una serie de resultados beneficiosos para la organización (<https://www.masfamilia.org/nuestra-vision>).

## **2. Programa “Rétame a crecer”**

Este programa tiene como objetivo promover conductas entre los empleados, relacionadas con la alimentación, sensibilización con el medio ambiente, cooperación y solidaridad con organizaciones, contribución a la comunidad, entre otras. Entendemos también como conductas saludables el cuidado personal e interpersonal.

El programa en sí consta de seis semanas en donde cada una tendrá una temática diferente (salud física, ecología, objetivos personales, objetivos interpersonales, colaboración con organizaciones y reto solidario), en la que cada día los empleados tendrán que realizar como mínimo una conducta relacionada con el tema, y al realizar esa conducta, regarán una planta que se les haya encomendado (preferiblemente una que dé frutos). De esta forma se podrá objetivar y visibilizar el crecimiento personal y laboral alcanzado, y los frutos que se obtengan de las plantas serán donados o vendidos. Y en este último caso, el beneficio se destinará para un proyecto de la empresa o un

proyecto social. Por ello, desde un principio, las plantas se situarán en la tienda, y serán visibles para los clientes.



Figura 3. Elaboración propia. Temas a tratar en el programa.

Paralelamente como forma de anotar el número de conductas realizadas, se utilizará el *habit tracker* en donde además se escribirán cuántas conductas se han ido realizando y así llevar a cabo un registro de las mismas, existiendo un *tracker* semanal para cada empleado, y otro en donde esté reflejada toda la organización (ejemplos disponibles en anexo I.III). Este programa tiene carácter competitivo, pero invita a la cooperación entre compañeros dado que el beneficio es común.

A pesar de que cada semana habrá una temática, es libre la elección de qué conductas se desarrollan día tras día, siendo más valoradas las conductas nuevas e innovadoras a cambio de rellenar dos casillas del *tracker*. Por ejemplo, reciclar es una conducta corriente que se realizaría en la semana dedicada a la Ecología, pero utilizar un buscador de internet ecológico y solidario es una conducta nueva que rellenaría dos casillas. Cada semana se proclamará a un ganador, que le permitirá desarrollar un proyecto a la semana siguiente o adquirir un beneficio extrasalarial.

Un ejemplo de programación sería el siguiente:

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADO
Semana 1	Semana de la Salud física					
Semana 2	Semana del Cultivo Personal					Realizar proyecto
Semana 3	Semana de la Ecología					Realizar proyecto
Semana 4	Semana del Cultivo Interpersonal					Realizar proyecto
Semana 5	Semana de la Colaboración con organizaciones					Realizar proyecto
Semana 6	Última semana para recaudar fondos para el Reto Solidario					Realizar proyecto

Comenzando con la semana de la **Salud física**, las conductas cotidianas que pueden realizar los participantes son: realizar 20 minutos de ejercicio físico, seguir menús propuestos por Greenpeace o Cuinatur, realizar descansos en la jornada laboral para cumplir con las comidas necesarias de manera saludable (sobre todo, almuerzo y merienda en el caso de turnos). Esta puede ser una oportunidad para hacer descansos conjuntos e invitar a los clientes a incorporarse a estos almuerzos saludables (pudiendo ser de degustación o por pago).

Hemos incluido una semana de **Cultivo Personal**, porque entendemos que, junto al cultivo interpersonal, forma parte de las conductas de salud. De hecho, Salanova, Llorens y Martínez (2016), argumentan en su artículo que es necesaria una Psicología que no solo se centre en los problemas, sino en potenciar y promover las fortalezas de las personas, incluso en el trabajo. Las organizaciones positivas, u organizaciones HERO, si tienen en cuenta esta apertura hacia lo positivo, lograrán que sus empleados y empleadas sean más proactivos, con iniciativa, colaboradores con los demás, responsables en el propio desarrollo de carrera y comprometidos con la excelencia y la responsabilidad social. Y este cambio se puede conseguir a través de intervenciones colectivas (modificando el puesto de trabajo: dotando de recursos de tarea, recursos sociales y prácticas organizacionales), o a nivel personal, siendo este el caso. Es por ello que consideramos importante incluir esta temática en el programa, a pesar de que no sea un aspecto directamente indicado en el modelo EBC. Ejemplos de actividades a realizar desde la Psicología Positiva (Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013; Salanova, Llorens y Martínez, 2016) son: practicar virtudes, ser amables con otros, expresar gratitud, aprender a perdonar, compartir buenas noticias y celebrar éxitos, reflexionar sobre lo positivo, cultivar el optimismo, realizar mindfulness o relajación, establecer metas personales o utilizar la estrategia de saboreo. Por ello, se ha realizado una sesión previa (anexo I. II) para llevar a cabo algunos de estos ejercicios, para que durante esta semana los trabajadores y trabajadoras elijan aquellas conductas que quieran promover.

En cuanto a la semana de la **Ecología**, se recogen aquí conductas relacionadas con la sensibilización con el medio ambiente, además de las comúnmente conocidas como reciclar, consumir productos ecológicos, donar ropa o disminuir huella de carbono, se pueden agregar conductas alternativas más ingeniosas como: usar Ecosia como buscador de internet, que si es usado se destinan los beneficios a plantar árboles. A pesar de que esta tienda esté dedicada a la venta de productos ecológicos y está altamente sensibilizada con el tema, hemos incluido esta semana porque además de ser

un aspecto que dominan y que puede generar alta autoeficacia, será beneficioso para generar comportamientos no solo individuales, sino colectivos o grupales en relación al tema, en donde también se compartan nuevas conductas y se evolucione aún más, siendo un ejemplo visible para la sociedad.

Seguidamente, dentro de la semana del **Cultivo Interpersonal**, se establecen conductas que tengan que ver con el contacto entre compañeros, como algunos ejercicios nombrados anteriormente: compartir buenas noticias, cuidar las relaciones personales, actividades de socialización, organizar un día en conjunto, elogiar conductas positivas en otros, etc.

En la semana de la **Colaboración con otras organizaciones**, los ejercicios que se pueden realizar son: ser clientes de otras organizaciones, conocer nuevas tiendas y empresas, comprando en tiendas de comercio justo y otras tiendas ecológicas, compartir sus contenidos en redes sociales, realizar colaboraciones, derivar clientes, realizar charlas en ONGs, colegios y otras organizaciones, etc.

Finalmente, se incluye un **Reto Solidario**, y la última semana está dedicada a recoger fondos para este propósito. En este caso, los participantes rellenarán casillas del *tracker* si consiguen recolectar dinero para el reto, que a su vez permite dar una retribución a la comunidad y hacerla partícipe. Estos retos pueden ser autoimpuestos o ser apuestas de clientes o amigos (afeitarse la cabeza, dejarse crecer la barba, besar a un desconocido en la calle, ir disfrazado al trabajo, etc). Los clientes apostarían una cantidad de dinero para que ese reto se cumpliera, y los beneficios se destinarían a un proyecto de la comunidad elegido por esta. Preferiblemente este reto deberá ser grupal y con capacidad de ser realizado por todos los empleados.

No hay una semana dedicada a los **Proyectos Personales**, por la complejidad que supondría, pero es una forma de promover el desarrollo de habilidades (también incluida como práctica organizacional saludable), y en general, de fomentar el empoderamiento y la participación de los trabajadores. Este proyecto será de libre elección por estos y se encargarán de la supervisión del mismo, pero siendo de carácter voluntario. Ejemplos de proyectos que se podrían implantar en la tienda serían: realizar talleres sobre contenidos que domine el empleado (alimentación, ejercicio físico, formaciones sobre ecología) destinados para los clientes o los compañeros de trabajo, colaborar con alguna otra organización (realizar esas charlas a ONGs o colectivos específicos de manera gratuita), celebración de fechas, organizar eventos u excursiones,

etc. Si quedasen proyectos sin desarrollar, se plantearían su ejecución periódica o se llevarían a cabo aún si el programa ha concluido.

### Temporalización

Para alcanzar los objetivos a través de las actividades planteadas, la planificación programada es la siguiente:

<b>PLANIFICACIÓN</b>		
<b>Semana</b>	<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>1</b>	<b>Contacto</b>	Reuniones con la dirección para recoger su petición, entrevistas para recoger información y planteamiento de la forma de proceder (en concreto, el survey feedback).
<b>2 y 3</b>	<b>Comunicación</b>	Campaña de publicidad sobre Survey Feedback (durante 2 semanas).
<b>4</b>	<b>Sesión 1 Survey</b>	Consta de 6 fases, de 3 horas de duración, e incluye la elaboración del informe durante esa semana.
	<b>Jornada en exteriores</b>	Además, en esa misma semana se realiza la jornada para explicar la intervención (anexo I. II.), y en donde además se evaluarían las conductas de interés.
	<b>Evaluación de conductas</b>	
<b>5</b>	<b>Semana Salud Física</b>	Ejecución del programa <i>Rétame a Crecer</i> , con valoración online semanal, y utilización del <i>habit tracker</i> individual y organizacional.
<b>6</b>	<b>Semana Cultivo Personal</b>	
<b>7</b>	<b>Semana Ecología</b>	
<b>8</b>	<b>Semana Cultivo Interpersonal</b>	
<b>9</b>	<b>Semana Colaboración Organizaciones</b>	
<b>10</b>	<b>Semana Reto Solidario</b>	

11	<b>Survey Sesión 2 (Resultados de Evaluación y Despedida)</b>	<p>Evaluar la eficacia de las acciones implementadas, y de los problemas u obstáculos que hayan podido surgir en el proceso. Comunicación de los resultados objetivos que se han obtenido, tanto del número de conductas que se han promovido en comparación con antes, como los resultados de las valoraciones online. Finalmente, entrega del informe,</p>
	<b>Entrega de informe</b>	
12	<b>Nuevas prácticas</b>	<p>Se sugiere que las prácticas de conciliación se lleven a cabo después del programa, y que de la misma manera se promuevan encuestas que las valoren.</p>

**Semana 1. Contacto:** durante las tres primeras semanas se realizarían los primeros contactos con la dirección, y tras plantear cómo se va a proceder, se comunicaría al resto de la plantilla.

**Semana 2 y 3. Comunicación.** Antes de comenzar las sesiones formales, se realizaría una campaña de publicidad durante 2 semanas por los medios de comunicación usuales de la tienda para informar en líneas generales las sesiones que se van a llevar a cabo y el objetivo de estas. Se informa de la fecha y lugar de realización, teniendo en cuenta que pueda asistir toda la plantilla.

**Semana 4. Survey Feedback Sesión 1.** Sesión de tres horas de duración que contendría las siguientes fases:

- **Primera fase. Rompiendo el hielo.** Se realiza la sesión en un espacio que permita la comodidad y participación de los asistentes. Para comenzar, cada trabajador se presentaría y explicaría qué espera de la sesión. Se presenta el Survey Feedback en sí y los objetivos de la sesión. Seguidamente, se realiza una actividad de integración para predisponer a los usuarios a la participación.
- **Segunda fase. Presentación de los resultados de la autoevaluación de Economía del Bien Común.** Se presenta a los participantes los resultados obtenidos de la autoevaluación con la matriz del Bien Común, haciendo hincapié en los criterios y subcriterios a abordar.

- **Tercera fase. Trabajo en pequeños grupos.** Se discuten en pequeños grupos, distribuidos en forma de círculo, propuestas de mejora. Mientras se realiza esta discusión se anima a cada grupo a sondear las opiniones, resolver dudas y facilitar propuestas de medidas que estén al alcance de su mano. Si es necesario se realizarían actividades que fomenten la creatividad y el brainstorming.
- **Cuarta fase. Puesta en común y propuesta final de acciones de mejora.** Cada portavoz de cada pequeño grupo presenta al gran grupo las propuestas de su grupo y se anotan.
- **Quinta fase. Cierre y evaluación de la sesión.** Se resumen las propuestas planteadas, explicamos que estas propuestas se utilizarán para diseñar una intervención, y se insiste en el papel clave de todos los presentes para su ejecución. Se les convoca a la próxima sesión, en donde se plantearán formalmente la intervención que habremos diseñado para encaminar sus propuestas. Finalmente, los participantes cumplimentan un cuestionario de satisfacción de la sesión.
- **Sexta fase. Elaboración del informe.** Las incidencias detectadas y las soluciones propuestas por el grupo se plasman en un primer informe.

Seguidamente, en esa misma semana se realizaría la jornada en exteriores, previa a la intervención en sí, donde se explica la intervención que se llevará a cabo y se evaluaría la frecuencia de conductas saludables, ecológicas, solidarias y de colaboración. Y, por otro lado, se aprovecharía para realizar ejercicios de Psicología Positiva y de lluvia de ideas para establecer las conductas que realizarán en el programa. Agenda de la jornada disponible en el ANEXO I. II.

**Semana 5, 6, 7, 8, 9 y 10. Puesta en práctica de las acciones.** Durante esas seis semanas se aplicaría el programa *Rétame a Crecer*, donde PYME pone en funcionamiento las acciones propuestas. Recordemos que, en la jornada de exteriores previa a la implantación, se realizaron una serie de actividades para establecer una serie de conductas ejemplos para cumplimentar cada día, pero que son de libre elección por cada empleado y empleada, pudiendo éstos incluso introducir nuevas conductas. Cada persona dispondrá de su *tracker* individual, que autocumplimentará, y sus respectivas plantas estarán colocadas en la tienda, y al final de la jornada se hará un recuento de las conductas realizadas por cada uno, para poder rellenar el *tracker* organizacional (anexo

I. III) y así regar las plantas de aquellas personas que hayan cumplido con su acción diaria. Preferiblemente se realizará un grupo virtual mediante alguna red social o web, para poder compartir las acciones diarias, y llevar un seguimiento de cada empleado. De esta manera, aunque a un empleado no le toque turno de trabajo, podrá seguir participando e incrementando conductas en el entorno extralaboral. El equipo completo se ocupará del adecuado desarrollo del programa, pudiendo haber un coordinador o encargado que complete el *tracker* organizacional, y que anime e incentive el espíritu competitivo de la actividad. Al final de cada semana se anunciaría el ganador o ganadora semanal y desarrollaría un proyecto o elegiría un beneficio extrasalarial. En la jornada externa también se plantean qué tipos de proyectos se pueden desarrollar en la siguiente semana, pero dependiendo de la magnitud del proyecto, pueden aplazarse para llevarlo a cabo a largo plazo. Finalmente se evaluaría en formato online cómo se ha desarrollado la semana.

**Semana 11. Survey Feedback Sesión 2.** Para acabar con el protocolo del Survey Feedback, también se realizaría una sesión con una duración aproximada de tres horas y siguiendo la misma estructura que la primera sesión en cuanto al trabajo en pequeño grupo. A su vez, en esta semana se elaboraría el informe final.

- **Sesión 2.** En esta segunda sesión se evaluará la eficacia de las acciones implementadas, y de los problemas u obstáculos que hayan podido surgir en el proceso. A su vez se compartirá las percepciones personales de la intervención, comentando los avances que se hayan podido obtener (comparando el número de conductas antes del programa, y después de este) y proponiendo mejoras para un futuro, teniendo en cuenta las valoraciones online. Sobre todo, será un espacio para comentar cómo va a proceder el equipo en los próximos meses. Por ejemplo, en qué medida y cómo van a continuar con la propuesta de proyectos, cómo seguirán cumpliendo con los subcriterios que se han abordado, y qué se podrá hacer con aquellos que quedan por cumplir o qué cosas quieren mantener.
- **Elaboración y Entrega del informe final.** Los resultados, críticas e incidencias detectadas se plasman en un informe final, que contendrá también el informe de la sesión 1. Este informe más allá de contener los puntos específicos relativos al Survey Feedback, tendrá un formato de informe de intervención, que más tarde será entregado.

**Semana 12. Nuevas prácticas.** Las nuevas prácticas organizacionales de conciliación se proponen ser implementadas una vez terminada la intervención, para que no se produzcan al mismo tiempo varios cambios. Recordemos que estas nuevas prácticas fueron planteadas después de la primera sesión del Survey Feedback, en la jornada de exteriores y también se explicitan en el informe final que se ha entregado. Para comenzar, propondríamos iniciar las nuevas prácticas con la implementación de los beneficios extrasalariales, ya que estos se han empezado a tener en cuenta en el Programa Rétame a Crecer (el ganador de cada semana podía pedir un beneficio) por lo que ya existe cierta familiarización. Seguidamente, se recomendaría incentivar el uso de permisos familiares y otros permisos para varios tipos de eventos familiares, ya que teniendo en cuenta las características sociodemográficas de la plantilla, se prevé que sean de utilidad, pero en concreto la dirección lo comentaría con las personas que se ajusten a estas características o que lo demanden activamente para establecer una organización del mismo. En cuanto al empleo compartido, no será obligatorio, sino que podrá ser accesible para aquellos que lo soliciten, siendo esta una recomendación. Y respecto a las otras propuestas (máquinas expendedoras, compra por internet y talleres en tienda), podrán desarrollarse como proyectos por parte de los empleados y empleadas, pudiendo realizarse en el turno de éstos o en un día elegido por la empresa. Finalmente, hay que tener en cuenta que estas nuevas prácticas tienen que ser monitoreadas (quiénes las usan, frecuencia, etc) y valoradas un tiempo después por los asalariados, para asegurar su utilidad y satisfacción con las mismas.

Esta planificación del plan de trabajo puede variar según los eventos que puedan acontecer en PYME y de la disponibilidad de toda la plantilla, siendo la totalidad de la intervención planteada de 3 meses, sin incluir las prácticas de conciliación.

#### **4. RESULTADOS ESPERADOS**

Basándonos en el modelo HERO (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012), y en líneas generales, a través de prácticas organizacionales saludables promoveremos empleados saludables (con mayores niveles de bienestar, emociones positivas y confianza, entre otros beneficios) y resultados organizacionales saludables (como mayores niveles de rendimiento, excelencia y resultados excelentes, teniendo también efectos en los clientes). Aunque tampoco hay que olvidar prever resultados desde el

enfoque del modelo EBC que destaca la democracia, la participación y el diálogo como herramienta de cambio.

Es por ello que, por un lado, esperamos que la plantilla por medio del Survey Feedback sea capaz de utilizar esta herramienta como medio para promover cambios y mejoras a realizar en la tienda. Por otro lado, si se implantan las prácticas de conciliación esperamos dotar también de mayor autonomía y equilibrio entre la vida laboral y personal del empleado, que repercute en gran medida en su satisfacción con la organización, y que premia a los empleados con un mayor tiempo extra para dedicarle a actividades personales o a la comunidad. Y el programa “Rétame a Crecer” permitirá aumentar la frecuencia de conductas saludables (tanto físicas como psicosociales), solidarias y de colaboración, y que tenga efectos tanto en el bienestar de los trabajadores y de la organización. Con todas estas propuestas esperamos que PYME se convierta en una organización más saludable y que pueda consolidarse como una organización más comprometida con el bien común.

En concreto, la finalidad de estas dos propuestas (conciliación y programa) es establecer una base para que PYME siga evolucionando y proponiendo actividades que consigan cumplir a largo plazo los criterios que les quedan. Además de que no trata ser una imposición externa, sino que exista una internalización y un desarrollo dentro de la organización. Por otro lado, da pie a evolucionar y empezar a tratar otros caminos, ya que hay criterios que en PYME se cumplen parcialmente: Transparencia interna (C4.1), Legitimación de la dirección (C4.2), Participación de las personas empleadas en la toma de decisiones (C4.3) y Participación del entorno social en la toma de decisiones (E4.2). El balance de Economía del Bien Común valora con distinto rango de puntuación las prácticas que se ejecuten para cumplir los criterios, siendo puntuable según los niveles de aportación (punto de partida, primeros pasos, avanzado, experimentado y ejemplar). Justamente para adquirir el nivel de aportación ejemplar, se valora la innovación para cumplir ese criterio, es por ello la importancia de que PYME adquiriera los recursos necesarios para este desarrollo, y que su esfuerzo sea premiado a través de las ventajas legales comentadas anteriormente, y consiguiendo ganancias para la propia organización como para la comunidad a la que pertenece.

## **5. PRESUPUESTO**

Para establecer el presupuesto, el apartado que más atención requiere es el trabajo realizado por el profesional para diseñar y ejecutar las intervenciones, y el tiempo

dedicado a este trabajo. Secundariamente se tendría que tener en cuenta los recursos materiales necesarios para su ejecución (fotocopias, plantas y resto de materiales fungibles). En sí, por ser una intervención adaptada a las necesidades de una pequeña empresa, el coste no excedería a las posibilidades de pago, siendo asequible para la misma. Por lo que se estima un total de 2.220 EU, según las horas dedicadas.

DESGLOSE:

- **Costes de trabajo humano:**
  - **Horas de trabajo directo con el equipo:**
    - 2 sesiones de Survey Feedback y 1 jornada externa
      - Sesiones: por sesión de 3h a razón de 240EU entre 11-50 participantes.
      - Jornada externa: duración de 3,5h a razón de 250EU (80EU por hora entre 11-50 participantes).
      - PRECIO:  $(240*2) + 250 = 730\text{EU}$
  - **Horas de trabajo en oficina** (para el diseño de propuestas y la elaboración de informe):  $80\text{h}*18\text{EU}/\text{h} = 1440\text{EU}$
  - **Horas de contacto y reuniones previas** no computadas.
- **Costes de material fungible** (plantas, fotocopias, plantillas y otros): 50€
- **PRECIO TOTAL:**  $730 + 1440 + 50 = 2.220\text{ EU}$

**6. COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER, CON APLICACIÓN AL TEMA DEL TFM Y TRANSFERENCIA AL ÁMBITO PROFESIONAL**

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

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

<b>Curso:</b>	Conocer e interpretar las teorías sobre Psicología de la Salud Ocupacional
<b>Puntuación antes:</b> 1	comenzó con la primera asignatura (Trabajo y Salud Ocupacional) por medio de la clase magistral y el desarrollo de casos donde aplicarlos. No fue suficiente el estudio de estas teorías para poder interpretarlas en un contexto, por lo que en
-	

<p>Puntuación ahora: 3</p>	<p>donde más desarrollé esta competencia fue cuando en los trabajos prácticos nos pedían una base teórica donde basar nuestros proyectos, y por medio de las lecturas recomendadas y artículos científicos que aplicaban estas, y los casos prácticos también realizados en clase, es donde he podido desarrollar más esta competencia.</p>
<p><b>TFM- transferencia</b></p>	<p>En concreto para el Trabajo Final de Máster, el modelo explicado ha sido el HERO, pero modelo teórico como tal basado en la Psicología de la Salud Ocupacional ha sido el modelo RED. Como se ha observado en el programa planteado, se ha añadido un apartado para trabajar los recursos personales, y el programa en sí se denomina “Rétame a crecer” para dar la importancia a observar las demandas como un reto más que como una amenaza. En sí el programa tiene objetivo cultivar con pequeños actos un proceso que genera una espiral de motivación. Estos dos modelos por ser holísticos y por su simplicidad permiten su explicación e implantación de manera sencilla a la realidad, lo que posibilita aún más hacer de este trabajo más aplicable, sin olvidar que las demás teorías y modelos son complementarias a estas, y son otras bases a tener en cuenta ante los posibles escenarios auténticos que nos podamos encontrar.</p>

**CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.**

<p><b>Curso:</b> Puntuación antes: 2 - Puntuación ahora: 3</p>	<p>La investigación planteada como tradicionalmente la hemos conocido difiere a la del contexto real, a pesar de que sepamos que esta profesión se basa en una doble perspectiva: científico-profesional. Esta competencia es una que ya se desarrolla en el grado, por lo que no considero que se haya amplificado de manera excesiva, pero sí que ha habido una diferencia por ser específica en Psicología Laboral. Donde creo que he podido desarrollarla más es en la búsqueda de material a través de la Biblioteca virtual o Google académico, para establecer nuestras propuestas basándonos en la literatura científica. Dependiendo de las asignaturas que han dado pie a realizar esa búsqueda, o según el tema elegido o el tutor al que se le podía consultar, esta búsqueda se realizaba en mayor o menor medida, como, por ejemplo, en el trabajo grupal que realicé con mis compañeros en la primera asignatura.</p>
<p><b>TFM - transferencia</b></p>	<p>En este Trabajo Final de Máster se ha planteado más bien una intervención usando el modelo de Economía del Bien Común, por lo que no ha sido una investigación</p>

	<p>en sí, pero se ha tenido en cuenta un diagnóstico y en donde se han consultado materiales científicos. Estos materiales, ya sean investigaciones, programas o documentos de organismos oficiales, son los que tengo en cuenta para mi ejercicio profesional, por lo que consigo mantener esa doble perspectiva y lograr que este trabajo esté fundamentado y diseñado para lograr los objetivos propuestos, y para acercarse a las necesidades que se puedan encontrar realmente.</p>
--	--

<p><b>CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.</b></p>	
<p><b>Curso:</b> Puntuación antes: 1 - Puntuación ahora: 2</p>	<p>Partiendo de las asignaturas destinadas a este tema (Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional, y Técnicas de Gestión de Recursos Humanos) y de manera indirecta en mis Prácticas Externas, nos quedan claros unos procesos y directrices generales a tener en cuenta para un adecuado desarrollo de Recursos Humanos. Por ejemplo, no olvidar los factores contextuales y éticos, tipo de organización y estado en el que se encuentre, o diseñar y adaptar procesos específicos para la organización. Sobre todo, en la segunda asignatura nombrada, comenzaron los ejercicios más prácticos realizados en clase entre compañeros (sobre selección, evaluación, metodología outdoor, etc) que mostraron las peculiaridades que cada uno de estos procesos. Por ello, considero que esta competencia no la he desarrollado por completo porque requiere de experiencia, así que podría desempeñar tareas, pero bajo la supervisión de alguien que conozca estas técnicas o la organización donde se van a implantar.</p>
<p><b>TFM - transferencia</b></p>	<p>Por ese motivo, para este Trabajo Final de Máster, he intentado que las propuestas se adapten lo máximo posible a la organización objetivo: una pequeña empresa dedicada al comercio con unos 20 empleados, ya que en sí ya es una empresa con unas características diferenciales en comparación con organizaciones más grandes. Además, me he basado en mi propia experiencia en distintas organizaciones (voluntariado, prácticas externas o incluso tiendas que visito) para tener en cuenta lo más posible las dificultades que se pueden encontrar, pero a cambio implantar un programa sencillo y que solo requiera de voluntad, más que de recursos costosos.</p>

<b>CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.</b>	
<p><b>Curso:</b></p> <p>Puntuación antes: 1</p> <p>-</p> <p>Puntuación ahora: 2</p>	<p>No hablamos de Psicología Organizacional Positiva hasta llegar a la tercera asignatura, junto con Prácticas Organizacionales Saludables e Intervención Psicosocial en el trabajo, y las teorías relacionadas. Aunque también se ha podido aplicar en trabajos de otras asignaturas si se escogía el modelo HERO como base.</p> <p>Tuve la oportunidad de conocer la Psicología Positiva durante el grado de manera breve, pero lo que es la Psicología Organizacional Positiva la he desarrollado por completo durante el máster. Las fortalezas individuales las hemos trabajado y aplicado a nosotros mismos con actividades desarrolladas en la tercera y la quinta asignatura, y también hemos planteado prácticas organizacionales relacionadas con la Psicología Positiva con ejercicios prácticos, así como las lecturas de artículos relacionados con el tema, el libro “Organizaciones saludables: 10 casos de éxito”, y conocer otras empresas (VYGON, OTP, Mahou, etc.). Aún así, considero que el desarrollo de esta competencia es bajo porque debo instruirme más en la Psicología Organizacional Positiva, incluso a nivel individual, y por medio de este máster sé qué recursos buscar.</p>
<p><b>TFM - transferencia</b></p>	<p>Para el Trabajo Final de Máster, decidí incluir el aspecto personal y organizacional relacionado con la Psicología Positiva porque es uno de los aspectos diferenciadores de este máster. Además, es un aspecto que el modelo de Economía del Bien Común no trata directamente, pero con el que se complementa muy bien. Por ello considero que hace de este trabajo una propuesta nueva, que aporta aún más valor al modelo EBC, y la manera de tratarlo a través del programa es con actividades sencillas, dado que la Psicología Positiva incluyendo la organizacional, aún está haciendo un hueco en las empresas, lo que hace más sencilla su implantación.</p>

<b>CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.</b>	
<p><b>Curso:</b></p> <p>Puntuación antes: 1</p>	<p>En general a lo largo de las asignaturas del máster se ha comentado la importancia de los valores y su consistencia con otros aspectos organizacionales, como por ejemplo en la selección de personas con talento o valores consistentes con las prácticas organizacionales. Sobre todo, en las prácticas externas, he podido</p>

<p>- Puntuación ahora: 3</p>	<p>observar que la presencia de unos valores implica una serie de resultados organizacionales y un clima y una cultura a fin. En concreto, la clase sobre esta temática pudo poner en manifiesto cómo hacerlo visible a través de unas actividades sencillas. Y en lo que respecta al cambio y desarrollo organizacional, quedan más ampliados los conocimientos sobre cambio organizacional, a través de la asignatura del mismo nombre, al igual que en Intervención Psicosocial en el Trabajo en donde se consideró brevemente.</p>
<p><b>TFM - transferencia</b></p>	<p>Este Trabajo Final de Máster en sí versa sobre un modelo de excelencia como es la Economía del Bien Común, donde las organizaciones que se animan a formar parte de este modelo se caracterizan por tener una serie de valores que influyen en los procesos internos y externos de su organización. Es por ello que al plantear el caso a abordar he intentado plasmar que sea una empresa con valores consolidados y que intenta ser consistente con estos. Y en concreto, elegí una tienda de comercio ecológico porque es la que más conozco y la que más se adapta a este perfil. La tienda que he planteado en el caso se basa en distintos escenarios con los que me relaciono, pero evidentemente el clima y la cultura es una variable a considerar al igual que otras antes de la implementación de este programa o incluso a la introducción de nuevas prácticas. Por ello un acercamiento que he querido introducir ha sido el Survey Feedback, como una forma de conocer las opiniones de los miembros de la organización y observar qué opinarían sobre una serie de resultados, y en donde el programa se basa en llevar a cabo unas conductas determinadas sobre una temática, pero que son de libre elección por los participantes.</p>

<p><b>CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.</b></p>	
<p><b>Curso:</b> Puntuación antes: 1 - Puntuación ahora: 3</p>	<p>En lo que se refiere a una implementación real de las técnicas de gestión, como son acogida, descripción de puestos de trabajo o planificación, el acercamiento más cercano ha sido en Prácticas Externas. Y secundariamente con el trabajo práctico de la quinta asignatura (Técnicas de Gestión de Recursos Humanos) en materia de selección. Para tener en cuenta su relación en la salud psicosocial y el desarrollo personal y grupal, creo que la asignatura en sí, junto con la asignatura de Psicología de los Recursos Humanos y Salud Ocupacional han promovido</p>

	<p>visionar la figura de técnico de Recursos Humanos, y su función como trabajador que debe velar por los objetivos organizacionales y el bienestar de los empleados, y esta reflexión de cómo es y cómo debe ser esa figura es lo que más tengo en cuenta. También, conocer las prácticas organizacionales saludables han sido una forma que para mí ha sido nueva para gestionar los recursos humanos y promover la salud entre los trabajadores, y que, a través de la optativa de Intervención de Igualdad de Oportunidades, se ha profundizado más en el tema, con ejercicios de diseño y propuestas de solución de casos.</p>
<p><b>TFM - transferencia</b></p>	<p>En concreto para el Trabajo Final de Máster, también se incluye esta competencia de implementación de técnicas de manera más breve a través de prácticas organizacionales de conciliación, y otras propuestas en relación con la formación y el desarrollo de habilidades, todas ellas con el objetivo de fomentar el empoderamiento y el incremento de la salud. De nuevo se tratan de propuestas sencillas por tratarse de una pequeña empresa, que se pueden llevar a varios escenarios que tengan esas características similares descritas en el caso, e incluso a otros, porque lo que me llevo de esta competencia es ese técnico de Recursos Humanos capaz de adaptarse a diferentes escenarios, pero que siempre debe tener en cuenta cuáles son las necesidades reales a cubrir.</p>

<b>CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.</b>	
<p><b>Curso:</b></p> <p>Puntuación antes: 1</p> <p>-</p> <p>Puntuación ahora: 3</p>	<p>Esta competencia la he desarrollado más en el segundo semestre, desde la asignatura de Prácticas Organizacionales Saludables, en donde los profesores han pedido actividades encaminadas a proponer prácticas concretas para supuestos determinados. Esta asignatura, junto con la visita a VYGON y el libro “Organizaciones Saludables. 10 casos de éxito” han sido materiales consultados para el desarrollo de esta competencia. Y al final, los propios compañeros nos llevamos una serie de recursos óptimos que se relacionan con las prácticas organizacionales, y su forma de plantearlas. No podemos hablar propiamente de una intervención en sí pero sí su diseño. A su vez, la asignatura de Igualdad de Oportunidades se centra en prácticas concretas, por lo que por ello creo que la competencia la he desarrollado incluso más en cuanto a gestionar la diversidad teniendo en cuenta unas directrices que no hay que olvidar, con debates entre los compañeros y la variedad de materiales que existen actualmente, a pesar de que aún el tema esté en desarrollo y en busca de visibilidad.</p>
<p><b>TFM - transferencia</b></p>	<p>Se puede considerar esta competencia como una de las principales vertientes de este Trabajo Final de Máster, diseñando prácticas que cubran criterios de la matriz de la Economía del Bien Común y que se puede relacionar con el modelo HERO. Lo propuesto en este trabajo se ha promovido por medio de los ejercicios realizados en clase o consulta de material específico dotado a lo largo del máster, o consultando ejemplos de balances propios de la Economía del Bien Común. Esta continua planificación y diseño de prácticas de intervención es lo que más se ha tratado en relación a esta competencia, por lo que creo que permitirá adaptarse a múltiples escenarios en los que trabajemos. Además, lo propuesto en este trabajo puede ser aplicable a otras organizaciones interesadas en la Economía del Bien Común, o que incluso ya formen parte de este modelo, lo que da a esta competencia y a este trabajo mayor capacidad de transferencia a la realidad.</p>

<b>CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.</b>	
<p><b>Curso:</b></p> <p>Puntuación antes: 1</p> <p>-</p> <p>Puntuación ahora: 2</p>	<p>En lo que se refiere a intervención de burnout, adicción al trabajo y tecnoestrés como consecuencias negativas, sí hemos podido ver cuáles son las opciones que se establecen para su intervención, teniendo en cuenta el tipo de foco, la estrategia y sin olvidar la perspectiva de la intervención centrado en lo positivo. Adquirir unos modelos teóricos previos han servido para establecer una base en la que fundamentar la intervención, con un material de evaluación al que acudir previo a la intervención si es necesario, y el informe final que representa nuestro trabajo. En sí, se podría decir que es en esta asignatura en donde más se puede haber desarrollado esta competencia, junto con su trabajo práctico y la resolución de casos en clase, aunque otras asignaturas ya hacían hincapié sobre esto. De nuevo, a nivel teórico sí que nos encontramos preparados para una intervención, pero lo que es aplicación en sí no lo he podido desarrollar.</p>
<p><b>TFM - transferencia</b></p>	<p>Esta competencia en el Trabajo Final de Máster sí se ha trabajado cuando se ha buscado incrementar la salud psicosocial, denominada salud psíquica en el caso de la Economía del Bien Común. Pero también he querido trabajarla transversalmente a lo largo del proyecto, llegando a ser casi el objetivo último de este. Implementar nuevas prácticas, que los empleados desarrollen proyectos propios, que opinen y propongan por medio del Survey Feedback, proponerse retos, y que trabajen su salud personal e interpersonal, creo que es una manera eficiente de trabajar la salud psicosocial. Estas últimas propuestas son las que considero importantes a la hora de trasladarlo a la práctica profesional, por ello decidí introducirlas de algún modo en este trabajo, para empezar a desenvolverme ante estas situaciones, estableciendo vías sencillas para conseguir estos objetivos.</p>

<b>CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.</b>	
<p><b>Curso:</b></p> <p>Puntuación antes: 1</p> <p>-</p> <p>Puntuación ahora: 3</p>	<p>El desarrollo de las competencias viene determinado en gran parte por los trabajos prácticos realizados, pudiendo desarrollar unas competencias por encima de otras, o incluso otras habilidades que no están tan recogidas en estas 9 competencias (como, por ejemplo, aplicar un Cuadro de Mando Integral), lo que puede implicar diferencias entre el estudiantado que haya cursado el máster. En mi caso, mis competencias parten de una línea base baja y han incrementado a lo largo del curso, a través de la crítica y autocrítica, que permite saber en qué estado están</p>

	nuestras competencias y qué nos falta por desarrollar para profesionalizarnos. Pero en general ninguna competencia llega a alcanzar su estado máximo (es decir, puntuación de 4) porque me falta el saber hacer de esas competencias, el que se adquiere con experiencia.
<b>TFM - transferencia</b>	Para este Trabajo Final de Máster, las competencias que más he aprovechado han sido las relacionadas con optimización de la salud ocupacional a través de prácticas organizacionales y la psicología organizacional positiva, y teniendo en cuenta el clima y cultura. Sin embargo, en este trabajo hay otras variables que no puedo tener en cuenta por estar basado en un caso ficticio, aunque he tenido en cuenta contextos conocidos. Así, por ejemplo, las diferencias individuales y el funcionamiento interno de una pequeña empresa son variables a tener en cuenta. La utilidad que le veo a estas competencias es que son focos que permiten ver o tener en cuenta distintos aspectos de la realidad, para considerar en qué nos podemos centrar y cómo. Permite visionar y considerar el contexto de manera científico-profesional, tal y como debería ser en nuestra profesión.

## 7. CONCLUSIONES FINALES

El presente trabajo ha tenido como objetivo plantear la intervención en una pequeña empresa dedicada al comercio de productos ecológicos y naturales, para que puedan avanzar y consolidarse como una organización que forme parte de la Economía del Bien Común. Para cumplir con ese objetivo, se ha planteado dos intervenciones y una técnica de mejora de grupos de trabajo. Por lo que, por un lado, a través del Survey Feedback esperamos empoderar a los empleados para que se promueva la comunicación y codecisión interna en la empresa. Seguidamente, el programa al que se le dedica el grueso de este trabajo pretende de manera lúdica incrementar comportamientos saludables, ecológicos y solidarios, y establecer una base para que la organización siga evolucionando y planteando sus propias actividades en esas materias. Y finalmente, se proponen unas prácticas de conciliación para empezar a trabajar líneas aún no consideradas por PYME. Todas estas propuestas giran en torno a fomentar la salud, sobre todo la psicosocial, ya que como hemos visto, invertir en salud es un medio para obtener resultados positivos en los empleados y en la organización (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012).

Teniendo en cuenta los resultados esperados, y las líneas abiertas que se pueden trabajar a largo plazo (como, por ejemplo, diversidad e igualdad de oportunidades,

legitimización de la dirección o participación de los clientes en la toma de decisiones), se les plantearía las siguientes propuestas. Partiendo como base la implantación de prácticas de conciliación, se pueden proponer nuevos tipos de prácticas según las necesidades de los empleados, y puede ser el comienzo para promover la diversidad y la igualdad de oportunidades (C1.3), teniendo en cuenta las características de la plantilla (género, edad, etnia) para implantar esas nuevas prácticas o en sí un plan de igualdad según los resultados de un diagnóstico previo. A su vez, como se comienza a dar más voz a los empleados, y se desarrollan nuevas habilidades a través de sus propios proyectos, se podría ir trabajando en la línea de un liderazgo compartido, es decir, que determinados proyectos de la empresa sean dirigidos por un empleado o empleada con las competencias suficientes para dirigirlo, o que el puesto de dirección cambie a lo largo del tiempo. Seguidamente, el programa “Rétame a crecer” es flexible y permite introducir otro tipo de temáticas a trabajar, o realizar repeticiones periódicas. Y a su vez, al introducir a la comunidad en el programa, es un comienzo para que estos, y otros clientes, participen en un futuro en la toma de decisiones (E4.2). Por último, PYME podría seguir mejorando y profesionalizándose realizando encuestas de clima y cultura, además de las encuestas de satisfacción, y evaluaciones de desempeño a sus empleados, así como promoviendo el reconocimiento y la retroalimentación.

Finalmente, con esta intervención esperamos que PYME adquiera los recursos y prácticas necesarias, que se han adaptado a esta pequeña empresa, para que así siga trabajando la salud y se pueda consolidar como una organización del bien común.

## **8. REFERENCIAS**

- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). ¿Qué prácticas organizacionales saludables son más frecuentes en las empresas? Un análisis cualitativo. *Fórum de recerca Universitat Jaume I*, 16, 1-16.
- Acosta, H., Salanova, M., & Llorens, S. (2012). How organizational practices predict team work engagement: The role of organizational trust. *Ciencia y Trabajo*, 13, 7-15.
- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S., & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo.

- Díaz, R. G., Sánchez, R. M., & Morilla, C. R. (2017). La economía del bien común en el ámbito local. *CIRIEC - España*, (90), 189-222. doi:10.7203/CIRIEC-E.90.8898
- Felber, C. (2012). La economía del bien común. *Barcelona, Deusto*.
- Ipyme, Dirección General de la Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa, (2018). Recuperado de Marzo, 2018, de <http://www.ipyme.org>
- Maella, P. (2010). ¿Cómo establecer una estrategia de recursos humanos eficaz? *IESE Occasional Papers*.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & 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.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H., & Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia psicológica*, 1(1), 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., & Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles Del Psicólogo*, 37(3), 177-184.

## 9. ANEXOS

### ANEXO I.I. Criterios de la matriz del Bien Común.

En verde los subcriterios que PYME cumple.

C1. Dignidad humana en el puesto de trabajo	
C1.1 Cultura organizacional orientada a las personas	C1.2 Promoción de la salud y seguridad en el trabajo
C1.4 Aspecto negativo: condiciones de trabajo indignas	C1.3 Diversidad e igualdad de oportunidades
C2 Características de los contratos de trabajo	
C2.1 Remuneración	C2.2 Horario laboral
C2.4 Aspecto negativo: contratos de trabajo injustos	C2.3 Condiciones de trabajo y conciliación
C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de las personas empleadas	
C3.2 Movilidad sostenible al puesto de trabajo	C3.1 Alimentación durante la jornada laboral

C3.4 Aspecto negativo: promoción y tolerancia frente a la actitud medioambiental irresponsable	C3.3 Cultura organizacional sostenible y sensibilización con el medio ambiente
C4 Transparencia y participación democrática interna	
C4.1 Transparencia interna C4.4 Aspecto negativo: impedimento del comité de empresa	C4.2 Legitimación de la dirección C4.3 Participación de las personas empleadas en la toma de decisiones

D1 Actitud ética con los clientes	
D1.1 Comunicación transparente con los clientes D1.2 Accesibilidad D1.3 Aspecto negativo: publicidad engañosa y acciones comerciales no éticas	
D2 Cooperación y solidaridad con otras organizaciones	
D2.3 Aspecto negativo: abuso de poder de mercado frente a otras organizaciones	D2.1 Cooperación con otras organizaciones D2.2 Solidaridad con otras organizaciones
D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios	
D3.1 Relación “coste-beneficio” medioambiental de productos y servicios (Eficiencia y Consistencia) D3.2 Uso moderado de productos y servicios (Suficiencia) D3.3 Aspecto negativo: tolerancia frente al impacto medioambiental desproporcionado y consciente	
D4 Participación de los clientes y transparencia de producto	
D4.2 Transparencia de producto D4.3 No declaración de sustancias/mercancías peligrosas	D4.1 Participación de los clientes en la toma de decisiones, desarrollo de producto e investigación de mercado

E1 Propósito e impacto positivo de los productos y servicios	
E1.1 Productos y servicios que cubren las necesidades básicas y mejoran la calidad de vida E1.2 Impacto social de los productos y servicios E1.3 Aspecto negativo: productos y servicios que vulneran la dignidad humana	

E2 Contribución a la comunidad	
E2.3 Aspecto negativo: elusión y evasión fiscal E2.4 Aspecto negativo: falta de prevención frente a la corrupción	E2.1 Impuestos y prestaciones sociales E2.2 Contribución voluntaria a la comunidad
E3 Reducción del impacto medioambiental	
E3.1 Impacto absoluto / Gestión y estrategia E3.2 Impacto relativo E3.3 Aspecto negativo: infracción de la normativa medioambiental e impacto desproporcionado	
E4 Transparencia y participación democrática del entorno social	
E4.1 Transparencia E4.3 Aspecto negativo: manipulación de la información y falta de transparencia	E4.2 Participación del entorno social en la toma de decisiones

ANEXO I. II. Jornada previa a la puesta en marcha.

<b>Agenda de la jornada externa</b>	
10:00 – 10:20 (20')	<b>Recepción</b> Presentación de los objetivos de la jornada y de su desarrollo (agenda) Actividad de integración (para generar emociones positivas)
10:20 – 10:45 (25')	<b>Presentación</b> Se presentan las dos intervenciones y los materiales del programa ( <i>habit tracker</i> y plantas) Cómo utilizarlo y resolución de dudas sobre su funcionamiento.
10:45 – 11:45 (60')	<b>Ejercicios</b> (incluyendo descanso saludable) Evaluación de conductas (para el programa “Rétame a crecer”) Actividades de Psicología Positiva (gratitud, perdón, reflexionar sobre lo positivo, etc...)
11:45 – 12:10 (25')	<b>Ejercicios</b> Lluvia de ideas y establecimiento de ejemplos de conductas saludables y ecológicas, y de actividades de colaboración con organizaciones y de la comunidad que se podrán realizar durante el programa “Rétame a crecer”.

	Lluvia de ideas y establecimiento de ejemplos de proyectos a realizar en la tienda y sobre el reto solidario. Entrega de materiales ( <i>habit tracker</i> y plantas).
12:10 – 12:30 (20')	<b>Despedida</b> Actividad de despedida y resumen de la jornada.

ANEXO I.III. Ejemplos de *habit tracker* para el programa “Rétame a crecer”.

Semana de la Salud Física																			
<b>Lunes</b>																			
<b>Martes</b>																			
<b>Miércoles</b>																			
<b>Jueves</b>																			
<b>Viernes</b>																			
<b>Sábado</b>																			
<b>Marcar el número de conductas con (X).</b>																			
<b>Conductas desarrolladas:</b>																			

Ejemplo de *habit tracker* individual.

Semana de la Salud Física																				
								X												
							X	X							X					
	X						X	X							X	X				
	X						X	X		X					X	X	X			
x	X		x	X			X	X	X	X				X	X	x	X			
X	X	X	X	X			X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	x	
X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
X	x	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	x	X	X	X	X	
<b>Ejemplados</b>	<b>a</b>	<b>b</b>	<b>c</b>	<b>d</b>	<b>e</b>	<b>F</b>	<b>g</b>	<b>h</b>	<b>i</b>	<b>j</b>	<b>k</b>	<b>l</b>	<b>m</b>	<b>n</b>	<b>ñ</b>	<b>o</b>	<b>p</b>	<b>q</b>	<b>r</b>	<b>s</b>

Ejemplo de *habit tracker* organizacional. Las letras representan los nombres de los empleados/as.