

Propuesta de implantación de un banco del tiempo en una empresa para mejorar el bienestar psicológico, el apoyo social y el desempeño.

Dímelo y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo. Benjamin Franklin.



ISAAC LARA GOMEZ. MÁSTER EN PSICOLOGIA DEL TRABAJO, LAS ORGANIZACIONES Y LOS RECURSOS HUMANOS.

*MARIA LIDÓN NEBOT GRESA.
CURS 2017/2018*

RESUMEN:

En el presente trabajo, en primer lugar destaco la elección del modelo de economía del bien común y del modelo HERO como filosofías de empresa, y brevemente discuto el proceso de intervención de un Banco del Tiempo en sí mismo.

Después de visualizar los resultados obtenidos por esta empresa del sector hotelero y en línea a la Psicología Organizacional Positiva, se propone implantar un Banco del Tiempo con el objetivo de incrementar el apoyo social, el bienestar psicológico y el desempeño. La empresa seleccionada del sector, es un referente en la localidad en economía del bien común.

Los bancos del tiempo, son sistemas que nos permiten intercambiar tiempo a través de actividades voluntarias entre los miembros que participan.

Se esperan unos resultados tras la intervención estadísticamente significativos si los comparamos con las medidas pre test que disponíamos antes de realizar la intervención en las variables apoyo social, bienestar psicológico y desempeño.

Palabras clave: Banco del Tiempo, apoyo social, bienestar psicológico, desempeño, economía del bien común, HERO, WANT, Psicología Organizacional Positiva.

ABSTRACT:

First of all, I emphasize the economy for the common good and the HERO model as business philosophies, and briefly discuss the intervention process of a "Time-Bank".

After visualizing the results obtained by this company in the hotel sector and in line with Positive Organizational Psychology, it is proposed to implement a "Time-Bank" with the objective of increasing social support, psychological well-being and performance. The company is a model for the city like an economy for the common good.

The timebanking metaphor, are systems that allow us to exchange time between the members that participate between voluntier activities.

Some results are expected after the intervention are statistically significant if we compare them with the pre-test measures that we had before performing the intervention in the variables social support, psychological well-being and performance.

Key words: Timebanking metaphor, social support, psychological well-being, performance, economy for the common good, HERO, WANT, Positive Organizational Psychology.

INDICE

Introducción: Presentación. Definición del problema y el caso o la organización. Revisión de la literatura.....	4
Objetivos.....	10
Metodología.....	11
Resultados	19
Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster y el análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito del TFM.	21
Presupuesto	29
Conclusiones finales	30
Limitaciones	31
Referencias	33
Anexos	37

Introducción: Presentación. Definición del problema y el caso o la organización. Revisión de la literatura.

Para iniciar el trabajo, es necesario contextualizar el mercado laboral mediante el concepto que toda organización o corporación está compuesta por recursos, procesos y estructuras que se utilizan para desempeñar su función en la posición de mercado que se encuentren. El concepto “capital humano” pone de manifiesto el enfoque que debemos tener en cuenta a la hora de gestionar un entorno laboral porque describe a las personas como entes clave en el proceso de transformación de una materia o servicio a un bien o servicio final.

A nivel de gestión de los Recursos Humanos, de ahora en adelante RRHH, se marcan los primeros hitos en Estados Unidos a mediados del siglo XIX cuando el modelo capitalista empezaba su apogeo y el sistema de producción industrial crecía como la espuma (Barley y Kunda, 1992). El modelo tecno-económico que se instauró a posteriori destaca las personas y el conocimiento como factor clave para conseguir la preciada ventaja competitiva (Wright y McMahan, 1992 en Calderón 2006).

Es importante alcanzar una visión holística en las prácticas y los efectos en las organizaciones que nos permita centrarnos en una visión más global teniendo en cuenta factores como: relaciones laborales, mercado laboral, concepción del trabajo, formas de organización del trabajo, teorías de gestión dominantes... (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006).

El contrato psicológico de esas fechas, se establecía en la lealtad antes que la estabilidad y en la actualidad todo esto se encuentra en una fase de cambio evolucionando hacia el equilibrio entre la empleabilidad y la lealtad (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006), todo esto sin perder de vista los tiempos líquidos (Bauman, 2002) que corren actualmente y en donde existe una altísima rotación laboral. En este equilibrio, es adecuado tener motivado al trabajador para que pueda seguir perteneciendo a la empresa y enamorarlo por encima de retener su talento. No dedicaré mucho espacio a explicar las condiciones laborales que se viven actualmente, pero si destacar el concepto VUCA que representa en inglés: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo (Sarkar, 2016).

El caso sobre el que pivotará este trabajo, es una empresa del sector hotelero que acude a mí después de recibir el resultado de la herramienta HERO. Este herramienta, lo pasaron hace 3 meses y se evidenciaron unos datos estadísticamente significativos que revelaron un bajo nivel de apoyo social y desempeño.

A su vez, la empresa también dispone de datos del ejercicio económico anterior y que revelaron unos valores estadísticamente significativos por el extremo inferior en cuanto al nivel de bienestar psicológico medidos con la escala PHI (Pemberton Happiness Index).

Mi trabajo se basa en la investigación científica dentro del marco de la Psicología Organizacional Positiva (Salanova, Llorens y Martínez, 2016). Los modelos, sobre los que se sustenta el presente trabajo son: el modelo de economía del bien común y el modelo avalado científicamente HERO (Healthy and resilient organization).

El modelo de la economía del bien común, defendido por Christian Felber, sitúa el foco de acción en la cooperación y no en la competencia, en el bien común y no en el afán de lucro; y todo con el objetivo de conseguir una buena vida para todos los seres vivos y el planeta. Todo esto es posible medirlo mediante una herramienta, llamada balance del bien común, que contabiliza y visibiliza las buenas prácticas, el corazón del movimiento, definir el campo de trabajo y obtener un plan de mejora y su hoja de ruta (Felber, 2012).

El modelo HERO, posiciona las prácticas organizacionales saludables como un elemento clave para fomentar el bienestar en el trabajo y el *engagement*. Este modelo permite integrar tres componentes clave que interactúan entre sí: Recursos y practicas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012). Gracias a las bases de datos que dispone el equipo WANT, creador del modelo HERO, se puede establecer una media comparativa en algunos de los sectores laborales de nuestro territorio. Para el presente trabajo se emplearán dos de sus subescalas, concretamente: apoyo social y desempeño.

En segunda instancia, se estudia el cuestionario PHI (Pemberton Happiness Index), ya que es uno de los instrumentos sobre los que la empresa presenta resultados previos a la intervención. La escala de PHI, sirve para realizar la óptima medición de los cambios en la felicidad, o bienestar subjetivo, y se mide mediante un índice de 12 preguntas. Incluye 11

ítems relacionados con aspectos de bienestar recordado (hedónico, general, eudaimónico y de bienestar social) y 10 ítems relacionados con el bienestar experimentado (es decir, eventos emocionales positivos y negativos que posiblemente ocurrieron el día anterior); y que la suma de estos elementos produce un índice combinado de bienestar (Hervás y Vázquez, 2013).

Por último, siguiendo los 3 factores fundamentales del modelo HERO, en este estudio utilizaré uno de cada, en base a los resultados de los que partía el estudio. Del bloque “recursos y practicas organizacionales saludables” el apoyo social, del bloque “empleados saludables” el bienestar psicológico y por último, del “resultados organizacionales saludables” el desempeño.

La empresa sobre la que vertebrará el proyecto es una empresa del sector hotelero. Esta empresa se fundó en 1929, pero no fue hasta los años 50 que su emblema, el hotel, no recupera la idea sobre la que fue concedida, una casa de baños y un café-restaurant.

El concepto que más me atrajo de esta empresa es su plan de sostenibilidad, basado en gran parte en el modelo del bien común y sus principios de confianza, honestidad, responsabilidad, cooperación, solidaridad, generosidad y compasión.

Después de analizar la situación y obtener la información bibliográfica que lo sostente, se decide proponer la implantación de un Banco del Tiempo (BdT) que permita a los trabajadores intercambiar su tiempo con el objetivo de incrementar el apoyo social, el bienestar psicológico y el desempeño.

El colectivo al que se dirige la intervención estaría compuesto por toda la plantilla de la empresa: Cocina, Sala, Personal de planta, Personal de RRHH y el personal auxiliar de servicios.

Para conocer y enmarcar el concepto actual de los BdT es necesario leer este apartado que da los detalles necesarios para comprenderlo y justificarlo científicamente. Los BdT se originan en Italia inspirados en un colectivo de mujeres feministas que buscaban mostrar como el reparto del tiempo dedicado a actividades diarias no era paritario entre géneros. Buscaban también reivindicar el tiempo para que se generara un debate y una intervención del estado (Recio, Méndez, y Altés, 2009).

La ciudad de Barcelona es la precursora en el territorio nacional de estas acciones. Las primeras que se originan se crean bajo el amparo de la Asociación Salud y Familia, una entidad perteneciente al ayuntamiento de la ciudad, con el proyecto “Compartir: promoviendo el reparto de los tiempos entre hombres y mujeres”. Actualmente, esta asociación gestiona directamente unos 40 BdT y de forma indirecta a unos 300.

En una entrevista que el diario Ara realizó a Josefina Altés (Freixas, 2016), se explica en que consiste un BdT, información que se detalla en las siguientes líneas.

Un BdT es un sistema que nos permite intercambiar tiempo entre los miembros que participan. Cada transacción se registra como un débito o un crédito en la ficha de actividad de cada socio. A continuación si el socio tiene un saldo positivo podrá utilizar estos créditos para recibir la formación que más sea de su agrado. En caso contrario o en caso que se quiera impartir formación se recibirá un crédito positivo por cada hora y persona que se forme.

La clave de este sistema de intercambio se basa en que el tiempo de cada persona se valorará por igual, como dice Freixas (2016): una hora de un médico, por ejemplo, vale exactamente lo mismo que la de una persona que plancha unas camisas.

Encontramos ejemplos muy interesantes de estos intercambios a nivel social y que podrían ser de gran utilidad en las empresas como son el manejo del programario informático OFFICE, en donde hasta un 12,9-13,7% de los intercambios totales realizados en el estudio y otras como el cuidado de seres queridos (13-17% de los intercambios totales del estudio) que permitiría una mayor conciliación laboral (Pacione, 1997). Por otro lado, un artículo de Collom (2011) y en donde después de 105 meses de intercambio de actividades mediante el sistema de los BdT concluyó diciendo que las intercambios más exitosos habían sido los relacionados con el cuidado de personas y el soporte a los negocios/oficina, entre otras.

Todo esto, se debe generar dentro de un marco administrativo que gestione estas horas intercambiadas (Recio et al, 2009) y que puede ser de mayor o menor complejidad en función de la disponibilidad de la empresa a la que se aplique.

Los BdT se encasillan en lo que se conoce como monedas locales, como por ejemplo: los LETS (Local Exchange and Trading Systems), monedas “hora”, monedas locales convertibles...

Estos conceptos monetarios tienen como objetivo la facilitación de medios de vida alternativos y la eco-localización (Dittmer, 2013).

Ya por último se ha encontrado que en Gran Bretaña en el año 1999 el volumen de dinero generado por los LETS rondaba los 1400 millones de pesetas. Teniendo en cuenta que encontramos ejemplos de estos modelos en muchas ciudades como Skye, Glasgow, Kelvingrove (Pacione, 1997), Oakland, San Francisco, Wisconsin y Pennsylvania (Bellotti et al, 2014), Portland (Collom, 2012), Lyttelton (Ozanne, 2010), Brno (Fraňková, Fousek, Kala, y Labohý, 2014), Ithaca (Crowther, Green y Hosking, 2002), podemos hipotetizar que el importe probablemente en los últimos años habrá crecido.

Europa, es una de las zonas geográficas en la que mejor ha aceptado este concepto la ciudadanía, ya que, un 68,3% sobre 3418 proyectos analizados de 38 nacionalidades se encuentran en alguno de sus límites (Seyfang y Longhurst, 2013).

Por último, a nivel de reflexión personal, este trabajo nace de mi empeño por instaurar el concepto de los Bancos del Tiempo (BdT) por todo el territorio donde me muevo. Cuando en 2016 conocí a Josefina Altés, experta en gestión de BdT, comprendí que si a nivel social la gente lo vivía con gran intensidad y era capaz de generar vínculos entre los participantes ¿porque no iba a poder aplicarse a una empresa? Una empresa no deja de ser una micro sociedad que se nutre de todas las relaciones humanas para su correcto funcionamiento. Es importante dejar claro que partimos de un supuesto teórico, puesto que, no se ha encontrado ningún artículo que establezca la relación directa de estos dos conceptos. Dada la amplia efectividad en el ámbito social se creyó oportuno empezar a generar conocimiento académico en el ámbito de la empresa.

A su vez, este trabajo es una extensión de mi línea de investigación sobre el tema y con información de un presupuesto previo que realicé en el grado de psicología sobre la implantación de un BdT en una empresa (ver anexo A).

Por todo ello, el presente trabajo debería ser tenido en cuenta por las organizaciones o las corporaciones, ya que como infiere Torrecilla (2005): “Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad”. En resumen, en términos organizacionales el hecho de incrementar el apoyo

social, la igualdad laboral y aumentar las relaciones sociales, entre otros, podría tener como resultado una reducción de las incidencias y el incremento de la productividad tal y como el estudio de Oswald et al. (2015) comenta.

Objetivos

- **O.G (Objetivo general) Propuesta de implantación de un BdT en una empresa del sector hotelero para que mejore el bienestar psicológico, el apoyo social y el desempeño.**

○ **O.E.1 (Objetivo específico) Reunir información que justifique la utilidad de los BdT-**

Con este primer objetivo se busca hacer visible la realidad actual de los BdT, conocer en qué ámbitos se construyen y la participación que generan. A su vez, se busca conocer en qué zonas geográficas se desarrollan y las diferencias que se establecen entre ellas e identificar los valores y motivaciones que generan estas iniciativas entre sus participantes. Con la argumentación teórica escrita en los apartados siguientes, se busca sensibilizar a los directivos de la empresa hotelera, para que puedan comprender las ventajas que supondría la implementación de este proyecto en su corporación.

○ **O.E.2 Desarrollar el plan de implantación del BdT en la empresa hotelera.**

Con el O.E.2 se busca desarrollar un calendario de la implantación y creación de un BdT en la empresa hotelera. Para ello, se tendrán en cuenta todos los factores: desde los informativos iniciales, pasando por la motivación del personal y acabando en el *empowerment* de los empleados para que sean ellos mismos quienes acaben gestionando el BdT.

○ **O.E.3 Incrementar el bienestar psicológico de los participantes.**

Con el O.E.3, se pretende superar los resultados obtenidos en la medida pre intervención que nos facilita la empresa al contactar con nosotros. Tal y como la ciencia muestra, el bienestar psicológico está positivamente relacionado con el desempeño en el trabajo (Wright, Cropanzano, Denney, y Moline, 2002) y, a su vez, el bienestar no solo está asociado a una mayor satisfacción psicológica sino que tiene importantes implicaciones para la salud física (Vázquez, Hervás, Rahona, y Gómez, 2009). Para analizar dicho incremento se empleará el Índice de Felicidad de Pemberton (PHI).

- **O.E.4 Incrementar el apoyo social aplicado a la organización**

Con el O.E.4, se pretende superar los resultados obtenidos en la medida pre intervención que nos facilita la empresa al contactar con nosotros. Tal y como la ciencia pretende evidenciar la utilidad que podría tener la implantación de un BdT dentro de una empresa y cuyo objetivo es generar una “piña” de compañeros para que ante posibles estresores de rol, estos puedan ser modelados por el efecto del grupo.

En línea de lo que comentaba Oswald, Proto, y Sgroi (2015), podríamos decir que esa “piña” de compañeros podría incrementar el apoyo social, las relaciones sociales y la igualdad laboral,... dando como resultado el incremento de la productividad y una reducción de las incidencias.

A nivel empresarial y como dice Rietschlin (1998), una buena opción para reducir el estrés psicológico es la asociación voluntaria en actividades que resulten de su interés. Las redes sociales en el entorno laboral le dan esa importancia capital que comentaba Putnam (1993) y cuyos objetivos entre otros son el aumento de la productividad. Para analizar dicho incremento se empleará la subescalas de apoyo social de la herramienta HERO.

- **O.E.5 Incrementar el desempeño laboral**

Con el O.E.5, se pretende superar los resultados obtenidos en la medida pre intervención que nos facilita la empresa al contactar con nosotros. Para analizar dicho incremento se empleará la subescalas de desempeño de la herramienta HERO.

Metodología

Muestra:

Para llegar a la consecución del objetivo del trabajo se precisará de la colaboración de la directiva y los trabajadores de la empresa del sector hotelero. En total estamos hablando de una empresa con 100 trabajadores (40 hombres y 60 mujeres) con una media de edad de 40 años y situada entre 18 y 65 años.

Evaluación:

Para la evaluación se utilizará por un lado, un cuestionario semiestructurado con preguntas cerradas en escala de Likert que miden el nivel de agrado/desagrado de la idea del proyecto así como su nivel personal de interés en participar. Y por otro lado, un apartado con preguntas abiertas para que sean los trabajadores los que expliquen que tipos de actividades les han gustado o cuales les gustaría mejorar. Se emplearán 2 momentos temporales (inicio del proyecto y al acabar el proyecto) para pasar los cuestionarios. Se enviarán mediante correo electrónico y se establecerá un recordatorio a los que no lo hubieran cumplimentado una semana después de cada envío.

En relación al PHI, se disponen de unas medidas previas a la intervención. Aparte de ello, se administrará post intervención el (PHI) que contiene 11 ítems relacionados con distintos ámbitos del recuerdo de bienestar. Se responde en una escala tipo Likert donde 0=totalmente en desacuerdo y 10=totalmente de acuerdo. Los resultados de la investigación sugieren que la PHI es un instrumento consistente y válido para proporcionar un índice de bienestar (Hervás y Vázquez, 2013).

En relación a la herramienta HERO, se disponen de unas medidas previas a la intervención. Aparte de ello, se administrará las subescalas de apoyo social y desempeño de la herramienta HERO que constituye un modelo heurístico y teórico que permite integrar resultados basándose en evidencia teórica y empírica que proviene de las investigaciones sobre estrés laboral, Dirección de Recursos Humanos (DRH), comportamiento organizacional y desde la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Llorens, del Líbano y Salanova, 2009). Los empleados respondieron post intervención utilizando una escala Likert de 7 puntos de anclaje que oscila de 0 (*nunca*) a 6 (*siempre*) dentro del gran bloque del HERO que es recursos y practicas organizacionales saludables en la sub escala de clima de apoyo social y desempeño.

A nivel estadístico, se calcularán los análisis descriptivos (medias y desviaciones típicas), intercorrelaciones y los análisis de fiabilidad (alpha de Cronbach) mediante el paquete

estadístico SPSS(versión 23), y a nivel de análisis estadístico se empleará la prueba ANOVA. Se utilizará la parte cualitativa para ejemplificar las opiniones de los participantes.

Será necesario contar con la participación activa del departamento de RRHH del hotel para la difusión y participación de los trabajadores. Este mismo departamento será el que establecerá los porcentajes por encima de los cuales considerará valorar la intervención.

Procedimiento

En función de la fase en la que nos encontremos, y que se detalla en el siguiente apartado, se pautará una metodología de acción u otra. Para iniciar todo el procedimiento de estudio se requieren tener claros 4 apartados que son imprescindibles para llevar a buen puerto la actuación: planificación temporal realista, confidencialidad y anonimato de los participantes antes de desarrollar la actividad, participación activa de la dirección y de los trabajadores, y compromiso activo (de la dirección de la organización, de los mandos intermedios y de los ejecutores del programa de intervención) (Salanova, Cifre, Martínez, y Llorens, 2005).

Fase 1:

Revisión teórica

- Establecer las palabras clave con una búsqueda bibliográfica genérica y de toma de contacto inicial.
- Búsqueda bibliográfica de artículos relacionados con los BdT.
- Seleccionar artículos de revistas con un elevado factor de impacto según la *Journal Citation Report (JCR)*.
- Análisis de su adecuación al mundo empresarial.
- Reunión con expertos de la materia como Josefina Altés.
- Visita de BdT que desarrollan actividades en la ciudad de Barcelona y Sant Cugat del Vallés.
- Redacción del marco teórico.

Fase 2:

Difusión del concepto a los directivos y el personal de RRHH.

- Elaborar una presentación en pdf de 20 diapositivas que expliquen los conceptos básicos de un BdT, así como 2-3 ejemplos.
- Preparar un dossier con preguntas frecuentes en referencia a los BdT, como por ejemplo: ¿quién puede participar?, ¿qué hago si no tengo nada que ofrecer?, ¿cualquier actividad sirve para compartir tiempo?...
- Utilizando el material creado, explicar al responsable de RRHH en que consiste el concepto de BdT y porque su empresa se podría beneficiar.
- Utilizando el material creado, explicar a la directiva del hotel el concepto.
- Utilizando el material creado, explicar a los responsables de las diferentes secciones en una reunión informativa el concepto del BdT.

Fase 3:

Informar del proyecto a los empleados.

- Elaborar una presentación en pdf de 20 diapositivas que expliquen los conceptos básicos de un BdT, así como 2-3 ejemplos.
- Preparar un dossier con preguntas frecuentes en referencia a los BdT, como por ejemplo: ¿quién puede participar?, ¿qué hago si no tengo nada que ofrecer?, ¿cualquier actividad sirve para compartir tiempo?...
- Elaborar un vídeo explicativo con una duración máxima de 3 minutos que explique el contenido de las diapositivas pero de una forma más visual y sin apoyo de las mismas.
- Establecer un día cada dos semanas en el que explique muy brevemente (10-15 minutos) en que consiste el BdT y la importancia que tiene para su bienestar. De forma presencial y en alguno de los espacios que me facilite el hotel. Para estas presentaciones se utilizará el material preparado en el pdf.
- Crear un correo electrónico en el que los empleados puedan aportar sugerencias al proyecto, así como recomendaciones. Siempre se preservará su identidad y en ningún momento se desvelarán datos.

Fase 4:

Implementación (Redactar el programa de actividades en base a las entrevistas y las aportaciones de los trabajadores). Consta de 4 sub fases (definir actividades, publicar y hacer difusión, formar a personas clave y acciones de facilitación del proyecto):

- Definir actividades, exponer las actividades más frecuentes y preparar el material administrativo necesario para el adecuado funcionamiento:
 - Elaborar una plantilla para introducir de forma sistemática los datos de los trabajadores que colaboren (Ver anexo B).
 - Elaborar un documento de confidencialidad para que firmen los participantes del proyecto (Ver anexo C).
 - Elaborar unas preguntas básicas de reflexión para que la persona lea antes de la entrevista.
 - En función de la demanda, concertar citas o dejar la puerta abierta para que las personas vayan apuntándose y puedan hacer la entrevista sin necesidad de esperar. En el caso que la demanda inicial sea muy alta, se permitirá que los trabajadores/as que tengan muy claro que conceptos quieren aprender y enseñar, dejarles rellenar su ficha de forma autónoma. Más adelante se revisarán dichas fichas y se irán concertando entrevistas de forma individual con cada uno de ellos/ellas para comentar lo escrito.
 - Elaborar una lista con las actividades que la investigación nos dice que son las más frecuentes en este tipo de intercambio.
- Publicar y hacer difusión de las actividades:
 - Con las actividades que se vayan proponiendo, se elaborará una lista que se publicará semanalmente junto con los horarios que propone la persona que quiere impartir la formación (Ver anexo D).
 - Se propondrá a un/a candidato/a al mes para ser reconocido como la persona con más horas de formación impartidas, otra con las máximas horas de formación recibida y una tercera como la persona que más uso ha hecho de la plataforma. Este nombramiento se realizará en público y se le entregará un pequeño diploma junto a poner su nombre en 3 listas, que permanecerán durante tiempo, distintas sobre los

premios que se les ha concedido, quedando: una lista para el/la profesor del mes, el/la alumno/a del mes y la última con la persona más participativa del mes.

- Acciones de *Community Manager* en las redes sociales de Facebook, Instagram y Twiter. En estas acciones de difusión, se emplearán en la medida de lo posible imágenes reales del intercambio de tiempo que se está produciendo entre compañeros/as. Si no es posible, se utilizarán unas pequeñas entrevistas personales que permitan obtener 2-3 líneas en resumen de la actividad y las sensaciones que le ha aportado a la persona.
- Formar a personas clave:
 - Se seleccionarán 2 personas de cada ámbito (sala, cocina, limpieza y personal administrativo) para que sean las encargadas de ayudar a difundir la información entre sus compañeros directos. Estas personas serán seleccionadas con la ayuda de la dirección y contando con su participación activa en las actividades propuestas. Estas parejas de cada ámbito, serán las responsables de continuar con el proyecto una vez que se establezca un balance del primer año de programa. De esta forma, se establecerá una lista final de 8 personas como personas clave en el proyecto y una lista con suplentes compuesta por otras 2 personas más de cada ámbito.
 - A estas personas se les descontarán entre 1 y 2 horas de su jornada semanal para tareas de gestión de las actividades y su función sería similar a la de un/a líder sindical.
- Acciones de facilitación del proyecto:
 - Si se dispone de presupuesto, el día de la semana en el que se publique la lista, se organizará un pequeño pisolabis para que las personas que van a verla se puedan quedar 5 minutos dialogando.

Para ver el cronograma de actividades completo de actividades es necesario consultar la totalidad del anexo A, disponible bajo petición. Para la gestión de esta actividad se contará con las personas clave del proyecto.

- Una vez al mes se volverá a repetir la acción de la fase 3 que consistía en explicar al grupo interesado los cuatro conceptos clave de los BdT.
- Con el objetivo de obtener reconocimiento en la empresa, el día de la comida de navidad se publicitarán los nombres de las personas más participativas en el proyecto.

Fase 5:

Metodología de evaluación.

- Al inicio del proyecto, junto con la directiva del hotel y la de RRHH se establecerán unos porcentajes por encima de los que se considerará un éxito en el programa. Algunos de los valores que se tendrán en cuenta serán: porcentaje de participación de los empleados, porcentaje de actividades propuestas, porcentaje de horas impartidas, porcentaje de horas disfrutadas, porcentaje de satisfacción subjetiva del empleado...
- Se pasaran encuestas con parte cuantitativa y parte de expresión libre (cualitativa).
- Se evaluará el apoyo social y el desempeño mediante las subescalas de apoyo social y desempeño de la herramienta HERO posterior a la intervención y el PHI para establecer una medida post intervención de bienestar psicológico.
- Además, se seleccionará de forma aleatoria a 3 de cada 10 participantes para tener una breve charla individual y poder contrastar las opiniones recogidas en las evaluaciones cualitativas. Similar al método Delphi o al *survey feedback*.

Fase 6:

Elaboración de un informe técnico de intervención.

- Informe 1: Se elaborará un informe técnico de intervención con todos los porcentajes de participación obtenidos, así como las frases más relevantes de la parte cualitativa y de las entrevistas.
- Se expondrá el informe a los trabajadores y se les preguntará si les gustaría que el proyecto tuviera continuidad. Para esta exposición se utilizará la metodología *survey feedback*.
- Informe 2: Con los porcentajes finales y la opinión de los trabajadores en referencia a la continuidad del proyecto se presentará a la directiva los resultados para que sean ellos quienes los valoren.
- Una vez entregados los informes, se realizará una pequeña fiesta que permita mostrar cuales han sido los principales resultados obtenidos en la intervención, así como un video, elaborado por el equipo de personas clave, en el que se vea a los/las

candidatos/as compartiendo esos momentos. En dicha fiesta, también podremos encontrar el tablón anual con todos los miembros que se han incluido en las 3 listas de reconocimiento que se nombraban en la fase 4. A la fiesta, se invitará a las personas que actualmente estén trabajando en la empresa y a las personas que hayan hecho uso del BdT pero que ya no formen parte de la organización.

Temporalización

La temporalización para el adecuado desarrollo de este proyecto se divide en 5 fases que van desde la revisión teórica, difusión del concepto a trabajadores y jefes al desarrollo de algunas de las actividades a desarrollar, pasando por la parte más importante que es la implementación del proyecto y acabando en la evaluación y elaboración de un informe técnico de intervención una vez acabado el periodo del proyecto y cuya temporalización total es de 1 año desde el inicio del programa.

NUMERO	FASE	SUB-FASE	TIEMPO
1	Revisión teórica	-	1 mes
2	Difusión del concepto a los directivos y el personal de RRHH	-	1 mes
3	Informar del proyecto a los empleados	-	1 mes
4	Implementación del programa		7 meses
		Datos administrativos	
		Concertar citas	
		Elaborar lista de actividades	
		Diseñar reconocimientos	
		Acciones de Community Manager (2 hora a la semana)	

		Elaboración del pisolabis	
		Dinamizar la participación	
5	Evaluación		1 mes
6	Informe técnico de intervención		1 mes

Resultados

Los resultados esperados mediante técnicas estadísticas multivariadas para determinar el efecto de los resultados obtenidos después de la intervención son:

Una participación de un 70%. Por participante, entendemos cualquier actividad propuesta sin que necesariamente haya sido un intercambio valido; de esta manera si un trabajador ofreció una clase de mates y nadie se apuntó a ella, este miembro se computará en ese porcentaje. Se espera contabilizar un total de 150 horas de intercambio efectivo.

Las actividades que más interés se espera que susciten, acompañadas de algún ejemplo textual extraído de unas posibles valoraciones cualitativas medidas mediante los cuestionarios que harían los/las participantes/as son:

- Relacionadas con el deporte (35%)
 - o “Nunca esperaba que Raúl tuviera idea de jugar al tenis”
 - o “Gracias al patinaje he podido conocer que María vive a dos calles de casa de mi madre”
 - o “Después de lesionarme haciendo running con Paco él me contó que movimiento hacia mal y que fomentaba el cargar el musculo”
- Relacionadas con la gastronomía (26 %)
 - o “Sin duda aunque mi receta de paella siga siendo la mejor, tomo nota de la paella de Paula para ir alternando”
 - o “Que gran invento el gazpacho de melón, sin duda Iván es un genial profesor”
- Relacionadas con las RRSS (17%)
 - o “Mi gran archienemigo, Instagram ya no consigue asustarme gracias a los 4 consejos básicos que me ha dado Antonia”

Se espera obtener valores estadísticamente significativos para la variable bienestar psicológico en las medidas post-intervención. La fiabilidad de esta escala sería muy satisfactoria si contase con un alfa de Cronbach de entre .70 y .88. Por otro lado, se espera obtener unas medidas post test superiores a las que se disponían en la medida pre test y que nos facilitó la empresa al solicitar nuestros servicios. Por superior entendemos aquel número que contribuye en mayor medida al concepto del bienestar psicológico.

La comparación de resultados entre las medidas pre y post manifestaría unos valores estadísticamente significativos para la variable apoyo social y desempeño medido con la herramienta HERO, así como unos valores estadísticamente significativos en las medidas post test que favorecerían la aparición del concepto del apoyo social y un elevado desempeño.

Ya por último, a nivel de resultados duros, podríamos hablar de un ROI moderado, ya que si comparásemos los datos administrativos de: período de las bajas laborales (un 5% más cortas respecto al ejercicio económico anterior, podría suponer un ahorro de 3500€), niveles generales de riesgos psicosociales inferiores en un 3 % al ejercicio anterior, podría llevar a un aumento de la satisfacción del cliente si se hubieran tomado datos evaluativos de la satisfacción del cliente post intervención; y por ultimo un 2% menos de bajas laborales frente al ejercicio anterior, lo que podría suponer un ahorro de 4300€.

Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster y el análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito del TFM.

Las competencias adquiridas a lo largo del master mediante el cursado de las asignaturas y que posteriormente me han permitido la elaboración de este proyecto son:

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	Clases		Trabajo	
		VALORACIÓN ANTES	VALORACIÓN DESPUÉS	VALORACIÓN ANTES	VALORACIÓN DESPUÉS
CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	<p>Puedo afirmar que todo y venir de la carrera de psicología he mejorado esta competencia. En la psicología de la salud ocupacional se necesita poder conocer todas y cada una de las teoría existentes para poder saber hacia dónde nos dirigimos.</p> <p>Sin duda, creo que la lectura del capítulo de Llorenç, del Libano y Salanova (2009), los modelos como el RED, el vitamínico de Warr, el de esfuerzo-recompensa son de gran utilidad y me han permitido hacer una fotografía completa de dónde venimos y a donde vamos en la psicología organizacional.</p> <p>En el TFM esta competencia queda patente, ya que gran parte de mi intervención nace de conceptos como las organizaciones saludables y la economía del bien común y se ha ido desarrollando entorno al marco teórico de los BdT. Si lo relacionamos directamente con el uso de la competencia mientras se ha llevado a cabo la intervención, el resultado es muy significativo puesto que sin este conocimiento teórico no hubiera sido posible intervenir en la empresa.</p>	1,5	3,2	1,2	3,5
CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de	Desde la primera asignatura (Trabajo y Salud Ocupacional) en la que hicimos un trabajo sobre "Influencia de las variables sociodemográficas sobre los niveles de burnout en los profesores de secundaria en la comunidad Valenciana" se ha podido aplicar esta competencia. Dado que la puntuación de	2	2,8	2,3	3,3

<p>la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.</p>	<p>nuestro grupo fue de un 9, considero que voy en buena línea para poder seguir practicando la investigación científica al ámbito de los RRHH.</p> <p>El seminario sobre la búsqueda de artículos científicos mediante las bases de datos de la UJI ayudó a refrescar mi conocimiento al respecto y me permitió conocer otra base de datos distinta a la utilizada en la Universidad de Barcelona (ReCercador).</p> <p>En el caso del TFM, queda visible esta competencia con el abundante número de referencias bibliográficas utilizadas para la realización del marco teórico.</p> <p>Dado que siempre se puede mejorar, y he de hacer búsquedas más específicas y con mayor contenido en inglés, no le he aportado mayor puntuación a este apartado. En relación directa con la intervención diseñada, queda patente que se ha utilizado y que se puede apreciar en la composición global de este trabajo por el elevado número de citas bibliográficas utilizadas.</p>				
<p>CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos</p>	<p>Esta competencia quedó asumida desde la primera asignatura y la he podido ir contrastando con las siguientes. Desde la materia de trabajo y salud ocupacional en donde pudimos ver todas las concepciones de los modelos de recursos y demandas, pasando por los diferentes modelos de liderazgo y las diferentes concepciones para la gestión de los RRHH ha quedado demostrado que desde el master se fomenta la aplicación crítica de las mismas.</p> <p>Aplicado al TFM, es de vital importancia para elegir la teoría en la que se basa la intervención y no mezclar conceptos para poderlo aplicar a mi constructo que es los BdT. Si hablamos de la intervención que he diseñado está claro que esta competencia está asumida en la fase de preparación y no en la de intervención.</p>	<p>2,4</p>	<p>3,2</p>	<p>2,6</p>	<p>3,3</p>

<p>CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.</p>	<p>Actividades impartidas por Marisa Salanova como decir una cosa positiva a cada compañero de clase o trabajo, escribir una carta de agradecimiento a alguien que apreciemos y escribir un diario con experiencias positivas que nos ha ocurrido</p> <p>Actividades de la mano del concepto del Outdoor impartidas por Julián Pelacho facilitan la confianza y la cohesión de los grupos de trabajo.</p> <p>El cuestionario VIA de Schaufeli también es importante mencionarlo en este apartado y darle la importancia que merece a la hora de entrenar las fortalezas y debilidades individuales. Para ver un extracto del mío personal consultar el anexo E.</p> <p>Aplicado al TFM estas actividades podrán formar parte de las actividades de motivación que se desarrollarán dentro del programa de implantación del proyecto una vez que pueda ser real. Al inicio, se precisa de un proceso individual para desarrollar esas fortalezas individuales y grupales y poder motivar a los/las trabajadores/as para que impartan y reciban formación.</p>	1,6	2,4	2	3,1
<p>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.</p>	<p>La principal asignatura implicada en esta competencia es la de Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad. Mediante explicaciones teóricas de Vicente González-Romá, se nos pedía definir con palabras propias el clima y cultura, realizar ejercicios prácticos en donde teníamos que decir frases para explicar el clima y la cultura de nuestra propia clase, pudimos aprender a valorar las características que forman parte de ambos términos.</p> <p>En referencia al TFM, esta competencia la pude observar de la mano del equipo WANT y su investigación en psicología organizacional positiva dado que esta empresa hotelera se encuentra muy próximos a ellos y se sitúa en un contexto de economía del bien común.</p> <p>Una vez aplicado mi TFM, esta competencia me ha servido para dar fe del clima organizacional que se ha desarrollado en la empresa y de cómo se ha modificado respecto a la fase previa de intervención.</p>	2	3,2	2,5	3,6
<p>CE6 - Implementar las técnicas de gestión de</p>	<p>Sin duda la asignatura que más marca esta competencia es la de Técnicas de Gestión de Recursos Humanos en donde pudimos aprender conceptos como el proceso de selección de personal (entrevista</p>	2	3,2	2,5	3,3

<p>Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.</p>	<p>por valores, en incidentes críticos, evaluar las competencias.), el manual de acogida, planes de sucesión, el famoso contrato psicológico, la equilibrada planificación de carrera y el ajuste de expectativas combinado con el desarrollo profesional y personal, etc.</p> <p>Son aspectos importantes que se utilizan en la gestión de recursos humanos y que tienen una importante influencia en la salud psicosocial de los empleados.</p> <p>El TFM, no se centra en estos aspectos de forma directa pero sin duda se espera que la implantación del banco del tiempo contribuya a la salud organizacional y personal de los/las empleados/as.</p> <p>A lo largo del desarrollo de mi intervención, las entrevistas me han permitido obtener una valiosa información de cada usuario y ayudarles a definir actividades para las que podrían impartir clase o recibirla.</p>				
<p>E7 - 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.</p>	<p>Sin duda esta competencia es una de las ideas clave del Máster, y que gracias a su labor de difusión, se está empezando a visibilizar en el mundo de las organizaciones con la idea de prevenir y promocionar la salud de los empleados.</p> <p>En la asignatura de Intervención psicosocial en el trabajo pudimos diseñar un seguido de actividades en clase para intervenir en entornos saludables. Para ello nos basamos en distintas herramientas para evaluar los factores psicosociales (entrevistas con personas diana, focus groups, datos administrativos, checklist...) y formas de devolver a los/las empleados/as la información recabada (survey feedback).</p> <p>Por otro lado, el profesor Miguel Angel, dentro de la asignatura SB6, explicó la metodología de las 5'S y de amplia aplicabilidad en la empresa para ordenar nuestro lugar de trabajo, reparar desperfectos, evitar averías innecesarias, mejorar la calidad del servicio y de las productividad, prevenir accidentes y transmitir una nueva cultura en la empresa.</p> <p>Esta competencia pude verla claramente en el II Congreso Internacional de Psicología del Trabajo, ya que una de las personas que presentaba su poster lo hacía sobre la UME (Unidad militar de emergencia) y</p>	<p>1,3</p>	<p>2,4</p>	<p>1,2</p>	<p>3,3</p>

	<p>las actividades que están realizando para certificar ser una organización saludable.</p> <p>A nivel de TFM considero que es muy importante, ya que sin la intervención no tendría sentido mi trabajo. Es importante destacar, que esta competencia ha quedado demostrada en el desarrollo de mi intervención, ya que el objetivo principal es la prevención y promoción de los empleados mediante el BdT.</p>				
E8 - Aplicar técnicas de intervención/ optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	<p>Es importante que las asignaturas cuya temática se basa en las técnicas de intervención se encuentran al final de la formación. Para poder realizar una buena intervención es necesario conocer todos los constructos sobre los que basaremos nuestra intervención para seguir una línea lógica científica y no caer en los errores del pasado.</p> <p>Un buen ejemplo descubierto en las clases del máster es el caso de la empresa Vygon y su modelo de organización positiva en donde su fundación se dedica al fomento de una causa llamada “Hospital Optimista” y del cual sin duda tenemos mucho que aprender como gestores del desarrollo humano.</p> <p>A nivel de TFM, esta competencia la he podido ver en el momento en que el proyecto ha empezado a rodar y se ha requerido de la dinamización de actividades para romper el hielo entre los trabajadores y que se generen conversaciones espontáneas sobre formaciones que les gustaría dar/recibir.</p>	1,2	2,8	1,2	3,5
CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	<p>En gran medida, gracias al carácter participativo y práctico del Máster, puedo afirmar que he podido implementar mi capacidad de juzgar lo que he ido aprendiendo, competencia que además de aplicarse al ámbito universitario, es de capital importancia para la gestión de las personas. Sin duda, tener una mente crítica y poder confirmar o desmentir las hipótesis planteadas es una competencia muy interesante para implementar en nuestra vida profesional.</p> <p>Refiriéndome al TFM, esta competencia podríamos decir que complementa todas las actualmente vistas y que será determinada al final de la entrega del presente trabajo.</p> <p>Hablando de la aplicación en el TFM está claro que sin ella no habría podido desarrollar este trabajo ni diseñar una intervención que promoviera el</p>	1,2	2,8	1,6	3

	incremento del apoyo social y del bienestar psicológico.				
--	--	--	--	--	--

Como se puede ver en el gráfico 1, encontramos una comparativa entre las medidas pre (serie 1) tomadas al inicio del master y las medidas post (serie 2) que considero que he adquirido una vez cursado el máster de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos, valoradas del 1 al 4, en donde 1 significa “Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada”, y 4 significa “Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisor”.

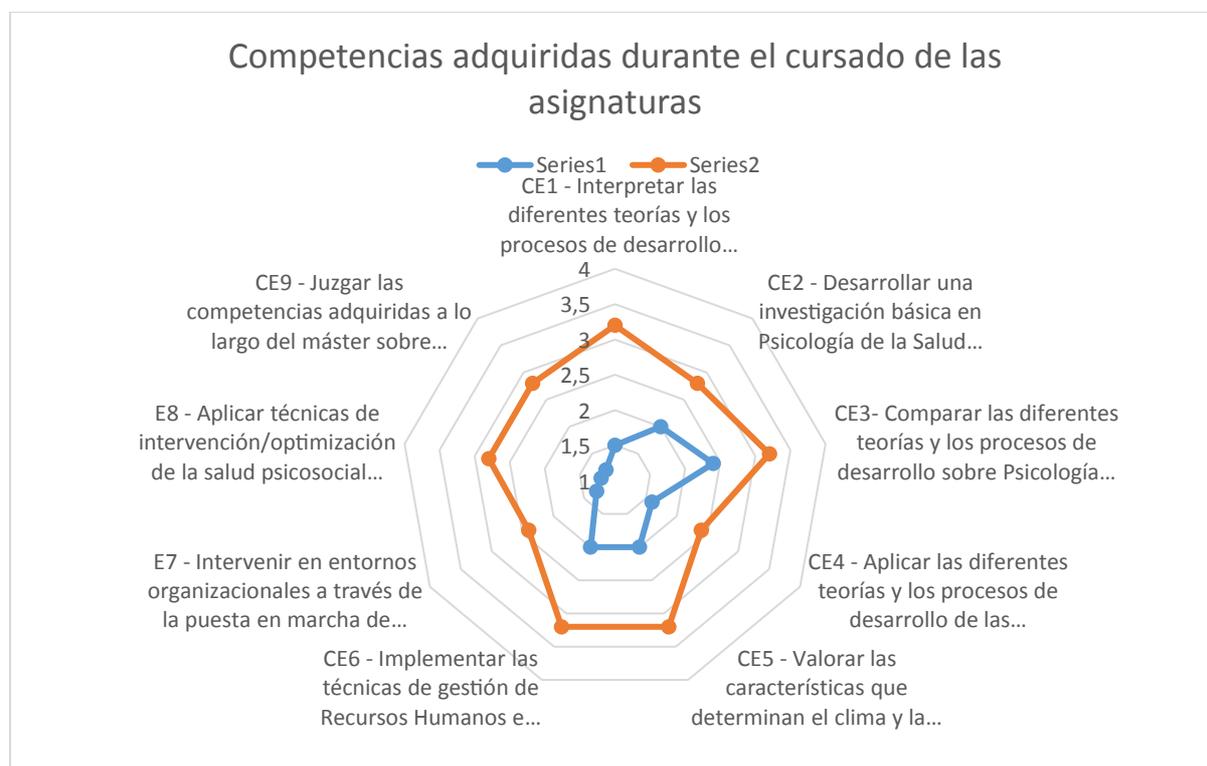


Gráfico 1. Comparativa del nivel de adquisición de las competencias durante el cursado del máster.

En el gráfico 2, encontramos una comparativa entre las medidas pre (serie 1) tomadas al inicio del master y las medidas post (serie 2) que considero que he adquirido una vez redactado el actual TFM. La valoración que se hace es del 1 al 4, en donde 1 significa “Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está

insuficientemente desarrollada”, y 4 significa “Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisor”.

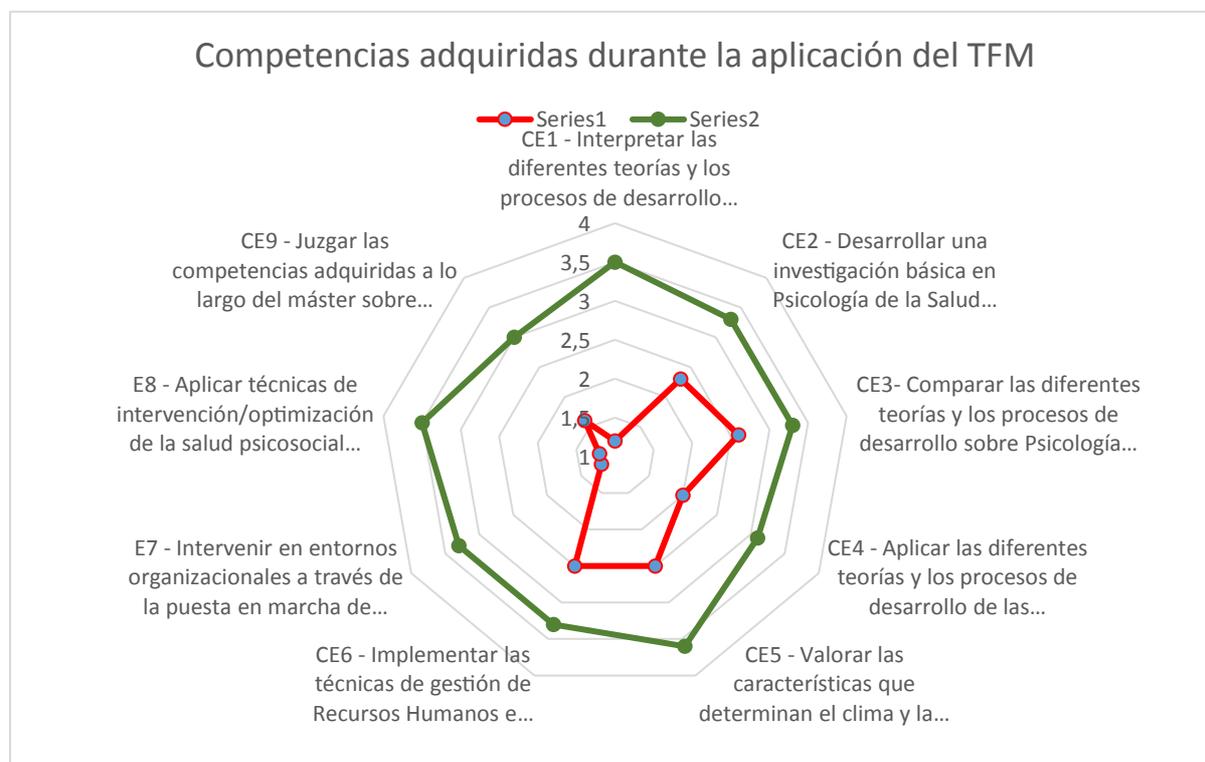


Gráfico 2. Comparativa del nivel de adquisición de las competencias durante la realización del TFM

Me gustaría terminar este apartado aportando mis reflexiones globales sobre algunos de los profesores y el conocimiento que me llevo del máster.

El máster, me ha permitido aplicar técnicas de RRHH que hasta la fecha desconocía. Esto combinado con el proyecto que yo tenía en mente y que he materializado en estas líneas creo que nacen en una excelente simbiosis.

Por otro lado, y dado el carácter social de mi idea, el máster me ha abierto los ojos sobre el conocimiento de empresas que están dispuestas a aceptar este tipo de proyectos. Multitud de empresas en nuestro país no se encuentran lo suficientemente maduras como para aplicar una filosofía de organización saludable. Este modelo, que hemos visto en clase, y del cual me enamoré el primer día, es mi ideal de futuro en las empresas y precisamente por ese motivo es por el que decidí cursar este máster.

A continuación, dejo algunas frases vistas a lo largo del máster y que han servido para ilustrar partes de mi trabajo, así como una reflexión sobre el porqué ha sido importante en mi trabajo:

- Como decía el profesor Miguel Angel: “la gestión de personas debe integrarse en la formulación estratégica de la empresa, ya que es un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa”.

Esto en el caso de la empresa que he escogido para aplicar la idea de los BdT se cumple perfectamente, ya que son precisamente los valores de organización con base en la economía del bien común los que permiten que la directiva se amolde a este concepto.

- Francisco Gil: la memoria transactiva (conocimientos y habilidades que aporta cada miembro).

Concepto en el que se basa el proyecto que quiero llevar a cabo y como mediante el conocimiento compartido se pueden fomentar las relaciones sociales.

- Marisa Salanova y colaboradores: Modelo HERO, centrándonos en los recursos extralaborales para buscar esa espiral de motivación positiva.

Consideraremos recursos extralaborales esas relaciones que puedan establecerse entre trabajadores fuera del entorno laboral y con temáticas diferentes al trabajo.

- Valeria Cruz: Desde la PTO se busca hacer más productivas y humanas a las empresas. En mi trabajo ese es el principal objetivo, ya que no hay que olvidar que las empresas están para ganar dinero pero no a costa de las relaciones humanas empresa-trabajador.

- Lidón Nebot: Organizaciones como ambientes de aprendizaje formal e informal.

En mi trabajo se busca ese aprendizaje informal que tal vez pueda convertirse en formal si la empresa financia esas formaciones a unas personas y son ellas las que imparten a posteriori esa formación a sus compañeros.

Presupuesto

Con el objetivo de presentar una viabilidad económica y financiera, el proyecto podría contar con una partida inicial de 31.895€. Este importe es un importe únicamente inicial y que incluye toda la puesta en marcha del proyecto (actividades de dinamización, coste de personal clave, gestión de la plataforma web, alimento y bebida para las celebraciones, y un margen para imprevistos). Pasado este momento inicial, el único coste del proyecto será el que quiera asumir la empresa para organizar las reuniones y suministrar material para el fomento de las actividades. Se contempla la posibilidad de organizar fiestas benéficas a favor del entorno para obtener fondos que permitan la autosuficiencia del proyecto y las actividades. Para ver un ejemplo de esta planificación ver el anexo A.

El proyecto está ideado para ser gestionado por un miembro de la empresa similar a la gestión de un sindicato laboral (versión estándar) o en su versión completa (cuenta con una pauta extensa para la gestión del proyecto de forma autónoma) por un equipo de personas clave que designe la empresa.

Existe por otro lado, la versión que se podría implantar en la empresa hotelera y que dado que es un proyecto piloto se elaborará de forma altruista y con beneficio del estudio para poder tener la aproximación empresarial necesaria para esa visión de 360º que requerimos antes de implantar el proyecto. De esta forma, este proyecto asumiría el coste total de 1500€ correspondiente a la comida y bebida utilizada para los eventos.

Conclusiones finales

La investigación que he desarrollado para elaborar el presente trabajo sobre el concepto de los BdT, me ha permitido ver como a nivel social están plenamente extendidos y como en la mayoría de ellos ha cumplido su objetivo incrementando de forma general el apoyo social, bienestar psicológico y el desempeño. La puesta en marcha de un BdT en una organización podría suponer una herramienta con un coste bajo y utilizarse para solventar ciertos problemas de cohesión grupal e igualdad, que serían susceptibles de mejorar la productividad laboral. Estos resultados derivados de la intervención son meras especulaciones basadas en lo visto en la investigación teórica a nivel social y trasponiendo ambos escenarios.

Se espera asumir el objetivo general planteado en el trabajo que consistía en la implantación de un BdT en una empresa hotelera.

En el presente trabajo se han podido ver algunas de las actividades a realizar con los trabajadores como los *survey feedback*, los psicolabis para la publicación de las ofertas, el reconocimiento de las personas más participativas, las entrevistas personales para ayudar a completar el perfil de los voluntarios, etc.

Los resultados, se espera que de forma genérica, supongan una participación moderada de los empleados así como un interés por conocer más aspectos de este proyecto.

Se espera obtener valores estadísticamente significativos para la variable bienestar psicológico en las medidas post-intervención. La evidencia empírica nos dice que la vinculación psicológica, entendida como: satisfacción laboral, compromiso organizacional, baja intención de abandonar la organización..., tiene como consecuencia la disminución de las quejas psicosomáticas (Demerouti et al., 2001). Basándonos en este aspectos, se diría que la promoción del bienestar físico y psicológico puede ser, no solo útil desde un punto de vista social y humano, sino probablemente también desde un plano económico (DeVol y Bedroussian, 2007). De este modo, la intervención se espera que contribuya a incrementar el bienestar laboral si lo comparamos con las medidas pre test que nos facilitó la empresa al solicitar nuestros servicios.

Se espera poder confirmar el incremento del apoyo social a través de los datos medidos pre y post y la valoración subjetiva positiva que han realizado los sujetos en los cuestionarios

realizados *ad hoc*. La comparación de resultados entre las medidas pre y post se espera que manifiestan unos valores estadísticamente significativos para la variable apoyo social y desempeño medidas con la herramienta HERO.

Para cerrar este apartado, es importante escribir que en el desarrollo de nuestra actividad laboral sumemos horas en relación al desempeño de la tarea y no que contemos el tiempo laboral como una resta de nuestro tiempo diario para desempeñar otras actividades fuera del entorno laboral. Con la suma de esta aproximación teórica sobre los BdT más un testeo genérico en una empresa suficientemente madura para aceptar esta idea, se podría percibir una buena acogida del proyecto por parte de los trabajadores.

No podemos establecer una relación causa-efecto de la intervención y las medidas de ahorro descritas en estas líneas, pero se espera obtener estos resultados que auguren un buen pronóstico de futuro para la entidad.

Sin duda estoy contento de forma general con el contenido aprendido en el máster y que se desmarca de muchos otros másteres relacionados con los RRHH. El máster de la UJI tiene esa visión más psicológica y menos de gestión administrativa como podría ser el que imparte la Universitat de València.

Limitaciones

El uso de una muestra por disponibilidad, hace que no sea posible generalizar los resultados a otros sectores laborales. Sin embargo, es importante destacar que este es el primer estudio de estas variables que se hace a nivel empresarial sobre el que tenga constancia.

El uso de medidas de autoinforme puede ser otra de las variables que pueden estar influenciadas por el método común de la varianza, aunque estas limitaciones son genéricas a estudios de este carácter. Para despejar esta incógnita se puede plantear el uso de la prueba de Harman que analiza el posible sesgo de la varianza común.

La temporalidad y alta rotación del personal en función de la temporada laboral también puede suponer una forma de interrumpir bruscamente la actividad del BdT en la empresa del sector hotelero.

Las dificultades con las que he tenido que mitigar a lo largo del presente trabajo han sido de todo tipo. Desde la mera explicación del concepto y el tener que grabar un video dinámico para que los trabajadores en muy poco tiempo puedan comprender el concepto, pasando por la aclaración de competencias del máster y su utilidad en el contexto laboral; y acabando en la dificultad para elaborar un constructo con la suficiente rigurosidad que la comunidad científica exige.

Las dificultades sobre las que pongo la previsión en un futuro son:

- Dificultad para entender a los trabajadores en las entrevistas
- Que me perciban como una persona ajena y no confiable

Dado que la mayoría de organizaciones no lo son, es importante que se seleccionen empresas con un perfil de organización saludable como describe Salanova, Llorens, y Martínez (2016), para que se encuentren en una situación madura y comprendan la importancia de la implantación de esta práctica en su empresa.

Referencias

- Barley, S., y Kunda, G. (1992). Estructura y diseño Vs. lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías racionales y normativas de control en el discurso gerencial. *Tecnología administrativa*, 9(20), 135-192.
- Bauman, Z. (2002). Modernidad líquida. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Bellotti, V. M., Cambridge, S., Hoy, K., Shih, P. C., Handalian, L. R., Han, K., y Carroll, J. M. (2014). Towards community-centered support for peer-to-peer service exchange: rethinking the timebanking metaphor. *In Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 2975-2984). ACM.
- Calderón Hernández, G., Álvarez Giraldo, C. M., y Naranjo Valencia, J. C. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Collom, E. (2012). Key indicators of time bank participation: community currency research. *International Journal of Community Currency Research* 16(A), 18-29.
- Collom, E. (2011). Motivations and differential participation in a community currency system: the dynamics within a local social movement organization. *Sociological Forum*, 26, 144-168.
- Crowther, D., Greene, A. M., y Hosking, D. M. (2002). Local economic trading schemes and their implications for marketing assumptions, concepts and practices. *Management Decision*, 40(4), 354-362.

- Demerouti, E., Bakker, A. Janssen, P., y Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27, 279-286.
- DeVol, R., y Bedroussian, A. (2007). An unhealthy America: The economic burden of chronic disease. Recuperado 5 Mayo 2018, de http://assets1c.milkeninstitute.org/assets/Publication/ResearchReport/PDF/chronic_disease_report.pdf
- Dittmer, K. (2013). Local currencies for purposive degrowth? A quality check of some proposals for changing money-as-usual. *Journal of Cleaner Production*, 54, 3-13.
- Fraňková, E., Fousek, J., Kala, L., y Labohý, J. (2014). Transaction network analysis for studying Local Exchange Trading Systems (LETS): Research potentials and limitations. *Ecological Economics*, 107, 266-275.
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Bilbao, España. Deusto S.A. Ediciones.
- Freixas, G. (2016). *Bescanviar temps*. *Ara.cat*. Recuperado 8 Abril 2018, de http://www.ara.cat/suplements/diumenge/Bescanviartemps_0_1547845207.html
- Llorens, S., Del Líbano, M., y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. *Psicología de la salud ocupacional*, 63-93.
- Hervás, G. y Vázquez, C. (2013). Construction and validation of a measure of integrative well-being in seven languages: The Pemberton Happiness Index. *Health and quality of life outcomes*, 11(1), 66.
- Ozanne, L. K. (2010). Learning to exchange time: Benefits and obstacles to time banking. *International Journal of Community Currency Research*, 14 (A1-16).

- Pacione, M. (1997). Local exchange trading systems as a response to the globalisation of capitalism. *Urban Studies*, 34(8), 1179-1199.
- Putnam, R. D. (1993). The prosperous community. *The american prospect*, 4(13), 35-42.
- Recio, C., Méndez, E., y Altés, J. (2009) *Los bancos de tiempo. Experiencias de intercambio no monetario*. Barcelona, España: Graó.
- Rietschlin, J. (1998). *Voluntary Association Membership and Psychological Distress*. *Journal of Health and Social Behavior* 39, 348-55.
- Salanova, M. (2009). *Psicología de la salud ocupacional*. Vallehermoso, España. Editorial Síntesis.
- Salanova, M., Cifre, E., Martínez, I., y Llorens, S. (2005). Metodología RED-WONT. Departamento de Psicología Evolutiva, Educativa, Social y Metodología de la Universidad Jaume I de Castellón. En: José Luís Melía *et al.* (2005). *Perspectivas de Intervención en Riesgos Psicosociales. Evaluación de Riesgos*, pp. 131-153. Barcelona. Foment del Treball Nacional.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822.
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3).

- Sarkar, A. (2016) "We live in a VUCA World: the importance of responsible leadership", *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(3), 9-12.
- Seyfang, G., y Longhurst, N., (2013). Growing green money? Mapping community currencies for sustainable development. *Ecological Economics* 86, 65e77.
- Torrecilla, O. D. (2005). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. *Profesor titular específico*. Recuperado 12 abril 2017, de [http://www. ucongreso. edu. ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional. pdf](http://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf)
- Oswald, A. J., Proto, E., y SgROI, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789-822.
- Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J. J., y Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5(1), 15-28.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., y Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 146.
- Wright, P. M. y McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-32.

Anexos

Anexo A. Ejemplo de cronograma del proyecto del BdT

Id	EDT	Mo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pred	Nombres de los recursos	Trabajo
1	1		1ª FASE (CREACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEL PROYECTO)	469 horas?	lun 02/01/17	vie 24/03/17			364 horas
2	1.1		Creación de una página web	56 horas?	lun 02/01/17	mar 10/01/17			46 horas
3	1.1.1		Comprar el programario adecuado	4 horas	lun 02/01/17	lun 02/01/17			4 horas
4	1.1.1.1		Dreamweaver	1 hora	lun 02/01/17	lun 02/01/17		Amparo;Portatili 1	1 hora
5	1.1.1.2		Servidor Local y material de oficina	1 hora	lun 02/01/17	lun 02/01/17		Amparo;Portatili 1	1 hora
6	1.1.1.3		Access y Project 16	1 hora	lun 02/01/17	lun 02/01/17		Amparo;Portatili 1	1 hora
7	1.1.1.4		Javascript de código libre	1 hora	lun 02/01/17	lun 02/01/17		Amparo;Portatili 1	1 hora
8	1.1.2		Diseñar junto a un programador el código de la web	13 horas?	lun 02/01/17	mié 04/01/17			13 horas
9	1.1.2.1		Hacer un esquema matriz con los conceptos clave de la web	2 horas?	lun 02/01/17	lun 02/01/17		Toni;Portatili 3[2]	2 horas
10	1.1.2.2		Plantear cual es el mejor menú	2 horas?	lun 02/01/17	lun 02/01/17		Toni;Portatili 3[2]	2 horas
11	1.1.2.3		Crear el CSS	2 horas?	mar 03/01/17	mar 03/01/17		Toni;Portatili 3[2]	2 horas
12	1.1.2.4		Plantear el contenido	2 horas?	mar 03/01/17	mar 03/01/17		Toni;Portatili 3[2]	2 horas
13	1.1.2.5		Revisar el contenido	2 horas?	mar 03/01/17	mar 03/01/17		Toni;Portatili 3[2]	2 horas
14	1.1.2.6		Diseñar formularios de inscripción	2 horas?	mar 03/01/17	mar 03/01/17		Toni;Portatili 3[2]	2 horas
15	1.1.2.7		Probar formulario web	1 hora?	mié 04/01/17	mié 04/01/17		Toni;Portatili 3[1]	1 hora
16	1.1.3		Crear una base de datos en ACCES	11 horas?	mié 04/01/17	jue 05/01/17			11 horas
17	1.1.3.1		Crear las tablas adecuadas	2 horas?	mié 04/01/17	mié 04/01/17		Toni;Portatili 3[2]	2 horas
18	1.1.3.2		Relacionar las tablas entre si	1 hora?	mié 04/01/17	mié 04/01/17		Toni;Portatili 3[1]	1 hora
19	1.1.3.3		Vincular los datos del formulario web al programa	4 horas?	mié 04/01/17	mié 04/01/17		Toni;Portatili 3[4]	4 horas
20	1.1.3.4		Comprobar su funcionamiento	2 horas?	jue 05/01/17	jue 05/01/17		Toni;Portatili 3[2]	2 horas
21	1.1.3.5		Establecer una lista de las consultas más frecuentes	1 hora?	jue 05/01/17	jue 05/01/17		Toni;Portatili 3[1]	1 hora
22	1.1.3.6		Dotar de cierta estética visual las tablas	1 hora?	jue 05/01/17	jue 05/01/17		Toni;Portatili 3[1]	1 hora
23	1.1.4		Diseñar conceptos visuales	22 horas?	jue 05/01/17	mar 10/01/17			9 horas
24	1.1.4.1		Modificar el CSS	4 horas?	jue 05/01/17	jue 05/01/17		Toni;Portatili 3[4]	4 horas
25	1.1.4.2		Adaptar los menús de la página a los contenidos	4 horas?	lun 09/01/17	lun 09/01/17		Toni;Portatili 3[4]	4 horas
26	1.1.4.3		Comprobar su funcionamiento	1 hora?	mar 10/01/17	mar 10/01/17		Toni;Portatili 3[1]	1 hora
27	1.1.5		Crear una dirección de página web	2 horas?	lun 02/01/17	lun 02/01/17			2 horas
28	1.1.5.1		Comprar el dominio y el Hosting	1 hora?	lun 02/01/17	lun 02/01/17		Amparo;Portatili 1	1 hora
29	1.1.5.2		Registrar el dominio y el Hosting	1 hora?	lun 02/01/17	lun 02/01/17		Amparo;Portatili 1	1 hora
30	1.1.6		Crear una dirección de correo web	1 hora?	lun 02/01/17	lun 02/01/17			1 hora
31	1.1.6.1		Registrar el dominio	1 hora?	lun 02/01/17	lun 02/01/17		Amparo;Portatili 1	1 hora
32	1.1.7		Hacer pruebas	6 horas?	mar 10/01/17	mar 10/01/17			6 horas
33	1.1.7.1		Inscripciones mediante formulario	3 horas?	mar 10/01/17	mar 10/01/17		Toni;Portatili 3[3]	3 horas
34	1.1.7.2		Visualización de los menús	1 hora?	mar 10/01/17	mar 10/01/17		Toni;Portatili 3[1]	1 hora
35	1.1.7.3		Pruebas en otros navegadores	2 horas?	mar 10/01/17	mar 10/01/17		Toni;Portatili 3[2]	2 horas
36	1.1.7.4		Dar por terminada la web	0 horas	mar 10/01/17	mar 10/01/17			0 horas
37	1.2		Mallina a los trabajadores de la empresa	3 horas?	mié 11/01/17	mié 11/01/17			3 horas

Anexo B. Ejemplo de plantilla de introducción de datos

NOMBRE	APELLIDO	DEPARTAMENTO	CARGO	HORARIO	EDAD	RESIDENCIA	DISPONIBILIDAD	FRANJA HORARIA	OFERTA	DEMANDA	HORAS DE DOCENTE	HORAS DE ALUMNO/A	BALANCE
Manuel	Fernandez	Cocina	Cocinero	Mañana	35	Castellón	Tardes	17-19	Clases de cocina	Clases de ingles	2	2	0
Isaac	García	Recepción	Ayudante de recepción	Rotativo	40	Benicasim	Rotativo	Variable	Clase de patinaje	No sabe	2	0	2
Paula	Gomez	Sala	Camarero	Tarde	19	benicasim	Mañanas	10-12	No sabe	Clases de baile	0	1	1

Anexo C. Hoja modelo de confidencialidad

Investigador principal: Isaac Lara.

Documento de **CONSENTIMIENTO INFORMADO** para los participantes del programa de “Implantar un banco del tiempo en una empresa del sector hotelero para que mejore el bienestar psicológico, el apoyo social y el desempeño” incluido en la asignatura de Trabajo final de máster, conducida por Valeria Cruz Ortiz.

El propósito de este proyecto es fomentar el intercambio de tiempo entre trabajadores a través de la implantación de un Banco del tiempo.

Se busca que los/las trabajadores/as participantes mantengan una actitud proactiva hacia ofrecer y recibir formación de cualquier índole por parte de algún miembro del personal y que expresen sus opiniones libremente.

Su participación, en ningún caso supondrá ningún riesgo o alteración de su salud o bienestar. No obtendrá beneficios económicos, pero su participación ayudara a fomentar la creación de vínculos entre los/las trabajadores de la empresa del sector hotelero.

La información obtenida gracias a su participación se utilizará para publicar en un tablón la oferta que se desea o la que le gustaría que se ofertase. En ese tablón no se publicará información que pueda permitir su identificación y solo se facilitará dicha información en cuanto alguna persona muestre interés en realizar la formación u ofrecer su servicio.

Su nombre no aparecerá en ninguna parte del mismo, y tampoco ningún dato que implicase la revelación de su identidad.

Su participación es totalmente voluntaria. Usted es libre de decidir en cualquier momento del programa informar de su abandono y retirar su consentimiento.

USTED ES LIBRE DE PARTICIPAR O NO PARTICIPAR. SU FIRMA EN ESTE DOCUMENTO INDICA QUE HA DECIDIDO PARTICIPAR Y QUE HA LEIDO DICHA INFORMACIÓN. RECIBIÁ UNA COPIA DUPLICADA DE ESTE DOCUMENTO.

Yo _____ con DNI _____ autorizo al departamento de Psicología Social de la Universidad Jaume I ha utilizar mis datos dentro del proyecto de "Implantar un banco del tiempo en una empresa del sector hotelero para que mejore el bienestar psicológico, el apoyo social y el desempeño".

X

Firma

Anexo D. Ejemplo de lista de actividades planteadas

<u>SE OFRECE</u>				<u>SE BUSCA</u>			
CODIGO	ACTIVIDAD	FRANJA	HORARIO	CODIGO	ACTIVIDAD	FRANJA	HORARIO
1802	Clase de guitarra	Mañana	9-10h	1804	Clase de yoga en la playa	Rotativo	-
1803	Clase de Excel	Mañana	11-12h	1805	Clase de costura básica	Tarde	17-19h
1806	Clase de cocina	Indiferente	-	1807	Clase de piano	Tarde	15-17h
				1808	Clase de habilidades con el móvil	Mañana	17-18h

El formato de esta lista es el que se publicará en los tablones de la empresa para que los trabajadores puedan visualizarlo y ofrecer y buscar actividades.

Anexo E. Extracto del resultado del cuestionario VIA.

Summary

Your scores on the questions in this short demonstration are summarized on this page. On the next pages you can read more about your scores and what you could do to improve on them.

A **red** score indicates a relatively unfavourable score
 A **blue** score indicates an average score
 A **green** score indicates a relatively favourable score

Job Resources

-  Performance feedback
-  Job Control
-  Social Support

Personal resources

-  Flexibility

Your mental energy

-  Engagement
-  Burnout