

Trabajo Final de Máster (2020/2021)

**Máster Universitario en Psicología del Trabajo, De las Organizaciones
y en Recursos Humanos**

Universitat Jaume I (Castelló)



**“Desarrollando equipos empáticos y confiables en una
organización del sector alimentario basándonos en el
modelo HERO”**

Alumna: Eva Pla Albuixech- al403165@uji.es

Nombre de la Tutora: Esperanza Romero

Curso académico: 2020/2021

“Desarrollando equipos empáticos y confiables en una organización del sector alimentario basándonos en el modelo HERO”

Resumen

La pandemia de la Covid-19 ha supuesto el cierre de unas organizaciones y el crecimiento de otras. No obstante, muchas de las que han crecido, lo han hecho a costa del bienestar de sus empleados, ya que muchos de ellos percibieron niveles más bajos de calidad laboral debido a la sobrecarga de trabajo durante la pandemia (Echeverri y Espirita, 2020). Es el caso del sector de distribución alimentaria, donde se han visto empresas prósperas a nivel de producción, pero muy pobres a nivel de bienestar en sus trabajadores. Para que estas empresas dispongan de trabajadores productivos y además sanos y felices, el objetivo de este proyecto será diseñar e implementar un programa de mejora, haciendo hincapié en el desarrollo de la autoestima y la confianza entre los miembros del equipo y por ende, poner solución a los climas de tensión que han ido emergiendo durante la pandemia dentro de estas organizaciones.

Palabras clave: Covid-19, empatía, confianza, sector alimentario, modelo HERO.

Abstract

Covid-19 pandemics has meant the closure of some organizations and the success of some others, although the vast majority of those that succeeded did it at the expenses of the physical and psychological wellbeing of their employees. Some of the employees perceived lower levels of job quality due to work overload during the pandemics (Echeverri y Espirita, 2020). More specifically, the Spanish food distribution sector has

shown good results at general levels but, not so brilliant when talking about employee's wellbeing. In order for these organizations to have productive but also happy and healthy workers, the objective of the current paper will be to design and implement an improvement program, paying particular attention to self-esteem and trust development between members of working groups, therefore, solving tense climates that emerged in these organizations.

Key words: Covid-19, empathy, trust, food sector, HERO model.

Índice

1. Resumen
2. Introducción
 - a. Objetivos
 - b. Contextualización
3. Proyecto/Propuesta de Intervención y mejora
 - a. Metodología y programación
 - i. Fase 1: obtención de datos (análisis y diagnóstico)
 - ii. Fase 2: diseño de la propuesta orientada al desarrollo de la empatía y la confianza
 - iii. Fase3: presentación de resultados y comunicación de propuesta
 - iv. Fase4: programación de las actuaciones
 - v. Fase 5: implementación de las actuaciones
 - vi. Fase 6: evaluación de resultados, efectos e impacto
 - b. Resultados esperados
 - c. Presupuesto
4. Conclusiones y reflexiones
 - a. Competencias adquiridas durante el máster
5. Referencias
6. Anexos

2. Introducción

Históricamente, la psicología tradicional se ha centrado en las patologías que afectaban al ser humano. De la misma forma, la psicología de las organizaciones ha prestado atención a los problemas que ocasionaban los puestos de trabajo a los empleados dentro de las empresas. Como consecuencia de esto, todos los esfuerzos por parte del cuerpo científico han ido destinados a implementar metodologías reactivas a las problemáticas que ya habían aparecido dentro de la empresa.

En los últimos años esta tendencia ha ido cambiando, y ahora se procura dotar a las organizaciones de recursos para que actúen de una manera proactiva, es decir, antes de que aparezcan problemas que pongan en compromiso la integridad y la salud de la empresa y sus trabajadores. De esta manera se favorece que la persona alcance un estado óptimo de bienestar tanto psicológico como físico, resultando en un beneficio para la propia empresa, ya que trabajar sobre el bienestar del trabajador repercute directamente en su rendimiento, y este en los resultados organizacionales. Según Salanova et al. (2016), para llegar a este punto, las empresas deben promover y potenciar las fortalezas de sus trabajadores en el ámbito laboral, y, si esto se lleva a cabo con éxito, puede llegar a suponer una ventaja competitiva para la organización.

La promoción de emociones positivas dentro de la empresa tiene efectos a diferentes niveles dentro del trabajador. Así pues, Friedrikson (2003), en su teoría B&B, defiende que el desarrollo de emociones positivas facilita la búsqueda y obtención de más recursos personales, posicionando así al trabajador en una situación de crecimiento personal constante. Por otro lado, también se ha estudiado el efecto de las emociones positivas sobre el desempeño. Ayala y Cardona (2016) demostraron que las personas con más

recursos personales reflejaban mayores niveles de eficiencia, tanto en contexto laboral como en otros ámbitos de su vida.

Muchas veces, los conceptos de “conducta prosocial” y “ayudar a otros” se han utilizado indistintamente, cuando la realidad es que, el primer concepto no solo envuelve ayudar al otro sin esperar nada a cambio, sino que además envuelve acciones destinadas a mejorar la situación del beneficiario. Una de las definiciones sobre conducta prosocial más conocidas en la actualidad es la de Eisenberg et al. (2006) definiéndola como actos voluntarios, sociales y positivos destinados al beneficio de otra persona o grupos de personas. Y, si bien es cierto que se hayan diferencias culturales en estas conductas prosociales, existen mecanismos psicológicos y comportamientos que muestran que esta conducta podría ser común en todas las culturas (Ding & Lu, 2016; Mesurado et al., 2014).

Uno de los factores relacionados con la conducta prosocial son las emociones positivas, aquellas experiencias emocionales en las que el placer es el factor predominante. Fredrickson (2001) ya decía que estas emociones positivas promovían el compromiso con actividades adaptativas, lo que, trasladado a un contexto laboral, significaría que, el generar emociones positivas en los equipos de trabajo mediante la conducta prosocial, generaría una participación mayor y más autónoma en los procesos dentro de la compañía, lo que se traduciría en mayor productividad, rentabilidad y competitividad empresarial.

Hoy en día, hay varias maneras de promover estas conductas en marcha dentro de las empresas. Una de las más recientes e innovadoras es el “Outdoor Training”, un método educativo que usa la actividad física en el medio natural, el cual está basado en la experiencia sensorial, el conocimiento y la experiencia “in vivo” como principal forma

de interiorización de conceptos. El objetivo de este método es incrementar los niveles físicos, cognitivos, emocionales y sociales de los participantes. Dentro del Outdoor Training encontramos el Team Building, una variante del método anterior, destinado específicamente al desarrollo de equipos saludables y motivados. Normalmente, dentro de esta variante se suelen llevar a cabo experiencias más complejas, con programas desarrollados “a medida” para cada equipo y cada problemática concreta, aunque la base es la misma en todas: los equipos se exponen a una situación novedosa, en forma de problema, el cual tienen que resolver de una manera eficaz contando en todo momento con sus compañeros de equipo. Una vez la actividad se ha dado por finalizada, llega la hora de comentar con los instructores de la actividad acerca de las problemáticas que han ido surgiendo a lo largo de la prueba, y normalmente, esto da pie a que los mismos instructores introduzcan conceptos teóricos de interés que, explicados únicamente de manera teórica se quedarían muy pobres.

El modelo HERO de Salanova et al. (2012), una guía de evaluación y desarrollo de organizaciones positivas, saludables y resilientes, presenta tres componentes que interaccionan entre sí, de manera que, la intervención en uno de estos grandes grupos puede suponer un cambio positivo en los dos restantes.

Estos componentes son: 1) **Recursos y Prácticas Organizacionales Saludables**, 2) **Empleados y Grupos de Trabajo Saludables** y 3) **Resultados Organizacionales Saludables** (Figura 1).

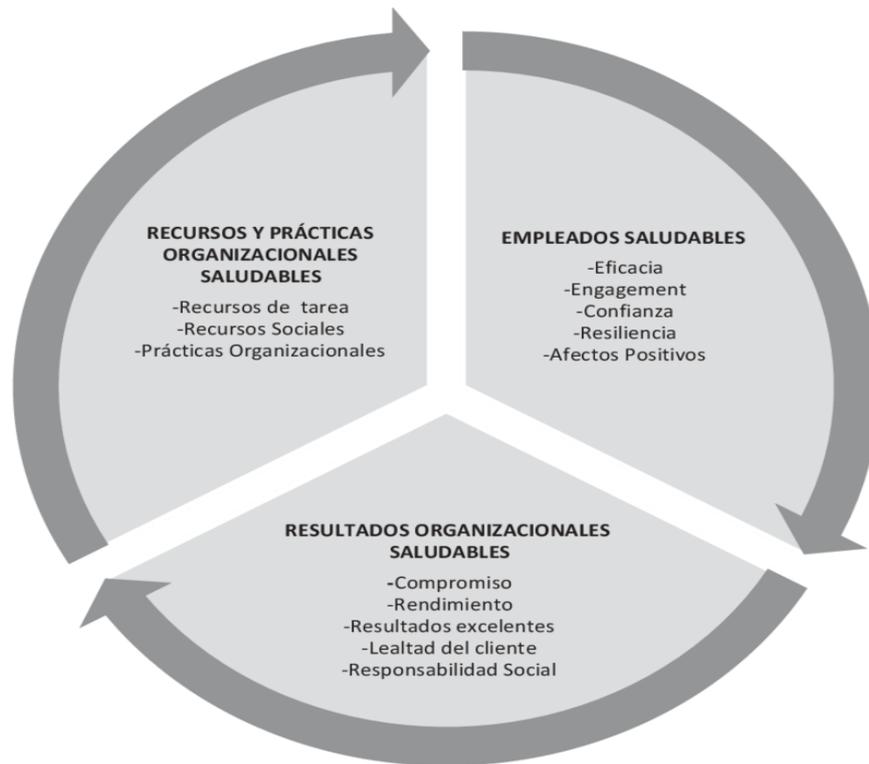


Figura 1. Modelo Hero de Organizaciones Positivas (Salanova et al.2019).

Dentro de los recursos organizacionales saludables, encontramos aquellos referentes al ámbito social. Dentro de estos, existen varios recursos en el interior de los grupos de trabajo que, con su correcta promoción en la organización, pueden tener resultados altamente positivos para la empresa. Algunos de estos son el trabajo en equipo, las oportunidades para el contacto social o la confianza organizacional, tres recursos que facilitan la aparición y desarrollo de empatía y conductas prosociales.

Justificación y propósito del proyecto

Por todo lo mencionado anteriormente, el propósito del siguiente proyecto será optimizar el funcionamiento empresarial, haciendo especial hincapié en el desarrollo de la conducta prosocial, en particular en la confianza y la empatía, dentro de los equipos de trabajo de una empresa del sector de la distribución alimentaria. De esta manera, se espera que, trabajando sobre el desarrollo de conductas empáticas y prosociales dentro de

diferentes grupos de trabajo, estos generen emociones más positivas relacionadas con el ámbito laboral, y de esta manera, aumente la productividad dentro de ellos, suponiendo una ventaja competitiva frente al resto de empresas del del sector de distribución alimentarios. Ya que el objetivo principal, no es solo que el trabajador lo haga bien, sino que de “la milla extra”, es decir, que trabaje más allá de lo que la empresa le pide, considerando que, adoptando esta visión, no solo se garantiza el éxito a largo plazo de la organización, sino que también supondrá un aumento del atractivo de la empresa dentro del mercado laboral. Para poder desarrollar este proyecto, se plantean una serie de objetivos generales y específicos que se mostrarán a continuación:

Objetivos

- General.

Crear un programa a medida, para desarrollar un contexto laboral óptimo, en el que se desarrollen las fortalezas de los trabajadores dentro la empresa, haciendo que estos trabajen más felices y, por ende, rindan más y mejor en sus tareas dentro de la organización.

- Específicos

Objetivo1: Aumentar la satisfacción laboral de los trabajadores mediante la potenciación de conductas prosociales, tales como la confianza y el trabajo en equipo.

Objetivo 2: Alcanzar niveles de excelencia y competencia organizacional, trabajando sobre el bienestar psicológico de los grupos de trabajo.

Objetivo 3: Mejora del clima laboral trabajando sobre la empatía y la confianza entre los miembros de los equipos de trabajo. Con esto se espera mejorar

significativamente los niveles de *engagement*, *flow* y desempeño de los trabajadores.

En el presente proyecto, nos centraremos en los Recursos y Prácticas Organizacionales Saludables, en particular, en los recursos sociales del ambiente de trabajo, y dentro de estos, en la conducta prosocial y el trabajo en equipo. Pero para poder hacer esto, es necesario conocer el estado actual de la empresa a la que nos vamos a dirigir.

Contextualización

Nuestra empresa, GroceMrkt, es un supermercado instalado en la Comunidad de Madrid, desde el año 1995. Desde su apertura su crecimiento se ha visto imparable, empezando con un local en Madrid y extendiéndose a más de veinte municipios madrileños. Asimismo, también lo ha hecho su plantilla, contando en sus orígenes con 40 personas y actualmente habiendo empleado a más de dos mil trabajadores. El crecimiento de GroceMrkt no ha sido simple casualidad. Todos los trabajadores en puestos directivos de GroceMrkt han empezado desde la base, aprendiendo cada procedimiento dentro de la empresa de primera mano, algo que ha facilitado que, posteriormente, todos sus directivos y mandos intermedios tengan los valores de la empresa muy bien interiorizados. Así pues, esta empresa siempre ha apostado por la promoción interna y por desarrollar las carreras de sus empleados que, en muchas ocasiones, tienen su primera toma de contacto con la empresa siendo estudiantes y terminan especializándose en diferentes sectores de la organización.

Tras el estallido de la pandemia de la Covid-19, GroceMrkt ha trabajado a máxima potencia para poder ofrecer todos sus productos a sus clientes de la Comunidad de Madrid. El constante goteo de clientes y las dimensiones de las compras, ocasionaba que,

a últimas horas del día, la tienda no tuviese más género que ofrecer a su clientela. Esto no se debía a que no hubiese existencias del producto como cabía esperar, sino que se debía a que los propios trabajadores del centro logístico de GroceMrkt no daban abasto con una demanda tan alta de determinados productos, como por ejemplo papel higiénico o conservas.

Ante esta situación, la dirección tomó una sabia decisión, y como se trataba de priorizar servicios, pausaron ciertos puestos de trabajo, y reorientaron a ese personal a tareas de logística o incluso de apoyo a las mismas tiendas que solicitaban ayudas.

A priori, esta idea funcionó, pero conforme fueron pasando las semanas, la incertidumbre crecía, los mismos trabajadores tenían que estar expuestos a un peligro que desconocían y la situación sanitaria empeoraba. Los casos y las defunciones crecían y los empleados estaban cada vez más y más asustados. Todo esto, sumado a largos periodos de trabajo, muchas veces sin descanso, o incluso, con cambios drásticos de turno lo que generó infinidad de bajas y una bajada muy considerable en el rendimiento del trabajador a nivel general.

Por si esto fuera poco, esta empresa no consideró en ningún momento el teletrabajo para sus cargos intermedios, lo que en muchas ocasiones era interpretado por sus trabajadores como una falta de confianza por parte de la dirección. Además, la aparición del turno de noche no ayudó en absoluto a la conciliación familiar, mucho menos al cuidado de los hijos, que, debido a la crisis sanitaria debían permanecer en su casa sin ir al colegio. Y, aunque después del confinamiento se premió a los trabajadores con primas, estos se encontraban exhaustos, y el “dinero extra” no mejoró sus situaciones de ansiedad, por lo que actualmente, el rendimiento del trabajador dentro de la empresa sigue siendo muy bajo, puesto que hace un año que trabajan “sin descanso”.

Habiendo visto que la situación actual está lejos de mejorar, la empresa se puso en contacto con nuestros servicios, para encontrar alguna solución a los niveles tan bajos de rendimiento.

3. Proyecto/Propuesta de Intervención y mejora

De acuerdo con los déficits en el funcionamiento organizacional y los riesgos identificados para la salud de los grupos de trabajo que la conforman, se ha definido un proyecto de intervención y mejora de las competencias personales de todos los componentes de la empresa GroceMrkt (directivos, puestos intermedios y operarios). Las personas encargadas de llevar a cabo este proyecto serán un grupo de expertos consultores en materia de investigación y diagnóstico organizacional, especializados en metodología HERO, los cuales analizarán la problemática empresarial desde esta perspectiva.

Por otro lado, para la puesta en marcha de las diferentes actividades se contará con la acción de una empresa especializada en *team building* y *outdoor training* en parajes naturales de la comunidad de Madrid. Estos se encargarán de poner en marcha actividades destinadas a la promoción de la confianza entre e intra grupos, en un ambiente distendido y lúdico, algo que servirá como burbuja de oxígeno a aquellos trabajadores que sienten no haber tenido descanso durante esta crisis sanitaria.

Como se ha mencionado anteriormente, los principales beneficiarios o el “grupo diana” de estas intervenciones serán la totalidad de trabajadoras y trabajadores de GroceMrkt, aunque se espera que una mejora en los grupos de alta responsabilidad tenga mayor repercusión organizacional que una mejora a nivel de los operarios de la empresa.

Tras haber identificado las principales dinámicas, componentes y factores de riesgo que rodean a GroceMrkt, se propone un plan de intervención y mejora compuesto de acciones múltiples, dirigidas a retomar la confianza organizacional y entre compañeros

de trabajo, así como el desarrollo de competencias personales que facilitarán el rendimiento de la organización.

A continuación, se presentará la programación, fases y acciones específicas, junto con la duración de las mismas. Por último, se adjuntará un borrador de presupuesto, el cual estará sujeto a cambios por parte del cliente.

3.1. Metodología y programación

Fase 1: Obtención de datos (análisis y diagnóstico)

La primera acción a llevar a cabo previa a la puesta en marcha del proceso, es la presentación del modelo y de las acciones que componen el proyecto a todos los participantes/beneficiarios de este. Esta se llevará a cabo a nivel local, en cada una de las tiendas de GroceMrkt, mediante una sesión corta de, aproximadamente una hora, impartida por uno de los expertos. Esta sesión tendrá funciones meramente informativas y de resolución de dudas por parte de los trabajadores. Para asegurar que toda la empresa ha recibido dicha información, se enviará vía correo electrónico una circular con todos los puntos tratados y las dudas resueltas a todos y cada uno de los empleados, que habrán facilitado previamente su dirección de correo electrónico.

A continuación, como en todo programa de intervención y mejora, se llevará a cabo un análisis y un diagnóstico del estado actual de la empresa (factores, dinámicas, componentes y procesos), para saber cuál es el punto de partida y trabajar en base al mismo. Por este motivo, y al basar el proyecto en la metodología HERO (Salanova et al. 2012,2016), la primera acción que se llevará a cabo será la aplicación del cuestionario HEROCheck (Salanova et al. 2012), un cuestionario de diagnóstico exprés, que nos facilitará la información anteriormente mencionada (Ver Anexo B). Junto a este, se realizará una entrevista personal, la cual solo tendrá lugar con puestos estratégicos dentro

de la organización, ya que serán estas personas las que nos puedan aportar más información. Dentro de estas entrevistas se focalizarán las preguntas hacia recursos y prácticas organizacionales positivas y resultados organizacionales positivos. Esta entrevista tendrá un formato de preguntas semiestructuradas que servirán al entrevistador como herramienta de *screening* (Ver Anexo A).

Fase 2: Diseño de la propuesta orientada al desarrollo de la empatía y la confianza

Se propone un plan de intervención y mejora que tiene como meta última la mejora del rendimiento empresarial mediante el desarrollo de competencias personales como la empatía, el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la confianza en la totalidad de la plantilla de GroceMrkt. Para llevar esto a cabo, se intervendrá sobre los tres niveles dentro de la organización: directivos, mandos intermedios y operarios. La intervención se centrará en la promoción del bienestar del empleado, mediante el desarrollo de conductas prosociales entre y dentro de los grupos de trabajo, lo cual se espera facilite la obtención de resultados favorables y positivos para esta organización. Para la consecución de estos resultados se han establecido los siguientes objetivos:

- Trabajar sobre las conductas prosociales de los trabajadores, haciendo especial hincapié sobre la confianza, el trabajo en equipo, la comunicación y la empatía mediante la metodología Outdoor.
- Aumentar los niveles de productividad, engagement y Flow mediante la promoción de emociones positivas derivadas de las conductas prosociales.

Fase 3: Presentación de resultados y comunicación de propuesta

Una vez se hayan obtenido los resultados de las encuestas HERO y de las entrevistas a puestos estratégicos de la empresa, estos serán comunicados a todos los trabajadores, y en particular a la dirección de GroceMrkt. A continuación, se les presentará el programa de mejora hecho “a medida” para la empresa, el cual se llevará a cabo durante los próximos meses.

Fase 4: Programación de las actuaciones

Para facilitar la correcta comprensión al lector, se ha decidido elaborar un diagrama de Gantt (Ver anexo B), en él aparecerá información referente a fases, tareas dentro de las fases y duración de las mismas.

Fase 5: Implementación de las actuaciones

Todas las actuaciones serán llevadas a cabo en la Finca “Los Almorchones” (Navacerrada), situada en plena naturaleza, cuenta con 47 hectáreas en el Valle de la Barranca. Se trata de una finca destinada a campamentos de verano multiaventura, que cuenta con alojamiento para más de 76 personas, salas de reuniones, cocina propia e instalaciones de multiaventura como rocódromo, campos de fútbol y baloncesto, tirolesa, lagos etc.

Las actuaciones serán implementadas por tiendas, así pues, estas actividades se programarán cada fin de semana (sábado y domingo) para todos los puestos de la organización. Para evitar el cierre de tiendas por falta de personal, se ha diseñado un método, en el cual la mitad de la plantilla de una tienda irá a formación junto con otro grupo perteneciente a otra tienda, y la otra mitad se quedará de guardia dando servicio en el establecimiento. La semana siguiente, el grupo que fue a formación se quedará haciendo guardia, y la otra mitad se encontrará en la formación con otra mitad de otra

tienda. De esta manera, también se facilitará que las tiendas se conozcan entre ellas. Sabiendo que hay alrededor de treinta y cinco tiendas, y excluyendo los meses de Julio y Agosto, donde La Finca será de uso exclusivo escolar, se estima que en el mes de Febrero, todos y cada uno de los trabajadores de GroceMrkt habrán pasado por el programa práctico.

Dos días antes de partir hacia La Finca, se realizará a los trabajadores una prueba PCR que deberá ser negativa para poder acudir a las instalaciones. De esta manera, se asegura que el 98% de la plantilla está libre de Covid-19.

El desplazamiento a las instalaciones de La Finca se hará con autobús, que trasladará a los trabajadores desde un punto de encuentro en la capital de Madrid a las montañas de Navacerrada. Una vez allí, los trabajadores serán recibidos por los expertos en team building, que también serán los encargados de mostrarles sus habitaciones, zonas comunes etc.

1) Primera sesión: sesión de bienvenida (Sábado)

- **10:00** Se reunirá a todo el personal en la sala de reuniones del campamento y se compartirán expectativas y sensaciones acerca de la estancia en La Finca, se presentarán mediante un juego sencillo y también lo harán los “monitores”.
- **10:30** A modo de introducción, se explicará a la plantilla los orígenes y valores de GroceMrkt, así como los objetivos de la empresa y de este programa en particular.
- Descanso para un almuerzo de catering, con fruta fresca, zumos naturales, cereales etc.
- **11:30** Sensibilización de las competencias a tratar
 - o Toda opinión cuenta

- Es válido el desacuerdo, nunca la rivalidad
- Respeto a la otra persona en sus tiempos y momentos, me preocupo por ella.
- Me esfuerzo por aprender, aplicar e interiorizar
- **12:30** Puesta en marcha
 - “Rompiendo el hielo”. Facilitar que los miembros del grupo pierdan la timidez con una danza grupal en la que todos deben participar.
- **12: 40** Primera actividad “**Cook me!**”
 - División del grupo grande en dos pequeños equipos, tratando siempre de que estén compuestos por los puestos más dispares, y presentación de los mismos.
 - Presentación de la actividad: elaboración de un arroz con los ingredientes puestos a disposición de cada grupo (unos tendrán carne, otros pescado, otros marisco y otros verdura).
 - El arroz debe elaborarse desde cero: hay que buscar la leña, cortar la verdura, pelar los ingredientes si fuera necesario...
 - Finalmente, el arroz será valorado por uno de los mejores arroceros de la Comunidad Valenciana, el cual estará ayudando a los trabajadores resolviendo dudas que surjan durante el concurso. El arroz que gane, se llevará una recompensa.
- **14:30** Los arroces cocinados en la actividad anterior, serán servidos a los trabajadores.
- **15:30- 17:00** Tiempo libre

- **17:00** Charla sobre el trabajo en equipo: Comentando sensaciones, emociones y problemáticas surgidas durante la actividad “Cook me!”
- **17:30- 19:30** Cine Fórum – BIG FISH (Se tratarán temas como la empatía, habilidades sociales, inteligencia emocional, la superación de obstáculos, la zona de confort/conformismo).
- **20:00** Tiempo para ducharse, descansar y prepararse para la cena.
- **21:00** Cena
- **22:15- 23:00** Monólogo con temática acerca de la organización.

2) Segunda sesión (Domingo)

- **9:00** Desayuno
- **10:00** Actividad “Trust me!” (partido de fútbol con balón gigante, a ciegas y con un transmisor por el que te llegan las indicaciones de tu pareja, que sí está viendo el balón pero no lo puede coger. Una vez más se tratará de hacer las parejas lo más dispares posibles, de esta manera se facilitarán los canales de comunicación entre puestos que, en condiciones normales, no se comunicarían).
- **11:15** Fin del partido, puesta en común de sentimientos y emociones, y charla acerca de la confianza organizacional.
- **12:00** Refrigerio
- **12:20** Actividades al aire libre (kayak, rappel, rocódromo, tiro con arco, hípica ect).
- **14:30** Menú “Food trucks-StreetXo” diseñado por Dabiz Muñoz.
- **16:00** Charla acerca del liderazgo y el trabajo en equipo por Dabiz Muñoz

- **17:00** Actividad “Be me!” (Intercambio de roles donde los peones tendrán la oportunidad de expresar a sus superiores todo aquello que no les gusta de su manera de trabajar y viceversa).
- **18:00** Comentarios acerca de la actividad: destinados a la puesta en común de las opiniones y visiones que unos tienen sobre los otros. Se procurará llegar a una solución y en la medida de lo posible a acuerdos y a compromisos verbales entre peones y directivos.
- **19:00** Danza de despedida

Fase 6: Evaluación de resultados, efectos e impacto

Durante esta última fase, se llevarán a cabo sesiones grupales y entrevistas individuales con los puestos críticos de la empresa. Asimismo, se aplicará la versión corta del cuestionario OTI (Organizational Trust Inventory) (Cummings y Bromiley, 1996) (Ver anexo C).

3.2. Resultados esperados

Con este proyecto se espera construir relaciones interpersonales de calidad entre los trabajadores de GroceMrkt basados en la confianza y en las alianzas, más que en las “transacciones” donde las personas y sus emociones quedan relegadas a un segundo plano. La realización de actividades al aire libre (Outdoor Training) son ideales para llevar a cabo este objetivo, ya que estas “empujan” al trabajador a explorar y a trabajar en equipo. Este método facilita el contacto entre personas de la misma empresa, lo que a su vez, facilita la confianza entre compañeros, ya que todos se ven obligados a trabajar en un entorno desconocido donde, además deben ponerse de acuerdo para el cumplimiento de ciertas metas. La naturaleza de estas situaciones provoca que la persona sea más

vulnerable, y se aferre a los compañeros que tiene cerca. Este acercamiento también permite que el individuo sea más empático con sus iguales, puesto que estos se encuentran en la misma situación de vulnerabilidad que ellos.

Por otro lado, y como ya se ha mencionado con anterioridad, el hecho de que las actividades se lleven a cabo en entornos ajenos a la empresa, entornos agradables y normalmente rodeados de naturaleza, crea la sensación de estar en un tiempo de esparcimiento, en una especie de “recreo”, olvidando que se trata de un proceso llevado a cabo por y para la misma organización. Aunque no se espera obtener el mismo efecto sobre todos los trabajadores, se ha optado por actividades de outdoor training y team building por esa condición lúdica que les caracteriza, y que en ocasiones, además de servir para el aprendizaje y promoción de nuevas competencias, también sirve para alejarse del entorno organizacional del que todos los trabajadores están tan cansados.

Si todo esto se ha cumplido con éxito, se esperará que los niveles de satisfacción laboral se vean aumentados y como ya es conocido, un trabajador satisfecho consigo mismo, con sus compañeros y con su empresa, trabaja más y mejor, ya que no le importa esforzarse un poco más por su organización. Así pues, los niveles de productividad y rendimiento también aumentarán en beneficio de la organización, convirtiendo a los trabajadores de GroceMrkt en un factor estratégico que facilite que este posea una ventaja competitiva frente a sus rivales del sector de distribución alimentaria. Para poder comprobar si las actividades de Outdoor training han surtido efecto sobre los trabajadores, se volverá a pasar de nuevo el cuestionario HeroCheck un mes después del último fin de semana de formación.

3.3. Presupuesto

Todas las actividades, procedimientos y programas, requerirán de un desembolso económico por parte de GroceMrkt, para cubrir gastos tales como personal investigador, viajes, dietas etc. A continuación, se mostrará una tabla especificando detalladamente la previsión del coste de cada servicio necesario para llevar a cabo este proyecto.

Gastos generales

Concepto	Detalle del gasto	Importe (€) (sin IVA)
Costes de personal	Personal de gestión del proyecto- dedicación – 6 meses	8.300 €
Costes generales de administración	Costes de gestión-prorratio de costes y servicios generales de las oficinas de gestión del proyecto – (6 meses)	3.400€
Viajes y desplazamientos para la organización de las actuaciones	Ø Viajes y estancias de organización de acciones.	800€
	Ø Viajes de seguimiento de las actuaciones de investigación.	2.000€
	Ø Viajes de seguimiento de las actuaciones de intervención.	2.000€
	Ø Viajes de seguimiento y evaluación del proyecto.	800€
Gastos bancarios	Tasas, gastos e intereses en operaciones bancarias ligadas al proyecto.	500€
Otros	Ø Gastos de representación	400€
	Ø Otros imprevistos	

		500€
Total gastos generales		18.700€

Gastos específicos

Conceptos	Detalle del gasto	Importe (€) (sin IVA)
Personal Investigador	Trabajos de diagnóstico y estudio inicial:	
	Ø Investigador principal (1)	7.000
	Ø Investigador Senior (1)	8.000
	*En todos ellos, prorrata de la dedicación a tiempo parcial (2 meses)	
	Trabajos de consultoría y seguimiento:	
	Ø Consultor Senior Principal (1)	3.500
Expertos	Ø Consultores Junior (2)	3.000
	*En todos ellos, prorrata de la dedicación a tiempo parcial (4 meses)	
	Ø Expertos en outdoor training (3)	2.000
	Ø Cocineros (2)	4.500
	Ø Servicio de catering	2.000
	Ø Monologuista (1)	2.000
Locales y espacios	Ø Exp. Actividades físico-deportivas al aire libre (4)	6.000
	Ø Coach (1)	2.000
	Ø Alquiler Finca Los Almorchones	22.000

Material didáctico	Ø Equipos portátiles	4.000
	Ø Proyector	200
	Ø Otros (accesorios)	200
	Ø Licencias de Software	1.200
	Ø Edición de cuestionarios	200
	Ø Edición de material de trabajo	500
	Ø Edición de memorias e informes	500
Desplazamientos	Ø Desplazamientos de expertos y docentes	6.000
	Ø Autocares	1.200
Otros	Ø Publicaciones	600
	Ø Alquiler de equipamiento deportivo	2.500
Total gastos específicos		79.100 €

4. Conclusiones y reflexiones

Para que una organización dé el 100% de su potencial es crucial que la dirección tenga en cuenta a sus empleados, ya que, sin esa fuerza de trabajo, los planes organizacionales se quedan en papel mojado.

Con este trabajo de final de máster se ha pretendido, mediante una simulación recrear lo que toda organización en circunstancias similares podría hacer para poner fin a conflictos de desconfianza poca empatía entre los trabajadores de una misma empresa.

En la misma línea, también hay que señalar la importancia de incluir a mandos intermedios y directivos en dichas dinámicas, ya que, la imagen de jefe distante e inaccesible se va difuminando, algo que da lugar a comportamientos más honestos por parte de toda la empresa.

a. Competencias adquiridas durante el máster

Previamente a realizar este máster, mis conocimientos en relación a los Recursos Humanos eran nulos ya que durante la carrera en Psicología decidí cursar la rama clínica de la misma. Es por eso que, en relación a las competencias a desarrollar dentro de este máster, yo sabía cómo interpretar, comparar y aplicar las diferentes teorías en el ámbito clínico, pero no en el ámbito organizacional. Desconocía la gran mayoría de las teorías vistas en las asignaturas y no sentía la seguridad suficiente para afirmar que me sentía capaz de realizar tareas complejas sin supervisión.

A estas alturas del curso, y casi finalizándolo, puedo decir que, me siento más capaz de desarrollar ciertas tareas por mi cuenta, aunque no con total seguridad, algo que pienso que es beneficioso, ya que nunca hay que sobreestimar los conocimientos de uno mismo. Actualmente, y habiendo tenido la oportunidad de poder estar trabajando en el campo de los RRHH, me doy cuenta de que mi proceso de aprendizaje dentro de mi trabajo hubiera sido mucho más lento de no haber estado cursando este máster. A continuación, se muestra una tabla con cruces de dos colores. Aquellas en color rojo son relativas al momento previo a la realización del máster y aquellas en color verde, la evolución de dichas competencias en el momento actual.

COMPETENCIAS DEL MÁSTER A VALORAR	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 guía ni supervisión.
CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	X		X	
CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.	X		X	

CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos	X		X	
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	X			X
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.	X			X
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.	X			X
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.	X		X	
CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.		X	X	
CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	X			X

5. Referencias

- Ayala, A.F. y Cardona, M. (2016). Emociones y el desempeño laboral. *Psicología, Psicoanálisis y Conexiones*, 8 (12).
- Barraza, J. A., & Zak, P. J. (2009). Empathy toward strangers triggers oxytocin release and subsequent generosity. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1167, 182–189.
- Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996). *The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and validation*. En R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 302–330)
- Ding, F., Lu, Z. (2016). Association between empathy and prosocial behavior: A systematic review and meta-analysis. *Advances in Psychological Science*, 24, 1159–1174.
- Echeverri Gómez, P. A., & Espitia Castellanos, E. G. (2020). *Afectaciones derivadas del trabajo reorganizado por la pandemia del covid-19 sobre la calidad de vida laboral percibida por un grupo de trabajadores de una empresa del sector petrolero en Colombia* (Disertación Doctoral, Universidad EAFIT).
- Eisenberg, N., Fabes, R. A., Spinrad, T. L. (2006). Prosocial behavior. En Eisenberg, N. (Vol. Ed) Damon, W., Lerner, R. M. (Series Eds.), *Handbook of child psychology: Vol. 3. Social, emotional, and personality development* (pp. 646–718). New York, NY: Wiley.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226.

- Fredrikson, B. L. (2003). Positive emotions and upward spirals in organization. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, 163–175. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Salanova, M., Lloren, S., Cifre, E., y Martínez, I. (2012). We need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model. *Group & Organization Management*, 37 (6), 785-822.
- Salanova, M.; Llorens, S. & Martínez, I.M. (2019). “*Organizaciones Saludables. Una mirada desde la Psicología Positiva*”. Aranzadi, Pamplona.
- Salanova, M., Llorens, S., y Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37 (3), 177-184.

6. Anexos

ANEXO A. Preguntas Screening

resultados organizacionales positivos. Esta entrevista tendrá un formato de preguntas semiestructuradas que servirán al entrevistador como herramienta de *screenin*.

-Describa brevemente las **prácticas saludables** que se están llevando a cabo ahora mismo dentro de la empresa (entendiendo como prácticas saludables todas aquellas actividades orientadas a facilitar que la organización logre sus objetivos además de mejorar el bienestar de sus trabajadores/as).

-Durante el último año, ¿cómo puntuaría del 1 al 10 los resultados obtenidos por su organización? (siendo 1 nefastos y 10 excelentes).

- ¿Diría que sus compañeros se encuentran satisfechos con su trabajo? Del 1 al 10, siendo el 1 nada satisfechos y 10 muy satisfechos, ¿cómo de satisfechos crees que están?

- ¿Crees que las relaciones sociales dentro de la empresa podrían mejorar? ¿Qué crees que se podría mejorar?

ANEXO B. Cuestionario HEROCheck

CHECKLIST DE EVALUACIÓN HERO

A continuación, aparecen una serie de preguntas sobre las condiciones en que se desarrolla el trabajo en general en esta empresa. Conteste pensando en el ambiente de trabajo de la empresa durante EL ÚLTIMO AÑO tratando de presentar una visión de conjunto de la empresa. Conteste escogiendo entre diversas alternativas de respuesta que aparecen en la siguiente escala.

Nunca	Casi nunca	Raramente	Algunas veces	Bastante	Con frecuencia	Siempre
0	1	2	3	4	5	6

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES SALUDABLES

1. Autonomía en el trabajo	0	1	2	3	4	5	6
2. Clima de apoyo social	0	1	2	3	4	5	6
3. Feedback sobre el trabajo	0	1	2	3	4	5	6
4. Trabajo en equipo	0	1	2	3	4	5	6
5. Coordinación	0	1	2	3	4	5	6
6. Liderazgo transformacional	0	1	2	3	4	5	6
7. Prácticas de salud psicosocial	0	1	2	3	4	5	6
8. Prácticas de equidad	0	1	2	3	4	5	6
9. Prácticas de información y comunicación	0	1	2	3	4	5	6
10. Prácticas de conciliación trabajo-familia	0	1	2	3	4	5	6
11. Prácticas de desarrollo de habilidades	0	1	2	3	4	5	6
12. Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	0	1	2	3	4	5	6

EMPLEADOS SALUDABLES

13. Eficacia colectiva	0	1	2	3	4	5	6
14. Resiliencia	0	1	2	3	4	5	6
15. Satisfacción laboral	0	1	2	3	4	5	6
16. Engagement	0	1	2	3	4	5	6
17. Confianza organizacional	0	1	2	3	4	5	6

RESULTADOS ORGANIZACIONALES POSITIVOS

18. Desempeño in-rol	0	1	2	3	4	5	6
19. Desempeño extra-rol	0	1	2	3	4	5	6
20. Compromiso Organizacional	0	1	2	3	4	5	6
21. Resultados de excelencia	0	1	2	3	4	5	6
22. Calidad del servicio	0	1	2	3	4	5	6

ANEXO B. Diagrama de Gantt

PROGRAMACIÓN Y CALENDARIO 2021		ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	(...)	FEBRERO	MARZO
Fase 1: análisis y diagnóstico	Diseño del programa								
	Revisión de la literatura del problema (estudio preliminar)								
	Presentación y aprobación del proyecto por la dirección								
	Presentación del proyecto al “grupo diana”								
	Aplicación HEROCheck								
	Entrevistas personales								
	Observaciones de campo								

	Análisis de resultados											
Fase 2: Diseño de la propuesta de intervención	Elaboración de informe de resultados organizacionales											
	Diseño del plan de propuestas de intervención											
Fase 3: Presentación de resultados	Presentación de resultados a dirección											
	Acuerdos con el depto. RRHH y Dirección											
	Presentación del Plan de Intervención y Mejora a la plantilla completa											
Fase 4: Programación y	Temporalización											

ANEXO C. Organizational Trust Inventory Short Form (OTI-SF) (Cummings, L. L., & Bromiley, P. (1996).

Por favor, seleccione la unidad o departamento sobre la que pueda aportar opiniones más válidas.

1. Su unidad o departamento es _____ (introduzca el nombre del departamento/unidad).
2. El otro departamento sobre el que está reportando su opinión es _____ (introduzca el nombre del departamento/unidad).

Por favor, rodee uno de los números que encontrará a la derecha de cada frase, rodeando aquel que se aproxime más a la opinión que los miembros de su departamento tienen hacia los compañeros de otros departamentos. Interprete los espacios en blanco como referencia hacia el departamento/unidad del que está opinando.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Un poco en desacuerdo	No lo sé	Un poco de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5	6	7

1. Pensamos que el departamento _____ dice la verdad en las negociaciones.
2. Pensamos que el departamento _____ cumple sus obligaciones de negociación con nuestro departamento.
3. En nuestra opinión, se puede confiar en el departamento de _____.
4. Pensamos que éxito del departamento _____ se debe a pisar el trabajo que hacen otros compañeros.
5. Pensamos que del departamento _____ intenta obtener ventaja de todo.

6. Pensamos que el departamento _____ intenta sacra tajada de nuestros problemas.
7. Creemos que el departamento _____ negocia con nosotros de una manera honesta.
8. Sentimos que el departamento _____ cumple con su palabra.
9. Pensamos que _____ no nos engaña.
10. Creemos que el departamento _____ intenta evitar cumplir con sus obligaciones.
11. Sentimos que _____ negocia las expectativas conjuntas de una manera justa.
12. Pensamos que _____ se aprovecha de aquellas personas que son más vulnerables.