

## **Una intervención positiva para el desarrollo del líder emocional**

Máster universitario en Psicología del Trabajo, Organizaciones y RRHH.

Alumn@: Inmaculada Ledesma.

Tutor@: Marisa Salanova.

Curso académico: 2017/18.



La propuesta de Trabajo de Iniciación a la Metodología de Investigación (TIMI) de la alumna se centra en investigar si la inteligencia emocional (IE) en los líderes tiene efecto en el desempeño intra-rol y extra-rol de los equipos de trabajo a través de la mediación total de la confianza y el engagement del equipo. Para ello, sigue la propuesta del modelo HERO (Salanova, Llorens, Cifre, y Martínez, 2012) dentro de la psicología organizacional positiva (POP) y sus tres dimensiones: 1) prácticas y recursos organizacionales, 2) empleados saludables y, 3) resultados saludables. Se incorpora la IE en el líder como recurso de apoyo para el equipo pudiendo favorecer su bienestar psicológico a través de la confianza y engagement y, finalmente, mejor desempeño.

El objetivo de este trabajo fin de master (TFM) es diseñar un programa de intervención aplicable en contexto organizacional y orientado al desarrollo de competencias emocionales (CE) en el líder dando así, una continuidad a la propuesta de investigación bajo el supuesto y confirmación de las hipótesis planteadas. Por tanto, este trabajo se centra en el diseño de un programa de intervención utilizando distintas metodologías como el coaching y el mindfulness, para el desarrollo del líder emocionalmente inteligente.

**Palabras clave:** liderazgo emocional, competencias emocionales, bienestar.

The student's TIMI proposal is focused on Emotional Leadership and the impact on intra and extra role performance within work units, through the full mediation of trust and engagement at this level. We based this project on HERO model (Salanova et al., 2012) within positive organizational psychology (POP) and its three dimensions: 1) organizational practices and resources, 2) healthy employees and 3) healthy results. Emotional leader is considered as a support resource for the team, being able to favour their psychological well-being through trust and engagement and, finally, better performance.

The aim of this master's thesis is to design an intervention program applicable in an organizational context and oriented to the development of emotional competencies in the leader, thus giving continuity to the research proposal under the assumption of the hypotheses confirmation. Therefore, this work is focused on the design of an intervention program combining different methodologies as coaching and mindfulness for the development of emotional competencies in leadership.

**Keywords:** emotional leadership, emotional competences, wellbeing.

## Índice:

1. Introducción: Presentación. Definición del problema y el caso o la organización.  
Revisión de la literatura. -----pág.
2. Objetivos. -----pág.
3. Metodología. -----pág.
  - 3.1. Método. -----pág.
  - 3.2. Procedimiento. -----pág.
  - 3.3. Temporalización. -----pág.
4. Resultados esperados. -----pág.
5. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster con aplicación al tema del TFM. -----pág.
6. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM. -----pág.
7. Presupuesto. -----pág.
8. Conclusiones finales. -----pág.
9. Referencias y web grafía. -----pág.
10. Anexos (si procede). -----pág.

## **1.Introducción: Presentación. Definición del problema y el caso o la organización.**

### **Revisión de la literatura.**

Este trabajo desarrolla la propuesta del TIMI. Es por ello, que es necesario hacer revisión del mismo para profundizar en los conceptos teóricos e investigación de partida, que dan continuidad a este Trabajo Fin de Máster (TFM). Se plantea que el liderazgo emocionalmente inteligente (LEI) como recurso personal y social de apoyo, tiene efectos positivos sobre el desempeño del equipo (resultados saludables) mediado totalmente por la confianza y el engagement de equipo (empleados saludables) y, siguiendo el modelo HERO.

El entorno actual exige cada vez más a nivel emocional y cognitivo para la necesidad de adaptarse al cambio constante y la propia sostenibilidad de las organizaciones (Salanova y Schaufeli, 2009). De ahí la importancia de las competencias emocionales y laborales en el líder para garantizar un desempeño superior y eficiente frente a personas que no las posean (Duque, García y Hurtado, 2017; Goleman, 1998; Goleman, 2018). *Habilidades* (Mayer y Salovey, 1997; Mayer et al., 2008; Spector y Johnson, 2006) para leer en las personas, tener un estado de ánimo adecuado, predecir el futuro emocional, actuar y tomar decisiones movidos por la sabiduría de nuestro sentimiento (Caruso y Salovey, 2005; Mayer, Caruso y Salovey, 2016; Tognazzo, Gubitta y Gerli, 2017) y, *competencias* emocionales como la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales (Goleman, 2018) que manifiestan en comportamientos inteligentes (Amdurer, Boyatzis, Saatcioglu, Smith y Taylor, 2014; Boyatzis, Batista-Foguet, Fernández-i-Marín y Truninger, 2015; Cherniss y Boyatzis, 2013), son básicas para el liderazgo emocionalmente inteligente y rendimiento efectivo (Bar-On, Brown, Kirkcaldy y Thomé, 2000; Bar-On, 2001; Boyatzis, 1982; Boyatzis, Cowen y Kolb, 1995; Boyatzis, Massa y Good, 2012; Boyatzis, Subbs y Taylor, 2002; Goleman, 1998). Además, la posibilidad de entrenar dichas competencias para una mejor eficiencia, alto rendimiento, efectividad, eficacia en el liderazgo, su influencia positiva en conseguir los objetivos compartidos, manejar las necesidades individuales, motivar a los empleados, su bienestar (engagement) y resultados (Al-Bahrani, 2018; Edelman y Knippenberg, 2017; Nabih, Metwally y Nawar, 2016; Robertson-Schule, 2014) así como influir en el comportamiento extra rol de los empleados, desempeño intra rol, autopercepción positiva del trabajo (Choudhary, Naqshbandi, Philip y Kumar, 2017); liderazgo transformacional, compromiso

organizacional, eficacia en los equipos, menor estrés ocupacional y mejores estrategias en la gestión de conflictos (Deepesh, Chadha y Rana, 2017); nutrir las relaciones en el trabajo, en los equipos y en la construcción de un capital social (Lopes, Grewal, Kadis, Gall y Salovey, 2006; Van Scotter y Motowidlo, 1996).

La intervención se desarrolla en una de las organizaciones participantes en el TIMI que elabora productos gourmet ecológico dentro del sector agroalimentario y que cuenta con 85 empleados y 8 líderes/ejecutivos, con previsión de expansión, cambios estratégicos y estructurales importantes en los tres próximos años. Dentro de esta organización se define un grupo control en lista de espera de 30 personas que pertenecen a 3 equipos de trabajo. La empresa ha identificado la necesidad de potenciar y desarrollar competencias en el liderazgo que acompañen la nueva estrategia y cambio.

La intervención combina principalmente una estrategia preventiva (primaria) y de optimización a través de un programa que desarrolle las competencias emocionales en liderazgo favoreciendo así, la salud psicosocial de los empleados y los resultados saludables según el Modelo HERO (Salanova et al., 2012); desarrollar el LEI como recurso laboral y social (Bakker y Demerouti, 2007; Bakker, 2011; Bakker y Demerouti, 2014; Schaufeli y Taris, 2014) que pueda facilitar el proceso motivacional dentro del modelo de demandas y recursos laborales.

Para el desarrollo del LEI se tendrá como referencia el Modelo de *competencias emocionales* (modelo mixto) (Goleman 1998; Goleman, Boyatzis y Mckee, 2017).

Salanova et al., (2016) ponen de manifiesto que no existe aún demasiada investigación sobre la eficacia de intervenciones basadas en la POP (*Intervenciones Positivas* (IP)). Algunas recomendaciones básicas para el éxito de las IP son (Salanova, Llorens, Torrente y Acosta, 2013; Salanova et al., 2014): 1) preparar los entornos de trabajo, garantizando el compromiso de la organización y mecanismos de comunicación y participación; 2) planificación realista de la intervención, con base científica y estudios previos, 3) implementar y probar la efectividad de la intervención y, 4) garantizar el mantenimiento en el tiempo.

Las IP a *nivel individual* identifican once acciones positivas centradas en la persona (Llorens, Salanova, Torrente y Acosta, 2013; Martínez, Salanova y Llorens, 2016; Salanova, Llorens, Acosta y Torrente, 2013a; Salanova, Llorens, Torrente y Acosta,

2013b): 1) identificación y práctica diaria de las fortalezas de carácter, 2) ser amable con los compañeros, supervisores, clientes en el día a día con pequeños gestos, 3) expresar gratitud con una carta o mail de agradecimiento u otros, llevar un diario de agradecimiento o establecer el día del empleado son algunos ejemplos, 4) aprender a perdonar escribiendo una carta que puede ser entregada o leída si se desea, mostrando compasión por la persona que nos hizo daño, 5) compartir noticias positivas, 6) cuidar las relaciones sociales, 7) reflexionar sobre los momentos positivos y emociones compartidas con los compañeros, 8) cultivar el optimismo inteligente mediante la visualización y escritura de una carta a tu mejor versión en el trabajo, 9) practicar la atención plena en el presente o mindfulness, 10) establecer metas personales gratificantes, armoniosas, auténticas, escribir nuestro legado en la empresa a dejar y el desglose de objetivos que van a permitir alcanzarlo, 11) desarrollar la resiliencia como capacidad para adaptarse de manera positiva a situaciones de adversidad, 12) Saborear los pequeños momentos de la vida y capitalizar su vivencia positiva en futuro.

Las IP a *nivel colectivo* (Llorens et al., 2013; Martínez et al., 2016; Salanova et al., 2013a; Salanova et al., 2013b): quedan enfocadas a nivel de equipo y de la organización: 1) auditoría positiva sobre gestión de talento de los empleados en base a sus fortalezas, gestión del contrato psicológico entre el empleado y la organización, realización de auditorías HERO y el desarrollo de la indagación apreciativa de las fortalezas de cada persona, grupos y organizaciones para liberar el potencial y el desempeño excepcional, 2) realizar cambios en el lugar de trabajo y que requieren invertir en recursos de tarea (e.g., autonomía, feedback), recursos sociales (e.g., apoyo social, liderazgo transformacional, trabajo en equipo, etc) e introducir cambios positivos (e.g., asignación a proyectos especiales, rotación, etc.) y, 3) Coaching desde la POP donde se parte de las fortalezas del coachee para desarrollar su potencial y empoderamiento para alcanzar sus metas bien en un equipo (coaching de equipos) o a nivel individual para el mejor desempeño, bienestar y eficacia (coaching ejecutivo).

## **2. Objetivos.**

El objetivo principal de la intervención positiva es desarrollar competencias emocionales en el líder:

1. como recurso personal en el líder (intervención a nivel individual).

2. como recurso laboral con desarrollo directivo a nivel organizacional y organización emocionalmente inteligente a través del coaching y mindfulness.

Objetivos específicos:

1. El LEI como recurso social tenga efectos positivos sobre la confianza de los equipos de trabajo.
2. El LEI favorezca el engagement de los equipos a través de la confianza.
3. Aportar evidencias sobre las hipótesis planteadas en el TIMI sobre cómo esta intervención para el entrenamiento del LEI tiene efectos positivos en el desempeño de los equipos a través de la confianza y engagement del equipo.
4. Favorecer posibles espirales positivas tras la intervención y a lo largo del estudio longitudinal.

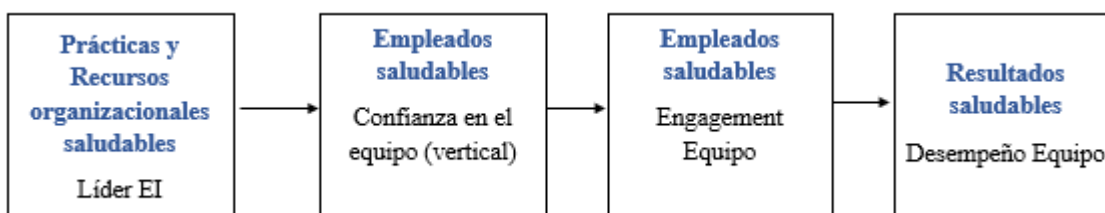


Figura 1. Modelo de investigación en TIMI.

### 3. Metodología.



Figura 2. Fases del plan de intervención.

La IP tiene lugar dentro de la planificación del estudio longitudinal del TIMI. Su ejecución tiene lugar entre T1 y T2 y seis meses entre periodos. En T1 se realiza una evaluación pre y en T2 post-intervención. Fases de seguimiento en T3 y T4. Se utiliza metodología cuantitativa, diseño longitudinal, cuasi-experimental, con grupo diana por conveniencia.

#### 3.1. Método.

##### 3.3.1. Propuesta de intervención

*Estrategia y foco de la intervención:* La organización define una estrategia mixta a nivel preventivo, correctivo y de optimización integrando la prevención primaria con la secundaria. Si se identifica necesidad de intervención terciaria se derivará a profesional correspondiente ya que mi formación de base no permite intervención terapéutica.

La IP se enfoca en desarrollar el LEI como recurso personal del líder y recurso social que puedan favorecer al bienestar y resultados saludables en los equipos y la organización. Por otro lado, la posibilidad de realizar cambios en las conductas y generar nuevos patrones de pensamiento, Por último, la optimización de recursos y el potencial de la figura del LEI a través de algunas prácticas que se plantean dentro de la intervención. Por ello, la IP tiene como objetivo el desarrollo de dichas CE en el liderazgo.

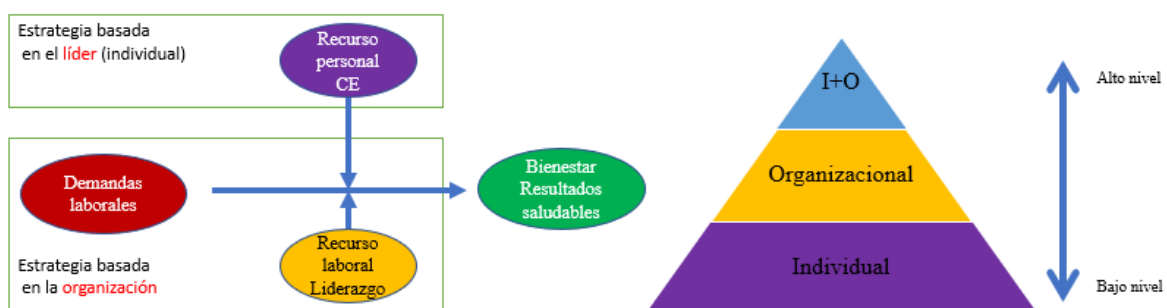


Figura 3. Estrategia IP



FOCO ESTRATEGIA INDIVIDUAL		
Objetivo	Diagnóstico	360° ESCI por líder
	Prevención Primaria	Entrenamiento de competencias intrapersonales e interpersonales para el LEI
	Intervención Secundaria	Coaching ejecutivo
FOCO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL		
Objetivo	Diagnóstico	360° ESCI agregado organizacional
	Prevención Primaria	Desarrollo directivo
	Intervención Secundaria	Desarrollo organización HERO

Figura 4. Foco de la estrategia IP.

*Diagnóstico:* para la identificación de CE en el líder se utiliza la herramienta ESCI (Emotional & Social Competences inventory) (Boyatzis, 2007) que permite identificar las competencias clave en el liderazgo (anexo I con detalle de informe que se obtiene). Las propiedades psicométricas y validez de la herramienta se pueden ver en el TIMI. Esta herramienta consiste en un autodiagnóstico de CE por el líder y una evaluación 360° donde los miembros del equipo evalúan al supervisor (diagnóstico a nivel individual). De esta manera se obtendrán datos agregados a nivel de líder de equipo y, a nivel organizacional.

Además, se combina con la metodología HERO para evaluar confianza, engagement y resultados agregados a nivel de equipo (auditoría positiva a nivel organizacional). (ver TIMI sobre instrumentos e ítems incluidos).

En el TIMI nos centramos en las la competencias sociales y su relación causal a nivel de equipo mientras que en el TFM y de cara a la intervención, se obtendrá informe de todas las competencias en el liderazgo (competencias intrapersonales y sociales) de cara a desarrollar el LEI es necesario trabajar en la IP todas ellas.

Benchmarking interno: se informa a la organización sobre niveles benchmark en base a las distintas opciones que muestra la herramienta ESCI.

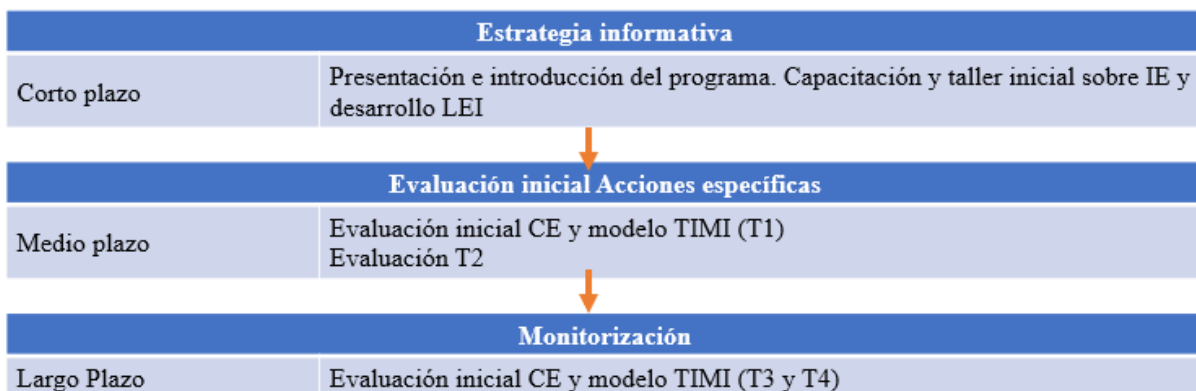


Figura 5. Temporalización.

### **3.2. Procedimiento.**

*Fase 1. Entrevista inicial y acercamiento inicial:*

1. Acercamiento a la visión organizacional, cultura, valores y experiencias previas en programas de desarrollo de liderazgo y otras metodologías como coaching, mindfulness, etc. orientadas a la salud y bienestar ocupacional.
2. La dirección de la organización indica los líderes a ser incluidos en el programa. Análisis de la estrategia en LEI dentro de la organización a medio y largo plazo.
3. *Plan de comunicación sobre el programa* con objetivos, fases, contextualización del LEI y cómo se entrena el desarrollo de competencias emocionales en el liderazgo, beneficios del programa (sesión informativa con líderes).

#### **3.2.1. Ejecución de la propuesta de intervención.**

Tal como se describía anteriormente, se pone en marcha en una empresa del sector agroalimentario que cuenta con 85 empleados y 8 equipos de trabajo. El objetivo de la IP es desarrollar el LEI en 5 líderes y comparar resultados con el grupo de control en lista de espera de 30 personas en 3 equipos de trabajo.

Además, se observará junto a la propuesta del TIMI cuál es el efecto del LEI sobre el desempeño mediado a través de la confianza y el engagement.

El diseño de la IP se apoya en las acciones descritas en el apartado anterior:

- 1) *acciones a nivel individual* orientadas al desarrollo de competencias emocionales como recurso del líder utilizando técnicas de atención plena, la reflexión positiva y el establecimiento de metas y,
- 2) *medidas colectivas*: desarrollar directivo emocionalmente inteligente en la organización como recurso social en el equipo a través del coaching ejecutivo basado en fortalezas.

Se utilizarán técnicas de coaching y mindfulness pudiendo favorecer la atención plena y la auto reflexión en el desarrollo de la mejor versión del LEI y, cómo a través de las competencias emocionales (Goleman, 1998; Goleman et al., 2017) también se puede favorecer el liderazgo positivo y el bienestar psicosocial en los equipos.

El coaching es una relación de apoyo del Coach a su cliente en donde la persona toma conciencia de los hechos por sí misma para alcanzar sus objetivos gracias al estímulo

del coach (Whitmore, 2016); ayuda a la persona a armonizar distintos aspectos de su vida con una influencia positiva en el trabajo y vida personal (Whitmore, 2004). Es el arte de facilitar el aprendizaje de la otra persona, su desarrollo y desempeño siendo capaces de encontrar sus propias soluciones, desarrollar habilidades y cambiar actitudes y comportamientos (Gilbert and Whittleworth, 2009) maximizando el potencial personal y profesional. El coaching pone en el centro a la persona y su empoderamiento en el proceso de aprendizaje y el alcance de sus objetivos. En este sentido, Connolly (2016) destaca cuatro principios humanistas que subyacen en la práctica del coaching: 1) comunicación, 2) autoconcepto, 3) afecto y 4) valores personales.

Se han aportado evidencias sobre los efectos del liderazgo en coaching y el comportamiento intra-rol nivel individual, comportamiento de ciudadanía organizacional, gestión de carrera, la confianza del empleado, la innovación a través del efecto mediador del empoderamiento (Huang y Hsieh, 2015; Kim y Kuo, 2015; Wang, 2013). En este trabajo se pone en valor el coaching para el desarrollo de competencias en el LEI, pudiendo favorecer su eficacia, desempeño, bienestar individual y de equipo.

Bowes (2018) identifica la IE como una de las áreas en las que el coach puede acompañar al líder y establece que los líderes efectivos son conscientes de sus emociones y de los pensamientos que generan en sí mismo y en otros. El coach asistirá al líder a entender sus emociones, en la aplicación de herramientas y estrategias que le permitan incrementar su eficacia personal. Otras áreas que también enlazan con las CE descritas son: habilidades en comunicación, desarrollo de habilidades en coaching, productividad, resolución de problemas y establecimiento de metas.

En este trabajo utilizaremos como referencia el modelo PRACTICE (Palmer, 2008) por ser un modelo orientado a la solución de problemas (*solving problem orientation*) y que ha sido aplicado en asesoramiento, coaching, psicoterapia y gestión del estrés. Identifica 7 pasos que corresponden al acrónimo en inglés: 1) identificación del problema (*problem identification*), 2) objetivos realistas relevantes a alcanzar, conducta que se quiere conseguir (*realistic*), 3) generación de alternativas (*alternative solutions generated*), 4) consideración de las consecuencias (*consideration of consequences*), 5) elegir la solución más viable (*target most feasible solution*), 6) implementar las soluciones elegidas (*implementation of chosen solutions*) y 7) evaluación (*evaluation*). Se pondrá en práctica junto al modelo de aprendizaje autodirigido (Boyatzis, 2002) que describe más adelante.

El mindfulness es la conciencia que surge de prestar atención, de forma intencional, a la experiencia tal y como es en el momento presente, sin juzgarla, sin evaluarla, aceptándola y sin reaccionar a ella (Bishop, Lau, Shapiro, Carlson, Anderson, Carmody y al., 2004; Kabat- Zinn, 2003). La psicología positiva y el mindfulness tienen un objetivo común y es la idea del desarrollo de habilidades y herramientas que promuevan el bienestar y el óptimo funcionamiento humano (Coo y Salanova, 2017). El mindfulness se ha asociado con menores niveles de trastorno emocional (e.g., síntomas de depresión, ansiedad y estrés), mayores niveles de bienestar subjetivo (alto afecto positivo y satisfacción vital) y mayor nivel de bienestar eudaimónico (e.g., vida significativa, autorrealización y completamente funcional) (Brown and Ryan 2003; Carlson and Brown 2005; Ivtzan, Young, Martman, Jeffrey, Lomas, Hart, Eiroa-Orosa, 2016). Además, personas con altos niveles de este constructo están mejor equipadas para reconocer, gestionar, resolver los problemas del día a día y mejor regulación emocional, lo cual promueve salud mental y emociones positivas que conducen a la generación de recursos personales y satisfacción vital (Fredrickson, Cohn, Coffey, Pek, y Finkel, 2008; Hollis-Walker and Colosimo 2011; Hülshager, Alberts, Feinholdt y Lang, 2013). Por otro lado, el mindfulness se relaciona con el engagement mejorando la experiencia de atención y absorción en el trabajo. Así mismo, el desarrollo de habilidades cognitivas en la práctica de mindfulness como poner foco de atención durante largos periodos de tiempo puede tener impacto en la productividad y alcance de objetivos del trabajador (Coo y Salanova, 2017). Un líder consciente (mindful self-leader) posee altas capacidades para la atención plena y el autoliderazgo (Furtner, Tutzer, Sachse 2018); capacidad de monitorizar todos procesos internos (e.g., pensamientos y emociones) y externos (e.g., interacciones sociales). En este sentido, la práctica del mindfulness puede facilitar el entrenamiento y desarrollo de las CE en los líderes a través de la atención plena de las emociones, generación de nuevos recursos que faciliten su gestión y a su vez, bienestar eudaimónico. Estudios basados en la neurociencia han evidenciado cuatro factores para lograr bienestar (Davidson y Schuyler, 2015) a través de la práctica del mindfulness: 1) emociones positivas sostenidas, 2) recuperación de emociones negativas, 3) empatía, altruismo y comportamiento pro-social, 4) mente errante, atención plena y atención en la emoción.

Para el desarrollo del LEI nos apoyamos en la teoría sobre el aprendizaje autodirigido (Boyatzis, 2002). Este modelo corresponde a un programa de entrenamiento diseñado para

ejecutivos en el que para que un cambio sea duradero y exitoso se deben atravesar las siguientes fases y descubrimientos:

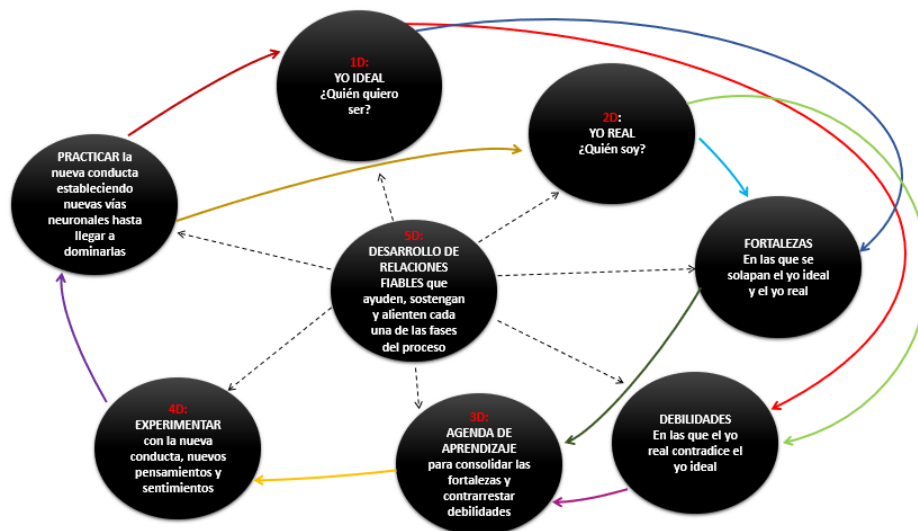


Figura 6. Modelo de aprendizaje autodirigido (Boyatzis, 2002)

*Aspectos generales a la intervención:*

- Aspectos éticos y confidencialidad en el proceso. Los resultados individuales (informe ESCI) se ponen a disposición del líder como parte de su proceso de optimización de potencial y recursos. Las sesiones de coaching tienen carácter confidencial.

*Fase 2. Evaluación en T1.* Las competencias emocionales se evalúan con ESCI (Emotional & Social competences index) como herramienta 360° para evaluar las CE en el líder y también la metodología HERO (la confianza vertical, engagement y desempeño grupal). Es necesario consultar el TIMI para ver el diseño del estudio y herramientas de evaluación.

*Fase 3. Intervención.* Se apoya en el coaching y mindfulness como herramienta para desarrollar la mejor versión del líder emocionalmente inteligente. Por tanto, se sigue una estructura metodológica que combina distintas herramientas centradas en la persona, su empoderamiento y proceso de aprendizaje. El plan de trabajo en la intervención se realiza dentro de un semestre para el desarrollo de competencias personales (intrapersonal) y competencias sociales (interpersonal). Se tiene un enfoque positivo sobre el potenciamiento y optimización de fortalezas en el LEI como recurso personal y social que contribuye a la creación de valor en los equipos de trabajo.

En las sesiones de coaching se incorporan prácticas y herramientas de manera secuencial y reiterada para el entrenamiento. Se planifican sesiones de coaching individual

con el líder donde se va acompañando a la persona en ese proceso e incorporando dichas herramientas.

Debido al alcance limitado de la exposición de este trabajo, aquí se diseña en detalle como ejemplo, la *primera fase del entrenamiento* y que corresponde a las competencias intrapersonales: conciencia de uno mismo y autogestión. Con la IP se trabajan específicamente: *conciencia emocional, valoración adecuada de uno mismo y autocontrol*.

Tabla 1. Competencias intrapersonales en el liderazgo (Goleman et al., 2017)

<b>Conciencia de uno mismo</b>	
• <b>Conciencia emocional</b>	Ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las “sensaciones viscerales” como guía para la toma de decisiones
• <b>Valoración adecuada de uno mismo:</b>	Conocer las propias fortalezas y debilidades.
• <b>Confianza en uno mismo:</b>	Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
<b>Autogestión</b>	
• <b>Autocontrol:</b>	Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
• <b>Transparencia:</b>	Sinceridad e integridad; responsabilidad.
• <b>Adaptabilidad:</b>	Flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presentan.
• <b>Logro:</b>	Esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
• <b>Iniciativa:</b>	prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
• <b>Optimismo:</b>	Ver el lado positivo de las cosas.

El entrenamiento de competencias emocionales para el liderazgo requiere del compromiso y trabajo individual de la persona. Se desarrolla a través de sesiones de coaching de 90 minutos de duración y con frecuencia aproximada de dos semanas en un periodo de seis meses.

Tabla 2. Detalle sesiones coaching y herramientas aplicadas.

<b>Sesión 0</b>	<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Coaching</b>	Presentación Coach-Coachee, explicación en qué consiste el proceso de facilitación y acompañamiento, código ético y otros generales.	65 minutos
	Invitación a la práctica de mindfulness con atención en la respiración con postura sentada o yacente en colchoneta.	15 minutos

<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
---------------------------	---------------

<b>Capacitación en inteligencia emocional y competencias emocionales</b>	Curso básico sobre IE, neurociencia, tipos de emociones, características, estados emocionales, emoción-pensamiento- sentimiento-conducta. (*) formación a través de seminarios flipped-classroom. (**) en taller teórico y vivencial. Objetivos: introducción a la IE y el entrenamiento de CE.	2 horas (*)
	Práctica mindfulness durante el taller con atención plena a la respiración abdominal alternando respiración profunda (descarga única, controlada e intensa por la boca como un suspiro) a la que sigue una respiración suave y constante de nariz. Si la mente se distrae observa aquello que tomó tu atención y retoma tu respiración. Tras la práctica se comentan la experiencia especialmente a nivel emocional.	4 horas (**)

<b>Sesión 1</b>	<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Coaching entrenamiento CE</b>	Facilitación hacia la reflexión y aprendizajes anteriores por el Coachee.	20 minutos
	Capitalización en la <i>agenda de aprendizaje</i> (Boyatzis, 2002) (anexo XIV).	
	Invitación a la práctica de mindfulness y la atención plena en la respiración. El coachee se tumba en postura yacente sobre una colchoneta.	15 minutos
	Modelo <i>PRACTICE</i> (Palmer, 2008). P: Identificación del problema a través de la herramienta <i>rueda de la vida</i> (anexo V): mapa radar donde el coachee define su estado según un nivel (1-10) en las siguientes dimensiones: salud, trabajo, familia, ocio, desarrollo personal, amor, dinero, amigos, relación pareja. Permite identificar las áreas en las que el coachee desea un cambio o la optimización de recursos. Invita a la reflexión por parte del coachee en base al programa de CE. De acuerdo a este modelo el objetivo es identificar aquello que se quiere cambiar. Se utilizan preguntas poderosas como: <i>¿qué es lo que quieres cambiar?, ¿en qué punto del 0 al 10 estás cerca de ese cambio o de solucionar ese problema?</i> Además, se practica sobre la identificación de <i>estados emocionales</i> del coachee (Caruso y Salovey, 2005) en base al nivel de energía y sentimiento respecto al problema o la situación que se quiere cambiar.	60 minutos
	Espacio de cierre de la sesión: invitar a compartir aprendizajes y reflexión de la sesión.	15 minutos

<b>Sesión 2</b>	<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Coaching entrenamiento CE</b>	Facilitación hacia la reflexión y aprendizajes anteriores por el Coachee. Capitalización de los aprendizajes (Boyatzis, 2002) (anexo XIV).	15 minutos
	Invitación al a práctica de mindfulness y la atención plena a la respiración. El coachee se tumba en postura yacente sobre una colchoneta. El enfoque de esta primera práctica es la atención en la respiración profunda, estado emocional y conciencia corporal con emoción.	10 minutos
	Exploración de resultados de la <i>evaluación ESCI inicial 360° en CE</i> (anexo I) por parte del Coachee, reflexión sobre fortalezas, cualidades y puntos de anclaje. Se realizan <i>preguntas poderosas</i> para invitar a la reflexión y cuál es el cambio a generar (P del modelo PRACTICE (Palmer, 2008)) contextualizado al desarrollo de CE.	50 minutos
	Invitar al coachee a que escriba una carta para la próxima sesión a su mejor versión o <i>Best posible self</i> (BPS), imaginando el futuro habiendo conseguido los objetivos que desea, observando el afecto positivo y la experiencia emocional en el proceso (King, 2001).	
	Espacio de cierre de la sesión: invitar a compartir aprendizajes y reflexión de la sesión.	15 minutos

<b>Sesión 3</b>	<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Coaching entrenamiento o CE</b>	¿Qué traes para hoy? Reflexiones sobre la práctica y aprendizajes. Capitalización del aprendizaje (Boyatzis, 2002) (anexo XIV).	20 minutos
	En esta sesión el Coachee comparte la carta a su BPS. Tras ello el coach se enfoca a trabajar sobre el modelo <i>PRACTICE</i> (Palmer, 2008): <i>R: relevant goals</i> : aplicación de preguntas poderosas como <i>¿qué es lo que quieres conseguir?</i> y análisis del objetivo <i>SMARTER</i> (specific (específico), measurable (medible), achievable (alcanzable), results-oriented (retador), time-bound (limitado en el tiempo), ecologic (ecológico y ético) y reward (recompensa) (Whitmore, 2004, 2016).	60 minutos



	<p>A: <i>alternative options</i>: estudiar las distintas opciones y alternativas para conseguir el objetivo. Invitar a listar todas ellas.</p> <p>C: <i>consideration of consequences</i>: identificar qué consecuencias ofrece cada alternativa y su utilidad: <i>¿qué te aporta cada alternativa y cuáles te acercan más a tu objetivo?, ¿qué consecuencias tiene que elijas esa alternativa?</i></p> <p>T: <i>Target most feasible solution</i>: en base a valorar la utilidad y consecuencias <i>¿cuál sería la opción más accesible?</i></p> <p>Espacio de cierre con práctica sobre la <i>visualización</i> BSP con especial atención a la imagen de anclaje, a las emociones y sentimientos que se genera.</p>	10 minutos
--	---	---------------

<b>Sesión 4</b>	<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Coaching entrenamiento CE</b>	<p>¿Qué traes para hoy? Reflexiones sobre la práctica y aprendizajes. Capitalización del aprendizaje (Boyatzis, 2002) (anexo XIV).</p> <p>Práctica de atención plena sobre <i>estados emocionales</i> (Caruso y Salovey, 2005). Identificación y expresión de la energía y sentimiento asociada a su estado emocional.</p> <p><i>PRACTICE</i> (Palmer, 2008): En esta sesión trabajaremos sobre la implementación de los objetivos y fases (I). Acompañaremos al coachee a identificar los distintos subobjetivos, tareas y planificación.</p> <p>En esta sesión nos centramos en las CE emocionales priorizadas como ejemplo de intervención:</p> <p>CE: <i>Conciencia emocional</i>: ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las “sensaciones viscerales” como guía para la toma de decisiones.</p> <p>Práctica del <i>registro emocional</i> (anexo VII) donde la persona identifica una situación, emociones presentes, pensamientos, sentimientos, conducta y desenlace. Se lleva un registro diario de distintas situaciones.</p> <p>Poner en práctica entre las sesiones. Reflexión sobre el desenlace real y el deseado. Redefinición desde un nuevo pensamiento, sentimiento y conducta hacia el desenlace deseado.</p> <p>Práctica del vocabulario emocional para ampliar la comprensión emocional a través de los <i>naipes emocionales</i> (herramienta propia; anexo VIII). Gamificación para la práctica de reconocer emociones y desarrollar vocabulario emocional.</p>	<p>20 minutos</p> <p>50 minutos</p> <p>10 minutos</p>

	Espacio de cierre, reflexión y capitalización.	10 minutos
--	--	------------

<b>Sesión 5</b>	<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Coaching entrenamiento CE</b>	¿Qué traes para hoy? Reflexiones sobre la práctica y aprendizajes. Capitalización del aprendizaje (Boyatzis, 2002) (anexo XIV).	15 minutos
	En esta sesión seguimos trabajando sobre la etapa de implementación del modelo <i>PRACTICE</i> (Palmer, 2008). Nos centramos en la segunda competencia emocional elegida por el coachee. CE: <i>Valoración adecuada de uno mismo</i> : Conocer las propias fortalezas y debilidades. Práctica de la comprensión emocional plena intrapersonal con una <i>meditación a través del espejo</i> y la observación de la imagen de uno mismo sin juicio ni búsqueda de sentido solo describiendo la realidad que ves. Reflexión sobre cómo nos vemos respecto a lo que procede de nuestra imaginación, experiencias previas o lo que nos dijeron (N36. Programa Inteligencia emocional plena (INEP) de Ramos, Recondo y Enríquez, 2012).	10 minutos
	Se propone la herramienta <i>Strengths Finder</i> (Buckingham y Clifton, 2001) que permite identificar las fortalezas en el ámbito laboral. Se invita a identificar qué le permite potenciar sus fortalezas, que limitaciones encuentra en su trabajo y oportunidades de cambio. Conciencia sobre los recursos que proporcionan esas fortalezas y cómo permiten crear valor profesional respecto al BPS. Práctica sobre patrocinio (Dilts, 2004) para la autoapreciación de cualidades positivas de las fortalezas: “Veo → y me gusta”; “Siento que → y me gusta”	50 minutos
	Espacio de cierre, reflexión y capitalización.	15 minutos

<b>Sesión 6</b>	<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Coaching entrenamiento CE</b>	¿Qué traes para hoy? Reflexiones sobre la práctica y aprendizajes. Capitalización del aprendizaje (Boyatzis, 2002) (anexo XIV).	20 minutos

<p>Práctica mindfulness con atención a la respiración y las emociones presentes (ídem sesión dos)</p> <p>En esta sesión seguimos trabajando sobre la etapa de implementación del modelo <i>PRACTICE</i> (Palmer, 2008).</p>	10 minutos
<p>En esta sesión se continua con la CE de valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades.</p> <p>Práctica (Lynn, 2002) <i>asesinos de espíritu que obstaculizan tu crecimiento</i> (anexo X). Identificar aquellos elementos que limitan nuestro potencial óptimo (BPS) e identidad como líder. Toma de conciencia y explorar cómo transformarlo en un recurso a través de la herramienta <i>cartografía del viaje del héroe</i> (Dilts, 2004).</p>	50 minutos
<p>Espacio de cierre, reflexión y capitalización.</p>	10 minutos

<b>Sesión 7</b>	<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Coaching entrenamiento CE</b>	¿Qué traes para hoy? Reflexiones sobre la práctica y aprendizajes.	20 minutos
	Capitalización del aprendizaje (Boyatzis, 2002) (anexo XIV).	
	Práctica mindfulness con atención plena a la corporalidad, bloqueos, fluidez y respiración.	10 minutos
	<p>En esta sesión seguimos trabajando sobre la etapa de implementación del modelo <i>PRACTICE</i> (Palmer, 2008).</p> <p>Se continúa trabajando sobre <i>conciencia emocional y autocontrol</i> con herramienta de la <i>ventana de Johari</i> (Luft, 1955) (anexo IX): área libre con aquello conocido por uno mismo y por los demás; área ciega con aquello desconocido por uno mismo y conocido por los demás; área oculta con aquello conocido por uno mismo y no por los demás y; área desconocida con aquello desconocido por uno mismo y los demás.</p> <p>Permite la autoconciencia, posibilidad de nuevos comportamientos y apertura a relaciones interpersonales.</p>	50 minutos
	Espacio de cierre, reflexión y capitalización.	10 minutos

<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
---------------------------	---------------

<b>Sesión 8</b> <b>Coaching</b> <b>entrenamiento</b> <b>CE</b>	¿Qué traes para hoy? Reflexiones sobre la práctica y aprendizajes.	20 minutos
	Capitalización del aprendizaje (Boyatzis, 2002) (anexo XIV).	
	Práctica de mindfulness conciencia corporal y emocional mediante la música y la danza	10 minutos
	En esta sesión pasamos a la evaluación (E) dentro del modelo <i>PRACTICE</i> (Palmer, 2008) reflexionando sobre los distintos aprendizajes y evolución hacia el BSP.	
	Pasamos a trabajar sobre la CE de <i>autocontrol</i> y <i>conciencia emocional</i> : Práctica el <i>poder interior</i> (Lynn, 2002) (anexo XI) permite empezar a evaluar y reflexionar sobre todos los <i>insights</i> en el proceso de coaching respecto a los objetivos marcados y el prisma del BSP.	50 minutos
Espacio de cierre, reflexión y capitalización.	10 minutos	

<b>Sesión 9</b>	<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Coaching</b> <b>entrenamiento</b> <b>CE</b>	¿Qué traes para hoy? Reflexiones sobre la práctica y aprendizajes.	20 minutos
	Capitalización del aprendizaje.	
	Práctica del mindfulness con atención plena en el momento presente	10 minutos
	En esta sesión pasamos a la evaluación (E) dentro del modelo <i>PRACTICE</i> (Palmer, 2008) reflexionando sobre los distintos aprendizajes y evolución hacia el BSP.	
	Visualización vídeo: <u>el guerrero pacífico</u> : ¿Dónde estás? Aquí. ¿Qué hora es? Ahora. ¿Qué eres? Este momento. Reflexión sobre la atención plena y BPS. Se trabaja la CE de <i>conciencia emocional</i> y <i>autocontrol</i> : Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos. Práctica (anexo XII) <i>gratitud, perdón y aceptación</i> (Seligman, 2002) como prácticas positivas a nivel individual. Se trata de que la persona pueda expresar gratitud sobre circunstancias de su vida, que acepta y que necesita aceptar, que ha perdonado y necesita perdonar en el logro del BSP.	50 minutos
Espacio de cierre, reflexión y capitalización.	10 minutos	

<b>¿Qué? y ¿para qué?</b>	<b>Tiempo</b>
---------------------------	---------------

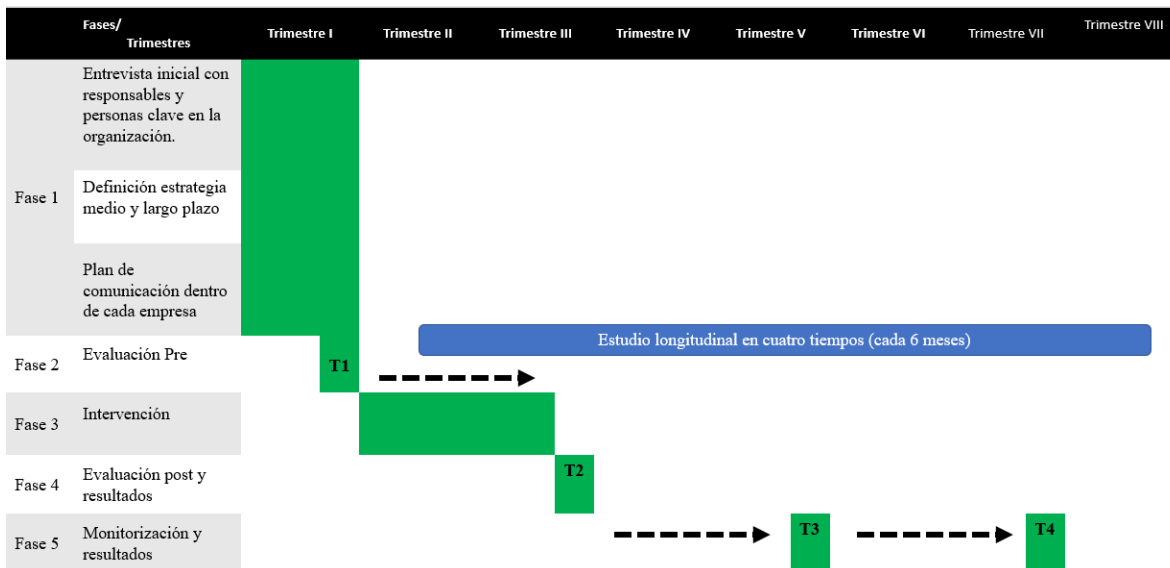
<b>Sesión 10</b> <b>Coaching</b> <b>entrenamiento</b> <b>CE</b>	¿Qué traes para hoy? Reflexiones sobre la práctica y aprendizajes. Capitalización del aprendizaje.	20 minutos
	Atención plena en el flujo de respiración. Se alternan ritmos de respiración y se observa su efecto y emociones que genera.	10 minutos
	En esta sesión pasamos a la evaluación (E) dentro del modelo <i>PRACTICE</i> (Palmer, 2008) reflexionando sobre los distintos aprendizajes y evolución hacia el BSP. Carta de <i>bienvenida a mi YO ideal (BSP)</i> (anexo XIII). Se trata de que el coachee pueda poner en valor los logros alcanzados y la transformación.	50 minutos
	Espacio de cierre, reflexión y capitalización.	10 minutos

### 3.2.3. Evaluación de la intervención y elaboración del informe técnico.

*Fase 4. Evaluación post y resultados.* Dentro del estudio longitudinal se realiza evaluación post-intervención en T2 con una distancia de seis meses entre cada periodo (T1-T4). Se evalúan las CE y los efectos causales según modelo de investigación. Elaboración del informe técnico con los hallazgos.

*Fase 5. Monitorización y resultados.* El entrenamiento emocional es un proceso a largo plazo que requiere de un programa flexible que se vaya adaptando a las necesidades y a la consecución del objetivo final que incluye la evaluación y revisión del plan (modelo RE-GROW de Grant, 2011). Se evaluarán las competencias en el LEI en largo plazo en T3 y T4 y la relación causal en el desempeño a través de la confianza y el engagement de equipo.

### 3.3. Temporalización.



*Figura 7.* Planificación.

La explicación de cada una de las fases se encuentra en el apartado anterior.

#### **4. Resultados esperados.**

Se espera que el desarrollo de competencias emocionales como recurso personal en el líder y recurso social en la organización favorezcan la salud psicosocial y bienestar en los equipos y su desempeño. Los resultados pueden tener un efecto multidimensional por la interdependencia entre las dimensiones del modelo HERO: 1) prácticas y recursos organizacionales saludables, 2) empleados saludables y, 3) resultados saludables (Salanova et al., 2012; 2016).

Los resultados esperados de esta intervención y siguiendo el modelo del TIMI son:

4. Mejora en la auto percepción de competencias emocionales por el líder (herramienta ESCI).
5. Mejora competencias emocionales del líder percibidas en la evaluación 360° por el equipo a través de la herramienta ESCI.
6. Evidenciar que esta intervención positiva orientada a desarrollar el LEI como recurso personal y social puede efectivamente mejorar la salud psicosocial y el bienestar de los equipos de trabajo (confianza vertical y engagement del grupal)

7. Aportar evidencias sobre el impacto positivo de IP basadas en el LEI sobre el desempeño del equipo (evaluado por el líder) intra-rol y extra-rol (resultados saludables) mediado por la confianza y el engagement del equipo.

## 5. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster con aplicación al tema del TFM.

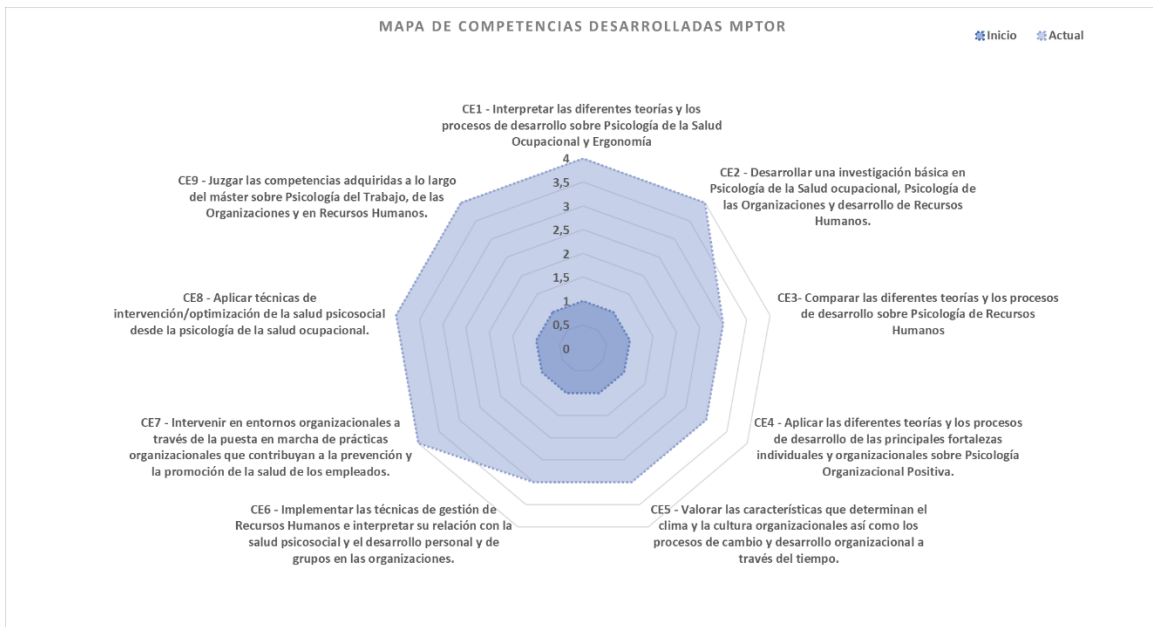


Figura 8. Mapa competencias desarrolladas.

Tabla 3. Escalas de evaluación de competencias

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

A grandes rasgos, el paso por el máster ha supuesto un reto muy satisfactorio ya que la formación de partida es en ámbito empresarial si bien, la movilización de distintos recursos personales y la motivación intrínseca por la psicología en contexto laboral, han hecho que cada reto fuera una oportunidad para crecer y desarrollar nuevas competencias. Estudié empresariales y me decía que algún día estudiaría psicología. Tras el paso por el mundo de la multinacional e ir adquiriendo experiencia en distintos y motivantes proyectos como la mejora continua, engagement del empleado y GPTW, decidí estudiar el máster en Responsabilidad Social Corporativa (RSC) especializándome en gestión y relaciones

laborales dentro de ese enfoque. Seguí con la inquietud de las personas, la educación socioemocional y la psicología positiva en contexto en contexto organizacional. Así hoy puedo crear esa sinergia entre personas, organizaciones positivas y RSC donde puedo conectar distintas áreas de conocimiento y competencias que hoy dan forma a mi proyecto profesional, humanik® ([www.humanik.es](http://www.humanik.es)) donde fusiono los dos principales conceptos: organizaciones positivas y RSC. Y lo más importante, ha supuesto una carrera de fondo de desarrollo personal y profesional aplicado.

A continuación, se da paso a comentar cada una de las competencias. Como se puede apreciar la autoevaluación realizada al inicio del máster está en el nivel más bajo de competencia. La razón para estos mínimos la debo a que mi formación de origen no es la psicología y la gran mayoría de materias han sido novedosas para mí. Sin embargo, la motivación personal ha permitido desarrollar dichas competencias a lo largo de todo el máster.

<b>CE</b>	<b>Descripción</b>	<b>Asignaturas del máster</b>	<b>Comentarios</b>
CE1	Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	Trabajo y salud ocupacional SBE501	Esta competencia ha sido desarrollada a lo largo de las distintas asignaturas del máster si bien un buen ejemplo práctico es el TIMI y el TFM; interpretación de distintas teorías sobre inteligencia emocional y su enfoque dentro de una organización positiva desde la perspectiva de salud psicosocial.
CE2	Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos	Trabajo y salud ocupacional SBE501 Psicología de los RRHH y salud ocupacional SBE502	Esta competencia se materializa a través del proyecto de iniciación a la investigación presentado (TIMI) donde se hace un recorrido sobre todos los aspectos relativos como planteamiento, objetivos, formulación de hipótesis, diseño, metodología, etc.
CE3	Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre	Psicología de los RRHH y salud ocupacional	Esta competencia la he desarrollado a través de las asignaturas del máster con mayor enfoque en Recursos humanos como, por ejemplo, gestión del



	Psicología de Recursos Humanos	SBE502	talento, empleabilidad, cambio y cultura de aprendizaje, etc.
CE4	Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva	Psicología Organizacional Positiva (POP) SBE503	Este es un área que me motiva bastante si bien traía conocimientos muy generales, el gran punto ha sido poder trabajarlos desde la perspectiva organizacional y con una visión tangible y conectada a ese campo a través del modelo HERO. Aun así, me planteo nuevos objetivos para seguir profundizando en algunos temas como indagación apreciativa y mindfulness, por ejemplo.
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.	Cambio organizacional y gestión de la calidad SBE504	Esta asignatura me aportó muchísimo desde la perspectiva de cambio en contexto organizacional. También me permitió reflexionar sobre posibles nuevas líneas de trabajo para mi portfolio de servicios y en relación a una experiencia laboral previa sobre la gestión emocional en proceso de cambio.
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.	Técnicas de gestión de los RRHH SBE505	La parte de RRHH ha sido interesante si bien mi interés ha estado más enfocado a la POP me llevo la importancia de las prácticas y recursos en materia de RRHH para nutrir esa dimensión en HERO y su posible impacto en la salud psicosocial y resultados saludables.
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.	Psicología Organizacional Positiva (POP) SBE503 Prácticas organizacionales saludables SBE506	Aquí la importancia de acercar la psicología y el estudio científico en POP al contexto organizacional y de los RRHH. Un pequeño ejemplo de trabajo sobre intervención es este TFM con la aplicación de distintas aportaciones del estudio científico y herramientas.
CE8	Aplicar técnicas de intervención/optimización	Psicología Organizacional	Esta competencia queda alineada con la anterior. En qué manera puedo aplicar distintas técnicas a

	de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.	Positiva (POP) SBE503  Intervención psicosocial en el trabajo SBE507	través de un programa de intervención orientado a la salud psicosocial.  Este TFM es un pequeño ejemplo.  A futuro tengo un proyecto sobre intervención sobre desarrollo de engagement del empleado a través del liderazgo en una empresa.
CE9	Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.	Todas asignaturas  Gestión por competencias de empleabilidad SBE509	La asignatura de competencias para la empleabilidad me ayudó bastante en la reflexión de las competencias adquiridas, el diseño de mi proyecto profesional poniendo en valor dichas competencias, el análisis DAFO y proceso de mejora continua sobre mi portfolio competencial.

A lo largo de este máster he ido definiendo mi portfolio de servicios si bien el TIMI y TFM han supuesto toda una experiencia de madurez. Ha sido un trabajo con sello personal y con ese enfoque profesional de lo que quiero ser y hacer. Y, en segundo lugar, me ha permitido reflexionar sobre aspectos que no quedaban suficientemente claros en mi portfolio y que tras este trabajo de fondo me aportan más solidez y autoconfianza sobre qué ofrezco y cómo lo ofrezco.

## **6. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.**

Se prevé transferir esta propuesta de trabajo al contexto organizacional a través de mi proyecto profesional lanzado en los últimos meses [www.humanik.es](http://www.humanik.es).

humanik® crea sinergias entre los conceptos de RSC y organizaciones saludables. La idea surge de fusionar distintas inquietudes que giran en torno a las organizaciones y las personas; de qué manera éstas son el elemento clave dentro de las mismas para crear organizaciones más positivas y también con el propósito de la RSC: económico, saludable, sostenible y, bienestar en equilibrio con las personas y los ecosistemas.

A lo largo del máster he ido incorporando nuevas competencias y también me ha ayudado a clarificar opciones dentro del portfolio de servicios. Especialmente, al realizar el TIMI y el TFM es dónde más he podido poner en valor distintas competencias a través de

este trabajo más personal y reflexivo. Las principales áreas que quiero poner en valor dentro de humanik® son: liderazgo (transformacional, competencias emocionales y fortalezas), confianza, engagement y la posibilidad de trabajar con ese enfoque estratégico y holístico que ofrece HERO (prácticas y recursos, empleados y resultados saludables).

Hoy puedo afirmar que el paso por el máster ha permitido desarrollar recursos personales, profesionales y nuevas competencias que se materializan en humanik®.

## 7. Presupuesto (si fuera necesario).

Implementación Piloto: IP en empresa con 55 empleados y 5 equipos de trabajo.

ESCI 360°	5 líderes x 252€ = 1.260€ (Etapa Pre IP) 5 líderes x 252€ = 1.260€ (Etapa Post IP)
Sesiones de Coaching F1. Competencias intrapersonales	10+1 sesiones x 120€ x 5 líderes = 6.600€
Capacitación IE	6 horas x 150€ = 900€ (grupo de 10 pax máx)
Estudio resultados y elaboración informes	10 horas x 5 líderes x 60€ = 3.000€
Total presupuesto	13.020€

Para la auditoría positiva HERO se pedirá presupuesto al equipo WANT de la Universidad Jaime I de Castellón para presupuestar la utilización del modelo. De momento, nos centramos en presupuestar la intervención y evaluación de las CE.

## 8. Conclusiones finales.

El máster en general ha supuesto un reto mayúsculo. Aunque mi formación de base es empresarial sentía un “algo” especial cuando trabajaba con personas y en proyectos relacionados con la mejora continua, engagement del empleado, gestión emocional en cambio, capacitación, etc. Me sentía “engaged”.

Estudí empresariales y durante la crisis y tras cambios en mi vida personal y profesional decidí volver a la facultad. Poniendo foco en experiencias profesionales muy desarrolladoras cerca de las personas decidí reorientar mi carrera profesional. Por ello, me interesó aquello relacionado con la educación socioemocional, la psicología positiva y el enfoque individual, equipos y estratégico como organización.

Este es un camino de innovación continua y desarrollo cerca de las personas en el que sigo teniendo un gran interés emergente acerca de distintas disciplinas dentro de la psicología.

Ese reto lo he puesto de manifiesto en la valoración de competencias de partida. Considero que he podido dar un salto de relevancia y siento gratitud por el esfuerzo, aprendizaje, vivencia y resultados. Además, satisfacción por contar con docentes entregados que han acompañado en este camino con su pasión y saber hacer. No hay mayor motivación para mí que aprender de personas que transmiten mucho más que una materia. Creo especialmente que WANT tiene ese espíritu.

Todo este camino no ha sido fácil y contar con el inestimable apoyo de mi familia y el acompañamiento de mis pequeños ha permitido poner en valor mis motivaciones intrínsecas. Un entorno en modo reto con una crisis, dos cierres de multinacional, dos maternajes, la decisión por generar nuevos recursos y la reorientación de carrera hacia lo que siento lo resumo en, resiliencia.

## **9. Referencias y web grafía.**

- Al-Bahrani, A. (2018). Employee perceptions of emotional intelligence among managers. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 78 (11-A(E)).
- Amdurer, E., Boyatzis, R.E., Saatcioglu, A., Smith, M.L. y Taylor, S.N. (2014), Long term impact of emotional, social and cognitive intelligence competencies and GMAT on career and life satisfaction and career success. *Frontiers in Psychology*, 5, p. 1447.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A. B., y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
- Bakker, A. B. y Demerouti, E. (2014). Jobs demands-Resources Theory. *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide, Vol.3*. doi: 10.1002/9781118539415.wbwell019.

- Bar-On, R. (2001). Emotional intelligence and self-actualization. In Ciarrochi, J., Forgas, J.P. and Mayer, J.D. (Eds), *Emotional Intelligence in Everyday Life*, Taylor and Francis, Philadelphia, PA, pp. 82-97.
- Bar-On, R., Brown, J.M., Kirkcaldy, B.D. y Thomé, E.P. (2000). Emotional expression and implications for occupational stress; an application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i). *Personality and Individual Differences*, Vol. 28, pp. 1107-1118.
- Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., et al. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 11(3), 230–241. doi: 10.1093/clipsy.bph077.
- Bowes, B. (2018). Executive coaching helps improve leadership style. *Winnipeg Free Press* Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2037304300?accountid=15297>
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley, New York, NY.
- Boyatzis, R.E. (2002). *Unleashing the power of self-directed learning*. In R. Sims (ed.), *Changing the Way We Manage Change: The Consultants Speak*. NY: Quorum Books.
- Boyatzis, R.E. (2007). The creation of the emotional and social competency inventory (ESCI). *Hay Group research report*.
- Boyatzis, R.E., Batista-Foguet, J.M., Fernández-i-Marín, X. y Truninger, M. (2015). EI competencies as a related but different characteristic than intelligence. *Frontiers in Psychology*, Vol. 6, p. 72.
- Boyatzis, R.E., Cowen, S.S. y Kolb, D.A. (1995). *Innovation in Professional Education: Steps in a Journey from Teaching to Learning*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Boyatzis, R.E., Massa, R. y Good, D. (2012). Emotional, social and cognitive intelligence as predictors of sales leadership performance. *Journal of Leadership and Organization Studies*, Vol. 19, pp. 191-20.
- Boyatzis, R.E., Subbs, E.C. y Taylor, S.N. (2002). Learning cognitive and emotional intelligence competencies through graduate management education. *Academy of Management of Learning and Education*, Vol. 1, pp. 150-162.
- Brown, K. W., y Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. doi: 10.1037/0022-3514.84.4.822.

- Buckingham, M. y Clifton, O. (2001). *Now, discover your strengths*. Pocket books.
- Carlson, L. E., y Brown, K. W. (2005). Validation of the Mindful Attention Awareness Scale in a cancer population. *Journal of Psychosomatic Research*, 58, 29–33.
- Caruso, D. R. y Salovey, P. (2005). *El directivo emocionalmente inteligente*. Algabe Ediciones.
- Cherniss, C. y Boyatzis, R.E. (2013). *Leader interpersonal and influence skills: the soft skills of leadership*. In Riggio, R.E. and Tan, S.J. (Eds), *Building Interpersonal Skills in Management Programs*, Routledge, New York, NY, pp. 53-72.
- Choudhary, N., Naqshbandi, M. M., Philip, P. J. y Kumar, R. (2017). Employee job performance. The interplay of leader's emotion management ability and employee perception of job characteristics. *Journal of Management Development*, Vol. 36 Issue: 8, pp. 1087-1098. [Doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0195](https://doi.org/10.1108/JMD-10-2016-0195)
- Connolly, G. J. (2016). Applying humanistic learning theory: the art of coaching. *Strategies*, 29 (2).
- Coo, C. y Salanova, M. (2017). Mindfulness Can Make You Happy-and-Productive: A Mindfulness Controlled Trial and Its Effects on Happiness, Work Engagement and Performance. [Doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8](https://doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8).
- Davidson, R., y Schuyler, B. (2015). Neuroscience of happiness. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World happiness report 2015* (pp. 88–105). New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Deepesh, R., Chadha, N. K. y Rana, S. (2017) Emotional intelligence in the workplace. *Indian Journal of Positive Psychology*, 8(2) 162-165.
- Dilts, R. (2004). *Coaching. Herramientas para el cambio*. Ed. Urano.
- Duque, J. L., García, M. y Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios gerenciales*, 33, 250-260.
- Edelman, P. J., y van Knippenberg, D. (2017). Training Leader Emotion regulation and leadership effectiveness. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 32 (6).
- Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., y Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(5), 1045–1062. [doi:10.1037/a0013262](https://doi.org/10.1037/a0013262).

- Furtner, M. R., Tutzer, L., y Sachse, P. (2018). The mindful self-leader: investigating the relationships between self-leadership and mindfulness. *Social behaviour and personality*, 46(3), 353-360. Doi.org/10.2224/sbp.6521
- Gilbert, A., Whittleworth, K. (2009). *The Oscar Coaching Model. Simplifying Workplace Coaching. Helping Managers to Improve Performance and Professional Effectiveness*. Redbrook: WorthConsulting Ltd. ISBN 978 0 9563576 0 1.
- Goleman, D (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Ed. Kairós, SA
- Goleman, D. (2018) *Inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House Grupo Editorial. Edición formato digital.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee, A. (2017). *El líder resonante crea más*. De bolsillo clave.
- Grant, A.M. (2011). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The psychologist*, Vol. 7, N2. The British Psychological Society. ISSN: 1748-1104.
- Hollis-Walker, L., y Colosimo, K. (2011). Mindfulness, self-compassion, and happiness in non meditators: A theoretical and empirical examination. *Personality and Individual Differences*, 50, 222–227.
- Huang, J.-T., y Hsieh, H.-H. (2015). Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 26, 42–58. <https://doi.org/b5nr>
- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., y Lang, J. W. B. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *The Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310–325. doi:10.1037/a0031313.
- Ivtzan, I., Young, T., Martman, J., Jeffrey, A., Lomas, T., Hart, R., y Eiroa-Orosa, F. (2016). Integrating Mindfulness into Positive Psychology: a Randomised Controlled Trial of an Online Positive Mindfulness Program. *Mindfulness*, Vol. 7, Issue 6, pp 1396–1407.
- Kabat-Zinn, J. (2003). *Mindfulness: The heart of rehabilitation*. In Leskowitz, E. (Ed.), *Complementary and alternative medicine in rehabilitation* (pp. xi–xv). Saint Louis: Churchill Livingstone.

- Kim, S., y Kuo, M. H. (2015). Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51, 152–176. <https://doi.org/b5nt>.
- King, L. A. (2001). The health benefits of writing about life goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(7), 798–807. doi:10.1177/0146167201277003.
- Lopes, P., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M. y Salovey, P. (2006). Evidence that emotional intelligence is related to job performance and affect and attitudes at work. *Psicothema*, Vol. 18, supl., pp. 132-138. University of Surrey, Yale University and MG Executive Coaching
- Llorens, S., Salanova, M., Torrente, P., y Acosta, H. (2013). Interventions to promote Healthy & Resilient Organizations (HERO) from Positive Psychology. G. Bauer y G. Jenny (Eds.). *Concepts of salutogenic organizations and change: The logics behind organizational health intervention research*. Zurich: Springer.
- Luft, J. e Ingham, H. (1955). The Johari Window, a Graphic Model of Interpersonal Awareness. *Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development*. Los Angeles: UCLA, Extension Office.
- Lynn, A.B. (2002). *The emotional intelligence activity book. 50 activities for developing EQ at work*. HRD Press. ISBN 0-8144-7123-4.
- Martínez, I.M., Salanova, M., y Llorens, S. (2016). Promoción de la salud en el trabajo: hacia un modelo de organizaciones saludables y resilientes. En M.J. Chambel (ed.), *Psicología da saúde ocupacional*, en prensa.
- Mayer, J. D. y Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?* In D. J. Sluyter (Ed.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). New York, NY: Basic Books.
- Mayer, J.D., Salovey, P. y Caruso, D.R. (2008). Emotional intelligence new ability or eclectic traits?. *American Psychologist*, Vol. 63 No. 6, pp. 503-517.
- Mayer, J.D., Caruso, D. R. y Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: principles and updates. *Emotion Review* Vol. 8, No. 4 (October 2016) 290–300.
- Nabih, Y., Metwally, A. H. y Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business and Management Review*, Volume 7, Number 5



- Palmer, S. (2008). The PRACTICE model of coaching: towards a solution-focused approach. *Coaching Psychology International*, 1, 4-6.
- Ramos, N., Recondo, O. y Enríquez, H. (2012). *La práctica de la inteligencia emocional plena: mindfulness para regular nuestras emociones*. Ed. Kairós.
- Robertson-Schule, L.L. (2014). An investigation of the relationships between emotional intelligence, engagement and performance. ProQuest LLC.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. y Torrente, P. (2013). WONT (Work & Organization NeTwork) Research Team. Universitat Jaume I, Castellón, Spain. (Rec: 04 de enero 2013 / Acep: 27 de enero de 2013). Positive interventions in organizations. *Terapia psicológica*, Vol. 31, Nº 1, 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. C. y Torrente, P. (2013a). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 31, 101-113.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. (2012). We need a HERO! Toward a validation of a Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group & organization management*, 37(6) 785– 822. doi: 10.1177/1059601112470405.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 3, 177–184.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., y Acosta, H. (2013b). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. F. Palací y M. Bernabé (Eds.), *Consultoría Organizacional* (pp. 137-166). Madrid: Sanz y Torres.
- Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más “positiva” a la salud ocupacional desde la Psicología Organizacional Positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WONT]. *Papeles del Psicólogo*, 35, 22-30.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. B. (2009). *El engagement en el trabajo. Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza editorial.
- Schaufeli, W.B. y Taris, T.W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: implications for improving work and health. Bauer, G. and Hämmig, O. (Eds), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, Springer, Dordrecht, pp. 43-68.

- Van Scotter, J.R. y Motowidlo, S.J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 525-531.
- Seligman, M.E.P. (2002). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.
- Spector, P.E. y Johnson, H.M. (2006). Improving the definition, measurement, and application of emotional intelligence. Murphy, K.R. (Ed.), *A Critique of Emotional Intelligence*. Lawrence Erlbaum, Mahwah, NJ, pp. 325-344.
- Tognazzo, A., Gubitta, P. y Gerli, F. (2017). Fostering performance through leaders' behavioral competencies: An Italian multi-level mixed-method study. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 295-311. Doi.org/10.1108/IJOA-07-2016-1044.
- Wang, Y. y Yuan, C. (2017). Coaching leadership and employee voice behaviour: a multilevel study. *Social behaviour and personality*, 45(10), 1655-1664.
- Whitmore, J. (2004). *Coaching for performance: GROWing people, performance and purpose*. (3rd Edition.). London: Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2016). *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Ed. Revisada Paidós.

## **10. Anexos**

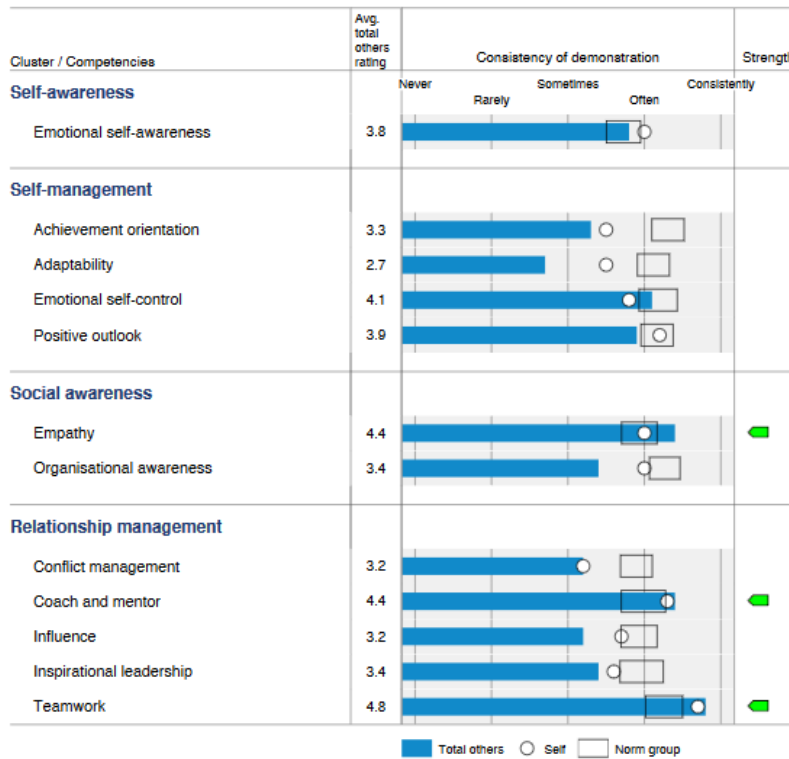
### **Anexo I: Ejemplo informe ESCI 360.**

Ejemplo de informe obtenido con la herramienta ESCI de evaluación de competencias emocionales. Disponible en:  
[http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI\\_user\\_guide.pdf](http://www.eiconsortium.org/pdf/ESCI_user_guide.pdf).

La persona recibe una evaluación 360° de su managers, compañeros y colaboradores.

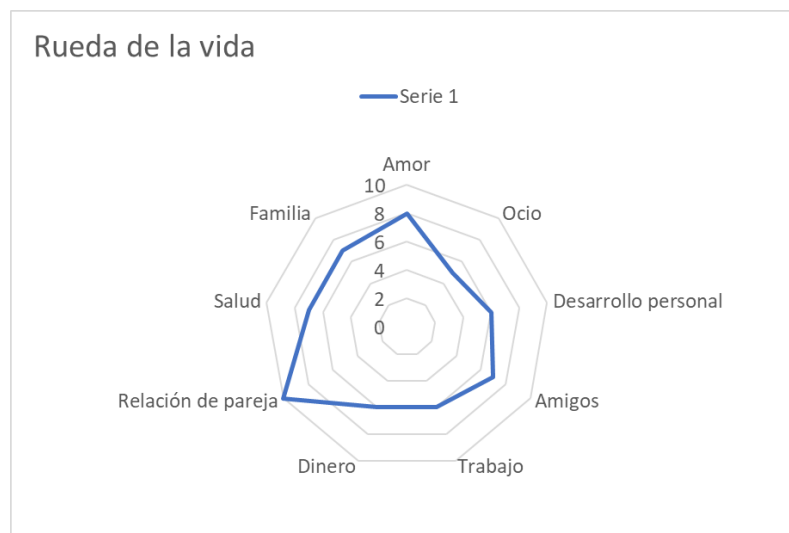
Siguiendo la línea del trabajo propuesto en el TIMI, la evaluación la realizarán los colaboradores que van a participar en el entrenamiento y la autopercepción de competencia de esos mismos líderes. Para la intervención ponemos foco tanto en las competencias personales como en las sociales. Es por ello, que se aplica la totalidad del cuestionario ESCI ya que es necesario hacer el trabajo previo a nivel intrapersonal para poder desarrollar a posteriori las competencias sociales.

## ESCI summary

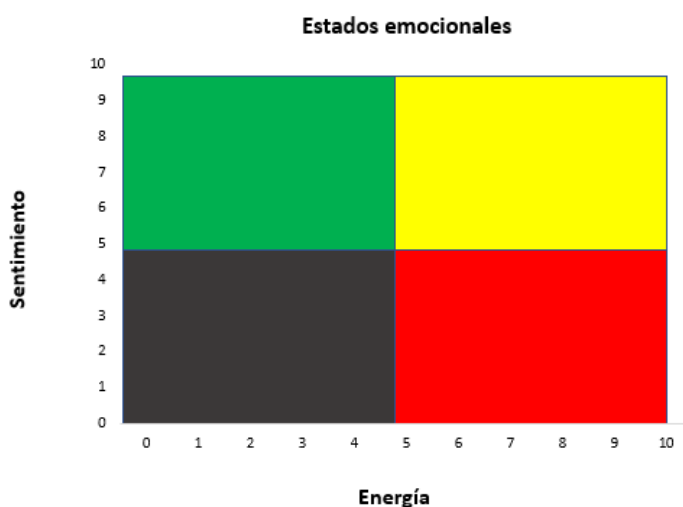


### Anexo V: Rueda de la vida y estados emocionales.

Elaboración propia. En una escala del 0 al 10 el coachee asigna un valor a cada área en función de su satisfacción. Ayuda a reflexionar sobre en dónde y qué cambios le gustaría hacer en su vida.

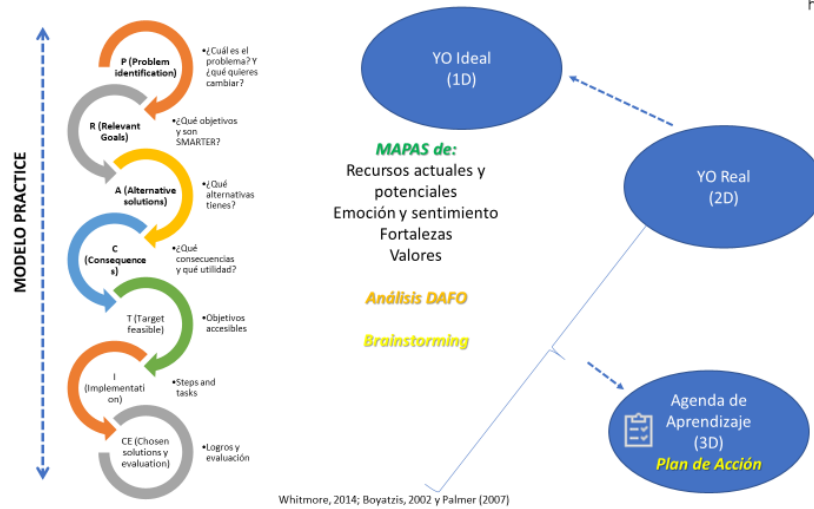


Un estado emocional se caracteriza por el sentimiento (positivo, negativo) y la energía (alta, baja). Por ejemplo, la tristeza se localizaría en el cuadrante gris ya que el nivel de energía y sentimiento son bajos. El enfado, con un nivel de energía más alto, estaría en cuadrante rojo. Y así para otros estados emocionales. En este ejercicio, además, proponemos al coachee que asocie las distintas áreas de la rueda de la vida a un estado emocional. Las emociones son todas necesarias, ni positivas, ni negativas si bien señalar la importancia de apertura a la comprensión de cada una de ellas, cómo facilitan el pensamiento, sentimiento y el comportamiento.



### **Anexo VI: Best self possible emocional**

Se trata de una adaptación de la herramienta BSP (best self possible) a una versión más enfocada al entrenamiento emocional y al desarrollo del líder emocionalmente inteligente. Elaboración propia y adaptada al caso con distintas herramientas.



## 1. Valores y fortalezas

- ¿Qué es para ti un líder emocional (LE)?
- ¿Con qué símbolo te identificas como líder emocional?
- ¿Qué características consideras en un LE?

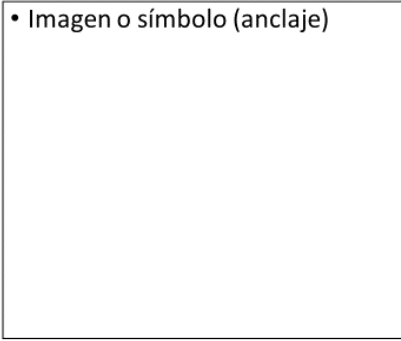
• Imagen o símbolo (anclaje)

- ¿Cuáles son tus valores clave?

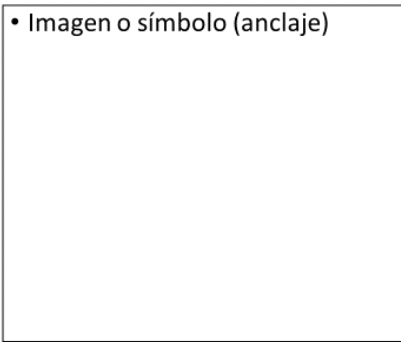
• Imagen o símbolo (anclaje)

- ¿Y tus fortalezas?

- Reflexiona durante 5 minutos sobre cómo te gustaría ser recordado por tus colaboradores.

- Imagen o símbolo (anclaje)
- 

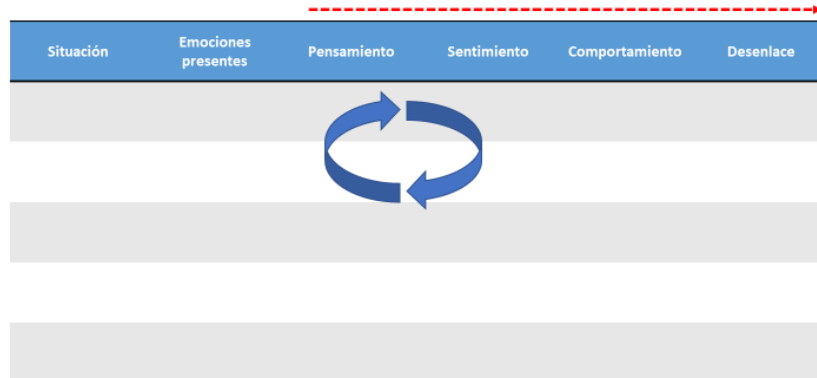
- Reflexiona durante 5 minutos sobre cómo te gustaría ser recordado por tus colaboradores.

- Imagen o símbolo (anclaje)
- 

## Anexo VII. Registro de comportamiento

### Identificación Emoción-pensamiento-sentimiento-conducta

- Identifica un suceso con una emoción concreta y sigue los siguientes pasos:
  1. Describa el suceso que le hizo sentir así.
  2. Indique qué pasó justo antes del suceso. ¿Cómo se sintió?
  3. Indique cómo se sintió cuando el suceso comenzó o desencadenó.
  4. Anote que esperaba que sucediera.
  5. Indique cómo se sintió a la conclusión del suceso que tanto le molestó.
  6. Trate de recordar cómo cambiaron sus emociones después de ese suceso e indique cómo se sintió hasta que recuerde un sentimiento que lo lleve a una posición neutral o ligeramente positiva.
  7. **Objetivo, poder seguir esta pauta de observación a diario en distintas situaciones para el entrenamiento (utilizar hoja de registro a continuación).**

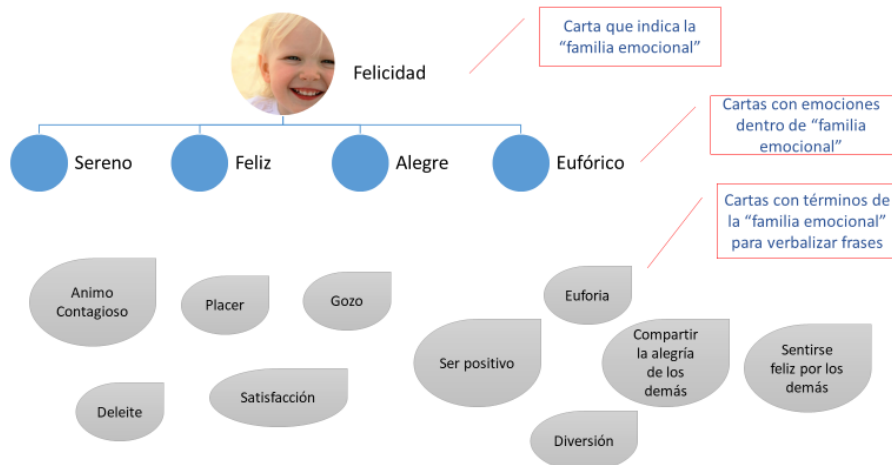


Observar en distintas situaciones a lo largo del día qué emociones hay presentes, cuál es el pensamiento y el sentimiento que genera; qué comportamiento y el desenlace. Volver a analizar generando un cambio en el pensamiento y los efectos que tendría en el sentimiento, comportamiento y final. Observamos el equilibrio entre emoción, pensamiento y conducta para la toma de decisiones óptimas.  
Realizar la práctica entre las sesiones de coaching.

### Anexo VIII. Vocabulario emocional. Naipes emocionales.

Esta es una práctica dentro del entrenamiento para desarrollar una mejor identificación, comprensión y verbalización de las emociones.

Juego de naipes emocionales. Tenemos 8 cartas de familias de emociones (felicidad, aceptación, anticipación, sorpresa, enfado, repulsa, miedo y tristeza) y se trata de emparejar 32 verbos asociados a esa emoción así como otros 9 términos relacionados con los que la persona tiene que construir y verbalizar una frase.



Idea de juego propia a partir de Salovey y Mayer (2005)

### Anexo IX. Ventana Johari y la otra unir en el anexo.



Ventana de Johari (Luft e Ingham)

## Anexo X. Asesino de espíritu y obstáculos en el crecimiento del líder.

Esta práctica se utiliza para reflexionar y tomar conciencia de aquellas cuestiones que pueden estar obstaculizando el desarrollo de la mejor versión del líder y su misión.

### Asesinos de espíritu que obstaculizan tu crecimiento (basado en Lynn, 2002)

- Identificar aquellas cuestiones que limitan el desarrollo del líder:
  - Ego
  - Miedo
  - Pérdida de confianza en uno mismo
  - Pereza
  - Parálisis
  - Ignorar la verdad



Invitar a los participantes a reflexionar cómo les afectan estos obstáculos en sus vidas y en el desarrollo de su YO ideal.



## Anexo XI. Poder interior

Esta herramienta permite tomar conciencia sobre las fortalezas en el líder que le permiten estar en su mejor versión o desarrollarla; aquello en lo que brilla y así es percibido como líder. Además, esa fuente permite potenciar otras dimensiones de su liderazgo. Es la semilla para la visión, dirección e inspiración (Lynn, 2002).



### Tu poder interior

(Lynn, 2002)

¿Cuál consideras que es tu “fuente”, aquello que te hace brillar y conecta con lo más profundo de tu esencia?

¿Qué fortalezas has descubierto en ti?

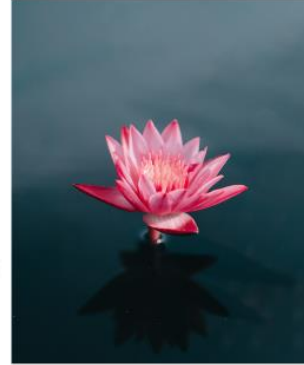
¿Tras este recorrido qué fortalezas consideras estar conectadas con tu yo ideal?

¿Cómo te ayudan dichas fortalezas en tu visión y dirección?

¿Cómo te inspiran?

¿Cómo crees que son percibidas estas fortalezas en tu equipo?

¿Qué te gustaría seguir potenciando?



humanjk

## Anexo XII. Gratitud, perdón y aceptación.

- Gratitud
  - Reflexiona sobre aquellas circunstancias que más agradeces en tu vida.
- Aceptación
  - Reflexiona sobre aquellas circunstancias que has necesitado aceptar en tu vida
  - y aquellas que necesitas aceptar.
- Perdón
  - Reflexiona sobre aquellas personas o hechos que han perdonado
  - y aquellos que quedan pendientes

Escribe en pequeñas hojas de papel y reflexiona sobre que fortalezas te permiten avanzar en la gratitud, la aceptación y el perdón y qué límites encuentras.

¿Qué pasos quieres dar?



humanjk

## Anexo XIII.

### Carta de bienvenida a mi YO ideal.

## Carta de bienvenida a mi yo ideal

Has recorrido un camino desde donde empezaste hasta hoy.

Escribe una carta dando la bienvenida a tu YO ideal que hoy tras ese camino de aprendizaje está muy cerca de ti.

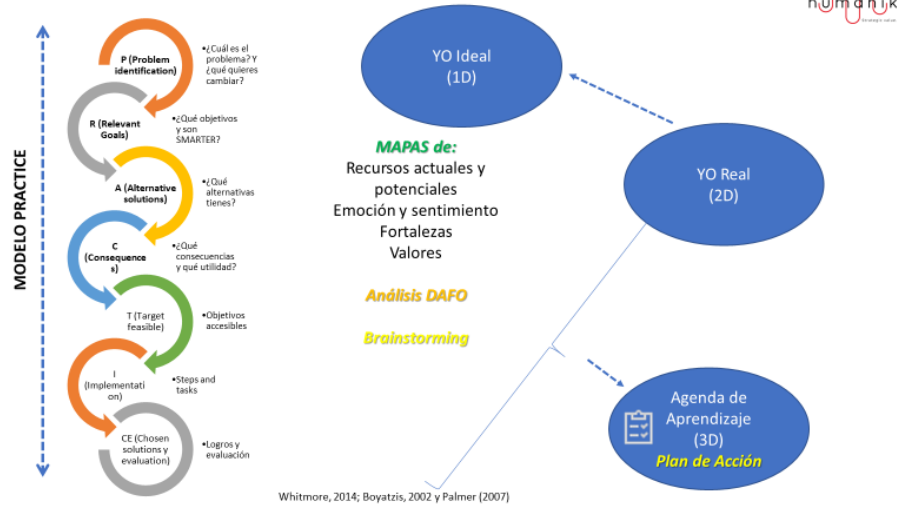
Expresa todo aquello que quieres decirle desde tu esencia, tu fuente, tus emociones. Mira con completo amor toda la luz, con compasión y sin juicio la sombra. Todo está bien. Todo forma parte de ti. Y tu tienes gran capacidad de amor por todo ello.

Cuando estés preparado visualiza que miras a los ojos de tu Yo ideal y permite unírte a él dándole un abrazo.



humanijk

## Anexo XIV. Agenda de aprendizaje



humanijk

## Agenda de aprendizaje

humanijk



¿Qué acción?	¿Para qué?	¿En qué fecha?	Estado
			✓