

**TRABAJO FINAL DE MÁSTER**

Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos

Universitat Jaume I

---

**Indagación Apreciativa.**

**Relación con Engagement y Rendimiento**

**Laboral.**

---



*Autor: Sergio Ruiz Fuentes, 53728851-T*

*Tutores: Susana Llorens Gumbau*

*Miguel Ángel Nadal Martínez*

A mi madre, mi superheroa;  
a Estefanía, por soportarme durante  
todo este tiempo y ofrecerme su  
inestimable ayuda.  
Gracias.

## **Resumen**

La investigación demuestra cómo la Indagación Apreciativa genera cambios tanto a nivel individual como grupal y en todos los contextos (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008) mediante un proceso que impulsa el cambio al incrementar las fortalezas y convertirlas en hábitos que promueven el crecimiento, ilusión y motivación. Esta metodología pretende descubrir lo mejor que existe en cada uno y consigue además fortalecer la relación entre el trabajador y su organización (Subirana & Cooperrider, 2013). Se ha demostrado que la Indagación Positiva guarda cierta relación con el Engagement al promover un cambio positivo y mejorar la satisfacción, pero esta relación todavía se encuentra poco explorada. Por ello, en el presente trabajo se pretende comprobar si mejoran los niveles de Engagement en un grupo compuesto por 15 trabajadores al realizar una intervención basada en Coaching Apreciativo. Con este fin, se seleccionaron los sujetos experimentales con niveles medios de Engagement medido con el Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006). Los individuos participaron en un proceso de Coaching Apreciativo estructurado en 18 sesiones durante 6 meses, y posteriormente se les volvió a pasar el UWES-9 para comprobar si la intervención había aumentado los niveles de Engagement con los que partían.

**Palabras clave:** Engagement, Indagación, Apreciativa, Coaching.

## **Abstract**

The research shows how Appreciative Inquiry generates changes both individually and in groups and in all contexts (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008) through a process which drives change by increasing strengths and converting them into habits that promote growth, hope and motivation. This methodology aims to discover the best in everyone and also strengthens the relationship between the worker and his organization (Subirana & Cooperrider, 2013). It has been shown that Positive Inquiry has a certain association with Engagement by promoting positive change and improving satisfaction, but this association is still little explored. Therefore, in this paper we try to see if this process improves the levels of Engagement in a group composed of 15 workers when performing an intervention based on Appreciative Coaching. To this end, experimental subjects were selected with average levels of Engagement measured by the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) (Schaufeli, Bakker and Salanova, 2006). The individuals participated in a structured Appreciative Coaching process in 18 sessions during 6 months, and later they were passed again the UWES-9 to check if the intervention had increased the levels of Engagement with which they started.

**Keywords:** Engagement, Inquiry, Appreciative, Coaching.

## Índice

1. Introducción .....	6
2. Objetivos .....	11
3. Metodología	
3.1 Método .....	12
3.2 Procedimiento .....	13
3.3 Temporalización .....	18
4. Resultados esperados .....	18
5. Limitaciones.....	18
6. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster con aplicación al tema del TFM .....	19
7. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito .....	24
8. Presupuesto .....	25
9. Conclusiones finales .....	26
10. Referencias bibliográficas.....	27
11. Anexos .....	29

## 1. Introducción

### *Modelo tradicional de cambio utilizado en las empresas*

Los tiempos cambian y con ellos la necesidad de despertar nuestra forma de entender el funcionamiento de las empresas y a las personas que en ellas encuentran su trabajo. Esto se consigue con una perspectiva diferente de la que estamos acostumbrados a utilizar para ver y entender las organizaciones. Una nueva perspectiva que vea las organizaciones no como problemas sino como libros abiertos que están por escribirse. (Varona, 2009).

La creencia de que es posible mejorar, incluso cuando creemos que algo ya lo hacemos bien así como su puesta en funcionamiento es la base del éxito de los triunfadores, y esto ha aportado grandes contribuciones que han permitido avanzar hasta la sociedad que conocemos hoy en día (Kuhn, 1970). Exactamente lo mismo ocurre con las empresas, ya que aquellas que creen y apuestan por un modelo de cambio permanente son las que logran alcanzar el éxito. Precisamente la creencia de que siempre se puede mejorar es una de las premisas de la Indagación Apreciativa y aquello que la diferencia de los demás métodos de cambio que existen en el mundo empresarial (Varona, 2009).

Comúnmente, el discurso en el contexto organizacional suele girar en torno a aquellos aspectos disfuncionales, esto es, a los problemas, fallos y errores, dejando en un segundo plano el reconocimiento de aquello que sí funciona, los éxitos y los aciertos. Esta tendencia a parte de crear una gran frustración, nos paraliza impidiendo ver el futuro, así como las probables áreas de mejora, generando una dinámica negativa para la organización. Los estudiosos en la construcción social nos dicen que no estamos obligados a centrarnos en los problemas, ya que esto voluntario (Gergen & Gergen, 2004), a la vez que nos hacen replantearnos si otro tipo de diálogo resultaría más productivo en la organización. La contestación para la anterior pregunta, aceptada cada vez por un mayor número de científicos en el ámbito de las organizaciones, es la Indagación Apreciativa. Según su precursor, Cooperrider, aquello más relevante que se puede llevar a cabo para elaborar un futuro mejor pasaría por identificar el núcleo positivo que da vida al sistema y contemplarlo como una fortaleza compartida por todos los miembros de la organización. Esto nos hace reflexionar sobre la importancia de centrarnos tanto en los recursos como en las fortalezas de la organización en contra de en aquellas áreas o aspectos en los que falla. (Cooperrider & Whitney, 2005).

## *Indagación apreciativa. ¿Qué es?*

La Indagación apreciativa es una nueva metodología iniciada en la década de los 80 por el estadounidense David Cooperrider, con el fin de promover un cambio positivo en organizaciones y empresas.

Fue descubierta por casualidad cuando Cooperrider y sus compañeros de Western Reserch University, ejerciendo profesionalmente de consultores, se dieron cuenta de que las personas se emocionaban en cuanto se les preguntaba por experiencias satisfactorias y situaciones exitosas (Subirana & Cooperrider, 2013). Así pues, vieron la necesidad de empezar a añadir preguntas que mostraran los recursos de los que disponía su organización en el momento en el que se recababa información para realizar el diagnóstico de sus investigaciones (Shepherd, 2001). Esto dio origen al principio de la Indagación Apreciativa la cual dice que las organizaciones se adaptan según el camino que recorran y el modo en el que lo hacen. El concepto se dio a conocer por primera vez en una publicación profesional cuando en el 1987 Cooperrider y Srivastva publicaron “Appreciative Inquiry in Organizational Life” (Watkins & Mohr, 2001).

La palabra “apreciativa” viene del verbo *appreciate* que en castellano se traduce como apreciar, y que significa: valorar, reconocer lo mejor que existe en la gente y en todo lo que nos rodea. También significa reconocer el potencial, el éxito, las cualidades tanto presentes como pasadas, reconocer el motor que mantiene viva una organización (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003). Por su parte, la palabra Indagación (en algunas partes traducido como investigación o intervención) se refiere al acto de analizar e identificar, formulando preguntas; estar abierto a ver nuevos potenciales y horizontes.

Sucede que al fusionar las dos palabras obtenemos un nuevo concepto, hablamos de un proceso que promueve el cambio, incrementando los puntos fuertes y convirtiéndolos en hábitos que incrementan la motivación, la ilusión y el crecimiento, desde un punto de vista revolucionario, para que se produzca un cambio estratégico y un crecimiento sostenible en las organizaciones. Esto es aplicable y genera cambios a todos los niveles y ámbitos: personal, equipos, político, social, cultura, entre otros (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2008). Es tal la amplitud de posibilidades que ofrece que nos facilita descubrir que tenemos un gran potencial generador de una realidad mejor para todos (Subirana & Cooperrider, 2013).

Esta metodología nos invita a llevar a cabo un cambio positivo que tiene su origen en uno mismo y posibilita una nueva forma con la que relacionarse con el mundo. Nos invita a buscar y encontrar lo mejor que hay en las personas en un nivel individual y en estas en su relación con la organización. Es un camino que va en la dirección hacia la apreciación de lo positivo y se aleja de todo lo negativo (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003) con el que se logra una fuerte conexión entre los trabajadores y la organización atendiendo a sus cualidades, logros y habilidades (Subirana & Cooperrider, 2013) acentuando aquellos aspectos positivos que determinan lo mejor de cada uno y los puntos fuertes de cada individuo que se pueden desarrollar para lograr un mejor rendimiento (Miranda, 2005). Para lo cual esta metodología ofrece tanto los medios como el lenguaje con la finalidad de que un grupo inicialmente apático se convierta en activo y del mismo modo consigue hacer evolucionar la apatía individual en una gran fuerza grupal (Anderson, Cooperrider, Gergen, K., Gergen, M., McNamee & Whitney, 2006), porque es en su interacción dentro del grupo donde sus miembros interactúan, aprenden y se desarrollan (Subirana & Cooperrider, 2013).

Con esto se consigue radicalmente un cambio personal mucho más profundo que no solo en lo laboral, este cambio nos permite comprender la vida como un regalo, no como un enigma o una incógnita a la que tengamos que buscar un resultado (Marcel, 1963).

### *Relación con la Psicología Positiva*

La Psicología Positiva se trata de una rama de la psicología relativamente reciente cuya finalidad es la de estudiar lo que va bien, en contra de lo que hasta el momento la psicología en general se había centrado, que era en detectar el error con la finalidad de corregirlo. En toda las etapas del desarrollo del ser humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000). Este enfoque se centra en el estudio de la experiencia positiva. Los hallazgos en el estudio de la psicología positiva tienen como finalidad la de poder proporcionar una comprensión más amplia de la experiencia humana y la de poder transmitir las bases para alcanzar una vida plena, productiva y feliz (Park y Peterson, 2009).

La psicología positiva no se centra en el modelo de disfunción. Al contrario, presta su atención a los puntos fuertes. La psicología positiva nos hace ver como aquellos profesionales interesados en desarrollar el óptimo potencial humano deben olvidarse de los supuestos tradicionales que tienen en su base el modelo de enfermedad, se tienen pues, que plantear cuestiones diferentes a las del resto de sus compañeros de profesión que todavía siguen un modelo de enfermedad (Park y Peterson, 2006).

Cultivar las emociones positivas tiene un efecto mayor del que imaginamos. Amplían las posibilidades de pensamiento, favoreciendo un pensamiento más creativo, flexible y eficiente; potenciando mejores capacidades resolutorias para afrontar retos. Esta transformación puede ser transitoria pero crea el espacio mental necesario para escapar de la estrechez de la negatividad. Antes de continuar, es importante aclarar el malentendido que a algunas personas esto les genera, ya que un pensador positivo no va todo el día con una sonrisa bonachona en su cara, ni el optimismo nos hace blandos y débiles, lo cierto es todo lo contrario, cuanto más reconocemos nuestras cualidades y poderes internos, más nos fortalecemos y menos dependientes somos de los demás (Subirana & Cooperrider, 2013).

Aplicado al ámbito organizacional, y en el estudio de aquellas empresas positivas nace la Psicología Organizacional Positiva (Salanova, Llorens y Martínez, 2005) cuyo finalidad no es otra que la de crear trabajadores saludables, empleados en organizaciones saludables, esto es, promover el desarrollo organizacional saludable y resiliente (Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012) llamadas HERO por sus siglas en inglés.

La referencia teórica principal del presente trabajo es precisamente el Modelo HERO, el cual forma un modelo que fusiona perfectamente conocimientos obtenidos de la evidencia empírica y teórica obtenido de muchos estudios realizados sobre comportamiento organizacional, DRH, estrés laboral, y de la Psicología de la Salud Ocupacional Positiva (Llorens, Del Líbano & Salanova, 2009). Siguiendo este modelo, la organización saludable reúne tres requisitos básicos, estos son: (1) recursos y prácticas saludables (e.g., recursos laborales, prácticas organizacionales saludables), (2) empleados saludables (e.g., creencias de eficacia, confianza organizacional, Engagement con el trabajo) y (3) resultados organizacionales saludables (e.g., desempeño) (Salanova y cols., 2012).

Estas organizaciones dedican gran cantidad de trabajo, para mejorar, la calidad de vida de los trabajadores, como de la propia empresa, en sus procedimientos y resultados (Salanova et al, 2012). Los empleados forman el recurso más importante de cualquier empresa y que estos empleados decidan quedarse en esa organización o probar suerte en otra dependerá en gran medida la percepción que de ella tengan (Salanova et. al., 2012).

Con objetivos como mejorar el desempeño y el compromiso de los empleados, incrementar la salud de la organización, su calidad vital o la excelencia de la misma, se producen muchas intervenciones positivas en organizaciones o empresas (Palaci y Bernabé, 2013).

### *Coaching apreciativo. Fases y cómo llevarlo a cabo*

La realización de la Indagación Apreciativa supone aplicar un procedimiento flexible a la vez que riguroso que está compuesto por cuatro fases: la primera de ellas, identificar aquello que da vida a la organización; la segunda, soñar lo que puede llegar a ser, la tercera, diseñar lo que puede llegar a ser; y la cuarta, vivir lo que puede llegar a ser. (Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

Algunos de los objetivos que se pretende conseguir al aplicar la Indagación Apreciativa en una empresa u organización suelen ser los siguientes:

Promover el cambio en la organización, relacionado con temas como mejorar los procesos de trabajo, retención de empleados, mejorar la comunicación interna, etc. (Whitney & Trosten-Bloom, 2003). También facilitar la unión con dos empresas en temas relacionados con integración de culturas, compartir recursos, etc. Desarrollar la comunicación en temas económicos, la participación en el planteamiento, la promoción de la paz, etc. Otro objetivo podría ser promover la transformación global en temas como despertar la conciencia social sobre el calentamiento del planeta, la globalización, etc. (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

### *Consecuencias del Engagement*

El Engagement tiene consecuencias en la actitud hacia la organización, incluso hacia el propio puesto de trabajo, el desempeño y la salud. Al comparar trabajadores “engaged” con otros que no lo están, se ve que los primeros están más satisfechos, con mayor nivel de compromiso y lealtad a la organización donde trabajan y con una menor intención de dejarla (Demerouti et al., 2001; Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker 2004), además de mostrar más conductas pro-activas y de iniciativa propia, también se encuentra un mayor nivel de motivación para aprender y enfrentarse a nuevas situaciones en el ámbito laboral (Salanova et al., 2002).

Hay todavía más, ya que el Engagement se ha demostrado que guarda una relación positiva con el rendimiento del trabajador. Se llevó a cabo un experimento con 114 servicios de restauración y se demostró que los clientes valoraban de una forma más favorable el trabajo y eficacia de los trabajadores con Engagement. Además esto produjo una clientela más satisfecha con lo cual también

se consiguió fidelizar al cliente (Salanova, Agut y Peiró, 2004). Además se ha encontrado también que el Engagement predice el mejor desempeño de los estudiantes, esto es, el rendimiento académico y la excelencia está en función de los niveles de Engagement previos (Salanova, 2003).

Finalmente, existe literatura científica que muestra como el Engagement tiene consecuencias positivas, incrementando los niveles de salud, y disminuyendo a su vez la tensión nerviosa y el riesgo de depresión (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003) y disminuye también el número de expresiones psicósomáticas (Demerouti et al., 2001).

### *Relación entre Indagación Apreciativa y Engagement*

La Indagación Apreciativa es un método prometedor pero poco explorado en la actualidad, por lo que cuenta con escasa literatura científica. No obstante, lo cierto es que se ha demostrado que es capaz de promover un cambio positivo y mejorar la satisfacción o el Engagement hacia el puesto de trabajo.

Es por ello que este trabajo se podría considerar una buena aportación en esta línea.

## **2. Objetivos**

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar una intervención de Coaching en Indagación Apreciativa, que se aplicará a un grupo de 15 personas y posteriormente se comprobará el efecto que tiene sobre el Engagement.

La hipótesis del trabajo es que una intervención basándose en el en Coaching Apreciativo podría mejorar el Engagement del empleado

## **1. Metodología**

### **1.1 Método**

#### *Diseño*

El diseño escogido para llevar a cabo este estudio es un diseño de tipo A-B-A.

#### *Participantes*

La muestra de este estudio está compuesta por 15 sujetos de una empresa del sector cerámico de la provincia de Castellón que tras pasarles el UWES9 han obtenido una puntuación media de Engagement.

#### *Instrumentos de medida*

Si bien existen numerosas opciones para evaluar el Engagement en términos de entrevistas o cuestionarios (Juárez et al., 2015), parece que la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) es la medida más reconocida y con más repercusión en todo el mundo (Schaufeli et al., 2002). Este instrumento está compuesto por tres dimensiones independientes pero relacionadas (vigor, dedicación y absorción) ha mostrado adecuadas propiedades psicométricas en muchos países entre ellos, España (Extremera, Sánchez, Durán y Rey, 2012; Salanova et al., 2000). En su última versión, el UWES 9 está compuesto por nueve ítems: tres de vigor, tres de dedicación y tres de absorción (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006).

Es pues esta versión del UWES la que vamos a utilizar para este trabajo. A continuación se muestra una tabla en la que aparecen los ítems que componen tanto la versión original como la abreviada.

Tabla 1  
Cuestionario UWES en su versión larga de 15 ítems (los 9 ítems pertenecientes a la escala corta están marcados con \*)

Nunca 0	Casi nunca 1	Algunas veces 2	Regularmente 3	Bastantes veces 4	Siempre 5
Vigor					
1. En mi trabajo me siento lleno de energía*					
2. Puedo continuar trabajando durante largos periodos de tiempo					
3. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar*					
4. Soy muy persistente en mi trabajo					
5. Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo*					
Dedicación					
6. Mi trabajo es retador					
7. Mi trabajo me inspira*					
8. Estoy entusiasmado con mi trabajo*					
9. Estoy orgulloso del trabajo que hago*					
10. Mi trabajo está lleno de significado y propósito					
Absorción					
11. Cuando estoy trabajando me olvido de todo lo que pasa a mi alrededor					
12. El tiempo vuela cuando estoy trabajando					
13. Me "dejo llevar" por mi trabajo*					
14. Estoy inmerso en mi trabajo*					
15. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo*					

Nota. Los autores han cedido los derechos de la escala para ser reproducida en esta parte del trabajo (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000).

## 1.2 Procedimiento

En primer lugar se medirá el nivel basal de la variable Engagement, que se supone, dará un valor normal, luego siguiendo el modelo de Varona (2009) se llevará a cabo la intervención en coaching apreciativo y posteriormente se volverá a medir el Engagement para comprobar los cambios producidos en los sujetos

### Descubrir

El proceso de coaching indagativo se llevará a cabo en **cuatro fases** diferentes. La primera de ella será la fase de descubrir, en la cual, mediante el arte de hacer preguntas apreciativas se estimula el potencial positivo que existe en el trabajador y en su organización (Whitney y Troten-Bloom, 2003).

Concretamente esta fase tiene el propósito de descubrir lo que los trabajadores valoran, esperan y desean del sistema de comunicación para mejorar en conjunto la organización.

Investigaremos aquello que funciona bien y el por qué. (Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003; Whitney y Troten-Bloom, 2003)

Veamos las sesiones que componen esta primera fase:

Durante las primeras sesiones, se desarrollará una entrevista apreciativa, para ello dedicaremos una sesión y haremos preguntas como las siguientes:

¿Con qué experiencia de comunicación en el trabajo se siente orgulloso/a?

¿Qué factores contribuyeron a su éxito?

¿Qué es lo que más valora de su comunicación en su puesto de trabajo? Y ¿por qué?

¿Qué tres deseos tiene para mejorar la salud y vitalidad en la comunicación de su organización? (Cooperrider, Whitney y Stavros, 2003; Whitney y Troten-Bloom, 2003)

Pero para llegar a esas preguntas, en la sesión previa pasaremos por otras de carácter más amigable donde se invitará a los entrevistados a adoptar una postura positiva para luego poder responder a las que realmente nos interesan. Preguntas del tipo ¿qué es lo que más valora de esta organización y lo que más le motiva a trabajar en ella?

Finalmente y para concluir el proceso de la entrevista se concederá a los entrevistados la oportunidad de añadir aquello que consideren oportuno e importante para la organización. Ej. ¿Hay algo más que le gustaría añadir o comentar?

Tras la entrevista apreciativa, y en una sesión posterior se procederá al análisis de las respuestas para ver aquellos temas que más se repiten y las historias inspiradoras que hemos recogido (Thatchnkery, 2005). Para ello, en primer lugar escribiremos todas las historias, las ideas y o los temas que hemos recogido. Posteriormente contaremos la frecuencia de las respuestas y jerarquizaremos y en último lugar, describiremos cual es el núcleo positivo de la organización y lo redactaremos.

La redacción del Núcleo Positivo de la organización es la última fase del proceso de la entrevista indagativa y para la que dedicaremos dos sesiones. Esta consiste en la elaboración de un documento que contiene todos los aspectos positivos recogidos en las entrevistas. En él se muestran las mejores experiencias de comunicación que se han dado o

aquellos factores que han contribuido. Resume los puntos fuertes, valores, cualidades de las personas que participaron así como también los resultados conseguidos.

### *Soñar*

La siguiente fase es la de soñar, en ella invitaremos a los participantes a pensar siendo creativos para salir de las experiencias que componen su pasado, con esto lo que se pretende es ampliar el núcleo positivo. Crearemos el futuro partiendo de las anécdotas positivas que identificamos en la fase anterior.

Concretamente en esta fase se generarán conversaciones sobre lo bueno, mejor y posible para mejorar la comunicación en la organización. Se trata pues de pensar en lo que “podría llegar a ser” la organización (Whitney y Troten-Bloom, 2003) El objetivo de esta fase es crear la visión o el sueño de lo que se quiere que sea la comunicación ideal. Esto se desarrolla en los siguientes puntos, equivalentes a cuatro sesiones:

1º Hay que revisar el núcleo positivo que habremos descubierto en la primera fase para seleccionar aquellos elementos que ya existen y sobre los cuales vamos a construir el sueño de la empresa que queremos. Revisaremos las historias, aspiraciones, valores y factores que motivan a las mejores prácticas que descubrimos durante el análisis de entrevistas (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

2º. Con estos datos comenzaremos a construir el sueño de lo que sería la comunicación ideal. Aquí nos plantearemos preguntas del tipo: ¿cómo nos gustaría que fuera la comunicación dentro de tres años?, ¿qué tres deseos pediríamos para mejorar la comunicación?

3º. El resultado de este diálogo es la formulación de Declaraciones de Aspiración.

4º Evaluar estas Declaraciones. Esto es validar las declaraciones según su importancia (desde muy a poco importante), si existen o no en la organización (sí o no) y el lenguaje que se utiliza para formularlas (valorando si es provocativo, inclusivo y comunica entusiasmo) (Cooperrider, Whitney & Stavros, 2003; Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

## *Diseñar*

La tercera fase es la de diseñar.

Aquí se diseña la organización ideal en relación con el mundo que la rodea. Se da respuesta a preguntas del tipo ¿cómo sería nuestra organización si la diseñáramos para lograr lo máximo posible?

Se generan propuestas reales con la finalidad de diseñar la organización como un lugar excelente. Los miembros deciden qué propuestas se van a ejecutar y cómo en base a los recursos con los que ya se cuenta. Primero se identificarán los factores como creencias o valores y luego las prácticas, políticas etc. de la organización que son necesarios para construir el sueño (Thatchenkery, 2005). Estas subfases de la fase de Diseñar se distribuyen en cinco sesiones, una por punto de los que aparecen a continuación.

### *Fases:*

1° identificar aquellos elementos de la organización necesarios para la construcción del sueño. Ejemplo de esto podrían ser valores como la honestidad, el respeto o la educación.

2° Identificar los elementos que apoyan a los anteriores. Ejemplo las políticas de comunicación, tipo de liderazgo, etc. (Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

3° Identificar los pilares de la construcción del sueño.

Estos integran los anteriores. Ejemplo: dar más participación a los empleados en el proceso de toma de decisiones.

4° Formular proposiciones provocativas para cada tema. Estas proposiciones aúnan lo mejor que ya tiene la organización con lo que podría llegar a ser.

5° Evaluación de las proposiciones, para ver si cumplen con todos los criterios (realistas, deseables, afirmativas, mediante proceso participativo...).

## *Vivir*

La cuarta y última fase es vivir.

El objetivo de esta fase es asegurar que el sueño se pueda realizar. ¿Qué programas tenemos que implementar para conseguir que la organización ponga en práctica el sueño?

### *Fases de la etapa de vivir*

Estas fases se llevarán a cabo en cuatro sesiones.

1º Revisar las proposiciones provocativas con tal de seleccionar aquellos elementos que van a crear los programas necesarios para hacer realidad la organización ideal.

Por ejemplo, seleccionar la honestidad o educación necesarias para la comunicación ideal interna. También hay que seleccionar actividades y procesos necesarios para esta comunicación interna ideal (Whitney & Trosten-Bloom, 2003).

2º Identificar los programas, las actividades que se implementarán para poner en práctica cada una de las proposiciones anteriores. Por ejemplo, un programa de entrenamiento sobre comunicación interna con tal de mejorarla.

3º Planificar los programas. Definiendo el contenido, calendario, coordinación para cada programa y luego aprobar la agenda de los programas creando un equipo que sea el responsable de su ejecución, evaluación y acompañamiento.

4º Definir el plan de comunicación del proceso y resultados y de la agenda programática (Thatchenkery, 2005).

Esta última fase. La de Vivir. Es el momento en el que se trata de ejecutar el sueño ideal de comunicación. Para ello requiere establecer prioridades e implementarlas.

### *Análisis de datos*

Se pasará el UWES en la primera sesión, para evaluar el nivel de Engagement antes de iniciar el proceso de coaching. Una vez finalizado todo el proceso, en la última sesión, cinco meses más tarde se volverá a pasar el mismo cuestionario y se comparará los resultados.

### **1.3 Temporalización.**

El proceso tendrá una duración total de cinco meses, desde el primer contacto con el sujeto de estudio, momento en el que se le evaluará el Engagement, para luego, volverlo a medir cinco meses más tarde y ver así su evolución. Las sesiones de coaching apreciativo serán una a la semana, siempre coincidiendo en viernes para que nuestro *coachee* nos relate las experiencias satisfactorias que le hayan sucedido a lo largo de la semana.

En los anexos (Anexo 1) se muestra el calendario que se llevará a cabo para las sesiones, las cuales tendrán comienzo la última semana de agosto y durarán hasta la última semana de diciembre.

## **2. Resultados esperados**

Tras la revisión bibliográfica inicial y de acuerdo a los objetivos e hipótesis comentados con anterioridad, los resultados que se espera obtener en este estudio es que la intervención de Indagación Apreciativa y en concreto, el coaching apreciativo, produzca efectos positivos y satisfactorios mejorando el Engagement grupal.

## **3. Limitaciones**

La principal limitación que presenta este proyecto es su baja capacidad de generalización, al tratarse de un pequeño grupo, el efecto de la intervención en Indagación Apreciativa sobre el Engagement en caso de darse, no podría extrapolarse.

Por otra parte, la elección de los participantes fue lo más cuidadosa posible y se tuvo en cuenta factores como, por ejemplo, que llevaran mucho tiempo trabajando en la empresa y que estuvieran habituados al puesto de trabajo. De ese modo se pretendió controlar variables como el conflicto de roles, frecuente en algunos puestos de trabajo novedosos para el empleado. No obstante, pueden existir otras variables que se escapen de nuestro control e influyan en los resultados, como el estado anímico de los sujetos en el momento de la aplicación de los cuestionarios y de la intervención.

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

A continuación comentaré brevemente las competencias que he podido desarrollar con el cursado del máster, una a una, puntuándolas del uno al cuatro en un proceso de antes y después de su cursado así como su relación con este TFM.

Significado de la puntuación:

**1** – Se constata la existencia de conocimiento y habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada

**2** – Se constata la competencia para desempeñar las tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.

**3** – Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.

**4** – Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.

<b>CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.</b>	
Antes	2
Después	4

Para esta competencia ya partía de cierta base puesto que durante los años que dura la carrera y desde el primer momento los profesores nos van mostrando las teorías que forman la base de cualquier asignatura con lo cual ya estaba familiarizado con alguna de ellas y otras, aunque me sonaran, pero he podido ver con más detenimiento y en más profundidad, un claro ejemplo de ello es el modelo HERO (Salanova, Llorens et al., 2012) del que se habla en este trabajo.

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

Antes	2
Después	3

Igual que en el caso anterior, para esta competencia también tenía una base, ya que mi trabajo final de grado (TFG) estaba basado en una investigación que llevé a cabo, con lo cual ya tenía mis conocimientos tanto teóricos sobre cómo realizar una investigación como prácticos, porque pude realizarla. Aunque para este trabajo final de máster me ha tocado refrescar mis conocimientos y eso ha hecho aumentar mis competencias, ya que ahora me siento más capacitado y considero que podría realizar investigaciones básicas sin guía ni supervisión.

**CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos**

Antes	1
Después	2

Para esta competencia mi valoración inicial corresponde al valor 1 puesto que en la carrera sí que vi la asignatura de Psicología de las Organizaciones y el Trabajo pero no la optativa pura de Recursos Humanos, la cual y echando la vista atrás, creo que habría estado acertado cursarla para poder comparar las diferentes teorías y procesos de desarrollo. Tras el cursado del máster, la puntuación tampoco es mucho mayor, porque no es un tema en el que me sienta especialmente preparado.

**CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.**

Antes	1
Después	3

En esta competencia creo que mi evolución ha sido favorable, porque es un tema que me atrae y que ha llamado poderosamente mi atención desde el primer momento. Aquí debo destacar la valiosa herramienta que supone el cuestionario VIA (Seligman & Peterson, 2004) para detectar las fortalezas individuales, además de eso versa precisamente este trabajo, de detectar lo mejor de cada persona para poder sacar el máximo provecho en el contexto laboral.

**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.**

Antes	1
Después	1

Realmente antes del máster ni siquiera conocía lo que era el clima organizacional. Aunque es cierto que a día de hoy ya sabría dar una definición sobre su significado, pero creo que todavía estoy muy lejos de poder valorar las características que determinan clima, cultura o procesos de cambio sin guía ni supervisión. Creo que esto más bien se logra con la práctica y estoy convencido que es mi futuro profesional lograré hacerlo con fluidez.

**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.**

Antes	1
Después	1

En esta competencia tampoco me siento muy capacitado, me hubiera gustado ver más y con más detenimiento las técnicas que se llevan a cabo en la gestión de Recursos Humanos, es por eso que la asignación que le doy es tan baja tanto para antes del cursado del máster como para después.

**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.**

Antes	2
Después	4

Como ya he comentado con anterioridad el bienestar y la salud son temas fundamentales para mí en relación a los Recursos Humanos, ya que no debemos olvidar que estamos tratando con personas, por lo tanto nuestro deber es velar por su buena salud. Le asigno un dos al “antes” ya que al tratarse para mí de un tema tan prioritario siempre he intentado conocer las intervenciones que se llevan a cabo con esta finalidad, pero realmente es al cursar el máster sobre todo con aquellas asignaturas que cuentan con temas positivos donde realmente he podido desarrollar esta competencia en profundidad.

**CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.**

Antes	1
Después	3

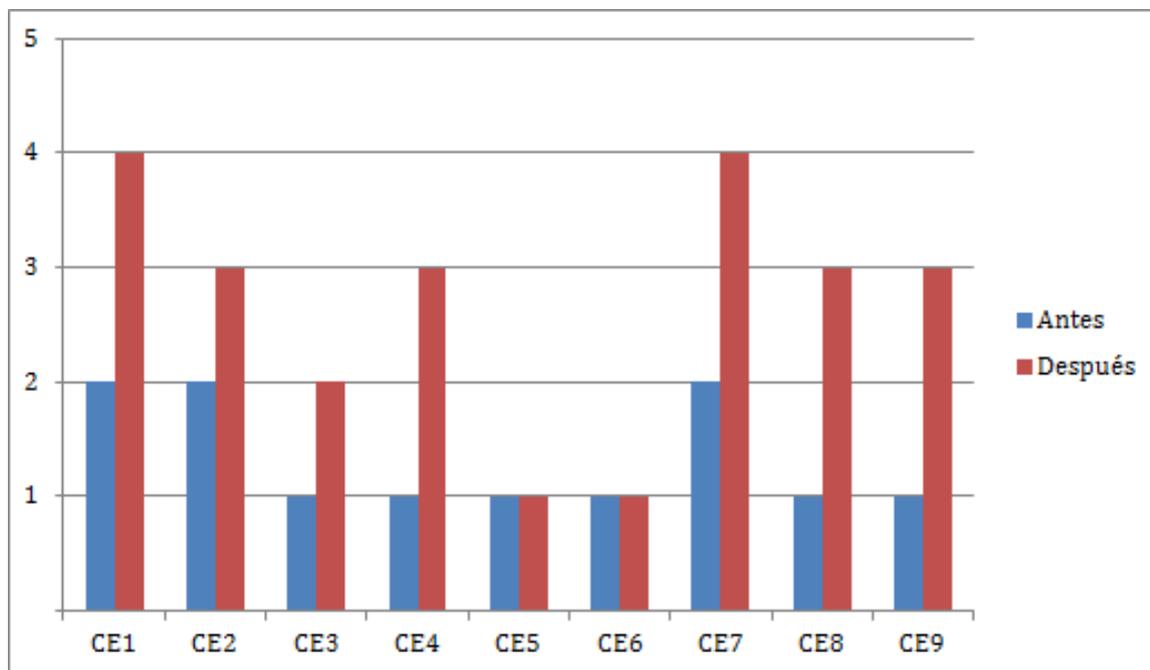
Esta competencia, igual que la anterior (CE7) considero que tiene un valor importantísimo dentro de las funciones del departamento de Recursos Humanos, además en las asignaturas del máster hemos visto como afortunadamente cada vez cobra más importancia la salud psicosocial de los empleados y se presta mayor atención a temas como el *bullying*, no solo en términos de promoción sino también vemos como cada vez se aplica con más dureza castigos a quienes lo provocan.

**CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.**

Antes	1
Después	3

En este apartado me gustaría comentar que antes del máster no sabía que competencias iba a aprender y tras su cursado y sobre todo al hacer este apartado del TFM me concienso de todas aquellas competencias que en mayor o menor grado he podido adquirir o perfeccionar.

A continuación se muestra un gráfico de barras con todas las competencias y su evolución de Antes y Después:



## 5. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito

A lo largo de este curso académico he adquirido una serie de conocimientos que me van a resultar muy útiles para mi incipiente carrera profesional, sobre todo aquellas técnicas o procesos que se fundamentan en la psicología organizacional positiva, para no olvidar ese carácter humano que se nos inculcaba desde el máster. En esa línea, este trabajo persigue desde un enfoque positivo, encontrar las mejores prácticas llevadas a cabo por los trabajadores para potenciarlas y sacar el máximo rendimiento de sus habilidades y competencias centrandó la atención no solo en el proceso sino también en la persona.

Me gustaría que este modesto trabajo sirva como precedente a muchos otros encaminados en la dirección positiva de las organizaciones.

## 6. Presupuesto

Para elaborar un presupuesto real y ajustado, nos acogemos a la tabla de “honorarios profesionales orientativos “elaborada por el Colegio Oficial de Psicólogos de la Comunidad Valenciana. En la cual figura que, según el tiempo de dedicación, las horas de tiempo con una dedicación menor a seis horas semanales tienen un coste de 32,55€.

La intervención está estructurada en 18 sesiones grupales de una hora de duración (de 17 a 18h.).A lo anterior habría que añadir un periodo de preparación aproximado de una hora por cada sesión, lo que daría como resultado otras 18 horas más. El coste total por las horas dedicadas ascendería 585,9€.El precio de la preparación por horas sería la mitad que el de las sesiones, es decir, 227,85€.

Las sesiones se llevarían a cabo en una sala tranquila y aislada cedida por la empresa por lo que en ese caso no habría ningún gasto imputable a alquiler de local. No obstante, teniendo en cuenta que son 30km los que separan mi domicilio de la empresa y el precio actual de la gasolina (1,34€/litro sin plomo 95), he realizado un riguroso cálculo del coste total de desplazamiento para los cinco meses de intervención que da como resultado 70,02 en total, ya que supone un coste de 3.89 por día de desplazamiento (Anexo 2).

En cuanto a material de oficina, como son fotocopias y bolígrafos el presupuesto destinado a esta partida son 40€.

Finalmente hay que considerar el tiempo de administración y corrección del cuestionario y elaboración del informe final de las sesiones, lo que sumaría un total de seis horas valoradas del mismo modo que las horas destinadas a la preparación de las sesiones, esto es, 97,65€.

En total el presupuesto para el proyecto asciende a 1021,42€

A continuación se muestra en una tabla:

<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
<b>Sesiones grupales</b>	18h	32,55€	585,9€
<b>Preparación sesiones</b>	18h	16,25€	227,85€
<b>Alquiler sala</b>	1	0€	0€
<b>Desplazamiento</b>	18h	3.89€	70.02€
<b>Material de Oficina</b>			40€
<b>Administración y corrección de cuestionarios e informe</b>	6h	16,25€	97,65€
			<b>1021,42€</b>

## **7. Conclusiones finales**

Este trabajo es una aportación más a la cuantiosa evidencia científica existente que demuestra cómo el cuidado y aprecio del trabajador provocan no solo un aumento del bienestar y felicidad de la persona sino que también repercuten positivamente a favor de la empresa.

Personalmente considero que ha sido una decisión acertada mi instrucción en los recursos humanos, y relacionado con lo anterior, espero a lo largo de mi carrera promocionar y dar a conocer esta apasionante disciplina.

## 8. Referencias bibliográficas

- Acosta, H., Torrente, P., Llorens, S. & Salanova, M. (2013). Prácticas organizacionales saludables: un análisis exploratorio de su impacto relativo sobre el engagement con el trabajo. *Revista de Peruana de Psicología y Trabajo Social. Volumen 2* (nº1): 107-120.
- Anderson, H., Cooperrider, D., Gergen, K. J., Gergen, M., McNamee, S. & Whitney, D. (2006). *The appreciative organization*. Chagrin Falls, Ohio: Taos Institute Publications.
- Baker, W., Cross, R., Wooten, M. (2003). Positive organizational network analysis and energizing relationships. In Cameron, K., Dutton, J., Quinn, R. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*: 328-342. San Francisco: Berrett-Kohle.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. & Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook: The first in a series of A.I. Workbooks for leaders of change*. Bedford Heights, Ohio: Lakeshore Communications.
- Cooperrider, D.L., Whitney, D. & Stavros, J.M. (2008) *Appreciative Inquiry Handbook*. Brunswick, OH: Crown Custom Publishing.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Janssen, P.P.M. y Schaufeli, W. (2001). “Burnout and Engagement at work as a function of demands and control”. *Scandinavian Journal of Work. Environment & Health*, 27, págs, 279-286.
- Extremera, N., Sánchez, M., Durán, M. & Rey, L. (2012). Examining the Psychometric Properties of the Utrecht Work Engagement Scale in Two Spanish Multi-occupational Samples. *International Journal of Selection and Assessment*, 20, 105-110.
- Juárez, A., Hernández, C. I., Flores, C. A. y Camacho, A. (2015). Entusiasmo Laboral en profesionales de la salud: propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale. En A. Juárez (Coord.), *Investigaciones psicométricas de escalas psicosociales en trabajadores mexicanos* (vol. 1, pp. 345-366). México: Plaza y Valdés.

- Marcel, G. (1963). *The existential background of human dignity*. Cambridge. Harvard University Press.
- Miranda, J. (2005). *Indagación Apiciativa Bases Teóricas Aportaciones, Sustento y Principios*. UPAEP Centro Interdisciplinario de Postgrados.
- Park, N., Peterson C. & Sun J. (2013) *La Psicología Positiva: Investigación y aplicaciones. Terapia Psicológica. Volumen 31 (nº1)*.
- Palací, F. y Bernabé, M. (2013). *Introducción a la consultoría organizacional*. Madrid: Sanz y Torres.
- Salanova, M. (2003). Academic success, burnout and Engagement among. University students: the mediating role of self-beliefs. Paper accepted to symposium: "Turning the Coin: Towards a Positive Approach to Job Stress" at the *The Fifth Interdisciplinary Conference on Occupational Stress & Health*. March, págs. 20-22, 2003. Toronto, Ontario. Canadá.
- Salanova, M., Agut, S. y Peiró, J.M. (2004). Linking organizational resources and work Engagement to employee performance and customer loyalty: The mediating role of service climate. *Journal of Applied Psychology*.
- Salanova, M., Carrero, V., Pinazo, D. y Schaufeli, W. (2002). Job Resources and Proactive Behavior: the mediating role of Job Engagement. *25<sup>th</sup> Internacional Conference on Applied Psychology*. Julio. págs. 7-12. 2002.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I.M. (2012). We Need a Hero! Towards a Validation of the Healthy & Resilient Organization (HERO) Model Group & Organization Management, 37 (6), 785-822.
- Salanova, M., Martínez, I.M. y Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En: Palací F. (coord). *Psicología de la Organización* (pp. 379-376). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Salanova, M., Schaufeli, M., Llorens, S., Peiró, J.M. y Grau, R. (2000). Desde el "burnout" al "engagement": una nueva perspectiva. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*. 16, 117-134.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González, V. & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. y Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and Engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25, págs. 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-national Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Seligman, M. y Peterson, C. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Hand-book and Classification*. Washington: Oxford University Press
- Shepherd, P. (2001). Accentuate the positive: Peter shepherd extols the virtues of appreciative inquiry which takes a glass-half-full view of life. *People Management*, December 6, 47.
- Subirana, M. & Cooperrider, D. L. (2013). *Indagación apreciativa: Un enfoque innovador para la transformación personal y de las organizaciones*. Barcelona. Kairós.
- Varona, F. (2009). *La intervención apreciativa: una manera nueva, provocativa y efectiva para construir las nuevas organizaciones del siglo XXI*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Watkins, J., & Mohr, B.(2001). *Appreciative inquiry: Change at the speed of imagination*. CA: Jossey Bass.
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003). *The power of appreciative inquiry. A practical guide to positive change*. San Francisco: Berett-Joehler Publishers.

## 9. Anexos

### Anexo 1

#### Agosto 2018

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31 Presentación Intervención. Pasar el UWES9 De 17 a 18		

#### Septiembre 2018

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5	6	7 Primera entrevista y presentación de los participantes De 17 a 18	8	9
10	11	12	13	14 Entrevista apreciativa De 17 a 18	15	16
17	18	19	20	21 Análisis de respuestas De 17 a 18	22	23
24	25	26	27	28 Redacción del Núcleo Positivo De 17 a 18	29	30

## Octubre 2018

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1	2	3	4	5 Revisar el Núcleo Positivo De 17 a 18	6	7
8	9	10	11	12 Construcción de nuestro sueño De 17 a 18	13	14
15	16	17	18	19 Formulación Declaraciones de Aspiración De 17 a 18	20	21
22	23	24	25	26 Evaluación de las Declaraciones De 17 a 18	27	28
29	30	31				

## Noviembre 2018

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
			1	2 Identificación los elementos necesarios para el sueño. Del 17 a 18	3	4
5	6	7	8	9 Identificar los elementos que posee la empresa. De 17 a 18	10	11
12	13	14	15	16 Identificar los pilares de la construcción del sueño de 17 a 18	17	18
19	20	21	22	23 Formulación de proposiciones provocativas. De 17 a 18	24	25
26	27	28	29	30 Evaluación de las proposiciones De 17 a 18		

## Diciembre 2018

Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
					1	2
3	4	5	6	7 Revisar las proposiciones provocativas. De 17 a 18h.	8	9
10	11	12	13	14 Identificar programas y actividades. De 17 a 18h.	15	16
17	18	19	20	21 Planificar programas y aprobar la agenda. De 17 a 18h.	22	23
24	25	26	27	28 Definir el plan de comunicación. De 17 a 18h.	29	30
31						

### Anexo 2. Consumo de combustible

Resultado: Cálculo			
Alquila un coche o furgoneta por 1 EURO »			
Incluye: seguro a todo riesgo, 24h de alquiler y kilómetros suficientes.			
Combustible	SP 95	Cuánto se tarda	N.D
Precio combustible	1.342 €/litro	Distancia (I+V)	60
Velocidad media	N.D	Litros combustible	2.90
<b>Coste del trayecto</b>	<b>3.89</b>	<b>Coste trayecto/km</b>	<b>6 céntimos</b>
<b>Coste por semana</b>			<b>3.89</b>