



**UNIVERSITAT
JAUME I**

**PROGRAMA DE INTERVENCIÓN
EN LIDERAZGO
TRANSFORMACIONAL
RELACIONADO CON EL WORK
ENGAGEMENT**

SBE013-SBE513: TRABAJO FINAL DE MÁSTER

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

CURSO 2022-2023

Autora:

Sara Vicente Marti, 20918133R (al387922@uji.es)

Tutor:

Jonathan Peñalver González

Resumen:

El presente proyecto tiene como principal objetivo incrementar el nivel de work engagement y mitigar la rotación laboral voluntaria mediante la puesta en marcha de una intervención en liderazgo transformacional. Dicho estilo ha sido escogido entre los nuevos roles de liderazgo puesto que se encuentra vinculado de manera positiva con el work engagement y este, a su vez, se ve afectado de manera negativa con la rotación laboral voluntaria. Además, se caracteriza por su capacidad de afrontar cambios, su apuesta por el aprendizaje continuo y su forma de reinventarse continuamente mediante la innovación. Así pues, este trabajo plantea un caso hipotético centrado en una empresa perteneciente al sector de la distribución dado que, desde que aconteció la pandemia, y con los cambios que esta supuso para el sector servicios, se han incrementado notablemente las bajas de los empleados y, en casos menores, el nivel de rotación laboral. De tal forma, apoyándonos en los estudios previos en Psicología de la Salud Ocupacional y en los estilos de liderazgo, se pretende poner en funcionamiento una intervención basada en liderazgo transformacional que tendrá una duración de 2 meses y que constará de 7 sesiones. De esta forma, cada sesión programada se focalizará en una de las cinco dimensiones que caracterizan este tipo de liderazgo: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada de los seguidores.

Palabras clave: liderazgo transformacional, work engagement, intervención, rotación laboral voluntaria.

Abstract:

The main objective of this project is to increase the level of work engagement and mitigate voluntary job turnover by implementing a positive intervention in transformational leadership. This style has been chosen among the new leadership roles since it is positively linked to work engagement and this, in turn, is negatively affected by voluntary job rotation. In addition, it is characterized by its ability to face changes, its commitment to continuous learning and its way of continually reinventing itself through innovation. Therefore, this work presents a hypothetical case focused on a company belonging to the distribution sector given that, since the pandemic occurred, and with the changes that it brought about for the service sector, the number of

casualties of employees has increased notably. employees and, in minor cases, the level of labor turnover. In this way, based on previous studies in Occupational Health Psychology and leadership styles, it is intended to implement a positive intervention based on transformational leadership that will last 2 months and will consist of 7 sessions. In this way, each scheduled session will focus on one of the five dimensions that characterize this type of leadership: idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individual consideration of followers.

Keywords: transformational leadership, work engagement, intervention, voluntary job rotation.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. Revisión de la literatura.	5
1.1.1. Liderazgo transformacional.....	6
1.1.2. Work engagement.....	8
1.1.3. Rotación laboral.	8
1.2. Presentación del caso de estudio.....	10
2. OBJETIVOS	12
3. METODOLOGÍA.....	13
3.1. Muestra	13
3.2. Procedimiento	14
3.3. Evaluación de variables	15
3.4. Fases de la intervención	16
3.5. Descripción de la intervención.....	17
3.6. Análisis de datos.....	25
3.7. Temporalización	25
3.8. Presupuesto	27
4. RESULTADOS ESPERADOS	28
5. CONCLUSIONES	29
6. COMPETENCIAS Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO	31
7. BIBLIOGRAFÍA	36
8. ANEXOS	38

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Revisión de la literatura.

Durante las últimas décadas, las organizaciones se han visto sumergidas en un contexto VUCA. Esto se debe a que, las consecuencias de la crisis económica de 2008, el paso de bienes a servicios, la globalización, la aparición de la responsabilidad social corporativa (RSC) y el impacto de la crisis sanitaria de la Covid-19, han provocado importantes efectos a nivel social y a nivel económico, además de suponer cambios relevantes en las relaciones de trabajo. Así pues, cuando hablamos de que las empresas se encuentran en un entorno VUCA (Gil, 2022), nos estamos refiriendo a un acrónimo inglés que se encarga de describir cuatro factores que significan volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity).

Para hacer frente a dicha situación, se han desarrollado numerosos estudios acerca de los distintos modelos de liderazgo y del work engagement en las empresas, con el fin de contribuir, mediante el uso de unas prácticas adecuadas, a un rendimiento organizacional superior (Peiró y Rodríguez, 2008). De tal manera se explica como en la actualidad, las organizaciones han de tratar de ajustarse a un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante que las rodea. Así pues, dicha necesidad de adaptarse ha llevado a las empresas a implementar una serie de estrategias que requieren de un tipo de liderazgo concreto.

Por ende, examinar y analizar cuál va a ser el rol que va a adoptar el líder se ha convertido en una tarea imprescindible para cualquier organización dado la ascendente relevancia que está tomando la personalidad de estos, independientemente del nivel, ya sea como figurantes primordiales o como ejecutantes dentro de la propia empresa (Cruz-Ortiz et al.,2013). Ahora bien, pese a que la consecución de los objetivos organizacionales establecidos puede variar en función de una serie de factores, tanto internos como externos, son diversas las investigaciones que afirman que los valores y conductas de los trabajadores y las particularidades del líder van a jugar un papel primordial a la hora de lograr las metas planteadas (Cruz-Ortiz et al.,2013 y Peiró y

Rodríguez, 2008).

Este trabajo ha sido organizado en cinco apartados. El primero de ellos expone el marco teórico y la argumentación de diversas teorías. A tal efecto, en primer lugar, se definen los conceptos de liderazgo transformacional, work engagement y rotación laboral, mencionando la relación directa que existe entre ellos. A continuación, presentamos el caso de estudio para el que se pretende realizar la intervención, justificando porque se ha escogido este. El segundo apartado muestra el principal objetivo que tiene esta investigación y, a su vez, cita los objetivos específicos. Seguidamente, se muestra la explicación de la metodología, incluyendo el contenido de cada una de las sesiones planteadas en el programa de intervención en liderazgo transformacional y todo lo que ello conlleva. El cuarto apartado presenta una síntesis de los resultados que se esperan obtener al haber realizado dicha intervención. Finalmente, en el último apartado, se exponen las conclusiones y los resultados derivados de este trabajo.

1.1.1. Liderazgo transformacional.

Entre los nuevos estilos de liderazgo que han surgido para hacer frente a las distintas necesidades de cada organización, tales como son el liderazgo transformacional, el liderazgo de servicio, el liderazgo auténtico, el liderazgo ético, el liderazgo espiritual y el liderazgo positivo (Gil, 2022), en este proyecto hemos considerado centrarnos exclusivamente en el primero de ellos. Esto se debe a que se ha encontrado evidencia empírica sobre la relación positiva que existe entre los comportamientos asociados al liderazgo de tipo transformacional sobre las variables individuales y grupales, incrementando el engagement de los trabajadores, el desarrollo eficaz de las tareas, el compromiso y, por tanto, reduciendo el nivel de rotación laboral voluntaria (Cruz-Ortiz et al., 2013a). Además, también produce un importante efecto en las variables ligadas a la efectividad y al rendimiento organizacional de una empresa (Cruz-Ortiz et al., 2013b).

Ahora bien, para comprender en qué consiste y que conlleva este estilo de liderazgo, es necesario mencionar a Burns (1978), quién fue el primero en hablar de este tipo de liderazgo. Este surgió con el análisis cualitativo de distintas biografías de importantes líderes políticos y, además, es considerado como el precursor de las nuevas

formas de liderazgo positivo. Sin embargo, la conjetura más relevante sobre esta tipología de liderazgo es la desarrollada por Bass (1985), quien expuso la conocida Teoría Multifactorial del Liderazgo (MLQ; Multifactor Leadership Questionnaire). Esta afirma que el liderazgo se da a partir de conductas concretas que se enlazan sobre el fundamento de tres factores: el liderazgo transformacional, el liderazgo transaccional y el liderazgo *laissez faire*.

De tal modo, el liderazgo transformacional se caracteriza por constituir una visión acerca del futuro, la cual es compartida con los individuos pertenecientes a la compañía y por tener en cuenta las diferencias individuales de sus miembros, actuando como ejemplo para lograr los objetivos y las metas organizacionales planteadas (Yammarino y Bass, 1990). Dicho esto, los líderes transformacionales son considerados como competentes para motivar a sus empleados con el fin de que se propaguen sus propios intereses individuales, de manera que su comportamiento se incline hacia la consecución de fines colectivos (Bass, 1985). Además, este tipo de liderazgo se define como contrapuesto al liderazgo transaccional, el cual se basa en enunciar el intercambio de recompensas circunstanciales a la emisión, por parte de los empleados, de una serie de conductas anheladas (Burns, 1978). Por ello, se puede considerar que el líder transformacional supone, en este aspecto, un progreso del denominado liderazgo transaccional.

Ahora bien, Rafferty y Griffin (2004) realizaron una revisión del MLQ y, en consecuencia, propusieron una redefinición para el concepto de liderazgo transformacional, pasando de tener en cuenta cuatro variables (la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada de los seguidores) a tener cinco: (a) la visión, que hace referencia al planteamiento idealizado del futuro de la organización en función de los valores de esta; (b) la comunicación inspiracional, que se trata de los distintos mensajes optimistas que se lanzan sobre la organización, generando así un incremento en el nivel de motivación y confianza de los miembros; (c) la estimulación intelectual, que fomenta el interés por parte de los empleados a reflexionar un mismo problema de distintas formas; (d) el apoyo, que consiste en la responsabilidad, por parte del líder, de que sus empleados se sientan satisfechos tanto profesional como personalmente en la empresa, teniendo en cuenta las necesidades para cada individuo; y (e) el reconocimiento personal, que se refiere a retribuir al empleado con elogios, agradeciendo el esfuerzo dedicado a la

consecución de las metas específicas. Así pues, a la hora de desarrollar esta intervención en liderazgo transformacional, se ha tenido en cuenta esta nueva redefinición y las cinco dimensiones que la integran.

1.1.2. Work engagement.

En lo que respecta al work engagement, es necesario hacer énfasis en que este concepto nace en el marco de la Psicología Organizacional Positiva (POP), siendo Seligman (1999) pionero del estudio de acontecimientos que, anteriormente, no habían sido tratados con la suficiente insistencia. Así pues, la psicología positiva abarca temas de gran interés, tales como el engagement, la satisfacción laboral y el compromiso de los miembros con las organizaciones, entre otros. Ahora bien, si nos centramos en uno de los términos primordiales pertenecientes a esta perspectiva, como es el work engagement, es preciso mencionar que este se puede definir como el compromiso con el trabajo, comprendido como la presencia psicológica en un rol, el grado de atención de la persona, su absorción y la energía orientada a la realización de tareas vinculadas al trabajo (Cameron y Spreitzer, 2012).

Dicho esto, no podemos olvidar que se trata de un concepto que ha sido objeto de múltiples discusiones dentro del campo de la psicología organizacional positiva. Y es que, las investigaciones de Kahn (1990, 1992), dieron pie a desarrollar dicho término, llegando a la conclusión de que el work engagement viene caracterizado por una composición multifactorial. En consecuencia, y siendo conscientes de la dificultad que ha supuesto elaborar una explicación ha dicho fenómeno, en este proyecto nos centraremos en la definición de Schaufeli y Bakker (2004), quienes distinguieron tres dimensiones: vigor, que hace referencia al alto nivel de energía mental y resiliencia, dedicación, que se refiere al estímulo que le produce ser desafiado e inspirado en su puesto de trabajo y absorción, que se trata de sumergirse, en su totalidad, en el propio trabajo.

1.1.3. Rotación laboral.

Si queremos definir el término de rotación de personal, debemos tener en cuenta que no existe unanimidad, por lo que este puede ser distinto en función de quién lo

formule. No obstante, de acuerdo con Beltrán-Martín (2016), la rotación de personal se define como un fenómeno incapaz de ser eliminado o sustituido, el cual se vuelve preocupante en el momento en el que hay un desconocimiento acerca de cuáles son las causas o razones o cuando no se cuenta con una regulación adecuada sobre el mismo, afectando en el índice de rotación y agravando las consecuencias de este. En otras palabras, la rotación de personal se entiende como el proceso en el cual un número limitado de personal sale y entra en una misma organización, en un determinado periodo de tiempo, y cuyas circunstancias de separación laboral, son consideradas multifactoriales (Beltrán-Martín, 2016).

Además, cabe señalar que la rotación de personal puede aparecer de distintas formas en las organizaciones, puesto que ello depende del contexto en el cual un empleado abandona su puesto de trabajo. En función de esto, la compañía puede identificar a qué clase de rotación va a tener que hacer frente dado que hay dos tipos: rotación laboral interna, que se refiere a la promoción en el interior de la empresa, dónde el empleado únicamente cambia de puesto de trabajo, y rotación laboral externa, que alude al momento en el que un empleado deja por completo la organización para la que trabajaba (Taylor, 1999).

Al mismo tiempo, cuando se produce una rotación laboral externa, podemos apreciar dos tipos de desvinculación en la compañía: la voluntaria, que hace referencia a cuando es el empleado quién decide dejar la empresa por sus propios motivos, y la involuntaria, que hace alusión al momento en que la organización toma la decisión de poner fin a la relación laboral con el trabajador. Por ende, se puede afirmar que el tipo de rotación que más influye a una empresa es la rotación de personal externa voluntaria, en vista de que es el propio empleado el que decide renunciar, lo cual genera en la misma unos costes que no se habían anticipado ya que, en la mayoría de los casos, la organización no contempla la posibilidad de dicha salida de personal (Beltrán-Martín, 2016). A continuación, se puede observar la fórmula que permite calcular el índice de rotación de personal (IRP) en una organización:

$$\text{IRP} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores que entran} - \text{N}^\circ \text{ de trabajadores que salen}}{\text{N}^\circ \text{ promedio de trabajadores}} \times 100$$

1.2. Presentación del caso de estudio.

Se pretende llevar a cabo dicho estudio en una de las distribuidoras más relevantes de toda la Comunidad Valenciana. Esta responde al nombre de REX y cuenta con tres sedes: la primera tuvo lugar en Lliria, la segunda en el Puerto de Sagunto y, la última en abrirse, en Castellón de la Plana. Se trata de un negocio familiar que, hoy en día, ha pasado a manos de la hija y del hijo del fundador de la empresa. Ella es la encargada de toda la materia de recursos humanos, mientras que el, se encuentra enfocado en asuntos financieros. Así pues, ellos se encuentran en Lliria, que es la sede principal, y en las restantes sedes, tienen a un gerente en cabeza y a los respectivos mandos intermedios de cada departamento. Ahora bien, ningún gerente puede tomar decisiones importantes sin consultar con ambos y se mantienen en contacto continuamente, por lo que todas las operaciones, de una forma u otra, han de pasar por ellos.

Con la llegada de la pandemia, el sector terciario fue uno de los más afectados, por lo que tuvieron que detener al completo su distribución de productos, además de tener que realizar forzosos ERTes, especialmente en la delegación de la provincia de Castellón, que es la que más afectada se vio ante esta situación por ser la menos consolidada. A ello, hay que añadirle que recientemente había llegado un nuevo gerente a esta misma sucursal, el cual no se había ganado el cariño de sus empleados hasta el momento. Toda esta situación provocó un malestar generalizado en muchos de los empleados, quienes tuvieron que adaptarse a la situación puesto que era extrema e inesperada, pero en la sede de Castellón de la Plana la situación comenzó a complicarse.

Esto es, al comenzar a retomar la actividad, fueron diversas las personas a las que tuvieron que despedir dado que, la situación en la que se encontraban no se asemejaba prácticamente a la normalidad que se conocía anteriormente. A partir de ese momento, la carga de trabajo para los empleados que continuaron en la empresa se incrementó notablemente, mientras que los recursos con los que contaban seguían siendo los mismos. Por ello, algunos empleados decidieron comunicar su malestar a sus supervisores, quienes se encargaron de transmitirlo al gerente de la delegación. Al parecer, el gerente no considero oportunas los requerimientos indicados por los empleados ya que, después de la situación acontecida, consideraba normal lo que estaba

ocurriendo y, por ello, no lo transmitió a sus superiores. Además, les indico a los supervisores que hiciera saber a los empleados que se tendría en cuenta sus peticiones y que, con el tiempo, mejoraría la situación, esperando que el mercado se estableciese y así evitando tomar cartas en el asunto. De tal forma, los empleados continuaban yendo a trabajar esperando una serie de cambios, los cuales nunca llegaban.

Cada vez la situación se iba agravando más, generándose un clima de hostilidad en la organización, por lo que fueron diversos los empleados que decidieron marcharse voluntariamente, y los que decidían quedarse, habían emporado su rendimiento notablemente. Los mandos intermedios, que eran quienes mantenían una relación más estrecha con los empleados, comenzaron a alarmarse dado que cada vez les llegaban más quejas de los empleados, puesto que estos habían perdido la credibilidad en la organización al no producirse ninguna modificación de las acordadas. Además, los supervisores se dieron cuenta que aquello que el gerente les hizo comunicar, no era una información real, sino que simplemente había tratado de calmar las diferentes quejas que llegaban de la manera más rápida que se le ocurrió.

Los objetivos empezaron a no cumplirse, y ya no solo los empleados estaban desmotivados, sino que también los mandos intermedios, dado que algunos trabajadores valiosos se estaban planteando dejar la compañía y ellos no sabían cómo gestionar esta situación en la que se sentían unos meros peones. Así pues, decidieron hablar seriamente con el líder, el cual quedó muy molesto ante las explicaciones que le dieron, decidiendo incrementar todavía más su nivel de exigencia y generando numerosas bajas por salud, tanto físicas como mentales.

Llegó un momento en que la situación de dicha delegación era insostenible y que la continuidad de la empresa comenzaba a peligrar, y fue ahí el momento en el que el gerente comunicó lo que estaba sucediendo en su delegación a los líderes. La hija del fundador, responsable del departamento de RRHH, supo que tenía que intervenir de inmediato. Por ello, y con el propósito de mitigar la rotación voluntaria, recuperar la confianza de sus empleados y lograr un clima saludable, decidió hacer una reunión de urgencia a la que acudieron no solo los gerentes, sino también los mandos intermedios. Después de valorar distintas posibles soluciones, decidieron ponerse en contacto con nuestra consultora para subsanar los errores hasta ahora cometidos en la organización.

Una vez reunidos y concretados los diferentes objetivos que ha planteado la compañía, y después de haber obtenido la información necesaria para llevar a cabo la intervención para que esta pueda ser efectiva, se han decidido las acciones que se llevarán a cabo, tanto de manera individual como de forma conjunta, para lograr que sus empleados vuelvan a sentirse motivados en su trabajo y aumente su compromiso respecto a la organización. Así pues, dado que su actividad está plenamente centrada en ofrecer servicios y, además, se encuentra en un mercado muy cambiante y competitivo, en el que se necesita mostrar un valor añadido que consiga diferenciarte del resto de distribuidoras de hostelería, se pretende instaurar el liderazgo transformacional, el cual consideramos que es el que más se adapta a sus necesidades y que mejores resultados puede dar.

Por supuesto, las competencias a desarrollar en la intervención van a ir enfocadas a este tipo de liderazgo puesto que, después de esta primera reunión y de los resultados obtenidos en una serie de cuestionarios, hemos podido observar que este es el que mejor se puede adaptar a las necesidades actuales de la empresa. Además, las actividades están enfocadas, a su vez, a que los participantes puedan incrementar sus recursos, tanto personales como laborales, los cuales pueden provocar un balance entre las demandas y los recursos existentes. Para conocer mejor la empresa sobre la que se va a desarrollar la intervención, véase Figura 1 en Anexos.

2. OBJETIVOS

En función de las necesidades específicas que estima la organización y partiendo desde los fundamentos empíricos que sostienen el éxito de un modelo de liderazgo transformacional, se ha planteado para la vigente intervención una serie de metas, compuestas por un objetivo principal y por diversos objetivos específicos.

El objetivo general es la implantación de una intervención en liderazgo transformacional para potenciar el work engagement en los trabajados y con ello, mitigar la rotación laboral voluntaria que se está produciendo en la empresa, creando así una organización saludable. A continuación, se enumeran los objetivos específicos:

1. Incrementar el nivel de work engagement de los empleados a través de la aplicación de la intervención en liderazgo transformacional.
2. Desarrollar y mejorar las competencias de liderazgo transformacional en los mandos intermedios.
3. Reducir el nivel de rotación laboral voluntaria de los trabajadores mediante la puesta en marcha de la intervención planteada.
4. Lograr que los resultados alcanzados sean persistentes a lo largo del tiempo mediante el suministro de cuestionarios y la realización de una reunión cada 6 meses.

3. METODOLOGÍA

3.1. Muestra

El “Programa de Liderazgo transformacional” ha sido diseñado exclusivamente para los mandos intermedios de esta organización puesto que suponen un factor clave determinante a la hora de alcanzar el éxito empresarial. Así pues, podemos afirmar que la muestra directa serán 8 de los 10 mandos intermedios con los que cuenta la empresa. Estos han sido escogidos en base al cumplimiento de una serie de criterios de inclusión, los cuales son:

- Llevar, al menos, un año dentro de la empresa.
- Contar con una experiencia laboral dentro del sector, igual o superior a 4 años.
- Que cuenten, como mínimo, con 5 personas a su cargo a las que liderar.
- Ambos sexos.
- Pertenecer a la generación Y: nacidos entre 1981 y 1993.

A su vez, es necesario puntualizar los criterios de exclusión que se han tenido en cuenta:

- Estar recibiendo tratamiento psicológico y/o psiquiátrico.

- No desear participar en la intervención con consentimiento escrito firmado.

En base a dichos criterios, 2 mandos intermedios han quedado exentos de participar en la formación a causa de no cumplir con estos. Ahora bien, es necesario tener en cuenta la existencia de una muestra indirecta. Esto quiere decir que, el efecto de la intervención produce un efecto cascada, el cual se da a raíz de que una serie de acontecimientos se produzcan de forma secuencial para llegar a una conclusión o consecuencia que parece ser inevitable. En este caso, la intervención realizada en liderazgo transformacional tendrá una serie de efectos en el work engagement y en la rotación de los empleados.

3.2. Procedimiento

En primer lugar, se realizó una toma de contacto con la organización cliente, la cual transmitió la situación crítica por la que estaban pasando y las problemáticas que esperaban que nos encargásemos de resolver. Así pues, la empresa ha evidenciado que gran parte de sus empleados muestran falta de motivación a la hora de desempeñar sus funciones, ineficacia a la hora de cumplir los objetivos marcados, evitación y apatía al tener contacto con otros compañeros y superiores, generando un clima laboral no saludable. Además de todo ello, el signo que más ha alarmado a la gerencia es el incremento de bajas y el aumento de la rotación voluntaria laboral. Esto se debe a que las demandas exigidas del puesto están sobrepasando los recursos con los que cuentan los empleados, llegando en algunos casos más extremos a verse afectada su salud física y mental.

De tal forma, una vez esclarecidos los objetivos planteados por la organización, se plantea una intervención en liderazgo transformacional con el objetivo de mitigar las bajas y la rotación, además de aumentar el work engagement de los empleados. Para ello, se han considerado una serie de estrategias y actividades, las cuales tendrán lugar en las sesiones planteadas, siendo un total de siete. La duración de estas es de 3 horas cada una, a excepción de la primera reunión inicial, de la aplicación y de la post aplicación de los cuestionarios y del almuerzo de cierre y del otorgamiento de los

cuestionarios, por lo que para saber con más exactitud la duración de estas sesiones mencionadas es necesario revisar el apartado de presupuesto. Cabe añadir que, esta tendrá inicio el primer lunes de septiembre, donde se dará una charla introductoria y se facilitarán los cuestionarios que deben cumplimentar y finalizará el último viernes del mes de octubre, donde se otorgarán los certificados correspondientes, se dará feedback y tendrá lugar un almuerzo de cierre. Así pues, la duración de esta intervención es de dos meses, siendo cada lunes del mes el día en el que se llevará a cabo la sesión y, para obtener el certificado será necesario que todos los individuos hayan realizado las 28 horas del programa. Para comprender mejor las fases que componen la intervención planteada, véase figura 2 en Anexos.

3.3. Evaluación de variables

a) Liderazgo

El instrumento de evaluación seleccionado para medir el liderazgo es el MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire; Cuestionario de Liderazgo Multifactorial). Este fue desarrollado por Bass y Avolio y su aplicación puede ser tanto a nivel individual como a nivel grupal u organizacional. Está compuesto por 45 ítems y se mide mediante una escala de respuesta Likert de cinco puntos, siendo 5- Siempre y 1-Nunca. Su duración es de 35 minutos y un ejemplo de ítem sería: actúa con integridad, siendo 1 Siempre y 5 Nunca. Para encontrar más detalles, véase Anexo III.

b) Work engagement

Para evaluar la variable de work engagement, el instrumento de medición utilizado es el UWES (Utrecht Work Engagement Scale; Escala Utrecht de Work Engagement). Los autores de este cuestionario son Schaufeli y Bakker y lo diseñaron de forma que su aplicación pudiese ser a nivel individual, grupal u organizacional. Tiene una duración de entre 5 y 10 minutos ya que se compone únicamente de 17 ítems. Se mide mediante una escala de respuesta de tipo Likert de siete puntos, siendo 6- Siempre y 0-Nunca. Un ejemplo de ítem es: mi trabajo está lleno de significado y propósito, siendo 6 Siempre y 7 Nunca. Para encontrar más detalles, véase Anexo III.

c) Rotación laboral

Dado que no existe un cuestionario que mida únicamente la rotación laboral, se pretende realizar el cálculo que sí permite conocer el nivel de esta variable mediante los resultados obtenidos en el JDS, encuesta que nos permite conocer el grado de satisfacción laboral de los empleados (Job Diagnostic Survey; Encuesta de Diagnostico en el Puesto). Esta fue creada por Hackman y Oldham, aunque utilizaremos una adaptación del modelo y su aplicación es, al igual que las anteriores, a nivel individual, grupal u organizacional. Se compone de 24 ítems, teniendo una duración de entre 15 – 20 minutos y se hace uso de una escala de respuesta Likert de 5 puntos, siendo 1- Totalmente desacuerdo y 5- Totalmente de acuerdo. Como ejemplo de ítem tenemos el siguiente: el puesto que actualmente desempeña le brinda bienestar personal, siendo 1- Totalmente desacuerdo y 5- Totalmente de acuerdo. Para encontrar más detalles, véase Anexo III.

3.4. Fases de la intervención

Tabla 4. Descripción de las fases de la intervención.

Fase 0	Diseño del proyecto de evaluación e intervención en liderazgo transformacional.
Fase 1	Contacto y acuerdo con la organización.
Fase 2	Evaluación en tiempo T1, análisis de datos e informe inicial.
Fase 3	Intervención en liderazgo transformacional.
Fase 4	Evaluación en tiempo T2, análisis de datos e informe.
Fase 5	Evaluación en tiempo T3, análisis de datos e informe final.
Fase 6	Feedback a la empresa.

Fuente: elaboración propia.

3.5. Descripción de la intervención

Antes de describir cada una de las sesiones, es necesario mencionar que para desarrollarlas ha sido necesario tener una primera toma de contacto con la empresa para realmente conocer la situación desde dentro y poder adecuarla en base a las necesidades de esta. Así pues, durante esta reunión inicial se han llevado a cabo una serie de entrevistas semi estructuradas con los directivos y con los mandos intermedios, con el fin de conocer en profundidad el funcionamiento de la organización y de los departamentos específicos desde diferentes perspectivas. Ello nos permite conocer mejor las características de cada puesto, las tareas a desempeñar, el clima laboral existente y el desarrollo organizacional en su conjunto.

Una vez identificados dichos aspectos, se procede a suministrar a los participantes los acuerdos de confidencialidad y participación a los empleados. Una vez rellenados, pasaremos repartir las plantillas de los tres cuestionarios a responder. En primer lugar, se proporcionará el MLQ, donde mediremos los diferentes estilos de liderazgo. En segundo lugar, pasaremos el UWES con el fin de evaluar el nivel de engagement de los trabajadores. En tercer y último lugar, daremos paso al cuestionario JSS para medir el nivel de estrés y posibilidad de rotación laboral voluntaria.

Una vez completados los tres cuestionarios proporcionados, dedicaremos un período de tiempo para interpretar los resultados obtenidos y así programar una serie de sesiones enfocadas a convertir a los mandos intermedios en líderes transformacionales capaces de motivar a todos sus subordinados y de frenar la rotación laboral que hasta el momento se estaba produciendo. A continuación, en cada sesión trataremos una de las dimensiones que componen el liderazgo transformacional, siempre enfocando las actividades al cumplimiento de los objetivos planteados. De tal forma, se espera que una vez finalizadas todas las sesiones, cuando se vuelva a aplicar de nuevo los tres cuestionarios, los resultados que se alcancen sean mejores que los que se habían obtenido inicialmente.

SESIÓN 1: Introducción y aplicación de los cuestionarios.

En esta primera sesión se hará, inicialmente, una descripción de la intervención

diseñada. Así pues, se detallarán los objetivos planteados y la duración de cada una de las sesiones. Una vez dejado claro toda la información relativa al programa, pasaremos una actividad que ha sido diseñada para que los miembros del grupo se conozcan entre sí, proporcionándoles así un ambiente seguro y relajado que suaviza la tensión inicial. Para ello, cada individuo moverá su silla con la intención de formar un círculo. Una vez conseguida esta forma, indicarán su nombre, el cargo que desempeñan en la organización y una característica interesante que consideren sobre ellos. Se hará mediante el uso de la técnica del ovillo de lana. Una vez finalizada esta actividad, pasaremos al descanso.

Después del descanso, cambiaremos de sala, dado que será necesario el uso del proyector. En la sala de actos, que es en la que estaremos lo que queda de sesión, se explicará el concepto de liderazgo transformacional, haciendo hincapié en las características, los beneficios y las dimensiones de dicho término. Resueltas las dudas que puedan surgir, se rogará a los participantes que cumplimenten una hoja de satisfacción y que comenten “qué se llevan” de esta primera sesión. Para finalizar esta primera sesión, se solicitará que realicen la prueba de liderazgo de Kurt Lewin a través del siguiente enlace: [Test de Liderazgo Kurt Lewin \(creartecoaching.com\)](https://www.creartecoaching.com/test-de-liderazgo-kurt-lewin/). Así pues, en la próxima sesión, cada participante expondrá los resultados obtenidos. Para visualizar las actividades planteadas de manera esquemática, véase Tabla 5 en Anexo IV.

SESIÓN 2: Visión.

Para la segunda sesión, se hará un breve resumen de los conceptos mencionados en la sesión pasada con el fin de que todo quede claro para proceder al desarrollo de las actividades planeadas. Con todo, se dará paso a la ejecución de un role playing. Este consistirá en la presentación de un caso organizacional, donde el principal propósito es alcanzar los mejores resultados organizacionales posibles y, para ello, será necesario que tomen decisiones difíciles. Para llevarlo a cabo, los participantes se pondrán en grupos de cuatro personas y, de esas cuatro personas, uno de ellos adoptará el papel de líder, quien será el máximo responsable de las decisiones que se vayan tomando. Una vez realizados los grupos, se les facilitará un caso, el cual leerán de forma individual puesto que, inicialmente, las decisiones que tomen para la consecución de los objetivos planteados serán personales. Seguidamente, se juntarán con el grupo que se las ha sido

asignado y, cada uno de los participantes expondrá las decisiones que ha planteado. De esta forma, se hará una puesta en común que facilitará tomar la decisión final, siendo el líder quien tenga la última palabra en todo momento. Para finalizar, se plantearán las siguientes cuestiones:

- ¿Creéis que la actuación del líder ha sido correcta?
- ¿Se han tenido en cuenta las aportaciones de los demás?
- ¿Es beneficioso para los resultados tener en cuenta las aportaciones que pueden dar los demás? ¿Y para las relaciones?
- ¿Cómo influye en las relaciones tener en cuenta las aportaciones de los demás?, ¿y no tenerlas en cuenta?

Una vez contestadas todas las preguntas, daremos inicio al momento de descanso. Para concluir con la sesión, cada participante tendrá que elaborar, de manera individual, una hoja de registro. En ella deberá anotar, hasta la próxima sesión, los siguientes parámetros respecto a su puesto:

- **Objetivos.** Fijar los objetivos que se quieren cumplir.
- **Reunión.** Anotar con quien ha contado para cumplirlos y qué se ha acordado hacer.
- **Conclusiones.** Anotar los beneficios que ha tenido consensuar el procedimiento para llevarlos a cabo. De esta forma los/las participantes.

Cabe añadir que, en todas las sesiones, será necesario que los participantes cumplimenten la hoja de satisfacción y que mencionen “qué se llevan” de cada sesión. Ello es imprescindible para nuestra consultora ya que nos permite valorar la efectividad de las sesiones planteadas y poder tener en cuenta ciertos aspectos de mejora para el futuro. Para visualizar las actividades planteadas de manera esquemática, véase Tabla 6 en Anexo IV.

SESIÓN 3: Comunicación inspiracional.

Durante esta tercera sesión, trataremos en profundidad la psicología

organizacional positiva y la importancia e influencia que tiene evocar emociones positivas dentro de un equipo de trabajo. Para ello, se definirá en concepto de POP y se detallarán los beneficios que proporciona, tanto a nivel individual como a nivel colectivo, tener una buena actitud frente a las circunstancias que van aconteciendo. Para que la clase no sea excesivamente teórica, se mostrarán una serie de estadísticas y vídeos que reflejan los resultados de vivir y trabajar bajo los efectos del optimismo. Una vez acabada esta parte, se procederá a realizar un caso práctico en el que se presentarán dos tipos de liderazgo. En un primer momento, se hablará de un estilo de liderazgo transformacional, dando ejemplo de cómo sería un líder con dichas características. En un segundo momento, se expondrá el liderazgo autoritario, con sus respectivos ejemplos. Una vez relatados ambos casos, se anotará, de forma individual, las consecuencias que para ellos conllevan las prácticas de cada estilo de liderazgo, haciendo hincapié en el tipo de lenguaje que utilizan este tipo de líderes. Seguidamente, se pondrán en común las aportaciones reflexionadas y daremos paso al descanso.

A la vuelta del descanso, se llevará a cabo un ejercicio práctico que ha sido programado especialmente para que los empleados puedan trabajar el agradecimiento, con el fin de lanzar mensajes positivos a los compañeros que conforman el equipo y crear unas conexiones más profundas entre ellos. Para realizarlo, en primer lugar, tendrán que pensar que cada uno de los individuos son un regalo. Ahora bien, en cartulinas y con lápices de color se dibujarán regalos y, al lado de cada uno de ellos, se anotará un nombre distinto. Así pues, al lado del regalo y del nombre de cada persona, se empezará la frase con la siguiente afirmación: “agradezco que seas...”, seguido de tres cualidades y/o características que esa persona considera valiosas de dicha persona. Una vez realizado el ejercicio, cada persona expondrá los resultados en voz alta y se comentarán entre los compañeros del equipo. Finalmente, se llevará a cabo la evaluación correspondiente de esta tercera sesión. Para visualizar las actividades planteadas de manera esquemática, véase Tabla 7 en Anexo IV.

SESIÓN 4: Estimulación intelectual.

Durante la primera parte de esta cuarta sesión se aportará información teórica sobre la importancia de las creencias y los valores, tanto a nivel individual como a nivel organizacional, con la intención de identificarlos y alinearlos con la cultura establecida

por parte de la empresa. Y es que, en muchas ocasiones, una de las problemáticas es que la cultura organizacional es contrapuesta a los ideales de la persona, por lo que no se realiza una escucha activa ni se trata de que estos continúen aprendiendo, sino que lo único que importan son los resultados que se puedan obtener. Para demostrar la importancia de escuchar y conocer a tu equipo de trabajo y de que estos puedan seguir formándose en la compañía tanto profesional como personalmente, se llevará a cabo un ejercicio para que el grupo pueda desarrollar la memoria transactiva. En este, cada participante tendrá cinco minutos para hablar sobre algún tema que le entusiasme y que tenga una base teórica. Una vez hayan acabado de hablar todos, se harán una serie de preguntas que empezarán tal que así: “Si tenéis dudas sobre X, a quién acudiríais?”. Así pues, en un folio, apuntarán el nombre de la persona a la que acudirían en cada pregunta formulada y, después, se comentarían los resultados. De esta forma, además de compartir conocimiento sobre temas de lo más variados, conoces mejor a las personas con las que trabajas y es que, muchas veces, en las organizaciones, se busca talento fuera teniéndolo ya dentro. Una vez finalizado este ejercicio, se procederá al descanso.

A la vuelta, se llevará a cabo un ejercicio práctico conocido como el “funeral”. En este, los empleados han de imaginarse que han muerto y que se encuentran presentes en su propio funeral. Para que el ejercicio funcione, primero han de escribir lo que les gustaría que las personas que lo conocen dijese sobre él. Después, tendrá que anotar lo que cree que dirían sobre él. Con este ejercicio se pretende que la persona reflexione acerca de sus propios valores y si estos se ven reflejados en sus actuaciones y comportamientos. Para concluir, se tendrá que hacer la correspondiente valoración de la sesión, con lo que ello implica. Para visualizar las actividades planteadas de manera esquemática, véase Tabla 8 en Anexo IV.

SESIÓN 5: Apoyo.

La quinta sesión de la intervención se iniciará con la aportación teórica acerca de la relevancia que tiene trabajar en equipo y que se genere confianza organizacional entre los miembros que lo componen. Se hará énfasis en las definiciones de ambos términos, sus beneficios y como estos se interrelacionan, además de que guardan una conexión directa con otros conceptos importantes, tales como la eficiencia y la eficacia. Una vez finalizada esta parte más teórica, daremos paso a la primera actividad práctica. En esta

oportunidad, la actividad tendrá lugar al aire libre, más concretamente, en el parque que se encuentra bajo de la empresa. Se realizará un ejercicio de confianza entre los participantes con el fin de que mejoren su relación entre ellos y entiendan la importancia del apoyo mutuo. Para ello, los integrantes se pondrán en dos filas, mirando ambas hacia el lado izquierdo, de forma que una de las filas verá las espaldas de sus compañeros, a diferencia de la otra fila, que únicamente verán la pared hacia la que están mirando. Así pues, a los de la fila que no ven a sus compañeros se les pedirá que se dejen caer para que, los otros que se encuentran detrás, los cojan. Luego, se realizará a la inversa, y quienes se habían dejado caer serán los que deban estar pendientes de coger a sus compañeros. Se trata de un ejercicio muy conocido pero que resulta bastante complicado de ejecutar en muchas ocasiones dado que requiere de mucha confianza con el prójimo para no caer, y la mayoría, antes de caer, se levantan rápidamente por sensación de vacío y miedo a la caída. Al finalizar el ejercicio, se hablará de cómo se han sentido haciéndolo y se dará pie a realizar el descanso.

A la vuelta del descanso, subiremos a una pequeña sala en la que se desarrollará un ejercicio para fomentar la cooperación de equipo. Esta vez se llenará una sala con globos y, cada participante, tendrá que apuntar su nombre únicamente en un globo. Dicho globo se volverá a soltar y se procederá a mezclarlos todos. Una vez mezclados, se darán 2 minutos de reloj para encontrar ese globo que contiene su nombre y no podrán ayudarse entre ellos. En esta dinámica, la mayoría de las personas del grupo no suelen conseguir su globo. Ahora sí, se repetirá la misma dinámica, pero esta vez, si podrán ayudarse entre ellos. En esta segunda ocasión, suelen tener todos sus globos antes de que haya finalizado el tiempo. Esta actividad demuestra la importancia de trabajar en equipo sin esperar nada a cambio, simplemente por colaborar con sus compañeros y ayudarles a conseguir los objetivos marcados. También evidencia que, si se trabaja en equipo de forma altruista, los logros se consiguen de una manera más rápida puesto que influye el aprendizaje vicario y el sentimiento de pertenencia a un grupo que se genera. Finalmente, se pedirá, al igual que en todas las anteriores, una valoración general de la sesión. Para visualizar las actividades planteadas de manera esquemática, véase Tabla 9 en Anexo IV.

SESIÓN 6: Reconocimiento personal.

Para esta última sesión se ha planteado abordar el autoconocimiento, la autoeficacia y la empleabilidad, por lo que, en esta primera parte, se explicarán las definiciones de dichos conceptos, sus beneficios, en qué consisten y como lograrlos. Una vez mostrado la importancia de conocerse a uno mismo para lograr los objetivos planteados por la organización, se procederá a realizar un ejercicio práctico para tratar dichas competencias. Se presentará a los participantes la técnica conocida como “el símbolo”. Para ella su realización, tendrán que escribir su nombre en un papel y, en el mismo, dibujar un símbolo, animal o expresión con la que se sientan identificados. Hecho esto, tendrán que poner la hoja de forma que sea visible para todos los compañeros y, uno a uno, tendrán que ir presentándose y explicando por qué han hecho ese dibujo y qué relación tiene con sus fortalezas. Una vez finalizado este ejercicio, se procederá al descanso.

Con todos los participantes en la sala, habiendo regresado del descanso, se realizará una dinámica de grupo en parejas, las cuáles serán elegidas de manera aleatoria. En un folio en blanco, cada miembro de la pareja tendrá que hacer dos columnas. En la columna de la derecha, cada persona escribirá tres fortalezas que considere poseer y, en la columna de la izquierda, hará lo mismo, pero sobre su compañero. Una vez todos hayan redactado lo que se les ha pedido, se procederá a comparar los resultados obtenidos. Esta se trata de una técnica muy útil puesto que evidencia como la percepción de uno mismo y la percepción que se forjan las otras personas, en la mayoría de los casos, resulta ser distinta. Además, se da importancia a resaltar las virtudes, tratando de conseguir una visión más positiva de uno mismo y, a su vez, del resto de compañeros. Ello se debe a que, gracias a esta técnica podemos profundizar más en la personalidad de aquellos que nos rodean, dejando de lado los prejuicios iniciales, los cuales suelen ser erróneos. Para ir concluyendo la sesión, se desarrollará un último ejercicio práctico que consistirá en que cada individuo realice un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) sobre sí mismo. Una vez realizado, este será comentado con el resto de equipo, lo cual incita a la propia persona a reflexionar y a conocer cuáles son las fortalezas con las que cuenta, sus aspectos a mejorar, que le está impidiendo conseguir sus objetivos y con que recursos puede hacer frente a dichas situaciones. Finalmente, se procederá a agradecer la asistencia de todos los participantes, pedirles el feedback correspondiente y comentarles que lo único que falta para que obtengan su diploma y se realice el almuerzo de cierre es

la aplicación post de los cuestionarios, lo cual se realizará la siguiente semana. Para visualizar las actividades planteadas de manera esquemática, véase Tabla 10 en Anexo IV.

SESIÓN 7: Aplicación post de los cuestionarios.

Esta se trata de la sesión de cierre y en ella, se pretende aplicar de nuevo los tres cuestionarios que inicialmente se suministraron a los participantes. El propósito de que los tengan que volver a rellenar es poder comparar los resultados que se obtuvieron en un primer momento, antes de la intervención, con los resultados después de haber realizado la intervención. Es primordial ver si esta ha sido efectiva con el paso del tiempo y los efectos que ha generado en los empleados. Una vez completados estos, se dará pie a una pequeña reunión con el grupo experimental con el fin de obtener feedback acerca de qué ha supuesto para ellos participar en una intervención de este tipo, profundizando en las sensaciones, emociones y aprendizajes que han sacado de cada uno de los talleres. También se podrá resolver cualquier duda o añadir algún tipo de comentario relacionado dicha temática.

Finalmente, para concluir la intervención, se hará una pequeña charla con la intención de dar feedback a los participantes de manera conjunta. Con ello, se pretende que conozcan los nuevos resultados obtenidos, comentando las mejoras que hemos identificado y los puntos débiles a reforzar. Además, se recomienda la creación de un espacio dentro de la empresa para que aquellos trabajadores más afectados por la situación puedan acudir a psicoterapia con el objetivo de que un profesional les proporcione una serie de herramientas específicas acordes a sus problemáticas a nivel laboral. De esta forma, la situación de la empresa, que había sido extremadamente crítica, puede mejorar más rápidamente ya que esto estaría al alcance de todos, mientras que la intervención ha sido dedicada especialmente a los mandos intermedios y el efecto cascada que este proceso tiene puede ser más lento. Ahora sí, se procederá a conceder los certificados que confirman haber realizado toda la intervención de manera exitosa y, seguidamente, procederemos a realizar el almuerzo de cierre.

Cabe añadir que, cada 6 meses, nuestra consultora acudirá a la empresa con la intención de que la muestra realice de nuevo los cuestionarios, con el fin de evaluar los

efectos a medio y largo plazo que la intervención en liderazgo transformacional haya podido tener.

3.6. Análisis de datos

Se pretende realizar un estudio longitudinal de tipo cuasiexperimental. Así pues, se ha planeado la recogida de datos antes de la intervención, en tiempo T1, un mes después tras las primeras sesiones realizadas, en tiempo T2, y se realizará una evaluación de seguimiento en T3 con el fin de corroborar que los cambios realizados en la empresa siguen vigentes y están funcionando. Los análisis estadísticos se elaborarán mediante el programa IBM SPSS Statistics 25. De tal forma, se ejecutarán los análisis descriptivos, obteniendo así la media y la desviación típica; se computarán los coeficientes de correlación entre las variables examinadas; se obtendrá el alpha de Cronbach con el fin de examinar la coherencia interna de las variables. También se tendrá en cuenta la elaboración del análisis de varianza de un factor, ANOVA de medidas repetidas, con la intención de poder evaluar el efecto de la intervención y reflexionar acerca de las diferencias que hay entre las distintas variables que se han utilizado. Además, se elaborarán los estadísticos F y, para averiguar donde se han producido las diferencias más significativas, se llevarán a cabo una serie de pruebas post hoc de Bonferroni.

3.7. Temporalización

Sesiones	Fases del proyecto	Fecha de inicio	Fecha de fin	Semana del 04/09 al 10/09	Semana del 11/09 al 17/09	Semana del 18/09 al 24/09	Semana del 25/09 al 1/10	Semana del 2/10 al 8/10	Semana del 9/10 al 15/10	Semana del 16/10 al 22/10	Semana del 23/10 al 29/10
	Reunión inicial y aplicación de los cuestionarios	4/09	4/09								
Sesión 1	Introducción	11/09	11/09								
Sesión 2	Visión	18/09	18/09								
Sesión 3	Comunicación inspiracional	25/09	25/09								
Sesión 4	Estimulación intelectual	2/10	2/10								
Sesión 5	Apoyo	9/10	9/10								
Sesión 6	Reconocimiento personal	16/10	16/10								
Sesión 7	Aplicación post de los cuestionarios	23/10	23/10								
	Feedback + certificados	27/10	27/10								
	Almuerzo de cierre	27/10	27/10								

3.8. Presupuesto

Fases del proyecto	Fecha de inicio	Fecha de fin	Presupuesto	Recursos necesarios				
				Humanos	Económicos	Materiales	Tiempo	Detalle
Reunión inicial	04/09/2023	04/09/2023	€ 300,0	Asesores del equipo de consultores (D)	Presupuesto	Sala de actos. Sillas. Bolígrafos. Proyector + pantalla. (1) Acuerdos de confidencialidad y participación impresos (D).	1,5 horas de preparación + 1,5 horas de actividad	Se toma como base el valor/hora del equipo consultor: 100 euros.
Aplicación de los cuestionarios	04/09/2023	11/09/2023	€ 540,0	Psicólogo (D)	Presupuesto	Sala con mesas y sillas, bolígrafos (1). Hojas y cuadernillos del test (D).	0,5 horas previas por cambio de sala + 1,5 horas de actividad + 3 horas de interpretación de resultados	Dado que el manual del MLQ, los cuadernillos, las hojas de respuestas y los kits de corrección tienen costo debido a copyright, el equipo asesor prorratea un valor de 5 euros/persona + valor/hora del equipo consultor.
Introducción	11/09/2023	11/09/2023	€ 300,0	Psicólogo (D)	Presupuesto	"Kits Liderazgo" (D). Mesas y sillas (1).	3 horas	Se toma como base el valor/hora del equipo consultor: 100 euros.
Visión	18/09/2023	18/09/2023	€ 300,0	Psicólogo (D)	Presupuesto	Kits Liderazgo (D). Mesas y sillas (1).	3 horas	Se toma como base el valor/hora del equipo consultor: 100 euros.
Comunicación inspiracional	25/09/2023	25/09/2023	€ 300,0	Psicólogo (D)	Presupuesto	"Kits Liderazgo" (D). Mesas y sillas (1). Fotografías impresas (D).	3 horas	Se toma como base el valor/hora del equipo consultor: 100 euros.
Estimulación intelectual	02/10/2023	02/10/2023	€ 300,0	Psicólogo (D)	Presupuesto	Sala de actos. Sillas. (1) "Kits Liderazgo" (D).	3 horas	Se toma como base el valor/hora del equipo consultor: 100 euros.
Apoyo	09/10/2023	09/10/2023	€ 300,0	Psicólogo (D)	Presupuesto	Sala con mesas y sillas. (1) "Kits Liderazgo" (D).	3 horas	Se toma como base el valor/hora del equipo consultor: 100 euros.
Reconocimiento personal	16/10/2023	16/10/2023	€ 300,0	Psicólogo (D)	Presupuesto	Salón de actos. Sillas. (1)	3 horas	Se toma como base el valor/hora del equipo consultor: 100 euros.
Aplicación post de los cuestionarios	23/10/2023	23/10/2023	€ 500,0	Psicólogo (D)	Presupuesto	Sala con mesas y sillas, bolígrafos (1). Hojas y cuadernillos del test (D).	0,5 horas previas por cambio de sala + 1,5 horas de actividad + 3 horas de interpretación de resultados	Dado que el manual del MLQ, los cuadernillos, las hojas de respuestas y los kits de corrección tienen costo debido a copyright, el equipo asesor prorratea un valor de 5 euros/persona + valor/hora del equipo consultor.
Feedback + certificados	27/10/2023	27/10/2023	€ 550,0	Asesores del equipo de consultores (D)	Presupuesto	Salón de actos. Sillas. Proyector + pantalla (1). Impresión de certificados. Impresión del informe. (D)	3,5 horas previas de elaboración de informe + 2 horas de actividad	Se toma como base el valor/hora del equipo consultor: 100 euros.
Almuerzo de cierre	27/10/2023	27/10/2023	€ 246,0	Personal del servicio de catering (D)	Presupuesto	Salón de actos (1). Alimentos (D).	1,5 horas	Se toma como base precios de almuerzos proporcionados por varias empresas de catering de la ciudad, eligiendo la menos costosa: 12 euros, incluidos camareros. Se multiplica por 8 participantes.
			€ 3936,0				Total: 38,00 horas	

4. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera que, gracias a las actividades realizadas en cada una de las sesiones programadas, los mandos intermedios interioricen el estilo de liderazgo transformacional, que es el que se pretende incentivar dado que se trata del más adecuado para las características de la organización presente. Se confía en que hayan adquirido las competencias y habilidades necesarias para incrementar los intereses de los empleados, lo cual influirá de manera significativa y positiva en su nivel de work engagement y que sean capaces de crear conciencia sobre la importancia que tiene para una organización contar con un clima saludable y un alto nivel de bienestar de cada individuo que conforma el equipo. Así pues, si ponen en práctica todo lo aprendido en la intervención, sabrán gestionar los momentos críticos que pueda atravesar la organización sin llegar a una situación tan extrema como la vivida y es que, si se hubiese realizado la correspondiente prevención se podría haber evitado toda esta situación.

También se confía en que los intereses colectivos pasen a un primer puesto, dejando los propios intereses en un segundo lugar. Para ello, ha sido necesario mostrar la importancia de que los objetivos se encuentren alineados con la cultura de la empresa y, a su vez, con los valores de sus empleados dado que, si estos no sienten que forman parte de la organización, que su trabajo es valorado y que además se cumplen con una serie de convicciones, la credibilidad y el sentimiento de pertenencia hacía esta disminuye notablemente. Con todo, se pretende que el nivel de bajas disminuya, proporcionando ayuda psicológica por parte de la empresa en los casos en los que sea necesaria y, además, mitigar la rotación laboral voluntaria.

En definitiva, el liderazgo transformacional es considerado como uno de los principales recursos con que puede disponer una compañía para aumentar el capital psicológico de los trabajadores. Y es que, como se ha podido observar en la descripción de la intervención, las actividades planteadas se han dirigido, por parte de los mandos intermedios, a fomentar la confianza en los colaboradores y en sí mismos, con el propósito de desarrollar condiciones óptimas de trabajo a la vez que promocionan el desarrollo de sus motivaciones y competencias, las que contribuirán a que sea posible enfrentar cualquier situación, dentro y fuera del espacio laboral.

5. CONCLUSIONES

Es necesario concluir que determinar las problemáticas a tiempo y desarrollar estrategias de mejora continua para alcanzar el máximo bienestar posible de cada uno de los individuos que conforman la organización es una de las mejores acciones que se puede llevar a la práctica en cualquier compañía. Y es que, identificar mediante el uso de instrumentos de medida las causas que están incidiendo de manera directa en la motivación, el compromiso y el clima laboral de los propios empleados y las serias consecuencias que esto conlleva no solo a la empresa en su conjunto, sino al estado de salud físico, mental y social de las personas trabajadoras, es el primer escalón para poder trazar un programa de intervención acorde a las necesidades expuestas.

Asimismo, es primordial delimitar el grado de malestar que están experimentando los empleados ya que, de esta manera, es mucho más efectivo y sencillo enunciar los propósitos de cada una de las dinámicas que se pretenden utilizar dentro del plan de intervención. Esto se debe a que, las repetidas situaciones que acontecen en el día a día en el trabajo no impactan en los mismos niveles a todos los empleados. Por ese mismo motivo es tan relevante detectar y distinguir entre los trabajadores que únicamente puedan necesitar de prevención, los que requieran de formación y evaluación y de los que, en menores casos, tengan que acudir a psicoterapia. Para que este proceso se desarrolle adecuadamente, es imprescindible contar con la participación de toda la compañía, desde directivos, supervisores/as hasta trabajadoras/es puesto que, si no se conoce en profundidad todas y cada una de las dificultades y, a su vez, las oportunidades de mejora, la intervención no resultará del todo satisfactoria.

Mediante el presente proyecto, ha sido posible comprender las diferentes prácticas no saludables que se estaban produciendo dentro de la empresa. Además, se consiguió precisar una serie de demandas y múltiples factores de riesgo psicosociales habituales en las empresas, a los cuales se debe de poner especial atención. También se reconocieron aquellas estrategias que podían resultar útiles y positivas para aumentar los recursos, tanto de tipo laboral como de tipo personal, de los empleados. Ello tiene vital importancia dado que este incremento acostumbra a producir un equilibrio entre demandas y recursos, generándose así un efecto de factor protector.

Se probó esencial que los mandos intermedios sean conscientes de su potencial y del papel tan relevante e influyente que tienen para el resto de los trabajadores que se encuentran en la empresa. Es decir, que conozcan cuáles son sus habilidades y fortalezas personales en su puesto de trabajo y, además, que sepan reconocer y admirar las destrezas de los empleados que tienen a su cargo es fundamental para el crecimiento personal y profesionales de los individuos y, como es de esperar, para el de la empresa. Y es que, de esta forma, los mandos intermedios actúan como personal de apoyo para el resto del equipo, siendo esto un instrumento realmente poderoso, ya que no solo mejora el clima laboral, sino que también el nivel de cumplimiento de objetivos y resultados organizacionales.

6.COMPETENCIAS Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

<i>COMPETENCIAS</i>	<i>NIVEL PREVIO (1-4)</i>	<i>NIVEL POSTERIO R (1-4)</i>	<i>ADQUISICIÓN COMPETENCIA</i>	<i>TRANSFERENCIA CONOCIMIENTOS ÁMBITO PROFESIONAL</i>	<i>TRANSFERENCIA CONOCIMIENTOS TFM</i>
Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.	1	3	Al venir del grado de turismo, desconocía en su totalidad las teorías y procesos de desarrollo sobre la PSO y la Ergonomía, pero al cursar el máster considero haber adquirido gran parte de esta competencia, aunque si bien es cierto que hay un margen de mejora.	He sido capaz de trasladar los conocimientos alcanzados a mi ámbito laboral mediante la aplicación de la Ergonomía en la empresa y el análisis de los factores decisivos de la salud ocupacional.	He adquirido el fundamento teórico necesario para poder desarrollar un programa de intervención con base científica.
Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional,	2	4	Durante el máster, he conseguido desarrollar diversas investigaciones básicas en los trabajos planteados para cada	En el ámbito profesional todavía no he tenido la oportunidad de poner en práctica esta competencia ya que mis prácticas fueron realizadas en	Saber cuáles son los pasos que se deben seguir a la hora de realizar una investigación científica, conocer distintas

Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.			asignatura, lo que me ha permitido aumentar mi conocimiento sobre investigación.	una empresa dedicada a los procesos de selección de personal.	fuentes fiables en las que poder hacerlo además de comprender la importancia que tiene evaluar la eficacia de las intervenciones.
Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.	2	4	Durante el curso, he conocido numerosas teorías de Recursos Humanos, con sus consiguientes aplicaciones. Además, he tenido la oportunidad de compararlas en las clases, donde para un concepto se daban varias definiciones y se discutía acerca de cuál veíamos más acertada.	Como he mencionado anteriormente, al desarrollar mis prácticas en una organización de este tipo, no he podido aplicar las teorías que conozco a la práctica ya que en ningún momento se ha dado la oportunidad.	Saber cuál es la intervención que más se puede adecuar al proyecto que quiero desarrollar y hacerlo de manera coherente para que este resulte eficaz.
Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y	0	3	Cuando comencé con el máster, no tenía idea alguna de lo que era la Psicología Organizacional Positiva puesto que, al venir de turismo, solo tocábamos la Psicología del Trabajo. Ahora	La psicología positiva me ha permitido conocerme mejor a mí misma y a mis fortalezas. Este autoconocimiento ha sido realmente positivo a la hora de enfrentarme a problemas que	Mi TFM no trata de la Psicología Social Positiva, por lo que no he podido emplear ninguno de los modelos teóricos referentes al tema.

organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.			bien, gracias al hincapié que han hecho en esta asignatura, considero tener un amplio conocimiento de las teorías e implicaciones trabajadas.	podían surgir dentro de la empresa para poder solventarlos.	
Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.	3	4	Dado que en Turismo si estudiamos mucho estos conceptos, más enfocados a la empresa, mis conocimientos eran bastante amplios. Así pues, he podido completarlos gracias a asignaturas como Cambio Organizacional y Gestión de la Calidad.	Conocer estas características me ha permitido poder evaluar el clima y la cultura organizacional de la empresa en la que realice las prácticas curriculares. De tal forma, he podido analizar los cambios que podrían realizar para mejor su desarrollo organizacional, intentando aportar mi granito de arena durante mi estancia.	Aunque no como variables, si he mencionado en varias ocasiones la importancia de que exista un clima social positivo y de los procesos de cambio y desarrollo organizacional que se deben realizar para conseguirlos.
Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su	2	4	El grado de Turismo me ha permitido contar con nociones básicas de gestión de Recursos Humanos, lo cual me ha facilitado su comprensión y aplicación a la	Conocer que herramientas he de utilizar para cada proceso, tratando de cubrir en todo momento las necesidades específicas de la empresa y promoviendo el	Mi proyecto se centra en gran parte en esta temática y es que, mediante la intervención planteada, se pretende mejorar la salud psicosocial de los

relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.			salud psicosocial. Gracias a las clases centradas en esta temática, como la de Celia Pallarés, he podido completar mi formación aprendiendo nuevas herramientas para la gestión del talento.	bienestar personal y organizacional.	empleados y hacerles crecer profesional y personalmente. Además, se pretende crear grupos de trabajo eficientes y saludables.
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.	1	4	He adquirido nuevos conocimientos acerca de las principales prácticas que contribuyen a la prevención y promoción de la salud de los empleados, como por ejemplo podría ser, la justicia organizacional y la confianza.	He tratado de concienciar acerca de la importancia de desarrollar prácticas organizacionales saludables en la empresa, de los beneficios que estas conllevan y de la conexión positiva que tiene con la salud y el bienestar de los trabajadores a la hora de desempeñar sus tareas.	Durante todo el trabajo, se intenta implementar una serie de prácticas organizacionales con el fin de mejorar la salud mental, física y social de los empleados, la cual estaba muy deteriorada, además de mostrar la importancia de desarrollar prácticas preventivas.
Aplicar técnicas de intervención/optimiz	1	3	Gracias al máster he podido aprender una serie de técnicas de	Este punto no lo he podido desarrollar profesionalmente	Para elaborar mi TFM ha sido necesario profundizar en la

<p>ación de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.</p>			<p>intervención, como pueden ser las basadas en work engagement y liderazgo. Además, he podido apreciar la gran variedad de acciones que pueden llevarse a la práctica, ya sea de forma individual o grupal.</p>	<p>todavía dado que, mis tareas eran referentes a la selección y coordinación, por lo que no he podido aplicar esta serie de técnicas hasta el momento.</p>	<p>aplicación de una serie de técnicas de intervención, basadas en liderazgo, work engagement y rotación laboral. Para ello, he hecho uso de actividades como rol playing y metodología outdoor, entre otras.</p>
<p>Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.</p>	0	4	<p>He aprendido mucho acerca de la psicología del trabajo, dado que en mi grado solo dimos una asignatura y me encantó, y eso fue en parte lo que me hizo decidirme por este máster. Dado que la gran mayoría de cosas eran totalmente nuevas para mí, puedo afirmar que he adquirido competencias muy valiosas para mi formación profesional y personal.</p>	<p>La importancia del profesional de recursos humanos, el cual debe desempeñar numerosas funciones, siendo la más conocida la selección del personal. He podido conocer diferentes áreas trabajo, tales como coordinación, atención al cliente, tareas más administrativas y, como he mencionado en reiteradas ocasiones, selección y gestión de personal.</p>	<p>Las competencias adquiridas a lo largo del máster las que me han permitido ser capaz de desarrollar el TFM.</p>

7. BIBLIOGRAFÍA

Bass, B. M. (1985). *Liderazgo y desempeño más allá de las expectativas*. Nueva York: Free Press.

Beltrán-Martin, I. (2016). «Un estudio empírico sobre la influencia de la estrategia de recursos humanos de la empresa en la retención de personal». *Estudios financieros: Revista de Trabajo y Seguridad Social*, n. 401, págs. 183-212.

Burns, J. M. (1978). *Liderazgo*. Nueva York: Harper and Row.

Cameron, K. S. y Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.

Cruz-Ortiz, V.; Salanova, M.; Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28, (2), p. 183-196. DOI.

Cruz-Ortiz, V.; Salanova, M.; Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa* no. 25, p. 13-32.

Gil, F. (2022). Modelos y entrenamiento del nuevo liderazgo [Diapositivas de PowerPoint]. *Equipo de investigación WANT*, prevención psicosocial y organizaciones saludables, Universitat Jaume I.

Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16 (2), 250-279.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kahn, W. A. (1992). To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.

Peiró, J. M. y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. UIPOT. Universidad de Valencia e IVIE. *Papeles del Psicólogo*, vol. 29(1), pp. 68-82.

Rafferty, A. E. y Griffin, M. (2004). Dimensiones del liderazgo transformacional: extensiones conceptuales y empíricas. *The Leadership Quarterly* 15(3):329-354.

Seligman, M.E.P. (1999). The president's address. *American Psychologist*, 54, 559-532.

Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293.

Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B. (2003). UWES – Utrecht Work Engagement Scale. *Preliminary Manual, versión 1*.

Taylor, J. (1999). «Avoid Avoidable turnover». *Workforce*, 78, 6-6.

Yammarino, F.J. y Bass, B.M. (1990). Liderazgo transformacional y múltiples niveles de análisis. *Relaciones humanas*, 43, 975-99.

8. ANEXOS

Anexo I

Figura 1

Cultura empresarial de la organización de estudio: misión, visión y valores.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo II

Figura 2

Fases de la intervención planteadas en la intervención.



Fuente: elaboración propia.

Anexo III

a) Liderazgo

Tabla 1. Descripción del instrumento de evaluación del liderazgo.

Nombre	MLQ. Cuestionario de Liderazgo Multifactorial; Multifactor Leadership Questionnaire.
Autores	Bass, B.M. y Avolio, B.J.
Aplicación	Individual, grupal u organizacional.

Duración	35 minutos
Escala de respuesta	Escala de respuesta Likert de cinco puntos, siendo 5- Siempre y 1-Nunca.
Ítems	45 ítems, de los que 36 se relacionan con el liderazgo. Estos se encuentran agrupados en nueve factores: cinco de liderazgo transformacional, dos de liderazgo transaccional y dos factores que se refieren a la ausencia de liderazgo o liderazgo pasivo. Los 9 ítems restantes se encargan de medir variables de ámbito organizacional.
Ejemplo de ítem	Actúa con integridad, siendo 1 Siempre y 5 Nunca.

Fuente: elaboración propia.

b) Work engagement

Tabla 2. Descripción del instrumento de evaluación del work engagement.

Nombre	UWES. Escala Utrecht de Work Engagement; Utrecht Work Engagement Scale.
Autores	Schaufeli, W. B. y Bakker, A. B.
Aplicación	Individual, grupal u organizacional.
Duración	5-10 minutos
Escala de respuesta	Escala de respuesta Likert de siete puntos, siendo 6- Siempre y 0-Nunca.
Ítems	17 ítems. Estos se encuentran agrupados en tres escalas: vigor, con seis ítems, dedicación, con 5 ítems y absorción, con

	los seis restantes.
Ejemplo de ítem	Mi trabajo está lleno de significado y propósito, siendo 6 Siempre y 7 Nunca.

c) Rotación laboral

Tabla 3. Descripción del instrumento de evaluación de la rotación laboral.

Nombre	JDS. Encuesta de Diagnostico en el Puesto; Job Diagnostic Survey.
Autores	Hackman, J. R. y Oldham, G. R.
Aplicación	Individual, grupal u organizacional.
Duración	15-20 minutos
Escala de respuesta	Escala de respuesta Likert de 5 puntos, siendo 1- Totalmente descuerdo y 5- Totalmente de acuerdo.
Ítems	24 ítems. Son cinco las dimensiones que se tienen en cuenta a la hora de determinar el grado de satisfacción laboral, siendo las siguientes: reto del trabajo, recompensas justas, condiciones de trabajo, equipos de trabajo y compatibilidad con el puesto y compromiso con la organización. De tal forma, para medir el nivel de rotación, se ha de aplicar la fórmula mencionada en dicho apartado a las cifras obtenidas en las estadísticas de la empresa.
Ejemplo de ítem	El puesto que actualmente desempeña le brinda bienestar personal., siendo 1- Totalmente descuerdo y 5- Totalmente de acuerdo.

Fuente: elaboración propia.

Anexo IV

Tabla 5. Descripción de las actividades propuestas para la primera sesión.

DURACIÓN	ACTIVIDAD	MATERIALES
1 hora	Presentación del programa de intervención.	Sala de actos. Sillas. Bolígrafos y hojas. Proyector + pantalla. (I)
15 minutos	Presentación de los participantes.	Ovillo de lana.
20 minutos	DESCANSO	
1 hora	Información teórica sobre liderazgo transformacional.	Sala de actos. Sillas. Bolígrafos y hojas. Proyector + pantalla. (I)
15 minutos	Valoración de la sesión por parte de los participantes.	Bolígrafos y hojas de satisfacción.
10 minutos	Realización de la prueba de liderazgo de Kurt Lewin.	Se permitirá el uso de teléfonos móviles.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Descripción de las actividades propuestas para la segunda sesión.

DURACIÓN	ACTIVIDAD	MATERIALES
25 minutos	Repaso del contenido de la sesión anterior.	Sala de actos. Sillas. Bolígrafos y hojas. Proyector + pantalla. (I)
1 hora y media hora	Role playing.	Caso para resolver. Lápices de color y hojas.
20 minutos	DESCANSO	
30 minutos	Cumplimentar una hoja de registro.	Hoja de registro. Bolígrafos y lápices de

		color.
15 minutos	Valoración de la sesión por parte de los participantes.	Bolígrafos y hojas de satisfacción.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Descripción de las actividades propuestas para la tercera sesión.

DURACIÓN	ACTIVIDAD	MATERIALES
1 hora	Explicación teórica de la POP.	Sala de actos. Sillas. Bolígrafos y hojas. Proyector + pantalla. (I)
40 minutos	Ejercicio práctico liderazgo	
20 minutos	DESCANSO	
45 minutos	Ejercicio práctico para fomentar el lenguaje positivo	Cartulinas y lápices de color.
15 minutos	Valoración de la sesión por parte de los participantes.	Bolígrafos y hojas de satisfacción.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Descripción de las actividades propuestas para la cuarta sesión.

DURACIÓN	ACTIVIDAD	MATERIALES
1 hora y 15 minutos	Información teórica sobre la importancia de la cultura organizacional y el aprendizaje continuo.	Sala de actos. Sillas. Bolígrafos y hojas. Proyector + pantalla. (I)
30 minutos	Ejercicio práctico sobre memoria transactiva.	Lápices de color y hojas.
20 minutos	DESCANSO	
40 minutos	Ejercicio práctico conocido como “El	Bolígrafos y hojas.

funeral”.		
15 minutos	Valoración de la sesión por parte de los participantes.	Bolígrafos y hojas de satisfacción.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Descripción de las actividades propuestas para la quinta sesión.

DURACIÓN	ACTIVIDAD	MATERIALES
1 hora	Información teórica sobre la importancia de generar confianza organizacional y de trabajar en equipo.	Sala de actos. Sillas. Bolígrafos y hojas. Proyector + pantalla. (I)
40 minutos	Ejercicio práctico para mejorar la confianza.	Espacio vacío y amplio, como un parque.
20 minutos	DESCANSO	
45 minutos	Ejercicio práctico para fomentar el trabajo en equipo.	Sala pequeña con 50 globos de colores.
15 minutos	Valoración de la sesión por parte de los participantes.	Bolígrafos y hojas de satisfacción.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Descripción de las actividades propuestas para la sexta sesión.

DURACIÓN	ACTIVIDAD	MATERIALES
1 hora	Información teórica sobre la importancia del autoconocimiento, la autoeficacia y la empleabilidad.	Sala de actos. Sillas. Bolígrafos y hojas. Proyector + pantalla. (I)
40 minutos	Ejercicio práctico conocido como “el símbolo”.	Lápices de color y hojas.

20 minutos	DESCANSO	
45 minutos	Realización de un DAFO.	Lápices de color y hojas.
15 minutos	Valoración de la sesión por parte de los participantes.	Bolígrafos y hojas de satisfacción.

Fuente: elaboración propia.

Anexo I. Escala de categorización de competencia

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.