

**FORMACIÓN EN COACHING-BASED
LEADERSHIP PARA LA CONSECUCCIÓN DE
WORK ENGAGEMENT**



**UNIVERSITAT
JAUME • I**

Universidad de Jaume I

Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos

Curso 2022 – 2023

Tutor: Jonathan Peñalver González

Autora: M^a Victoria Ruiz Marín 48768766-A

Resumen

En un entorno VUCA (*volatility, uncertainty, complexity y ambiguity*), es necesario evolucionar y adaptarse rápidamente. Para ello, es imperativo lograr una gestión distinguida y eficiente de los empleados, a través del apoyo de su aprendizaje y del fomento de sus capacidades, formando una plantilla de trabajadores implicados.

El compromiso laboral puede interpretarse como un elemento motivador, el cual contribuye a que el empleado se involucre en su puesto y en el objetivo general estratégico de la empresa, además de reconocer los valores y la cultura organizacional de la misma e identificarse con éstos.

El *work engagement*, o compromiso laboral, es objeto de estudio en el desarrollo de los Recursos Humanos y de la Organización, así como de la Psicología Organizacional Positiva, debido a su relación con los recursos laborales y personales como con los resultados de éste en el empleado y para la empresa.

A través de la siguiente intervención se pretende alcanzar una mejora y/o aumento de *work engagement* de los empleados con la empresa, de manera que presenten un estado optimista y dinámico con el trabajo, ya que la identificación personal del individuo con la organización influye en la energía y atención que asignará a la misma desde una perspectiva positiva y de entrega.

Esta actuación se llevará a cabo mediante la formación de *Coaching-Based Leadership*, aplicando la metodología del *coaching* desde los puestos directivos como un recurso laboral (social) para estimular las fortalezas de los trabajadores y la consecución de objetivos individuales, generando Capital Psicológico, Compromiso Laboral y desempeño en el rol y extra-rol, así como bienestar.

Tras la configuración de un líder *coach*, se pone a prueba la capacidad de éste para demostrar si dicho estilo de liderazgo emergente resulta efectivo, favoreciendo el crecimiento profesional y personal de los empleados y aportando valor añadido a la empresa.

Palabras clave: compromiso laboral, psicología positiva, liderazgo *coaching*, capital psicológico, rendimiento

Abstract

In a VUCA (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) environment, it is necessary to evolve and adapt quickly. To do so, it is imperative to achieve a distinguished and efficient management of employees by supporting their learning and fostering their capabilities, building an engaged workforce.

Work engagement can be interpreted as a motivational element, which contributes to the employee's involvement in his or her job and in the overall strategic goal of the company, as well as recognising and identifying with the company's values and organisational culture.

Work engagement is a subject of study in the development of Human Resources and Organisation, as well as in Positive Organisational Psychology, due to its relationship with work and personal resources, as well as with the results for the employee and the company.

Through the following intervention it is intended to achieve an improvement and/or increase in the work engagement of employees with the company, so that they present an optimistic and dynamic state with the work, since the personal identification of the individual with the organisation influences the energy and attention that he/she will assign to it from a positive and dedicated perspective.

This action will be carried out through Coaching-Based Leadership training, applying the coaching methodology from management positions as a labour (social) resource to stimulate the strengths of workers and the achievement of individual objectives, generating Psychological Capital, Labour Commitment and performance in the role and extra-role, as well as well-being.

After the configuration of a leader coach, the coach's ability is tested to demonstrate whether this emerging leadership style is effective, favouring the professional and personal growth of employees and bringing added value to the company.

Key words: work engagement, positive psychology, leadership coaching, psychological capital, performance

INDICE

Resumen.....	1
1. Introducción.....	4
1.1 Revisión de la literatura.....	4
1.2 Descripción de la empresa y descripción del tema a tratar.....	6
2. Justificación del tema	8
3. Objetivos.....	9
3.1 Objetivos generales	9
3.2 Objetivos específicos	9
4. Metodología.....	9
4.1 Muestra	9
4.2 Instrumentos	10
4.3 Procedimiento	11
4.4 Diseño de la intervención	14
4.5 Temporización	20
5. Presupuesto	22
6. Resultados esperados.....	24
7. Conclusiones	25
7.1 Competencias adquiridas durante el curso del máster.....	25
7.2 Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y al caso del TFM.....	27
8. Referencias	28

1. Introducción

Las organizaciones modernas requieren trabajadores/as afanosos y eficientes, que desarrollen sus capacidades profesionales y que su rendimiento resulte provechoso y productivo, es decir, que se sientan comprometidos con su trabajo (Bakker et al., 2011), ya que dicho compromiso laboral puede representar una diferencia significativa para los empleados y la ventaja competitiva de la organización.

Siguiendo el modelo demandas-recursos laborales, el estilo de liderazgo basado en el *coaching* puede emplearse como generador de recursos laborales (Llorens y Salanova, 2014), suscitando una motivación intrínseca en los trabajadores que se refleja en la consecución de objetivos y en el crecimiento de su compromiso (Ellinger et al., 2011).

1.1 Revisión de la literatura

El *work engagement* se ve influenciado por varios factores, entre ellos el liderazgo, el ambiente laboral, la colaboración en equipo, la formación y el desarrollo profesional, las compensaciones, las políticas organizativas y el bienestar laboral (Anitha, 2014).

El liderazgo desempeña un papel fundamental en la promoción del *work engagement*, ya que es uno de los factores más relevantes que influyen en las percepciones de los empleados en el entorno laboral y en su participación en el trabajo (Popli & Rizvi, 2016).

Es importante que se brinde apoyo a los directivos y se les proporcione una formación adecuada en diversas áreas para fortalecer sus habilidades de liderazgo, contribuyendo a generar en los equipos de trabajo una mayor participación, identificación y compromiso con los objetivos establecidos (Bahamón et al., 2014).

WORK ENGAGEMENT

El concepto de "*engagement*" surge en 1990 de la mano de William Kahn, quien inicia su estudio con la premisa de que las personas manifiestan su compromiso física, cognitiva y emocionalmente en el desempeño de su función laboral, lo cual tiene implicaciones tanto para su trabajo como para sus experiencias. De esta manera, los empleados y las empleadas expresan su nivel de *engagement* durante el desarrollo de sus roles dentro de la organización (Kahn, 1990).

El *work engagement* es un estado de bienestar afectivo-motivacional en relación con el trabajo. Los empleados comprometidos tienen altos niveles de energía, y realizan sus funciones con entusiasmo y dedicación (Arnold Bakker et al., 2008). Schaufeli et al. (2002) lo define como “un estado de ánimo positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”. El vigor comprende altos niveles de energía y resiliencia mental, el segundo concepto hace referencia a la elevada implicación que presenta la persona en su trabajo, la cual experimenta entusiasmo e inspiración y está dispuesta a aceptar desafíos, además de sentirse inmerso en sus tareas (Schaufeli et al., 2002).

Los/as empleados/as que disponen de suficientes recursos laborales, entendiéndose éstos como aquellos aspectos físicos, sociales u organizativos del trabajo que pueden (1) reducir las exigencias del trabajo y los costes fisiológicos y psicológicos asociados; (2) ser funcionales para la consecución de objetivos laborales; o (3) estimular el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personales (Bakker et al., 2007), inician un proceso motivacional en el que desarrollan una responsabilidad vigorizante con su tarea (Schaufeli et al., 2002).

Aquellos que cuentan con los recursos necesarios para enfrentar las demandas laborales tienden a mostrar un mayor grado de *engagement*, en contraste con aquellos que carecen de los recursos necesarios o se enfrentan a altas exigencias laborales (Kahn, 1990).

Para construir una organización saludable y positiva, es necesario cimentar alianzas entre el líder y los empleados. Siguiendo el modelo JD-R, el *coaching* impartido por directivos/managers puede considerarse un recurso laboral (Schaufeli et al., 2004), que fomenta estímulos positivos que quedan reflejados en capacidades como la autoeficacia, la esperanza, el optimismo y la resiliencia (Capital Psicológico) y el compromiso laboral (Xanthopoulou et al., 2007).

COACHING

Siguiendo a Luz J. Lozano (2008), el *coaching* se puede conceptualizar como un proceso completo que tiene como objetivo asistir a las personas en la obtención de resultados excepcionales en diversas áreas de sus vidas, como su carrera, negocios u organizaciones. A través de este proceso, se busca mejorar el rendimiento, profundizar en el autoconocimiento y elevar la calidad de vida. El coaching proporciona un aprendizaje que

genera cambios duraderos en el comportamiento, mediante acciones y reflexiones continuas, lo que conduce a una transformación personal sostenida a lo largo del tiempo.

En los contextos organizacionales, se ha planteado que el Liderazgo basado en el *Coaching* (CBL), también conocido como líder como *coach* o *coaching* gerencial (MC), es uno de los estilos de liderazgo más efectivos en términos de obtener resultados satisfactorios.

Un enfoque de liderazgo basado en el *coaching* se describe como un proceso continuo en el que se brinda dirección, motivación y respaldo a los empleados y a las empleadas, con el objetivo de ayudarles a reconocer oportunidades para mejorar su desempeño (Stoker, 2008), fomentando el desarrollo de sus recursos personales, Goleman et al. (2012).

De ahí que al gerente para actuar como *coach* (en un contexto de liderazgo transformador) no le basta con incrementar sus competencias puramente lingüísticas o cognitivas (necesariamente perfectibles) sino que requiere además dominar competencias emocionales y corporales que le faciliten a él y a los grupos a cargo, alcanzar situaciones de óptimo desempeño individual, grupal y organizacional, conducentes al logro de elevados niveles de prosperidad y felicidad (Lozano Correa, L. J., 2008).

Los líderes que emplean el *coaching* promueven activamente el aprendizaje y el crecimiento al motivar a los empleados a buscar nuevas oportunidades y reflexionar sobre sus experiencias. En consecuencia, gracias al *coaching* proporcionado por sus líderes, es probable que los/as trabajadores/as mantengan su compromiso con el trabajo (Schaufeli y Taris, 2014) y obtengan una mayor comprensión sobre cómo lograr de manera óptima sus metas.

1.2 Descripción de la empresa y descripción del tema a tratar

La empresa en la que va a llevarse a cabo la intervención es ZARA, una cadena de moda española perteneciente al grupo Inditex que, siendo la insignia del grupo textil, cuenta con más de 7000 tiendas repartidas por todo el mundo.

La actuación se llevará a cabo concretamente en la tienda de moda posicionada en Benidorm, Alicante. Este establecimiento se encuentra ubicado en una calle peatonal, situada en pleno centro de la ciudad. Benidorm es reconocida como ciudad turística, por

lo que se espera un número elevado de ventas favorecidas por el emplazamiento de la tienda.

No obstante, la cadena de Benidorm ha estado en el punto de mira del Departamento de Recursos Humanos durante el último año, puesto que no se estaban alcanzando los resultados previstos y, de entre los motivos, destacaron por parte de la plantilla una falta de organización, atención y dirección que se traduce en ausencia de motivación y deber en el trabajo.

En el inicio del nuevo año, la subdirectora de la tienda solicitó su baja. Aprovechando la vacante, el Departamento de Recursos Humanos ha planteado cubrir la misma formando a un Líder Basado en el *Coach* (CBL), ya que la revisión literaria ha señalado los beneficios que pueden obtenerse mediante el empleo de este innovador estilo de liderazgo, el cual ha destacado por aumentar el *work engagement* de los trabajadores.

Adaptándose así a las exigencias y la necesidad de rápida adaptación que conlleva un entorno VUCA (*volatility, uncertainty, complexity* y *ambiguity*), desde Recursos Humanos se contrata el servicio de expertos en Psicología Positiva del Trabajo para la configuración de un Líder Basado en el Coach (CBL), siendo éstos ajenos a la empresa de Inditex, para su posterior intervención cuyo objetivo es el desarrollo del *work engagement* de la plantilla.

La capacidad de tener visión está estrechamente vinculada a la creatividad y la innovación, que son dos elementos esenciales para diferenciarse de la competencia, Serra (2010). Por esta razón, la empresa tiene interés en implementar programas de "Visión y Liderazgo". El objetivo principal de estos programas es fomentar en los líderes la habilidad de ir más allá de lo rutinario y tener una perspectiva amplia que aporte valor.

Al igual que la visión se relaciona con aspectos externos, la misión abarca tanto el entorno externo como el interior de la empresa. La misión tiene como objetivo establecer una conexión entre la visión, que es de carácter general, y los resultados concretos.

Tanto el *coach* como el cliente deben tener un claro entendimiento de estos aspectos para poder orientar de manera efectiva a su equipo de forma constante. Es fundamental que el líder comprenda adecuadamente el rol de sus colaboradores para lograr una organización fluida y coherente.

La empresa Inditex pretende alcanzar dicha organización estructurada a través del orden y en el conocimiento preciso del organigrama, en el cual cada sección y/o área dispone de la guía y orientación del líder *coach* para la consecución de objetivos y el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

2. **Justificación del tema**

La traducción literal de "*coach*" al español es "entrenador". Sin embargo, el rol de un entrenador va más allá de dirigir un equipo y obtener resultados. Para lograr el máximo éxito posible, no es suficiente enfocarse únicamente en los aspectos técnicos, sino que también debemos tener en cuenta la personalidad y la vida integral de cada jugador, o en el caso de una empresa, de cada directivo. El *coach* debe abordar los problemas personales de su equipo y analizar cómo cada uno de ellos afecta el rendimiento del conjunto, Serra J. P. (2010).

En base a esto, podríamos decir que un *coach* es un compañero que acompaña al cliente durante un periodo determinado, brindando apoyo para lograr mejores resultados profesionales al analizar su interacción personal con las variables que influyen en ellos, Serra (2010). A través del proceso de *coaching*, el cliente amplía su capacidad de aprendizaje tanto en términos teóricos como prácticos. Además, perfecciona su rendimiento profesional y mejora su calidad de vida. Aunque el objetivo principal del *coaching* se centra en la mejora de los resultados, también tiene un impacto en la calidad de vida profesional.

Según los hallazgos de Menéndez (2006), los procesos de *coaching* han generado mejoras significativas tanto en la gestión como en las relaciones dentro de una organización. Estos procesos han proporcionado a los miembros de la organización un espacio para reflexionar, expresar sus preocupaciones y buscar un equilibrio entre su vida profesional y personal. Además, han facilitado la presencia de un *coach* que les ayuda a enfocarse en la búsqueda de soluciones en lugar de verse atrapados en los problemas diarios, lo que limitaba su capacidad de ver alternativas.

Es por ello por lo que, ante la ausencia de dirección y/u orientación presente en la tienda perteneciente a la cadena Inditex, y las consecuencias de dichas carencias traducidas en falta de motivación y compromiso, la organización decide emprender un estilo de liderazgo basado en el *coaching*, del cual obtener una mejora en la gestión personal y

profesional de los empleados que forman la plantilla.

3. Objetivos

3.1 Objetivos generales

Mediante una intervención positiva basada en la conceptualización de líder como *coach* se busca el desarrollo del *work engagement* entre los/as trabajadores/as.

3.2 Objetivos específicos

- Invertir en formación para desarrollar un estilo de Liderazgo Basado en el *Coach* sobre puestos directivos para apoyar el desarrollo y mejorar las habilidades de CBL en los mismos.
- Desarrollar un plan de acción a través del estilo de Liderazgo Basado en el *Coach* sobre los trabajadores para impulsar el *work engagement* de éstos.
- Alcanzar un aumento en las habilidades como Líder *Coach*, así como en el *work engagement* de los empleados, tras finalizar el programa de intervención.
- Medir los resultados obtenidos del plan de acción empleando una pre-evaluación y una post-evaluación del compromiso laboral de los empleados durante la intervención.
- Realizar un seguimiento y control de la formación inicial del CBL para llevar a cabo las modificaciones convenientes.

4. Metodología

4.1 Muestra

La intervención es multidimensional en cuanto a que, por un lado, se realiza una formación basada en el Líder como *Coach* (CBL), con el fin de incrementar el *work engagement* sobre la plantilla de trabajadores.

Para la preparación de CBL tomaremos como muestra $N=2$, siendo un participante el líder experimental (LE), el cual se guiará para la configuración de líder como *coach*, y un líder

control (LC), quien realizará las tareas de encargado como se había estado haciendo hasta el momento. Los empleados se dividen en N=10 como grupo experimental (GE), y N=10 para grupo control (GC).

Líder y grupo “experimental” compartirán los mismos horarios de trabajo (ej.: turno de mañana o turno de tarde), y de igual forma trabajará el “control”, para de esta manera poder realizar un seguimiento y evaluación de la influencia del modelo de dirección sobre los empleados.

4.2 Instrumentos

- Compromiso laboral (*Utrecht Work Engagement Scale - UWES*).

Se emplea como instrumento psicométrico para medir el compromiso laboral, entendiéndose éste como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por “vigor”, “dedicación” y “absorción”.

La prueba cuenta con 17 afirmaciones que hacen referencia a dichos conceptos, y se puntúa como 0 = Nunca; 1 = Casi nunca (unas pocas veces al año o menos); 2 = Raramente (Una vez al mes o menos); 3 = A veces (Algunas veces al mes); 4 = A menudo (Una vez a la semana); 5 = Muy a menudo (Algunas veces a la semana); 6 = Siempre (Todos los días).

- Capital Psicológico (*PsyCap*).

El Capital Psicológico (PsyCap) se define como: “el estado psicológico positivo de desarrollo de un individuo que se caracteriza por: (1) tener confianza (eficacia) para asumir y poner el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas desafiantes; (2) hacer una atribución positiva (optimismo) sobre el éxito ahora y en el futuro; (3) perseverar hacia las metas y, cuando sea necesario, reorientar los caminos hacia las metas (esperanza) para tener éxito; y (4) cuando se ven acosados por problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse e incluso más allá (resiliencia) para alcanzar el éxito” (Luthans, Youssef-Morgan & Avolio, 2015).

Se emplea *IPSICAP-24*, un cuestionario formado por 24 ítems de escala tipo Likert con seis opciones de respuesta: 1 = Nunca; 2 = Casi nunca; 3 = A veces; 4 = Con frecuencia; 5 = Siempre; y se evalúan las cuatro variables constitutivas del constructo capital

psicológico (“esperanza”, “optimismo”, “resiliencia” y ”autoeficacia”).

- Inteligencia Emocional (IE).

Según Mayer y Salovey (1990) el modelo de IE está compuesto por cuatro habilidades importantes: la percepción emocional, la habilidad para asimilar o reconocer las emociones, la comprensión de las emociones y la regulación emocional.

La TMMS-24 está basada en *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS), y tiene como objetivo conseguir un índice que evalúe el conocimiento de cada persona sobre sus propios estados emocionales, es decir, sobre la propia experiencia emocional, así como la capacidad de regularlas. Es una escala que consta de 24 ítems, con tres dimensiones claves en la IE: “Atención”, “Claridad” y “Reparación”, evaluados mediante una escala Likert de 5 puntos desde 1= Totalmente en desacuerdo hasta 5= Totalmente de acuerdo.

- Habilidades sobre Liderazgo Basado en el *Coaching*.

Se utiliza un modelo de cuestionario en el que aparecen ejemplos de ítems de la Escala de habilidades de Liderazgo Basadas en el *Coaching* para la versión del líder: (I) Alianza en el trabajo, (II) Comunicación abierta, (III) Aprendizaje y desarrollo y (IV) Progreso y resultados.

Se trata de afirmaciones positivas sobre capacidades y/o habilidades con las que debe identificarse la participante, puntuando como 1 = No estoy nada de acuerdo; 2 = Estoy algo de acuerdo, 3 = Estoy de acuerdo; 4 = Estoy bastante de acuerdo; 5 = Estoy totalmente de acuerdo.

- Desempeño Laboral.

Para medir el desempeño laboral se utiliza la “Escala Gráfica de Calificaciones” en la que los supervisores se encargan de evaluar el desempeño de los empleados, en un rango que va desde insuficiente hasta sobresaliente, según las obligaciones que se efectúen.

4.3 Procedimiento

FASE 1: Selección de muestra

Se lleva a cabo un reclutamiento en el que participan empleados pertenecientes a los locales de Zara que forman parte de la misma zona de venta (Benidorm, Alicante y

Murcia), y que han sido escogidos por sus respectivos directores de tienda por considerar que poseen aptitudes y habilidades adecuadas para formarse como encargado-líder (ej.: llevar mínimo 2 años en la empresa, haber trabajado ya como responsable anteriormente, etc.). Se realiza una entrevista grupal a través de entrevistas semiestructuradas y juegos de rol, y tras la misma se selecciona el candidato para líder experimental y líder control (asignación aleatoria).

Los empleados que reciben la orientación y coordinación de LE y LC son los trabajadores de la tienda de Benidorm. Son divididos de forma aleatoria en dos grupos formados por N=10, experimental y control, con el requerimiento de que líder y grupo experimentales compartan los horarios de trabajo sin variar líder y/o grupo, siguiendo la misma dinámica para líder y grupo control.

FASE 2: Realización y *feedback* de cuestionarios

El líder experimental y el líder control responde a los cuestionarios sobre compromiso laboral (*Utrecht Work Engagement Scale - UWES*), Capital Psicológico (*PsyCap*), habilidades sobre Liderazgo Basado en el *Coaching* e Inteligencia Emocional (IE), para de esta manera tantear unos valores en base a las habilidades, conocimientos y capacidad de gestión emocional que poseen con anterioridad a la formación, y que servirán para comparar y evaluar los resultados tras la experiencia.

Cumplimentados y analizados los tests, se realiza una reunión en la cual se explican los resultados obtenidos, aportando *feedback* e información teórica sobre los mismos.

FASE 3: Formación en *Coaching-Based Leadership*

Para la formación en *Coaching-Based Leadership* (CBL), el líder experimental recibe la siguiente formación teórica y práctica:

Figura 1. Esquema del procedimiento de la formación en *Coaching-Based Leadership*



FASE 4: Aplicación CBL para aumento de *work engagement*

El líder experimental aplica el contenido de su formación a través de la participación mediante guía y orientación de los trabajadores, sesiones individuales de *coaching*, etc., desarrollando la experiencia adquirida para la consecución de *work engagement* en el grupo experimental.

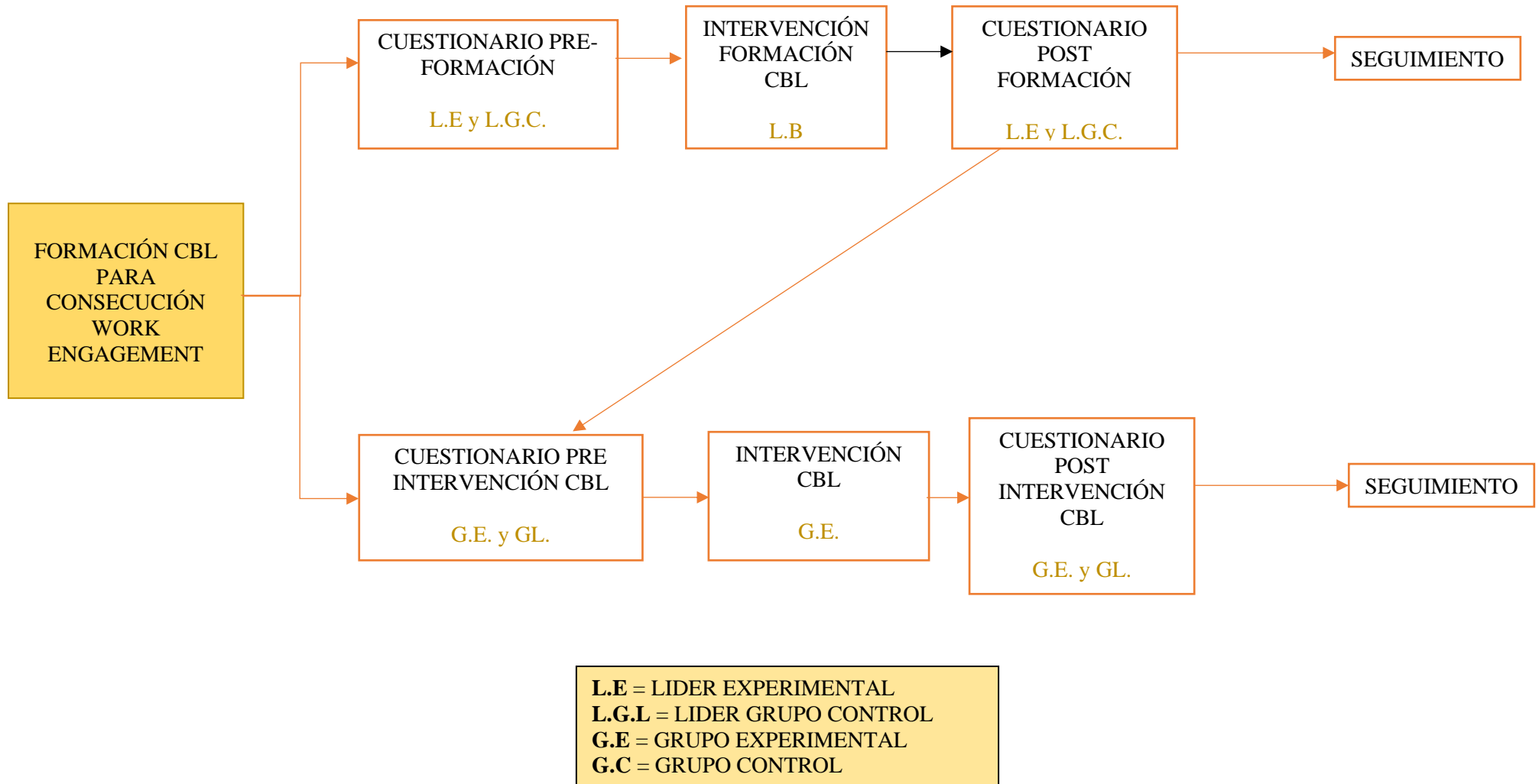
FASE 5: Realización y *feedback* de cuestionarios

Los cuestionarios nombrados anteriormente se cumplimentan por segunda vez tras la formación en CBL (líder experimental), y una vez realizada la intervención para el aumento de *work engagement* (grupo experimental); a su vez, líder y grupo control rellenan los tests nuevamente, y los resultados obtenidos se recogen para analizar posibles cambios y variaciones en los valores respecto los sondeos iniciales entre los grupos y dentro de los mismos.

FASE 6: Control y seguimiento de resultados

Tratándose de un estudio longitudinal, se repiten los cuestionarios transcurridos un mes, seis meses y doce meses una vez finalizada la intervención, con el fin de mantener un registro y medir la estabilidad de los resultados en el tiempo.

4.4. Diseño de la intervención



El líder experimental inicia la formación con cinco sesiones sobre *coaching* basado en fortalezas, el cual se emplea para concienciar a la persona sobre su potencialidad y buscar una aplicación eficaz, además de su desarrollo óptimo. Contienen teoría y práctica y la duración es de 60 minutos/sesión.

Tabla 1. *Coaching* basado en fortalezas

SESIÓN	CONTENIDO
1. Preparación	Toma de contacto <i>coach-coachee</i> , explicación de la metodología y aportación de datos sobre Psicología Positiva (ej.: cómo ayuda a priorizar fortalezas y alcanzar objetivos, sustituyendo o superando debilidades). Elección y descripción de un objetivo del <i>coachee</i> para alcanzar junto al <i>coach</i> .
2. Identificación y Descubrimiento	Toma de conciencia de las fortalezas a través de entrevistas-semiestructuradas y test de fortalezas que contenga definiciones precisas y vocabulario amplio. Con las respuestas se comprueba el significado de las fortalezas para el <i>coachee</i> y su relación con las mismas. El <i>coach</i> también transmite positivismo celebrando y apreciando las fortalezas, transmitiendo su valor.
3. Exploración de usos	Empleo de preguntas que inviten a la reflexión profunda sobre un tema (preguntas “poderosas”), de manera que el <i>coachee</i> comparta anécdotas o recuerdos en los que pudo poner en práctica el uso de sus fortalezas inhibidas. También sirven para explorar capacidades que el <i>coach</i> intuya que puede poseer. Se ponen en práctica con juegos de roll o en situaciones <i>on the-spot</i> , para la generación de uso y, por tanto, su potenciación
4. Desarrollo de fortalezas	Moderar/equilibrar las fortalezas sobre utilizadas que entorpezcan el logro del objetivo planteado. Se crean combinaciones que resulten poderosas y se sustituyen y/o apoyan las debilidades relevantes por fortalezas presentes.
5. Generalización	Tanto si han surgido avances significativos como si se ha alcanzado el objetivo, es importante identificar los éxitos

	personales que se ha experimentado durante el proceso. Las preguntas poderosas se llevan a cabo para generar una percepción de autoeficacia y la idea de continuar aplicando el uso estratégico de las fortalezas, pudiendo extenderse a otros objetivos y ámbitos.
--	---

La formación continúa con la explicación y desarrollo de las habilidades y capacidades de CBL a través de cuatro sesiones de 60 minutos/sesión. Se aplica teoría y se practican técnicas sobre cómo generar:

Figura 2. Habilidades y capacidades de CBL

<p>Establecer objetivos de desarrollo individuales que motiven su rendimiento.</p> <p>El líder coach debe supervisar, evaluar y redirigir los planes de acción, además</p>	<p>Configuración de un entorno seguro, con respeto y confianza bidireccional y transparencia.</p> <p>El líder coach muestra interés por el empleado y que se cumplan las promesas para fomentar la credibilidad.</p>
--	--



<p>Proporcionar apoyo, fomentando así el progreso de los empleados.</p> <p>Retroalimentación de 360ª, ruta bidireccional que facilita la evaluación en el trabajo y ayuda a mejorar la cultura</p>	<p>El deber mutuo se construirá a través de las relaciones sanas y sinceras entre líder-empleado.</p> <p>Que dé lugar a la escucha activa, a la libertad de expresión (empatía, comprensión, aceptación...), y a la formulación de preguntas poderosas que inviten a la reflexión.</p>
--	--

La Inteligencia Emocional (IE) se desarrolla y practica a través de cinco sesiones de 60 minutos/sesión, repartidas de la siguiente forma:

Tabla 2. Formación en Inteligencia Emocional

ACTIVIDAD	DESARROLLO	OBJETIVO
Sesión/es introductorias	Presentación y bienvenida al taller, asentando conocimientos “básicos” para el desarrollo y seguimiento mediante la introducción de conceptos como “emoción” (qué son, cómo las percibimos y nombramos, de qué son resultado...) e “inteligencia emocional” (qué es, cómo podemos medirla y/o desarrollarla...).	Para el máximo rendimiento del taller, los asistentes deben tomar conciencia de los aspectos no tangibles como son las emociones y la IE, pudiendo así identificarlos, nombrarlos y describirlos, en uno mismo y en los compañeros.
Diario emocional	Se trata de anotar durante un periodo de tiempo las emociones y/o sensaciones percibidas. También se pueden incluir estrategias y/o tareas para reducir emociones negativas, apuntando las diferencias emocionales antes y después de llevar a cabo las actividades.	Sirve para entender nuestras emociones y proporcionar feedback de cómo nos sentimos. Se trabaja, entre otras capacidades, la percepción emocional (1ª habilidad del modelo de IE, según Mayer y Salovey, 1990).
Test de autoconocimiento	Consiste en dibujar/pintar dónde se percibe la sensación en un folio (o en la representación de un “hombre/mujer”), para después identificar qué sensación es y qué nos indica esa percepción en ese lugar.	

Escucha activa	Se compartirán anécdotas de situaciones agradables-desagradables vividas, manteniendo atención en signos, gestos, cambios de entonación, etc. (lenguaje no verbal), que se producen, reflejando la alegría o tristeza que experimentan.	El objetivo es atender al lenguaje no verbal y a la comunicación de las emociones, propias y externas, trabajando el reconocimiento emocional (2ª habilidad del modelo de IE de Mayer y Salovey).
Ejercicio de asertividad/empatía:	Escribir en un papel una situación que haya generado malestar en el trabajo, mezclar en un bol, sacar y leer aleatoriamente, reflexionar sobre cómo ha podido sentirse esa persona y qué se podría hacer para evitarlo/mejorarlo.	Actividad para trabajar la comprensión emocional (3º habilidad en el modelo de IE de Mayer y Salovey).
Meditación/Mindfulness	Se trata de una observación e identificación emocional “interna”, acompañada de ejercicios de respiración. Se usa para relajar y reducir el estrés; considerada un tipo de medicina complementaria para mente y cuerpo, ya que la meditación puede producir un estado de relajamiento profundo y una mente tranquila.	Esta práctica se emplea para el control y/o gestión de las emociones (modelo de IE de Mayer y Salovey, 1990: 4ª habilidad).

Tras la formación en CBL, la organización realiza una campaña publicitaria sobre *work engagement* que introduce el tema a tratar en la convocatoria informativa que se va a llevar a cabo, y se presenta al que será el encargado/facilitador, anteriormente presente en

la evaluación y análisis de los cuestionarios, el cual desarrolla la sesión de información y comunicación. Esta estrategia es esencial para evitar resistencia o desmentir información falsa y/o negativa que influya de manera perjudicial en la implantación de las medidas y la actitud de los/as trabajadores/as frente a las mismas. Antes de finalizar la asamblea informativa, guardar un espacio para preguntas y aclaración de dudas. Es significativo el agradecimiento por la participación en la despedida, así como estimular la colaboración e implicación en las acciones que se lleven a cabo en la organización para una comunicación bidireccional.

El líder experimental debe aplicar el contenido de la formación realizada sobre los trabajadores y las trabajadoras, N=10, durante los siguientes tres meses, aproximadamente. Paralelamente al trabajo que realiza el líder experimental como líder *coach*, se lleva a cabo un estudio de rendimiento al inicio de la intervención, durante la misma y hasta su finalización. El mismo seguimiento se lleva a cabo en el grupo control, el cual continúa el trabajo sin modificaciones indicadas por el líder control, para una posterior comparación.

Para el seguimiento de la actividad del líder experimental, se facilita un cuaderno/*checklist* que debe cumplimentar cada dos semanas, anotando las estrategias adquiridas durante la formación que pone en práctica para el desarrollo del *work engagement* en el grupo experimental. También se emplea para apuntar aspectos para tener en cuenta en posibles futuras intervenciones.

4.5. Temporización

	SEMANAS																																
	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	32	
Estudio organización	X																																
Selección muestra		X																															
Elaboración cuestionarios		X																															
Reparto cuestionarios pre-formación CBL			X																														
Corrección cuestionarios			X																														
Análisis datos			X																														
Reunión informativa (directivos)				X																													
Reunión informativa (trabajadores)			X																														
Formación coaching basado en fortalezas					X		X		X		X		X		X																		
Formación habilidades CBL				X	X		X	X		X																							
Formación inteligencia emocional								X	X	X	X	X																					
Reparto cuestionarios post-formación CBL																		X															
Reparto cuestionarios pre-intervención CBL																		X															
Corrección cuestionarios																		X															
Análisis datos																		X															
Reunión informativa																		X															
Intervención aumento work engagement																			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Control checklist																			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Reparto cuestionarios post-intervención CBL																																X	
Cuestionario seguimiento¹																																	

¹ Se realizarán cuestionarios de seguimiento 1 mes, 3 meses y 6 meses desde la finalización de la intervención.

5. Presupuesto

Tabla 3. Presupuesto formación-intervención

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO
Pre-intervención		
Estudio de la organización	Dedicar una semana al estudio exhaustivo de la empresa, incluyendo sus prácticas, procesos, líderes y equipos de trabajo	90€/h x 4h/día x 5 días = 1.800€
Selección líder experimental	Entrevista grupal con los candidatos enviados por las tiendas pertenecientes al área comercial	90€/h x 2h/día x 1 día = 180€
Formación en <i>Coaching-Based Leadership</i>		
Elaboración de cuestionarios	Selección y redacción de preguntas del cuestionario	60€/h x 4h/día x 1 día = 240€
Envío de cuestionarios	Distribución de los cuestionarios entre los participantes	90€/h x 2h/día x 1 día = 180€
Corrección de cuestionarios	Realizar la corrección de los cuestionarios	60€/h x 2h/día x 1 día = 120€
Análisis y estudio de datos	Realizar el análisis y estudio de los datos obtenidos a partir de los resultados de los cuestionarios	60€/h x 2h/día x 1 día = 120€
Comunicación de resultados obtenidos	Redacción y comunicación de los resultados obtenidos (desde directivos hasta empleados participantes)	90€/h x 2h/día x 1 día = 180€
Coaching basado en fortalezas	Sesión 1: 1 sesión x 60 minutos Sesión 2: 1 sesión x 60 minutos	90€/h x 1h/día x 5 días = 450€

	Sesión 3: 1 sesión x 60 minutos Sesión 4: 1 sesión x 60 minutos Sesión 5: 1 sesión x 60 minutos	
Habilidades y capacidades CBL	Sesión 1: 1 sesión x 60 minutos Sesión 2: 1 sesión x 60 minutos Sesión 3: 1 sesión x 60 minutos Sesión 4: 1 sesión x 60 minutos	90€/h x 1h/día x 4 días = 360€
Inteligencia Emocional	Sesión 1: 1 sesión x 60 minutos Sesión 2: 1 sesión x 60 minutos Sesión 3: 1 sesión x 60 minutos Sesión 4: 1 sesión x 60 minutos Sesión 5: 1 sesión x 60 minutos	90€/h x 1h/día x 5 días = 450€
Envío de cuestionarios	Distribución de los cuestionarios entre los participantes	90€/h x 2h/día x 1 día = 180€
Corrección de cuestionarios	Realizar la corrección de los cuestionarios	60€/h x 2h/día x 1 día = 120€
Desarrollo <i>work engagement</i>		
Envío de cuestionarios	Distribución de los cuestionarios entre los participantes	90€/h x 2h/día x 1 día = 180€
Corrección de cuestionarios	Realizar la corrección de los cuestionarios	60€/h x 3h/día x 1 día = 180€
Análisis y estudio de datos	Realizar el análisis y estudio de los datos obtenidos a partir de los resultados de los cuestionarios	60€/h x 3h/día x 1 día = 180€
Comunicación e información	Realizar la colocación de publicidad, enviar campañas por correo electrónico a los empleados, reunión informativa	90€/h x 2h/día x 3 días = 540€

Seguimiento a través de <i>checklist</i>	Seguimiento de aplicación de estrategias de líder <i>coach</i> mediante <i>checklist</i>	90€/h x 1h/día x 6 días = 540€
Envío de cuestionarios	Distribución de los cuestionarios entre los participantes	90€/h x 2h/día x 1 día = 180€
Corrección de cuestionarios	Realizar la corrección de los cuestionarios	60€/h x 2h/día x 1 día = 120€
Post-intervención		
Seguimiento (1 mes, 3 meses, 6 meses)	Distribución y corrección cuestionarios para medir sostenibilidad resultados	180€ (envío) + 120€ (corrección) = 300€/día x 3 días = 900€
Otros		
Material oficina	Sala de reunión, libretas, bolígrafos, folios, impresión publicidad y cuestionarios, aparatos tecnológicos...	5.000€
Situaciones extraordinarias	Imprevistos no contemplados	2.000€
TOTAL		12.400€

6. Resultados esperados

Con la formación en Liderazgo basado en el *Coaching* (CBL) se busca apoyar el desarrollo y la mejora de las habilidades y capacidades pertenecientes al *Coaching-Based Leadership* en los encargados y directivos, para proporcionar sostén a los/as trabajadores/as para mejorar sus resultados profesionales. Mediante el proceso de *coaching*, inquirimos en el aprendizaje tanto en aspectos teóricos como prácticos de los

empleados, persiguiendo expandir su capacidad y la mejora de su desempeño profesional y de su calidad de vida.

Según el modelo HERO (HEalthy and Resilient Organization), se ha constatado que intervenir en los líderes tiene efectos positivos en el bienestar de los empleados y en los resultados organizacionales (Salanova et al., 2012), por ello, hemos establecido una conexión directa entre el liderazgo basado en el *coaching* y el bienestar y el *work engagement* de los colaboradores, dentro y fuera de rol.

Dicha relación la llevamos a cabo a través del ejercicio y la puesta en práctica on the spot de conceptos psicológicos como el Capital Psicológico, el Compromiso Laboral, la Inteligencia Emocional y el *Coaching* basado en fortalezas. Mediante la realización de la formación en base a estas nociones, investigamos su evolución y desarrollo con el objetivo de lograr una promoción óptima en directivos y empleados.

Como hemos mencionado anteriormente, los programas de *coaching* han generado mejoras notables tanto en la gestión como en las relaciones dentro de una organización, y brindan a los miembros de la organización un espacio para reflexionar, expresar sus inquietudes y buscar un equilibrio entre su vida profesional y personal. Es por ello que consideramos imperativa la creación de alianzas directivos-empleados mediante el *coaching* para que, siguiendo el modelo JD-R, el *coaching* impartido por directivos/encargados se considere un recurso laboral que promueve estímulos positivos y, a su vez, *engagement*.

Entre los resultados también se espera su longevidad en el tiempo, de manera que los efectos positivos que surjan en la plantilla se asienten y perduren de forma estable; de esta manera, la formación en CBL y la intervención en *work engagement* podría extenderse a más ámbitos de la organización debido a su anterior éxito.

7. Conclusiones

7.1. Competencias adquiridas durante el curso del máster

Previa realización del Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos, obtuve la titulación en el Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Durante el tiempo que lo cursé, adquirí conocimientos teóricos y prácticos a nivel empresarial, organizacional, jurídicos y psicológicos, entre otros. Si bien los

primeros años de carrera tuvieron un enfoque más judicial, el último se desarrolló en torno al papel que representaba el departamento de Recursos Humanos en las organizaciones empresariales. No obstante, mi interés por la figura del trabajador impulsó la elección de un máster con perspectiva psicológica.

En este año, he podido continuar mi formación en habilidades como la capacidad de evaluar de manera crítica las decisiones presentadas por empresarios y compañeros de equipo, al mismo tiempo que se diagnostican, respaldan y asesoran en decisiones relacionadas con la organización. También, aplicar de manera concreta las diversas disciplinas que conforman las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos junto con la psicología positiva, mejorando así mi competencia laboral. He podido desarrollar mi inteligencia emocional, mi capacidad comunicativa y ampliar mis conocimientos sobre conceptos como clima, *mobbing*, selección de personal, etc., a la vez que he conocido nuevos términos, como la psicología del *coaching*.

Si bien considero que ha sido un más productivo a nivel de información, no he optado por la valoración máxima (4), en mi nivel final puesto que considero que estoy en un proceso de aprendizaje continuo, y este máster puede ser indicador de un comienzo, pero no del final.

Tabla 4. Competencias del máster a valorar

Competencias	Valor inicial (pre-máster)	Nivel final (post-máster)
Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía	1	3
Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos	1	3
Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos	2	3
Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva	1	3
Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales, así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo	2	3
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	2	3
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	2	3
Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional	1	3
Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos	1	3

7.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y al caso del TFM

Para la realización de este TFM, los nuevos conceptos descubiertos durante el máster, como es la Psicología del *Coaching*, me han facilitado un abanico de posibilidades para escoger, entre diversos puntos de vista, posibles soluciones para la resolución de problemas que anteriormente me eran desconocidas, como aplicar el papel de *coach* para el incremento del *work engagement*, profundizando en cada término y las partes que los componen.

De igual manera ocurre con el ámbito profesional, ya que tengo una mayor comprensión de factores determinantes de salud o riesgo en la organización, de las evaluaciones e intervenciones y del mantenimiento de ésta. También puedo concebir al equipo de trabajo desde distintas perspectivas, las cuales me permiten trabajar el clima, la ergonomía, la salud psicológica, etc., pero también desarrollar habilidades como la comunicación y la asertividad.

En general, la realización de este máster me genera seguridad y confianza para mi carrera profesional, apostando por mi competitividad y el valor añadido que puedo ofrecer, lo que también genera mi retención. Pero no se queda ahí, sino que muchos de los aspectos estudiados y trabajados también se aplican en mi vida personal, haciéndome crecer como persona además de como trabajadora, un crecimiento que espero seguir desplegando.

8. Referencias

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323. doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008

Arnold B. Bakker, Simon L. Albrecht y Michael P. Leiter (2011) Preguntas clave sobre el compromiso laboral, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20: 1, 4-28, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>

Bahamón, C., Cortes, V., Piñeros, D., & Rojas, O. (2014). Evolución de la gestión del talento humano, su interacción con la ética, los valores intrínsecos del líder del área, su rol con los grupos de interés y su impacto estratégico en la cultura organizacional, en empresas de los diferentes sectores de Bogotá. (Sergio Arboleda).

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328. 182 Doi:10.1108/02683940710733115

Bakker, Arnold B.; Schaufeli, Wilmar B.; Leiter, Michael P.; Taris, Toon W. (2008). *Compromiso laboral: un concepto emergente en psicología de la salud ocupacional. Trabajo y estrés*, 22(3), 187–200. <https://doi:10.1080/02678370802393649>

Biswas-Diener, R. (2010). Gray Hairs and Gravestones: Positive Psychology Coaching Across the Lifespan. *Psychology Coaching*, 125. [Practicing Positive Psychology Coaching | Wiley Online Books](https://www.wiley.com/doi/10.1002/9781118154211.ch125)

Eduardo E. S. (2007). Coaching y Capital Intelectual. AreaRH blog. Obtenido de [Coaching y Capital Intelectual - arearh.com](http://arearh.com)

Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., Bachrach, D. G., Wang, Y.-L., & Elmadağ Baş, A. B. (2011). Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42(1), 67-85. doi:10.1177/1350507610384329

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300–319.

Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden- and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218–226

Juan Carlos C. (2004). El coaching y sus sucedáneos. Eurotalent blog. Obtenido de Eurotalent: EL COACHING Y SUS SUCEDANEOS (eurotalentblog.blogspot.com)

Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* (33). [doi.org/doi.org/10.5465/256287](https://doi.org/10.5465/256287)

Kim, W., Kolb, J. A. y Kim, T. (2013). La relación entre el compromiso laboral y el rendimiento: una revisión de la literatura empírica y una agenda de investigación propuesta. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248–276. <https://doi.org/10.1177/1534484312461635>

Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1530170>

Llorens-Gumbau, S., & Salanova-Soria, M. (2014). Loss and gain cycles? A longitudinal study about burnout, engagement and self-efficacy. *Burnout Research*, 1(1), 3-11. [doi: 10.1016/j.burn.2014.02.001](https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.02.001)

Lozano Correa, L. J. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (63), 127–144. <https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.447>

Menéndez, J. L. (2006). La abuela y las evidencias del éxito del coaching en la empresa. *Anales de mecánica y electricidad*, (82)5, 39-40.

Peláez, M.J., Coe, C. & Salanova, M. Facilitating Work Engagement and Performance Through Strengths-Based Micro-coaching: A Controlled Trial Study. *J Happiness Stud* 21, 1265–1284 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00127-5>

Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965–979. doi.org/10.1177/0972150916645701

Rafael Jorge S. B. (2017). ¿Qué es y cuándo surge el coaching? *Management blog*.

Obtenido de [¿Qué es y cuándo surge el coaching? \(carlosllanocatedra.org\)](http://carlosllanocatedra.org)

Román, J. D., & Ferrández, M. (2008). *Liderazgo y coaching*. LibrosEnRed.

Serra, J. P. (2010). *Coaching y Liderazgo: para directivos interesados en incrementar sus resultados*. Ediciones Díaz de Santos.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71–92. doi:10.1023/a:1015630930326

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315. doi:10.1002/job.248

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International journal of stress management*, 14(2), 121-141. doi:10.1037/1072-5245.14.2.121

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183- 200. doi:10.1348/096317908x285633

Youssef-Morgan, C.M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress & Health*, 31, 180–188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>