

LOS PROCESOS DE COACHING COMO POTENCIADORES DEL ENGAGEMENT

THE COACHING PROCESS AS ENHANCERS OF ENGAGEMENT

Laura López Mira

Universidad de Sevilla

lauralopez@serviciosdecoaching.es

Juan Moreno García

Universidad de Almería

jmg262@ual.es

RESUMEN

En la presente investigación analizamos la influencia de los procesos de Coaching personal en trabajadores de diversos sectores, con respecto a sus niveles de Engagement. En ella observamos como dichos procesos de Coaching desarrollados por un profesional externo a la estructura organizativa, planificados periódicamente, y estratégicamente gestionados siguiendo programas personalizados, tienen un impacto muy positivo en los niveles de Engagement de los trabajadores. A través de este trabajo, aportamos datos empíricos para el desarrollo del nuevo enfoque estratégico organizacional: La Gestión Integral de la Salud, un nuevo paradigma que nace con la intención positiva de reducir la enfermedad del empleado y promover la salud y el bienestar al mismo tiempo, fomentando la productividad y la calidad del servicio (Zwetsloot y Pot, 2004), modificando la perspectiva de actuación, desde una política de costes a una política de buena inversión en el trabajador, lo cual se traduce directamente en mejores resultados empresariales.

PALABRAS CLAVE

Engagement, Coaching, Psicología Organizacional, Gestión Integral de la Salud, Bournot.

ABSTRACT

In the present study we analyze the influence of the personal Coaching processes in employees of diverse sectors, with respect to their levels of Engagement. We observe how those processes of Coaching developed by an external professional to the organizational structure, planned from time to time, and strategically managed following personalized programs have a very positive impact in the levels of Engagement of the employees.

In this work, we contribute empirical information for the development of the new strategic approach organizational: Comprehensive Management Health, a new paradigm that it is born with the positive intention of reduce employee illness and promote health and wellbeing while promoting productivity and quality of service (Zwetsloot and Pot, 2004), changing the perspective of action, from a cost strategy to other of good investment worker, which is translates directly in better managerial results.

KEYWORDS

Engagement, Coaching, Organizational Psychology, Comprehensive Management Health, Bournot.

1. INTRODUCCIÓN

La motivación y el compromiso han sido dos aspectos clásicos, objeto de múltiples estudios dentro de la psicología organizacional, sin embargo no siempre han estado desprovistos de cierta confusión. Todas las consideraciones realizadas sobre los procesos de motivación en la organización, parten de que dichos procesos influyen de manera determinante sobre la conducta y el rendimiento, si bien efectivamente otra serie de factores como las aptitudes, las expectativas, la percepción del rol, el contenido y las condiciones de trabajo, o las experiencias anteriores, ejercen una influencia considerable sobre la conducta laboral.

El compromiso de los individuos en relación a la consecución de los fines de la organización a través de la colaboración mediante estos recursos, estará en función de que dichos objetivos contribuyan, directa o indirectamente, a sus propios fines personales (Kanfer, R; Chen, G. y Pritchard, R. (Eds.)(2008). Es por ello, que el estudio de los procesos de la motivación en el trabajo, debe ser contemplado dentro de un contexto integrado que abarque la variedad de las características individuales, las del grupo de interacción en el trabajo, así como las características estructurales y operacionales de la propia organización, para captar el carácter interactivo de la conducta organizacional.

En 2001 Erez, Kleinbeck y Thierry abordan la motivación en el trabajo desde la perspectiva de las nuevas relaciones de empleo. Más adelante, en 2005 Gagne y Deci describen la teoría de la autoeficacia y resaltan su relevancia como teoría motivacional. También en 2005 Latham y Pinder realizan una revisión sobre las principales publicaciones en torno a la motivación en el trabajo, la cual les lleva a concluir que la teoría de la asignación de metas, la teoría sociocognitiva, y las teorías sobre la justicia organizacional resultan las aportaciones más relevantes de los últimos 30 años.

Hemos detectado que el área de los recursos personales, y concretamente la autoeficacia, es, pese a ser el más respaldado a nivel científico como una de las piedras angulares del desarrollo personal en las organizaciones, el más desprovisto de evidencia empírica en cuanto a los procesos concretos e intervenciones a nivel individual que contribuyan de forma efectiva a su enriquecimiento, partiendo de una metodología de automotivación como principal generador de la misma.

Durante las tres últimas décadas se han desarrollado y ejecutado una gran cantidad de procesos de intervención individual para tratar y prevenir el estrés laboral y el burnout. Schaufeli y Enzmann (1998) ya destacaban entre otras muchas, el coaching por parte de supervisores y colegas. Esta propuesta es la que más cercanía mantiene con nuestro trabajo de investigación, sin embargo, nosotros proponemos procesos de Coaching externalizados, para garantizar la autenticidad en la respuesta y evitar factores contaminantes del proceso. Además, la intervención mediante coaching, está enfocada en promover estados positivos prioritariamente (como el Engagement), más allá de la reducción de estados negativos (burnout), aunque de igual modo en el proceso se obtiene esta reducción, pero de partida es una propuesta centrada en la Gestión Integral de la Salud (GIS) y enmarcada en la Psicología Positiva, una línea con muy escasas intervenciones contrastadas en organizaciones, dada la cultura anterior instaurada.

Un empleado “Engaged” es pro-activo, generador de su propio feedback, tiene valores ajustados a los de la organización, alta capacidad de recuperación y de ser “Engaged” fuera del trabajo (Demerouti *et al.*, 2001; Salanova *et al.*, 2000; Schaufeli y Bakker 2001).

A nivel individual se ha observado una disminución de las quejas relacionadas con el estrés y reducción del absentismo; mayor socialización y adaptación; aumento de la motivación, satisfacción; mejora del rendimiento y desempeño; y aumentos de la creatividad y la innovación en el trabajo.

A nivel interpersonal las sinergias se establecen con el aumento de emociones sociales positivas relacionadas con el trabajo (ej. Alegría, entusiasmo) y con ello se mejoran las relaciones interpersonales con clientes y compañeros.

A nivel organizacional se observa una reducción de las quejas derivadas del estrés laboral, y aumenta la probabilidad de retener talentos en la propia organización. Como efecto directo, mejora la imagen de la organización.

Estas sinergias se relacionan entre ellas creando efectos de interacciones positivas. Esto refuerza e incrementa a su vez los niveles de bienestar y *Engagement* de los empleados, que a la larga contribuirán a crear más sinergias y el proceso volvería a empezar. Estos fenómenos han sido llamados espirales de ganancias (Hobfoll *et al.*, 2003; Bandura, 1997; Rosenbluth & Peters, 1992).

Existe también evidencia empírica de que el Engagement tiene como consecuencia el aumento de los niveles de salud, esto es, bajos niveles de depresión y tensión nerviosa (Schaufeli, Taris y Van Rhenen, 2003) y menores quejas psicósomáticas (Demerouti *et al.*, 2001).

El Coaching suele influir positivamente en un factor de gran magnitud como la autocreencia, que es además causa y consecuencia del Engagement y potenciadora de las espirales ascendentes positivas, por lo cual, un proceso de Coaching en un trabajador podría elevar sus niveles de Engagement iniciales (previos al proceso).

A través de esta investigación, aportamos datos empíricos para el desarrollo del nuevo enfoque estratégico organizacional: La Gestión Integral de la Salud (GIS), un nuevo paradigma que nace con la intención positiva de reducir la enfermedad del empleado y promover la salud y el bienestar al mismo tiempo, fomentando la productividad y la calidad del servicio (Zwetsloot y Pot, 2004), modificando la perspectiva de actuación, desde una política de costes a una política de buena inversión en el trabajador, lo cual se traduce directamente en mejores resultados empresariales.

1.1 OBJETIVOS

Por tanto, los Objetivos de esta investigación son:

Objetivo General:

Analizar el impacto de los procesos de Coaching en trabajadores de diversos sectores, con respecto a sus niveles de Engagement;

Objetivos Específicos:

- Reunir una muestra representativa de profesionales de diferentes sectores para poder realizar el estudio.
- Análisis previo de los niveles de Engagement a través del cuestionario UWES (Pre-Test).
- Desarrollo de la fase de intervención, compuesta por una sesión de Coaching semanal a cada uno de los participantes.
- Análisis posterior de los niveles de Engagement a cada uno de los profesionales participantes, a través del cuestionario UWES (Post-Test)
- Estudio empírico de los datos extraídos y elaboración de conclusiones.

1.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

El primer académico que conceptualizó el Engagement en el trabajo fue Kahn (1990), quien centró su estudio en el modo mediante el cual el trabajador satisface su rol laboral, concluyendo que los trabajadores Engaged intensifican el esfuerzo en su desempeño por su identificación con el mismo.

Una definición de Engagement es: "un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción" (Schaufeli, Salanova, Ginzález-Romá y Bakker, 2002). En el polo opuesto, el burnout se caracteriza por una combinación de poca energía, esto es, agotamiento, y poca identificación, cinismo (Schaufeli y Taris, 2005).

Este marco teórico se ha confirmado recientemente de forma empírica en un estudio que demostró que el vigor y el agotamiento, así como la dedicación y el cinismo, constituyen dos dimensiones diferentes (Gonzalez-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006). Sin embargo, esta combinación dejaba inconcluso el constructo, pues tras realizar entrevistas a trabajadores holandeses de distintos sectores y ocupaciones, una tercera característica común salió a la luz: la inmersión absoluta en el trabajo, de modo tal que el tiempo vuela sin percatarse de ello. (Schaufeli et al, 2001).

Diversos estudios han encontrado correlación positiva entre Engagement y algunos resultados organizacionales como compromiso organizacional (Salanova et al., 2000; Schaufeli y Bakker, 2004), conducta extrarol (Bakker, Dmerouti y Verbeke, 2004), iniciativa personal (Salanova y Schaufeli, 2008) rendimiento y calidad del servicio (Salanova, Agut y Peiró, 2005).

El Coaching es una disciplina que nació en Estados Unidos con el objetivo de incrementar el rendimiento individual de los profesionales del deporte. Desde entonces, estas lecciones se han extrapolado en los más diversos campos de la actividad humana para mejorar su desempeño. El Coaching es producto y resultado de muy diversas fuentes. Cuando consultamos distintos autores y vertientes, encontramos referencias de muy diferente índole:

La Filosofía, desde Sócrates y el arte de la Mayéutica, hasta la Filosofía existencialista y fenomenológica alemana (Nietzsche, Heidegger, Wittgenstein), pasando por otros autores como Ken Wilber o la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría.

La Psicología, incluyendo el psicoanálisis de Sigmund Freud, el humanismo de Carl Rogers, la Gestalt de Fritz Perls, la logoterapia de Victor Frankl, la psicoterapia cognitiva de Albert Ellis, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawick y otros muchos autores, como Abraham Maslow, Eric Fromm, Jean Piaget, Gregory Bateson, Wilhem Reich y un largo etcétera.

Nuevas ideas de liderazgo y management de grandes investigadores y profesionales, como Stephen Covey, Peter Drucker, Peter Senge, Daniel Goleman, Tom Peters así como autores del desarrollo del potencial humano, incluso algunas tradiciones espirituales como el budismo o el sufismo.

Aportaciones desde otras ciencias como la Física Cuántica, especialmente David Bohm y Fritjof Capra, la Biología del Conocimiento de Humberto Maturana y de Francisco Varela, la Lingüística a partir de John L. Austin o John Searle, la Teoría de Sistemas de Heinz Von Foerster y especialmente de Peter Senge, que la aplicó al mundo de las organizaciones, ect...

No es posible identificar un origen único de manera clara e inequívoca. Pareciera más bien que haya surgido de forma simultánea en diversos lugares, fruto de un devenir que se sintetiza en una nueva metodología para el aprendizaje y el desarrollo de las personas, teniendo un crecimiento de gran intensidad en el mundo de las organizaciones.

Al igual que no existe una única raíz, tampoco encontraremos una sola definición. Aunque podemos identificar coincidencias, también existen variaciones según las diferentes escuelas:

La International Coach Federation, pone el foco en los resultados: “El Coaching es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de Coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida”.

JimSelman: “Es la relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresas o negocios de las personas”.

La Sociedad Francesa de Coaching aporta una definición más en relación con las necesidades del coachee: “Coaching es el acompañamiento a una persona a partir de sus necesidades profesionales, para el desarrollo de su potencial y de su saber hacer”.

En la Escuela Europea de Coaching hacen referencia al método: “Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas, a través del aprendizaje, en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que tienen como resultado el logro de los objetivos”.

Tim Galwey destaca la importancia de la conversación: “El Coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa para alcanzar sus metas soñadas”.

J. Whitmore, da un matiz interesante: “El Coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarlo a aprender en lugar de enseñarle.”

La definición más cercana de Talane Miedaner: “El Coaching cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser. Es una relación profesional con otra persona que aceptará sólo lo mejor de ti y te aconsejará, guiará y estimulará para que vayas más allá de las limitaciones que te impones a ti mismo y realices tu pleno potencial”.

1.3 NUEVAS APORTACIONES A LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Nuestra investigación viene enmarcada en un movimiento más global, perteneciente al ámbito de la Psicología Positiva, cuyos impulsores, Martin Silegman y Mihail Czikszentmihalyi, editores del número especial sobre Psicología Positiva de la revista *American Psychology* (Enero, 2000, p.5) sugieren que el objetivo de esta es “catalizar un cambio de enfoque de la Psicología, desde la preocupación sólo en solucionar las cosas que van mal en la vida, a construir cualidades positivas”

Es por ello que nuestro estudio tiene como finalidad analizar la influencia de los procesos de Coaching personal en trabajadores de diversos sectores, con respecto a sus niveles de Engagement; partiendo de que los procesos de Coaching desarrollados por profesionales externo a la estructura organizativa, planificados periódicamente, y estratégicamente gestionados siguiendo programas personalizados, tendrán un impacto positivo en los niveles de Engagement de los trabajadores.

2. MARCO TEÓRICO DEL ENGAGEMENT: TEORÍAS PSICOSOCIALES

El modelo de Demandas y Recursos Laborales (DRL) ha recibido un fuerte apoyo empírico, de la comunidad científica internacional, pues ha sido contrastado en distintos países, y en organizaciones de muy diversa índole, reforzando su solidez e ilustrando su carácter heurístico, que facilita que para cada organización se incluyan demandas y recursos específicos, pues los trabajos y las

organizaciones son muy variados y diferentes entre sí, y sería utópico pensar en un único modelo inflexible y universal para todos.

El modelo es flexible por tanto, pero las relaciones entre los grupos es variables. En general, podemos realizar una distinción dual en un trabajo: demandas y recursos laborales.

Las demandas laborales son características de la organización y gestión del trabajo. Requiere un esfuerzo por parte del trabajador para realizarse, lo cual lleva asociado un coste físico y/o psicológico (mental ó emocional).

Los recursos laborales son precisos para enfrentarse a la ejecución del trabajo, a sus demandas, y también por derecho propio. Se trata de las características físicas, psicológicas, sociales u organizacionales, funcionales de cara a la consecución de los objetivos, reductores de las demandas laborales y estimuladoras del crecimiento personal, del aprendizaje y el desarrollo.

El modelo DRL asume dos procesos: un deterioro de la salud donde las altas demandas agotan al empleado, y un proceso de motivación en el que los recursos permiten hacer frente eficazmente a las demandas laborales, fomentando la participación e intensificando las probabilidades de resultados positivos como el compromiso con la organización, la conducta extra-rol, alto rendimiento y óptima calidad de servicio.

El Engagement es activador y estimulador de la función motivadora de los recursos laborales, tanto extrínsecamente (de cara la consecución de las metas organizacionales establecidas), como intrínsecas (fomentan el crecimiento personal y profesional de los empleados, su aprendizaje y su desarrollo). Y es en este último aspecto donde se ponen de manifiesto las necesidades humanas básicas como la necesidad de ser competente, autónomo y eficazmente sociable.

De acuerdo a la Teoría de la Autodeterminación (Ryan y Deci, 2000) los contextos de trabajo que apoyan estas necesidades básicas de competencia, autonomía y relación incrementarán la motivación intrínseca y el bienestar del empleado.

Este potencial motivacional intrínseco de los recursos laborales es también reconocido por otros enfoques psicológicos, tales como la Teoría de las Características del Trabajo (Hackman y Oldham, 1980), que descubre cómo cada trabajo tiene un potencial motivador específico que depende de la presencia de cinco características básicas en el trabajo: la variedad de habilidades, la identidad de la tarea, el significado de la tarea, la autonomía y el feedback. Además, estas están relacionadas con resultados positivos tales como la alta calidad del rendimiento, la satisfacción laboral, volumen de negocio y reducción del absentismo.

Los recursos laborales también pueden desarrollar un papel motivador de tipo extrínseco, dado que entornos de trabajo que ofrecen una gran diversidad de recursos fomenta la voluntad de dedicación.

Entonces, ya sea a través de la satisfacción de las necesidades básicas ó a través de la consecución de los objetivos laborales, los recursos son moduladores de la motivación en el trabajo, facilitando los procesos de Engagement a través de los cuales son a su vez estimulados.

Los trabajadores Engaged se sienten comprometidos con la organización, se fidelizan con ella, y son leales, pues es la organización quien le proporciona los recursos, que ellos valoran, están dispuestos a realizar por tanto un esfuerzo adicional, reforzando la mejora en el desempeño, ya que ven incrementados sus aprendizajes, su crecimiento personal y de desarrollo en el trabajo.

3. SÍNTESIS, INVESTIGACIÓN ACTUAL Y PROFUNDIZACIÓN EN LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN: COACHING&ENGAGEMENT

Existen estudios de diversos países (Holanda, Finlandia, Austria y España), los que, utilizando muy diferentes grupos ocupacionales, apoyan la existencia del continuo que describe el modelo DRL, situando en un polo el deterioro de la salud y en el inverso el proceso motivacional.

En 2008 Bakker y Demerouti reformularon el modelo DRL integrando una nueva correlación: los recursos laborales se relacionan mutuamente con los recursos personales (p. ej., optimismo, autoeficacia, resiliencia y autoestima), de modo tal que estos últimos tienen capacidad de influencia en los recursos laborales, generando más Engagement y mejoría en el desempeño, que al tiempo, incrementa los niveles de recursos tanto laborales como personales en el futuro.

Posteriormente, Xanthopolou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, investigaron en 2009 la relación entre las fluctuaciones diarias de los recursos personales y laborales y su relación directa con el Engagement y con el éxito financiero organizacional.

Los resultados fueron interesantes, demostrando que cuando el supervisor desarrollaba su liderazgo implementando algunas técnicas del Coaching, incrementaban los niveles de Engagement de los trabajadores en los días consecutivos y mejoraba su desempeño, así como comprobaron los efectos positivos del apoyo social, en el equipo de trabajo, provocando mejoras en autoeficacia y Engagement.

De esta forma encontramos los primeros indicios del impacto positivo que pueden tener tanto los recursos laborales como personales, en el estudio del Engagement, pues comprobamos cómo a través de comportamientos puntuales y desarrollando algunas técnicas aisladas de Coaching por parte del supervisor directo, se dan cambios positivos en el desempeño de los trabajadores.

Nuestra propuesta se centra en la evaluación del impacto de los procesos de Coaching por un profesional externo a la organización, en los niveles de Engagement, unos programas personalizados por alguien ajeno a estructura organizativa, personalizados, estratégicamente desarrollados y periódicamente implementados.

La investigación más amplia se ha llevado a cabo sobre los recursos laborales, aquellos que existen en el lugar de trabajo, físico o social, la autonomía, el feedback, las relaciones interpersonales con compañeros y supervisores... mientras el estudio dedicado a los recursos personales, tales como autoestima, optimismo y autoeficacia es bastante más reducido, razón por la cual desarrollamos nuestro estudio en esta línea, analizando la relación de influencia entre Coaching y Engagement modulando factores personales.

Uno de los factores personales de mayor relevancia es la autoeficacia: La investigación ha demostrado que el Engagement está relacionado con la existencia de recursos personales, como son las creencias en la propia eficacia personal ó autoeficacia.

La autoeficacia es tanto causa como consecuencia del Engagement (Llorens et al., 2004, Salanova, 2003; Salanova, Bresó y Schaufeli, 200) que apoya la teoría de la existencia de espirales positivas ascendentes:

Las creencias en las propias competencias para realizar bien el trabajo, influyen positivamente en el Engagement (Altos niveles de vigor, dedicación y absorción en el trabajo) que a su vez influirán en consolidar aún más esas creencias en la propia eficacia.

4. PROCEDIMIENTO

4.1. MUESTRA DE ESTUDIO

La muestra objeto de estudio está compuesta por diez profesionales de distintos sectores y características. Se ha respetado la confidencialidad de los mismos. El grupo, tenía las siguientes características:

El intervalo de edad está entre 25 y 37 años

La media de edad es de 31,5 años

La media de experiencia laboral es de 5,3 años

4.2. PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA DE DATOS Y TEST UWES

La semana laboral del 26 al 30 de Septiembre de 2011, fue lanzada la propuesta de actuación a través de la red profesional de linkedin, y en breve espacio de tiempo pudimos realizar la selección, por orden de petición, de los profesionales que participarían en el estudio.

Elaboramos una presentación más extensa del proyecto, que fue enviado a cada uno de los participantes vía email, y a continuación se detallaba la disponibilidad de los mismos para comenzar a desarrollar las sesiones semanales de Coaching.

En la primera sesión, que tuvo lugar la primera semana de Octubre de 2011, a cada uno de ellos le fue implementado el test UWES (Utrecht Work Engagement Scale), con la finalidad de evaluar los niveles de Engagement iniciales, previamente al inicio de la sesión, algunas de las cuales fueron vía skype.

Este test consta de diecisiete preguntas correspondientes a tres escalas multi-ítem, internamente consistentes y estables a lo largo del tiempo.

En la cuarta semana del proceso, tras la sesión final de Coaching, la última semana de octubre, pasamos nuevamente el test individualmente con objeto de obtener resultados previos y posteriores a la intervención.

CUESTIONARIO ENGAGEMENT UWES

Cuestionario de auto informe denominado Utrecht Work Engagement Scale (UWES) que incluye los tres aspectos constituyentes del Engagement en el trabajo: vigor, dedicación y absorción.

El vigor es medido por los seis ítems a seguir que se refieren a los altos niveles de energía y resisten, la voluntad de invertir esfuerzos, no se fatiga con facilidad, y persistir frente las dificultades.

1. *En mi trabajo me siento lleno de energía.*
2. *Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.*
3. *Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.*
4. *Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.*
5. *Soy muy persistente en mi trabajo.*
6. *Incluso cuando las cosas no van bien, continuo trabajando.*

Aquellos que presentan altos porcentajes en vigor generalmente tiene mucha energía cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos escores en vigor tienen menos energía.

La dedicación es evaluada por cinco ítems que refieren a un censo de significado por el trabajo, haciendo sentir entusiasmado y orgulloso en relación al su labor, inspirado y desafiado por él.

1. Mi trabajo está lleno de significado y propósito.

2. Estoy entusiasmado con mi trabajo.

3. Mi trabajo me inspira.

4. Estoy orgulloso del trabajo que hago.

5. Mi trabajo es retador.

Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiadora. Sin embargo, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación al su trabajo. Aquellos que presentan bajos niveles no se identifican con su trabajo porque ellos no tienen la experiencia como significativa, inspiradora o desafiadora, y no se sienten ni entusiasmados ni orgullosos en relación al su trabajo.

La absorción es medida por seis ítems que se refieren a estar totalmente inmerso en su trabajo y tiene dificultades en desapegarse de ello, el tiempo pasa rápidamente y él olvidase de todo su alrededor.

1. El tiempo vuela cuando estoy trabajando.

2. Cuando estoy trabajando olvido todo el que pasa a alrededor de mí.

3. Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.

4. Estoy inmerso en mi trabajo

5. Me “dejo llevar” por mi trabajo.

6. Me es difícil “desconectarme” de mi trabajo.

Aquellos que presentan altos niveles en absorción sienten que están generalmente envueltos e inmersos en su trabajo, y tiene dificultades en desapegarse de ello.

Consecuentemente, todo alrededor es olvidado y el tiempo parece volar. Aquellos que presentan bajas puntuaciones de absorción no sienten envueltos o inmersos en su trabajo, no presentan dificultades en desapegarse de su trabajo, ni de olvidarse de todo a su alrededor.

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN Y PROCESO DE INTERVENCIÓN

Descripción de la intervención en Coaching: Síntesis del Proceso de Coaching (Intervención). La intervención tiene lugar durante el mes de Octubre de 2011, un total de diez profesionales constituyen la muestra, para los cuales se realizan diez procesos personales de Coaching, compuestos por cuatro sesiones cada uno de ellos, siendo una sesión semanal por persona la periodicidad.

El total es de cuarenta sesiones de Coaching durante dicho mes, y a estas diez personas, profesionales de diversos sectores.

Las sesiones tienen una duración de entre 60 y 90 minutos, y son individuales, cuadrando para ello la agenda del proyecto con los implicados.

Son cuatro las semanas laborales dedicadas a esta fase:

- 3-7/10/2011
- 10-14/10/2011
- 17-21/10/2011
- 24-28/10/2011

Los niveles de “Engagement” son medidos en ambos grupos tanto al inicio, como al finalizar la intervención, a través del cuestionario UWES, respetando en todo momento la confidencialidad de los mismos.

5. ANÁLISIS Y RESULTADOS

Realizamos una comparación de igualdad de medias entre antes y después de los procesos de Coaching.

1. Asumimos continuidad en los datos.
2. Prueba de Kolmogorov-Smirnov para comprobar normalidad.

Realizamos esta prueba no paramétrica para comprobar si los datos proceden de una distribución normal. El contraste que se plantea en esta prueba es:

H_0 : Los datos proceden de una distribución normal

H_1 : Los datos NO proceden de una distribución normal

Para que se cumpla la hipótesis de normalidad no podremos rechazar la hipótesis nula, es decir Sig. > 0.05 (si trabajamos con un nivel de significación del 5%).

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra

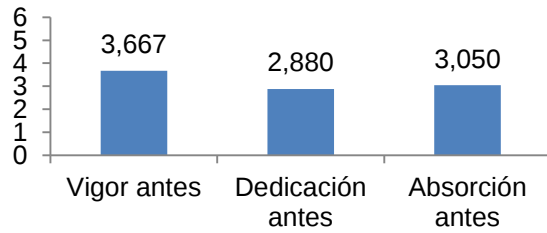
		Media vigor antes	Media dedicación antes	Media absorción antes	Media vigor después	Media dedicación después	Media absorción después
N		10	10	10	10	10	10
Parámetros normales ^b	Media	3,6667	2,8800	3,0500	5,0167	4,6800	4,3167
	Desviación típica	,76578	1,36691	1,18126	,52967	,98070	1,01668
Diferencias más extremas	Absoluta	,200	,148	,246	,146	,188	,149
	Positiva	,138	,140	,128	,146	,134	,128
	Negativa	-,200	-,148	-,246	-,125	-,188	-,149
Z de Kolmogorov-Smirnov		,632	,469	,779	,461	,593	,72
Sig. asintót. (bilateral)		,819	,981	,578	,984	,873	,979

a. La distribución de contraste es la Normal.

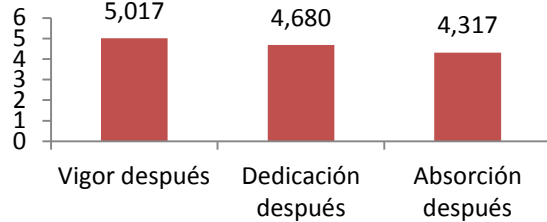
b. Se han calculado a partir de los datos.

Todos los valores de Sig. son mayores a 0.05 por lo que afirmamos que los datos proceden de una distribución normal.

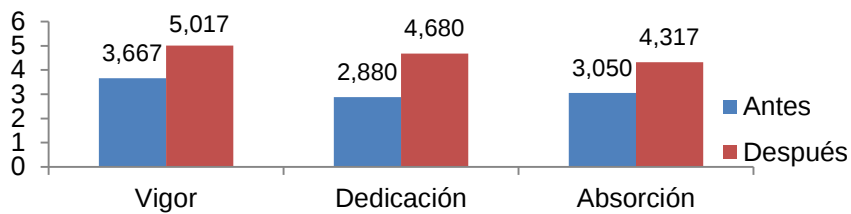
3. Gráficos descriptivos de medias.
 - a. Antes de Coaching.



b. Después de Coaching.



c. Comparación de medias.



4. Contraste de igualdad de dos medias para muestras dependientes.

Consideramos que los grupos de sujetos que queremos comparar no son independientes, sino que están relacionados; como ocurre cuando queremos analizar datos provenientes de diseños con medidas repetidas.

El contraste de hipótesis planteado será de la forma:

$$\left. \begin{array}{l} H_0: \text{Media 1} = \text{Media 2} \\ H_1: \text{Media 1} \neq \text{Media 2} \end{array} \right\}$$

Una situación típica que permite resolver este contraste es la que se da en los diseños antes-después o pre-post: a una muestra de sujetos se le toma una medida pre-tratamiento, se les aplica el tratamiento y se les vuelve a tomar una medida pos-tratamiento para evaluar si se ha producido algún cambio.

Al probar la normalidad de los datos, hacemos la prueba T-Student para muestras relacionadas.

Estadísticos de muestras relacionadas

		Media	N	Desviación típ.	Error típ. de la media
Par 1	Media vigor antes	3,6667	10	,76578	,24216
	Media vigor después	5,0167	10	,52967	,16750
Par 2	Media dedicación antes	2,8800	10	1,36691	,43226
	Media dedicación después	4,6800	10	,98070	,31013
Par 3	Media absorción antes	3,0500	10	1,18126	,37355
	Media absorción después	4,3167	10	1,01668	,32150

Correlaciones de muestras relacionadas

		N	Correlación	Sig.
Par 1	Media vigor antes y Media vigor después	10	,769	,009
	Media dedicación antes y Media dedicación después	10	,820	,004
Par 3	Media absorción antes y Media absorción después	10	,823	,003

Prueba de muestras relacionadas

		Diferencias relacionadas					t	gl	Sig. (bilateral)
		Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95%Intervalo de confianza para la diferencia				
					Inferior	Superior			
Par 1	Media vigor antes - Media vigor después	-1,35000	,49348	,15605	-1,70301	-,99699	-8,651	9	,000
Par 2	Media dedicación antes - Media dedicación después	-1,80000	,79443	,25122	-2,36830	-1,23170	-7,165	9	,000
Par 3	Media absorción antes - Media absorción después	-1,26667	,67220	,21257	-1,74753	-,78580	-5,959	9	,000

En los resultados del contraste T para muestras relacionadas observamos en primer lugar información sobre los estadísticos referidos a las diferencias entre cada par de puntuaciones. También nos informa sobre el intervalo de confianza para la diferencia entre las medias (si este intervalo contiene el cero, podemos aceptar la hipótesis nula de igualdad de medias, no siendo este nuestro caso). En las ultimas columnas de la tabla se ofrece el valor del estadístico t , junto con su significación Sig., que nos llevará a rechazar la hipótesis nula de igualdad de las medias, siempre que el p-valor (Sig.) sea menor que 0.05, en cuyo caso se dice que las diferencias entre las dos medias han resultado *significativas*.

Por lo que podemos concretar que las medias de antes y después del tratamiento no son iguales, concluyendo que el proceso realizado ha surgido su efecto. Por otro lado podemos referirnos a qué media es superior según t , en nuestro estudio, el estadístico es negativo en todos los casos por lo que podemos afirmar que las medias de las variables después del tratamiento son mayores que antes de este.

5. Tabla normativa “Engagement”

	% Muestral	Vigor	Dedicación	Absorción
Muy bajo	<5	<2.6	<1.41	<1.21
Bajo	5 - 25	2.6 - 3.51	1.41 - 2.99	1.21 - 2.25
Medio	25 - 75	3.52 - 4.99	3 - 4.5	2.6 - 4.1
Alto	75 - 95	5 - 5.99 *	4.6 - 5.5 *	4.2 - 5.1 *
Muy alto	>95	>5.99	>5.5	>5.1
Media antes		3,67	2,88	3,05
Media después		5,02	4,68	4,32
Desviación típica antes		0,77	1,37	1,18
Desviación típica después		0,53	0,98	1,02
Rango		0-6	0-6	0-6

6. CONCLUSIONES

En todos los casos analizados, se han incrementado los niveles de Engagement, a través del aumento de los niveles de vigor, dedicación y absorción extraídos del test UWES.

Esto confirma nuestra hipótesis, demostrando empíricamente la influencia directa del Coaching en los recursos personales, pues queda científicamente demostrado el impacto positivo de los procesos de Coaching personal, en los niveles de vigor, dedicación y absorción que componen el Engagement.

Se han aportado datos empíricos para el desarrollo del nuevo enfoque estratégico organizacional: La Gestión Integral de la Salud (GIS), el nuevo paradigma que nace con la intención positiva de reducir la enfermedad del empleado y promover la salud y el bienestar al mismo tiempo, fomentando la productividad y la calidad del servicio.

Con estos resultados, estamos reforzando los beneficios de la gestión de recursos humanos centrada en la promoción de la salud y bienestar del trabajador, manifestando el papel clave que juegan los recursos personales, que hemos trabajado en profundidad a través de las sesiones personales de Coaching, y que habitualmente no representa un foco de atención investigadora, pues la gran mayoría de estudios se centran en los recursos laborales.

Por tanto realizamos una aportación empírica al campo de los recursos humanos y de la Psicología Positiva, relacionando dos conceptos, Coaching y Engagement, que hasta el momento no habían sido relacionados en estudios de investigación.

Abrimos pues nuevas vías de investigación, en la búsqueda de relaciones positivas trabajador-empresa, que fomenten la motivación, la implicación y la realización del trabajador, su bienestar físico y psicológico, y que sea traducido simultáneamente en resultados positivos para el desarrollo organizacional, incrementando la calidad del servicio del trabajador a la empresa, su rendimiento y su competencia en el desempeño encomendado, identificándose con los valores de la organización y con la misión de la misma.

7. CONTINUACIÓN DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y CREACIÓN DE UN NUEVO MODELO DE TRABAJO EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL

A raíz de estos resultados que demuestran el positivo impacto de los procesos de Coaching en los niveles de Engagement a nivel individual, hemos desarrollado nuevas líneas de trabajo que en la actualidad nos ocupan. Una de ellas se refiere al contagio emocional, esto es, el impacto que el aumento de Engagement en el trabajador, desarrolla en su entorno, en el equipo de trabajo del cual forma parte, en las personas con las que habitualmente desarrolla su labor en la organización.

Además estamos iniciando estudios paralelos sobre otras fuentes de motivación, como el entrenamiento de los mandos intermedios y directivos en el llamado “Lider by Coaching”, los efectos de la adquisición de estas nuevas herramientas motivacionales de los directivos en los trabajadores, y la relación de todo ello en los niveles de Empowerment de los equipos de trabajo.

A través de todo ello estamos desarrollando un nuevo modelo de trabajo integral en las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior* (2nd ed.). Milton Keynes. UK: Open University Press/McGraw-Hill.
- Bakker, A., Albrecht, S. & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28.
- Erez, M., Kleinbeck, U. & Thierry, H. (2001). *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*.
- Gagne, M. & Deci, E. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Halbesleben, J. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout demands, resources and consequences. In A. B. Bakker & M. Leiter (Eds.). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 102–117. New York, NY: Psychology Press.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kanfer, R; Chen, G. & Pritchard, R. (Eds.)(2008). *Work Motivation. Past, Present and Future*. SIOP Organizational Frontiers Series.
- Latham, G. & Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516
- Leiter, M. & Maslach, C. (1999). Six areas of work life: A model of the organizational context of burnout. *Journal of Health and Human Services Administration*, 21, 472–489.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behavior*, 23, 825–841.
- Rodríguez, A., Schaufeli, W., Salanova, M., Cifre, E., & Sonnenschein, M. (in press). *An electronic diary study on flow experiences involving working and non-working tasks*. *Work and Stress*.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiro', J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217–1227.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I., & Schaufeli, W. (2003). Perceived collective efficacy. Subjective well-being and task performance among electronic work groups: An experimental study. *Small Groups Research*, 34, 43–73.

- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (in press). Yes, I can, I feel good and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Xanthopoulou, D. & Bakker, A. (2010). Gain spirals of resources and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 118–131. New York, NY: Psychology Press.
- Schaufeli, W. (2006). The balance of give and take: Toward a social exchange model of burnout. *International Review of Social Psychology*, 19, 87–131.
- Schaufeli, W. (2009). *The incremental validity of work engagement and burnout*. Paper presented at the APA/NIOSH Work, Stress, and Health 2009: Global Concerns and Approaches conference. San Juan: PR.
- Schaufeli, W. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. London: Taylor & Francis Ltd.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Naesswall, M. Sverke, & J. Hellgren (Eds.), *The individual in the changing working life* (pp. 380–404). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Schaufeli, W. & Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work and Stress*, 19, 256–262.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 173–203.
- Segura, S. & González-Roma, V. (2003). How do respondents construe ambiguous response formats of affect items?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85, 956–968.
- Taris, T., Schaufeli, W. & Shimazu, A. (2010). The push and pull of work: About the difference between workaholism and work engagement. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 39–53. New York, NY: Psychology Press.
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W., Taris, T., & Schreurs, B. (2010). Motivation and job related well-being: Why do workaholics, engaged and burned-out employees work so hard?. Manuscript under review.
- Whitman, D., van Rooy, D. & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63, 41–81.