

Intervenciones en micro-coaching basado en fortalezas para el desarrollo de los recursos humanos

María Josefina Peláez

*Profesora en el Máster de Psicología del Trabajo.
Universidad Jaume I*

Cristián Coo Calcagni

*Profesor en el Máster de Psicología Positiva Aplicada.
Universidad Jaume I*

Marisa Salanova Soria

*Catedrática de Psicología Social.
Universidad Jaume I*

Este trabajo ha obtenido un accésit del **Premio Estudios Financieros 2019** en la modalidad de **Recursos Humanos**.

El jurado ha estado compuesto por: don David Aguado García, doña Ana María Calles Doñate, don Juan Manuel Chicote Díaz, don José Antonio González Moreno, don Vicente Martínez Tur y don Manuel Pino Giráldez.

Los trabajos se presentan con seudónimo y la selección se efectúa garantizando el anonimato de los autores.

Extracto

El *coaching* basado en fortalezas se enmarca dentro del movimiento científico de la psicología positiva y establece la identificación, desarrollo y uso de fortalezas personales para fomentar resultados positivos en las personas y en las organizaciones. Los objetivos de esta investigación son describir los beneficios potenciales que puede aportar este enfoque al desarrollo de recursos humanos, y en particular a la optimización del bienestar psicosocial y desempeño de las personas trabajadoras, presentando resultados empíricos de su eficacia mediante un estudio controlado aplicado en una empresa automotriz. Sesenta personas trabajadoras sin puestos ejecutivos participaron de un programa de micro-*coaching* basado en fortalezas, que consistió en un *workshop* grupal y tres sesiones de *coaching* individuales. Las personas participantes fueron divididas en dos grupos (experimental y control-*waiting list*) y tanto ellas como sus supervisores participaron de una evaluación en tres tiempos (PRE-POS-FUP). Los resultados cuantitativos y cualitativos indicaron un impacto positivo del programa sobre el *engagement* en el trabajo, el capital psicológico positivo y el desempeño in-rol y extra-rol de las personas participantes. Las implicaciones prácticas sugieren que las intervenciones en *coaching* psicológico positivo basado en fortalezas son una propuesta efectiva para el desarrollo y gestión de las personas en las organizaciones.

Palabras clave: *coaching*; fortalezas; psicología positiva; recursos humanos.

Fecha de entrada: 03-05-2019 / Fecha de aceptación: 15-07-2019

Cómo citar: Peláez, M.^a J., Coo Calcagni, C. y Salanova Soria, M. (2019). Intervenciones en micro-coaching basado en fortalezas para el desarrollo de los recursos humanos. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 440, 231-256.



Strength-based micro-coaching interventions for human resources development

María Josefina Peláez

Cristián Coo Calcagni

Marisa Salanova Soria

Abstract

Strength-based coaching is framed within the scientific movement of positive psychology and establishes the identification, development, and use of strengths as a means to promote positive results in both persons and organizations. The main goal of this study is to describe the potential benefits that this perspective can bring to human resources development, specifically in terms of the optimization of worker's psychosocial health and performance presenting empirical results, supporting its efficacy in a controlled study conducted in a automotive manufacturing firm. Sixty workers without executive or management responsibilities participated in a strength-based micro-coaching program that consisted of a group workshop and three individual coaching sessions. Participants were distributed between two groups (experimental and control-waiting list), and both their direct supervisors and themselves responded an evaluation questionnaire in three different times (PRE-POST-FUP). Both quantitative and qualitative results indicated that the program had a positive impact on participants work engagement, psychological capital, and in/extra-role performance. Practical implications suggest that strength-based coaching interventions are an effective strategy for human resources management and development within organizations.

Keywords: coaching; strengths; positive psychology; human resources development.

Citation: Peláez, M.^aJ., Coo Calcagni, C. y Salanova Soria, M. (2019). Strength-based micro-coaching interventions for human resources development. *Revista de Trabajo y Seguridad Social. CEF*, 440, 231-256.





Sumario

1. ¿Qué es el *coaching* basado en fortalezas?
 2. Aplicaciones del *coaching* al desarrollo de los recursos humanos
 3. Evidencia empírica de un programa de *micro-coaching* basado en fortalezas
 - 3.1. Contextualización y participantes
 - 3.2. Descripción del programa
 - 3.3. Medidas utilizadas
 - 3.4. Análisis de los datos
 - 3.5. Resultados
 - 3.6. Resultados cualitativos
 4. Conclusiones
 5. Reflexión final
- Referencias bibliográficas

El *coaching* es una «práctica» en busca de una columna vertebral científica (basada en la evidencia y con modelos teóricos explicativos).

Creo que la disciplina de la psicología positiva ofrece al *coaching* esa columna vertebral.

Martin Seligman (2007)

1. ¿Qué es el *coaching* basado en fortalezas?

Recientemente ha emergido una nueva disciplina dentro de la ciencia psicológica: la psicología del *coaching*. Anthony Grant de la Universidad de Sidney (2001) ya la definió como una rama de la psicología que se ocupa de la aplicación sistemática de la ciencia comportamental para la mejora de la experiencia vital, el rendimiento laboral y el bienestar de individuos, grupos y organizaciones. Se centra en facilitar el logro de objetivos, en mejorar el crecimiento y desarrollo personal y profesional de los clientes en su vida personal y en el ámbito del trabajo. No se dirige a tratar directamente casos clínicamente significativos de enfermedad mental o niveles anormales de malestar. Desde este planteamiento, la psicología del *coaching* encuadra muy bien con el objetivo del desarrollo más innovador de recursos humanos que se centra en la mejora de los empleados tanto desde una perspectiva laboral como en su desarrollo personal y psicológico.

Dentro del marco de una relación colaborativa, el psicólogo *coach* apoya al *coachee* en el proceso de establecer y lograr metas significativas a través de: (1) identificar los resultados deseados, (2) establecer metas específicas, (3) incrementar la motivación identificando fortalezas personales, (4) identificar recursos y formular planes de acción, (5) monitorear y evaluar el progreso, y (6) evaluar y modificar los planes de acción de acuerdo a dicha evaluación (Grant, 2011, 2013). En el ámbito organizacional, y más específicamente en la gestión de recursos humanos, la utilización del *coaching* como una herramienta relevante se ha incrementado de manera significativa durante las últimas dos décadas, ya que apunta a mejorar y optimizar el desempeño laboral de las personas trabajadoras y lograr el éxito a nivel organizacional (Joo, 2005).

En este contexto, es importante destacar el papel de la psicología positiva (PsiPos), una rama de la psicología que se enfoca en el estudio del funcionamiento óptimo de las personas y organizaciones (Seligman y Csikszentmihalyi, 2014). El objetivo primordial de esta disciplina es el desarrollo de cualidades positivas para facilitar el bienestar subjetivo

y el florecimiento humano. Basada en la premisa humanista de que todas las personas son esencialmente sanas, poseen recursos psicológicos internos y desean vivir vidas con sentido y realización, esta disciplina puede ser entendida como una psicología basada en fortalezas. En este sentido, existen esfuerzos por desarrollar el así llamado «coaching psicológico positivo», entendido como *coaching* que parte de la investigación científica en PsiPos y la traslada a instrumentos efectivos con el objetivo de ayudar a los clientes a incrementar su felicidad, bienestar y éxito. Los PsiPos *coaches* utilizan los principios de la PsiPos sobre el uso potencial de las fortalezas de los clientes (por ejemplo, optimismo, gratitud, creatividad, etc.) para mejorar día a día su felicidad, y esta crece cuando experimentan emociones positivas, *engagement*, relaciones positivas, significado y consecución de objetivos.

De hecho, el desarrollo de fortalezas es uno de los pilares esenciales de la PsiPos que entronca muy bien con la filosofía del *coaching* en el uso de las fortalezas del *coachee* para alcanzar su objetivo. Una fortaleza psicológica puede ser entendida como la capacidad natural para actuar, pensar y sentir caracterizada por la sensación de autenticidad y energía que dota al individuo para potenciar su funcionamiento óptimo, crecimiento personal y efectividad (Linley y Harrington, 2006). Peterson y Seligman (2004) propusieron una taxonomía de 24 fortalezas de carácter específico que van desde la creatividad al liderazgo y al humor, clasificándolas bajo 6 grandes familias de virtudes que son la sabiduría, el coraje, el amor, la justicia, la templanza y la espiritualidad. Esta taxonomía de fortalezas se conoce como el inventario de fortalezas «VIA» (*Values in Action*; valores en acción), que define las fortalezas psicológicas o de carácter como rasgos moral y socialmente valorados cuyo uso contribuye al cultivo del bienestar. Linley y Harrington (2006) argumentan que cuando las personas utilizan sus fortalezas se sienten bien consigo mismas, mejoran en cuanto a su capacidad de hacer aquello en lo que destacan naturalmente y trabajan para desarrollar su máximo potencial. Actualmente, un creciente número de profesionales (por ejemplo, terapeutas, *coaches* y consultores en recursos humanos) están utilizando estrategias de intervención basadas en fortalezas con sus clientes, ya que han encontrado que están asociadas de manera significativa con incrementos en el bienestar (Park, Peterson y Seligman, 2004), recursos psicológicos como, por ejemplo, la autoeficacia (Proctor, Maltby y Linley, 2011) y logro de objetivos personales y empresariales (Linley, Nielsen, Gillett y Biswas-Diener, 2010).

Existe un creciente consenso entre las personas investigadoras pertenecientes tanto al campo de la psicología del *coaching* como de la PsiPos sobre la complementariedad de ambos enfoques, ya que comparten la perspectiva de cultivar las fortalezas de los individuos para mejorar sus niveles de bienestar, desempeño y crecimiento (Biswas-Diener, 2010). En este sentido, el *coaching* basado en fortalezas es un ejemplo de integración exitoso entre ambas disciplinas (Linley y Harrington, 2006; Linley *et al.*, 2010). Dicho de otra manera, poner fortalezas personales al servicio de metas compatibles con valores personales orientadas al desarrollo y crecimiento personal y profesional es una receta infalible para obtener resultados de excelencia y bienestar psicológico. Ya que las personas que buscan lograr metas

coherentes con dichos elementos dedican esfuerzos sostenidos en el tiempo para obtenerlas, y por lo tanto es más probable que lo logren (Linley *et al.*, 2010).

El *coaching* psicológico positivo tiene una serie de características particulares que lo hacen especialmente interesante en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos, y que son las siguientes:

- Tendencia a buscar soluciones, más que a analizar problemas.
- Uso de intervenciones e instrumentos de evaluación basados en la evidencia científica.
- Atención a las emociones tanto positivas como negativas y sus efectos a nivel de comportamiento.
- Uso de la indagación apreciativa con un lenguaje positivo en las interacciones durante las sesiones de *coaching* con su consiguiente transferencia a las interacciones diarias en el lugar de trabajo.
- Uso de un vocabulario codificado e investigado de fortalezas.

En este estudio, nos centraremos especialmente en esta última característica: el uso de un vocabulario codificado e investigado de fortalezas. El enfoque basado en fortalezas ayuda a las personas a dirigir mejor sus talentos y habilidades hacia comportamientos con sentido y que incrementan la vinculación psicológica positiva con sus actividades, ya sean de carácter personal o profesional (Peterson y Seligman, 2004). En síntesis, el enfoque basado en fortalezas ofrece un marco teórico sólido y coherente para implementar y desarrollar intervenciones basadas en *coaching* en las organizaciones (MacKie, 2014). A continuación, describimos los beneficios potenciales y confirmados que puede aportar el *coaching* basado en fortalezas a la gestión de los recursos humanos en el mundo de las organizaciones y haremos una breve revisión de los mismos.

2. Aplicaciones del *coaching* al desarrollo de los recursos humanos

Nuestra sociedad contemporánea se caracteriza por estados recurrentes de inestabilidad y cambio disruptivo a nivel social, económico y político. Este escenario enfatiza la relevancia de la flexibilidad, adaptabilidad y resiliencia como características esenciales en una organización exitosa. De acuerdo al modelo HERO (*Healthy and Resilient Organizations*; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012), una organización que cuenta con dichos recursos es una organización saludable. Las organizaciones saludables llevan a cabo esfuerzos planificados, sistemáticos y sostenidos en el tiempo para desarrollar y promover recursos en sus personas trabajadoras y equipos que les permitan hacer frente de manera

exitosa a las demandas de su entorno mientras conservan y promueven su salud psicológica y física. Estas iniciativas se denominan «prácticas organizacionales saludables» en la gestión de personas y los recursos humanos (Salanova, Llorens y Martínez, 2019). Desde este marco teórico, el *coaching* basado en fortalezas se perfila como una de las prácticas organizacionales saludables más prometedoras en cuanto a sus potenciales beneficios, facilidad de implementación y retorno de la inversión en formación.

Además, desde el modelo HERO se establece que las prácticas organizacionales saludables se relacionan con otros dos elementos con los que interaccionan entre sí, de manera que, si se invierte en uno, puede provocar beneficios positivos en el resto (Salanova *et al.*, 2012, 2019). Uno de estos elementos es el de «empleados saludables» que gozan de altos niveles de bienestar psicosocial, como, por ejemplo, *engagement* laboral y capital psicológico positivo (PsyCap). El *engagement*, o vinculación psicológica positiva, se define como un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se manifiesta en altos niveles de vigor, dedicación y absorción de la persona en sus tareas (Schaufeli, Bakker y Salanova, 2006). Por otro lado, el PsyCap se entiende como el conjunto de habilidades, capacidades y recursos psicológicos positivos (*i. e.*, autoeficacia, esperanza, resiliencia, optimismo) que emplea una persona para desempeñar sus tareas y lograr sus metas de forma exitosa (Luthans, Youssef y Avolio, 2007).

Otro elemento con el que interactúan las prácticas organizacionales y los empleados y empleadas saludables es el de «resultados organizacionales saludables», tales como un alto desempeño in-rol, relacionado con las funciones propias del puesto de trabajo, y extra-rol, referente a aquellas actividades que no son formalmente parte del trabajo y en las que las personas trabajadoras se ofrecen voluntariamente para realizarlas (Goodman y Svyantek, 1999).

Investigaciones previas en el área han demostrado que enfatizar el descubrimiento, desarrollo y utilización de fortalezas en el trabajo para lograr metas significativas mejora la felicidad, sentimiento de realización, energía disponible y *engagement* en el trabajo (Harter, Schmidt y Hayes, 2002), la efectividad de las personas trabajadoras para lograr sus objetivos (Linley *et al.*, 2010), les ayuda a sentirse más concentradas, enérgicas y dedicadas (Harter *et al.*, 2002), y, en general, a lograr un mejor desempeño (Dubreuil *et al.*, 2016). Por estas razones, el *coaching* basado en fortalezas es una propuesta efectiva para el desarrollo de personas y organizaciones (Biswas-Diener, 2010).

Entre las investigaciones que destacan por presentar evidencia empírica en cuanto a intervenciones exitosas llevando a cabo programas de intervención basados en fortalezas, se destacan las siguientes:

- El estudio de MacKie (2014), en donde 37 líderes de una organización no gubernamental participaron de un programa de *coaching* basado en fortalezas, que consistió en 6 sesiones consecutivas, en las cuales se trabajó el descubrimiento

y desarrollo de fortalezas en conjunto con el establecimiento de metas y planes de acción orientados a objetivos de desarrollo profesional. Los líderes fueron evaluados mediante una metodología de 360 grados, y se descubrió que después de participar en el programa de intervención fueron evaluados de manera significativamente más positiva por sus colaboradores en cuanto a su capacidad de liderazgo.

- Dubreuil *et al.* (2016), en un estudio con 178 trabajadores de un centro de rehabilitación física, reportaron una mejora significativa en los niveles de bienestar de las personas trabajadoras que completaron un programa de formación grupal sobre el descubrimiento, integración y desarrollo de acciones concretas orientadas a metas vinculadas al desarrollo de sus fortalezas personales. Asimismo, aquellas personas que reportaron los incrementos más importantes en el uso de sus fortalezas también reportaron incrementos significativos en su desempeño.
- En el desarrollo de un programa de intervención breve basado en fortalezas, Meyers y Van Woerkom (2017) descubrieron que 117 trabajadores de diferentes organizaciones y sectores mejoraron de manera significativa en sus niveles de bienestar psicológico en el corto plazo y en cuanto a sus niveles de desempeño en el largo plazo después de participar en el programa de intervención.

En la misma línea, los beneficios de las intervenciones basadas en fortalezas, y específicamente el *coaching*, no se limitan simplemente a incrementar los niveles de bienestar y desempeño de las personas trabajadoras. Estas intervenciones también son susceptibles de cambiar el paradigma filosófico detrás de la gestión de personas y recursos humanos desde una mirada tradicionalmente basada en la corrección de déficits y debilidades hacia la promoción del desempeño óptimo, y la salud física y psicológica entendidas como bienestar y realización de nuestro potencial humano (Meyers y Van Woerkom, 2017).

En concreto, los beneficios de los programas de intervención en *coaching* psicológico desde la perspectiva del desarrollo de recursos humanos han sido múltiples y podemos sintetizarlos en las siguientes mejoras:

- Consecución de objetivos.
- Desarrollo de planes de acción con base en una metodología estructurada y fácilmente replicable.
- Incrementos del bienestar y la satisfacción laboral.
- Compromiso, logro y dominio del entorno.
- Reducción del estrés y la ansiedad.
- Desarrollo y uso de fortalezas personales.
- Internalización de objetivos de la organización.

- Identificación con valores de la organización.
- Incremento del desempeño organizacional.
- Éxito organizacional.

Este proceso de cambio paradigmático tiene implicaciones potentes de cara al futuro, ya que nos enfrentamos a desafíos extremadamente relevantes, como el progresivo envejecimiento de la población laboralmente activa y el cambio de valores y preferencias en cuanto a la forma de trabajar de las nuevas generaciones.

En cuanto a estos desafíos, el enfoque basado en fortalezas aplicado a través del *coaching* es una carta prometedor, ya que promueve la sostenibilidad de la fuerza de trabajo mediante la mejora de la vinculación psicológica positiva o *engagement*, y ayuda a las personas trabajadoras a desarrollar sus recursos psicológicos positivos (Biswas-Diener, 2010). Además, su aplicación tiene efectos positivos indistintamente de las diferencias generacionales, demostrando incluso un impacto más positivo en las personas trabajadoras más jóvenes (Meyers, Kooij, Kroon, De Reuver y Van Woerkom, 2018).

A pesar de todos los beneficios comprobados y potenciales que hemos expuesto, la evidencia empírica en favor de la efectividad de programas de intervención desarrollados a partir del *coaching* basado en fortalezas es todavía extremadamente escasa debido a su gran novedad en el ámbito del desarrollo de los recursos humanos (Dubreuil *et al.*, 2016).

Particularmente en cuanto a la evaluación de programas de intervención en recursos humanos mediante diseños rigurosos y en muestras de personas trabajadoras representativas de organizaciones pertenecientes a sectores clave para la economía mundial (productivo, servicios, tecnológico).

Además, en la actualidad poco se conoce sobre el impacto de programas de *coaching* sobre el bienestar y desempeño de personas trabajadoras sin puestos ejecutivos (Grant, 2013). La mayoría de estudios empíricos sobre el *coaching* en el desarrollo de recursos humanos se han realizado para puestos directivos, desarrollando el así llamado «*coaching* ejecutivo» o «*executive coaching*». Pero desde hace un tiempo, la investigación se ha ido centrando en aplicar la metodología del *coaching* a puestos no directivos, dada su eficacia demostrada en la mejora del bienestar y el desempeño en el trabajo.

Con la iniciativa de contribuir a cerrar esta brecha, a continuación, presentamos en un estudio científico, con metodología mixta (cuantitativa y cualitativa), la evaluación del impacto y eficacia de un programa de *coaching* basado en fortalezas sobre los niveles de *engagement*, PsyCap, y desempeño in-rol y extra-rol en personal técnico no directivo, en una gran empresa del sector productivo automotriz.

3. Evidencia empírica de un programa de micro-coaching basado en fortalezas

3.1. Contextualización y participantes

El programa de intervención realizado se llevó a cabo en una compañía multinacional del sector automotriz situada en España como una estrategia apoyada por los directivos para ayudar a las personas trabajadoras de la organización a desarrollar recursos psicológicos que les permitiesen hacer frente a las crecientes demandas de su trabajo (por ejemplo, alta carga de trabajo, presión temporal y responsabilidad) y lograr sus desafiantes metas de desempeño.

En este contexto, 76 personas trabajadoras de puestos técnicos e ingenieriles fueron invitadas a participar en un programa de micro-coaching basado en fortalezas, de las cuales 60 accedieron a participar de manera voluntaria. El estudio fue aprobado por la comisión ética de la universidad a la que se encuentran afiliados los investigadores y la confidencialidad y correcto uso de los datos fueron garantizados a todas las personas participantes.

A continuación, las personas participantes, siguiendo los cánones de la investigación científica, fueron distribuidas en dos grupos: (1) grupo experimental (GE; N = 35) y (2) grupo de control en formato lista de espera (o *waiting list*) (GC; N = 25), el cual sirvió como grupo de comparación y no participó en el programa de intervención hasta terminar la primera fase del estudio. Los grupos no fueron distribuidos aleatoriamente, ya que la mayoría de las personas participantes trabajaban en turnos rotativos y, por lo tanto, fueron asignadas a un grupo u otro dependiendo de los requerimientos de la planta productiva y la coordinación de los turnos rotativos. Al finalizar el programa para los miembros del grupo experimental, los miembros del grupo de control también participaron en el mismo.

El programa fue evaluado mediante una metodología mixta, tanto cuantitativa como cualitativa. En cuanto a la evaluación cuantitativa, las personas participantes de ambos grupos (experimental y control; N = 60) respondieron a un cuestionario *online*, mediante enlace web, en tres momentos diferentes: (1) antes de comenzar el programa (PRE), (2) inmediatamente al finalizar el programa (POS) y (3) 4 meses después de finalizado el programa como una forma de seguimiento de los efectos a más largo plazo (*follow up*: FUP). Al comienzo del cuestionario, las personas participantes firmaron un consentimiento informado que acordaba divulgar sus datos personales para investigación científica exclusivamente.

Adicionalmente, las personas participantes fueron evaluadas por sus supervisores directos en cuanto a su desempeño en los tres momentos indicados anteriormente (esto es, PRE, POS y FUP), con la finalidad de obtener un indicador externo de desempeño. Finalmente, 56 de las 60 (93 %) personas participantes completaron el programa, y 52 de ellas respondieron a los tres momentos de evaluación. Por último, se recopilaron datos cualitativos a través de preguntas abiertas obtenidas de las últimas sesiones individuales de *coaching*.

La edad promedio de las personas participantes fue de 36 años (DE = 7,5) y el 70 % eran hombres. El 82 % de ellas tenía un contrato a tiempo indefinido y el tiempo medio de antigüedad en la empresa era de 8,5 años (DE = 8,5).

3.2. Descripción del programa

El programa de intervención fue titulado «Micro-coaching basado en fortalezas», y fue conducido por psicólogos profesionales entrenados en PsiPos y *coaching* externos a la organización. Los objetivos del programa fueron: (1) presentar los resultados de la evaluación previa al inicio del programa sobre PsyCap de cada participante (por ejemplo, autoeficacia, resiliencia, optimismo y esperanza), así como sus niveles de *engagement* laboral y desempeño; (2) apoyar el logro de objetivos de desarrollo individual mediante el desarrollo y seguimiento de un plan de acción basado en fortalezas personales, y (3) incrementar los niveles de PsyCap, *engagement* laboral y desempeño de las personas participantes.

En la intervención utilizamos un enfoque basado en fortalezas (Linley *et al.*, 2010), y el modelo de *coaching* RE-GROW (*Review, Evaluate, Goal, Reality, Option, Wrap-up*; Grant, 2011) para estructurar la metodología a seguir. El enfoque de fortalezas ya lo hemos descrito anteriormente, en su caso, el modelo de *coaching* RE-GROW se desarrolla a partir del modelo GROW en *coaching*, desarrollado por primera vez por John Whitmore (1992), que destaca la importancia del establecimiento de objetivos y la planificación de la acción. Anthony Grant (2011) modificó el modelo de Whitmore para resaltar el proceso iterativo de revisión y evaluación de sesiones de entrenamiento anteriores y hacer los ajustes apropiados. En el modelo RE (Revisar, Evaluar), los objetivos de aprendizaje se redefinen y ajustan continuamente, ya que la acción entre sesiones puede llevar a cambiar los objetivos previamente establecidos.

A partir de la combinación de ambos enfoques, la intervención se focalizó en establecer una meta individual vinculada al desarrollo personal y profesional, seguida de un plan de acción basado en la identificación, desarrollo y puesta en acción de fortalezas personales. Los pasos seguidos durante todo el proceso de intervención se basaron en el ciclo genérico de autorregulación de Grant (2011), que consiste en una serie de procesos que incluyen establecer una meta, desarrollar un plan de acción, monitorear y evaluar el progreso mediante la autorreflexión, e incorporar cambios concretos mediante acciones específicas para mejorar el desempeño y alcanzar las metas propuestas.

El desarrollo del programa duró aproximadamente 6 semanas y consistió en una sesión grupal de 2 horas de duración, seguida por tres sesiones individuales, de 90 minutos las dos primeras y 60 minutos la sesión final. Investigaciones previas sugieren que la cantidad de las sesiones de *coaching* no es un factor determinante para la efectividad de la intervención, y que incluso programas breves de *coaching* pueden ser exitosos (Theeboom, Beersma y Van Vianen, 2014).

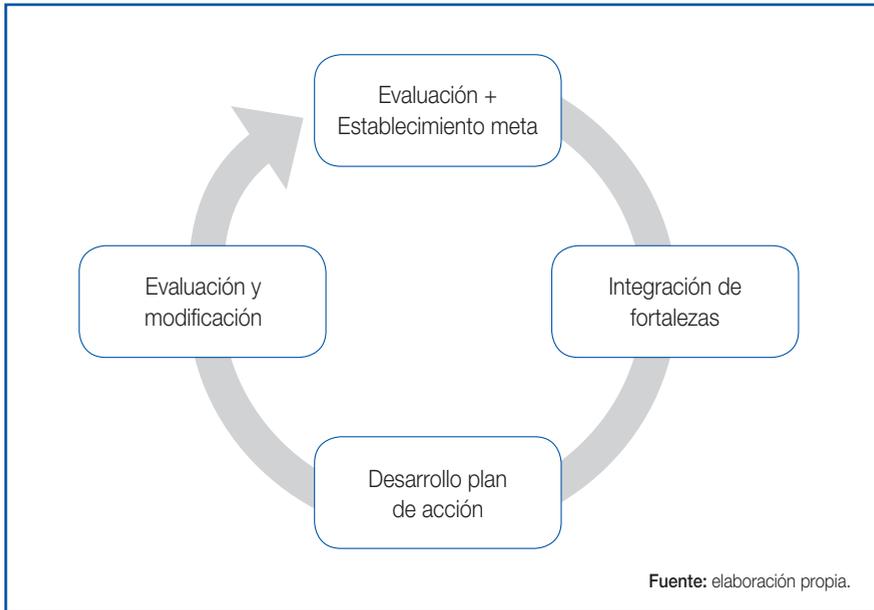
Durante la primera sesión grupal, las personas participantes recibieron una breve presentación contextualizando el proceso del *coaching* basado en fortalezas y *feedback* correspondiente a los resultados de la autoevaluación (*PsyCap*, *engagement*, desempeño) realizada previamente al inicio del programa. A partir de dichos resultados, se les pidió a las personas participantes que formularan una meta de trabajo siguiendo instrucciones específicas para hacerla concreta, medible y acotada a un espacio temporal. Además, se les entregó un cuadernillo de trabajo en donde se encontraban descritos cada uno de los pasos del proceso de *coaching*, así como bibliografía complementaria recomendada y espacio para tomar notas.

A continuación, las personas participantes pasaron por dos sesiones consecutivas de 90 minutos cada una, en las que se revaluó la meta establecida durante la sesión grupal y se desarrolló el plan de acción basado en las fortalezas personales de cada participante. Los pasos específicos del enfoque basado en fortalezas son coherentes con investigaciones previas (Biswas-Diener, 2010; Dubreuil *et al.*, 2016; Linley *et al.*, 2010) y siguieron la secuencia descrita a continuación:

1. Descubrir: se invitó a las personas participantes a responder al inventario de fortaleza VIA, y se les ayudó a identificar sus fortalezas mediante el trabajo con imágenes simbólicas y preguntas poderosas.
2. Integrar: se invitó a las personas participantes a reflexionar sobre sus fortalezas y cómo las utilizan, así como identificar áreas de mejora y oportunidades para potenciar el logro de objetivos.
3. Acción: se guio a las personas participantes en la construcción de un plan de acción concreto y específico que incorporaba el uso de sus fortalezas como factores clave de éxito. Adicionalmente, se les dieron pequeñas tareas a realizar entre sesiones.

Finalmente, transcurridas 2 semanas de la segunda sesión de 90 minutos, las personas participantes tuvieron una sesión de seguimiento y cierre de 60 minutos de duración. Durante esta sesión se llevó a cabo una última revisión del plan de acción, seguida de un espacio de valoración de logros obtenidos y solicitud de *feedback* sobre el programa en sí.

Con la finalidad de apoyar el proceso de transferencia de las habilidades de establecimiento de metas y desarrollo de planes de acción basados en fortalezas a su rutina diaria de trabajo, se llevó a cabo como actividad de cierre una visualización de «Mi mejor yo posible» (BPS: *Best Possible Self*; Peters, Flink, Boersma y Linton, 2010). A partir de esta visualización, se invitó a las personas participantes a escribir sobre el escenario ideal en el que se imaginan el futuro a partir de la utilización de sus fortalezas en el trabajo en tres escenarios diferentes: personal, laboral y social. El modelo de intervención del programa se resume en la figura 1.

Figura 1. Modelo de intervención del programa de *coaching* basado en fortalezas

3.3. Medidas utilizadas

A) *Engagement* en el trabajo

Se evaluó mediante la escala corta (nueve ítems) del cuestionario *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES; Schaufeli *et al.*, 2006). El constructo incluye tres dimensiones compuestas por tres ítems cada una: (1) vigor (por ejemplo, «Durante la realización del trabajo me siento lleno/a de energía»); (2) dedicación (por ejemplo, «Disfruto realizando el trabajo»), y (3) absorción (por ejemplo, «Me dejo llevar por el trabajo»). Todos los ítems fueron calificados en una escala Likert de siete puntos que van desde 0 (casi nunca) a 6 (casi siempre).

B) PsyCap

Se evaluó mediante el cuestionario de PsyCap (*Psychological Capital Questionnaire*: PCQ-12; Avey, Avolio y Luthans, 2011). El cuestionario permite medir cuatro recursos psicológicos que se agrupan en un constructo central de segundo orden o PsyCap: (1) autoeficacia, medida con tres ítems (por ejemplo, «Me siento seguro/a al presentar información a un grupo de colegas»); (2) esperanza, medida con cuatro ítems (por ejemplo, «Si estuviese en apuros con mi trabajo, se me ocurrirían muchas formas de salir de la situación»);

(3) resiliencia, medida con tres ítems (por ejemplo, «Normalmente, me tomo con calma los aspectos estresantes del trabajo»), y (4) optimismo, medido con dos ítems (por ejemplo, «En lo que respecta a mi trabajo, soy optimista en cuanto a lo que me deparará el futuro»). La escala de respuesta es tipo Likert con siete opciones de respuesta que van desde 0 (completamente en desacuerdo) a 6 (completamente de acuerdo).

C) Desempeño in-rol y extra-rol

Se evaluó mediante seis ítems incluidos dentro del cuestionario HERO (Salanova *et al.*, 2012), adaptado de la escala de Goodman y Svyantek (1999). La escala contiene dos dimensiones con tres ítems cada una: (1) desempeño in-rol (por ejemplo, «Alcanzo los criterios de desempeño establecidos») y (2) desempeño extra-rol (por ejemplo, «Ayudo cuando alguien del grupo está sobrecargado/a de trabajo»). Las afirmaciones se calificaron utilizando una escala Likert de siete puntos que va desde 0 (muy en desacuerdo/nunca) a 6 (muy de acuerdo/siempre). La misma medida se administró a los supervisores de las personas participantes. La escala se adaptó, de modo que en todos los casos el referente fue la persona trabajadora que participó en el programa (por ejemplo, «Él/ella realiza todas las funciones y tareas exigidas por el trabajo»).

D) Medida cualitativa

En la última sesión de *coaching* se pidió a las personas participantes que respondieran a una pregunta abierta («¿Cuáles han sido los principales *outcomes* o resultados positivos específicos de haber participar en este programa?»), para obtener información sobre los resultados y los beneficios del programa de intervención.

3.4. Análisis de los datos

En primer lugar, se realizaron análisis descriptivos y correlaciones entre las variables de estudio. Luego, se aplicaron análisis de varianza de un factor (ANOVA), utilizando el paquete estadístico SPSS v22, para examinar si existían diferencias significativas entre los grupos (GE y GC) en las variables demográficas antes de que tuviera lugar la intervención. También se efectuaron ANOVA para evaluar diferencias significativas en las variables de estudio (*engagement*, PsyCap, desempeño in-rol y extra-rol) en T1 entre ambos grupos.

A continuación, para poner a prueba los efectos del programa de intervención sobre las variables, los datos se analizaron mediante ANOVA de medidas repetidas 2 × 2, que constaba de un factor entre sujetos (grupo: GE, GC) y un factor dentro de los sujetos (tiempo: T1, T2). El factor de tiempo FUP (T4) no se calculó para el GC, ya que este grupo participó en el

programa antes de que se administrara esta evaluación en el GE. Además, se implementaron pruebas t de muestras relacionadas para examinar las diferencias entre factores de tiempos (T1 y T2) para cada grupo (GE y GC) por separado. También se estimaron las d de Cohen como medida del tamaño del efecto en pruebas t de muestras relacionadas para los resultados de GE y GC, y comparaciones de prueba t entre grupos, y eta al cuadrado (η^2) en las ANOVA de medidas repetidas.

Una vez que el GC completó el programa, se implementaron pruebas t de muestras relacionadas para el grupo de intervención completo (GE más GC) para probar las diferencias entre PRE (N = 60), POS (N = 56) y FUP (N = 52). Se utilizaron las puntuaciones tanto del autoinforme como de la evaluación de los supervisores. Además, se calcularon las medidas de tamaño de efecto de Cohen para el grupo de intervención completo. Se estableció un nivel de significancia de 0,05 para todas las pruebas.

Por último, los datos cualitativos sobre los *outcomes* del programa de intervención se examinaron mediante un análisis fenomenológico interpretativo (Smith, Jarman y Osborn, 1999). Este enfoque sistemático tiene como objetivo explorar y analizar el significado de las experiencias de las personas participantes.

Primero, se analizaron las respuestas y se incorporaron en una base de datos. Posteriormente, las mismas se clasificaron sistemáticamente y se agruparon según el contenido temático. En esta etapa, se introdujo un mayor nivel de abstracción en el análisis, seguido de la construcción de temáticas que surgieron para todo el grupo de participantes. Finalmente, se estimó la frecuencia de cada temática emergente.

3.5. Resultados

La tabla 1 muestra las medias, las desviaciones estándar, los indicadores de consistencias internas (α de Cronbach) y las correlaciones entre las variables de estudio para las puntuaciones PRE, POS y FUP para el grupo de intervención completo (GE más GC; N = 60). A continuación, probamos si había diferencias significativas entre GE y GC en las variables demográficas previamente al inicio de la intervención (PRE). Los resultados de ANOVA de un factor indicaron ausencia de diferencias entre los dos grupos en los datos sociodemográficos [edad (F (1,59) = 0,34; p = 0,56; ns); género (F (1,59) = 2,04; p = 0,16; ns) y años de antigüedad en el puesto (F (1,58) = 1,68; p = 0,56; ns)]. Con estos resultados, procedimos a llevar a cabo el estudio, concluyendo que los dos grupos son comparables. Además, los resultados de ANOVA de un factor comparando el GC y el GE no revelaron diferencias significativas en las variables de estudio previamente al inicio del programa (T1) [*engagement* (F (1,59) = 0,58; p = 0,45; ns); *PsyCap* (F (1,58) = 0; p = 0,94; ns); *desempeño in-rol* (F (1,52) = 0,23; p = 0,63; ns); *desempeño extra-rol* (F (1,52) = 1,35; p = 0,25; ns)] entre ambos grupos.

Tabla 1. Medias (M), desviaciones estándar (DE), consistencias internas (α) y correlaciones de las variables en tiempos PRE, POS y FUP para el grupo de intervención completo

Variables	M	DE	α	1	2	3	4
<i>Tiempo PRE</i>							
1. Engagement	4,75	0,81	0,92	–			
2. PsyCap	3,83	0,49	0,81	0,55**	–		
3. Desempeño in-rol	4,55	1,08	0,93	0,15	0,15	–	
4. Desempeño extra-rol	4,66	1,1	0,88	0,1	0,05	0,6**	–
<i>Tiempo POS</i>							
1. Engagement	4,92	0,81	0,92	–			
2. PsyCap	4,14	0,55	0,88	0,71**	–		
3. Desempeño in-rol	4,87	0,91	0,92	0,24	0,41**	–	
4. Desempeño extra-rol	4,9	0,9	0,86	0,18	0,16	0,67**	–
<i>Tiempo FUP</i>							
1. Engagement	4,83	0,87	0,95	–			
2. PsyCap	4,2	0,43	0,83	0,6**	–		
3. Desempeño in-rol	4,89	0,84	0,93	0,12	0,28	–	
4. Desempeño extra-rol	4,7	1,04	0,83	0,11	0,12	0,55**	–

**p < 0,01.

Fuente: elaboración propia.

A) Engagement en el trabajo

Los resultados de ANOVA de medidas repetidas indicaron un efecto significativo en la interacción tiempo (T1, T2) \times grupo (GE, GC) para la variable *engagement* autopercibido [F (1,55) = 5,95; p < 0,05; η_p^2 = 0,02]. Estos resultados demuestran que el GE obtuvo puntuaciones significativamente más altas que el GC en un tiempo posterior (T2) en comparación

con el previo (T1). Las diferencias demostraron un tamaño de efecto pequeño. La figura 2 muestra las medias trazadas para cada factor de tiempo (T1, T2) entre los grupos (GE, GC) para esta variable.

Los resultados de la prueba t de muestras relacionadas para el GE indicaron diferencias significativas en *engagement* entre los tiempos de evaluación [$t(35) = -2,8$; $p < 0,01$; $d = 0,95$], con puntuaciones más altas en T2 en comparación con T1. Las diferencias demostraron un tamaño de efecto grande. Sin embargo, y en línea con lo esperado, los resultados de esta prueba no indicaron diferencias significativas de T1 a T2 para el GC [$t(20) = 0,88$; ns].

Finalmente, los resultados de la prueba t de muestras relacionadas para el grupo de intervención completo (GE más GC; $N = 54$) indicaron puntuaciones significativamente más altas en *engagement* en POS comparadas con el tiempo PRE [$t(54) = -2,38$; $p < 0,05$; $d = 0,65$], revelando un tamaño de efecto intermedio. No obstante, los resultados de tiempo PRE a FUP no mostraron diferencias significativas en esta variable [$t(46) = -0,86$; ns].

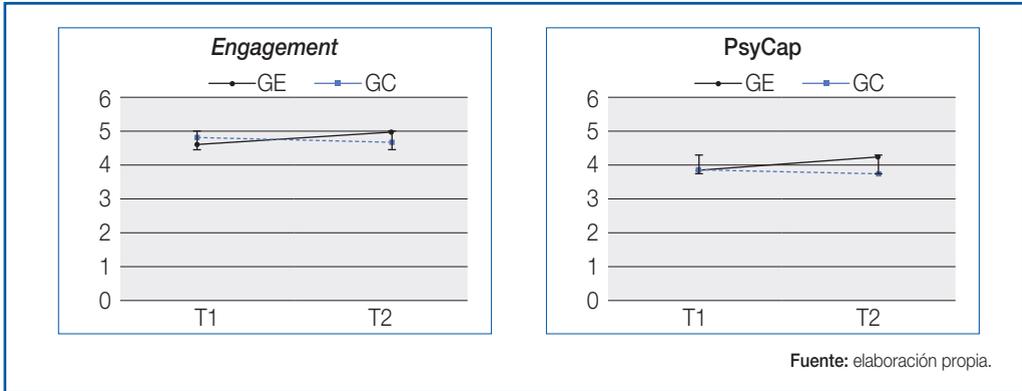
B) PsyCap

Los resultados de ANOVA de medidas repetidas indicaron un efecto significativo en la interacción tiempo (T1, T2) \times grupo (GE, GC) para la variable PsyCap autopercebido [$F(1,55) = 9,65$; $p < 0,05$; $\eta_p^2 = 0,152$]. Estos resultados demuestran que el GE ha obtenido puntuaciones significativamente más altas que el GC en un tiempo posterior (T2) en comparación con el previo (T1). Las diferencias demostraron un tamaño de efecto grande. La figura 2 muestra las medias trazadas para cada factor de tiempo (T1, T2) entre los grupos (GE, GC) para esta variable.

Los resultados de la prueba t de muestras relacionadas para el GE indicaron diferencias significativas en PsyCap entre los tiempos de evaluación [$t(35) = -3,11$; $p < 0,05$; $d = 1,95$], con puntuaciones más altas en T2 en comparación con T1. Las diferencias demostraron un tamaño de efecto grande. Sin embargo, y en línea con lo esperado, los resultados de esta prueba no indicaron diferencias significativas de T1 a T2 para el GC [$t(20) = 1,21$; ns].

Finalmente, los resultados de la prueba t de muestras relacionadas para el grupo de intervención completo (GE más GC; $N = 54$) indicaron puntuaciones significativamente más altas en PsyCap en POS [$t(54) = -5,22$; $p < 0,001$; $d = 1,42$] y en FUP [$t(46) = -5,65$; $p < 0,001$; $d = 1,66$] comparadas con el tiempo PRE, revelando tamaños de efecto grandes.

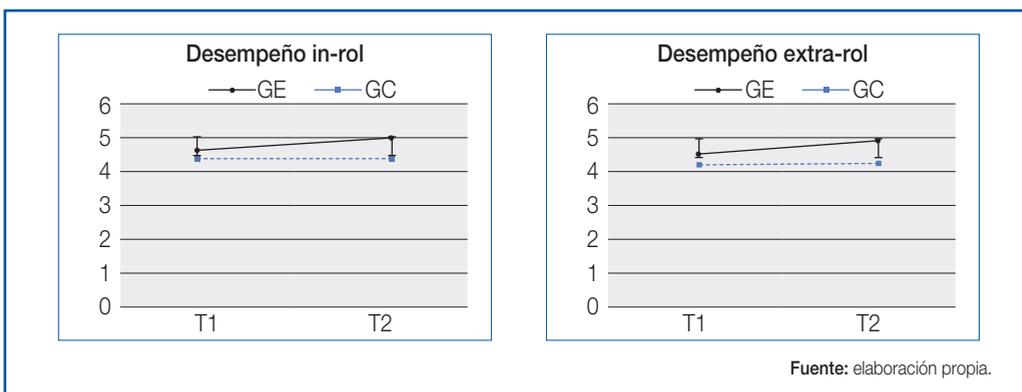
Figura 2. Medias trazadas para cada factor de tiempo (T1, T2) entre los grupos (GE, GC) para *engagement* y *PsyCap*



C) Desempeño in-rol y extra-rol

Los resultados de ANOVA de medidas repetidas indicaron un efecto significativo en la interacción tiempo (T1, T2) × grupo (GE, GC) para desempeño in-rol y extra-rol evaluado por los supervisores [in-rol ($F(1,51) = 7,29$; $p < 0,05$; $\eta_p^2 = 0,125$); extra-rol ($F(1,55) = 5,09$; $p < 0,05$; $\eta_p^2 = 0,091$)]. Estos resultados demuestran que el GE ha obtenido puntuaciones significativamente más altas de la evaluación de los supervisores que el GC en un tiempo posterior (T2) en comparación con el previo (T1). Las diferencias demostraron tamaños de efecto grandes. La figura 3 muestra las medias trazadas para cada factor de tiempo (T1, T2) entre los grupos (GE, GC) para esta variable.

Figura 3. Medias trazadas para cada factor de tiempo (T1, T2) entre los grupos (GE, GC) para desempeño in-rol y extra-rol



Los resultados de la prueba t de muestras relacionadas para el GE indicaron diferencias significativas en desempeño in-rol y extra-rol entre los tiempos de evaluación [in-rol ($t(33) = -3,7$; $p < 0,001$; $d = 1,29$); extra-rol ($t(33) = -4,38$; $p < 0,001$; $d = 1,52$)], con puntuaciones mayores en T2 en comparación con T1.

Las diferencias demostraron tamaños de efecto grandes. Sin embargo, y en línea con lo esperado, los resultados de esta prueba no indicaron diferencias significativas de T1 a T2 para el GC [in-rol ($t(18) = 0,74$; ns); extra-rol ($t(18) = 0$; ns)].

Finalmente, los resultados de la prueba t de muestras relacionadas para el grupo de intervención completo (GE más GC; $N = 54$) indicaron puntuaciones significativamente más altas en desempeño en POS [in-rol ($t(52) = -2,82$; $p < 0,05$; $d = 0,78$); extra-rol ($t(52) = -4,69$; $p < 0,001$; $d = 1,3$)] comparadas con el tiempo PRE, revelando tamaños de efecto grandes.

Por otro lado, los resultados de tiempo PRE a FUP mostraron diferencias no significativas para desempeño in-rol [$t(52) = -0,21$; ns], aunque sí evidenciaron un aumento significativo para desempeño extra-rol [$t(52) = -1,98$; $p < 0,05$; $d = 0,55$], revelando un tamaño de efecto intermedio.

La tabla 2 muestra las medias y las desviaciones estándar de cada variable en ambos grupos (GE, GC) en diferentes tiempos (T1 y T2). Por otro lado, la figura 4 muestra las medias trazadas de todas las variables para el grupo de intervención completo.

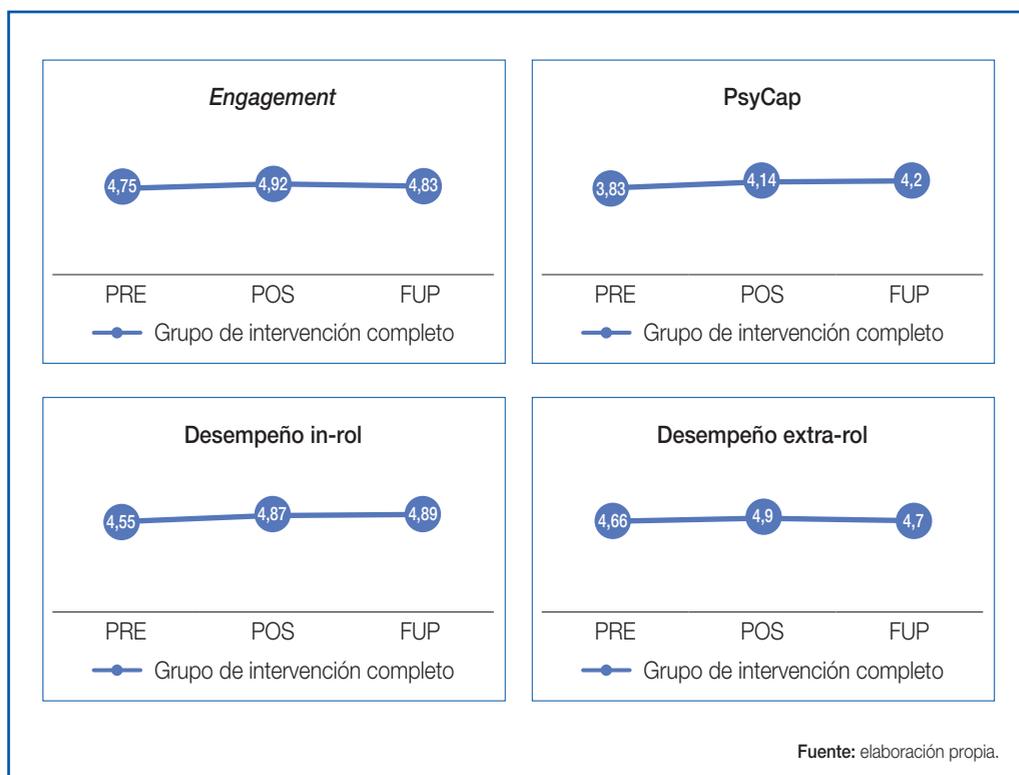
Tabla 2. Medias (M) y desviaciones estándar (DE) para el GE y el GC

	GE (N = 35)				GC (N = 25)			
	T1	T2	t	p	T1	T2	t	p
Engagement	4,7 (0,75)	5 (0,64)	-2,8	0,008	4,9 (0,7)	4,8 (0,93)	0,88	0,386
PsyCap	3,8 (0,48)	4,2 (0,53)	-3,11	0,001	3,8 (0,65)	3,7 (0,49)	1,21	0,239
Desempeño in-rol*	4,7 (1,07)	5 (0,91)	-3,7	0,001	4,5 (1,17)	4,5 (1,09)	0,74	0,471
Desempeño extra-rol*	4,6 (1,09)	4,9 (1,01)	-4,38	0	4,3 (1,06)	4,4 (0,8)	0	1

* evaluado por los supervisores.

Fuente: elaboración propia.

Figura 4. Medias trazadas de todas las variables para el grupo de intervención completo



3.6. Resultados cualitativos

Se presentan a continuación los resultados obtenidos durante la última sesión de *coaching*, acerca de los principales *outcomes* y beneficios de haber participado en el programa. Las siguientes temáticas surgieron y se enumeran según la frecuencia de las respuestas (nota: algunos participantes dieron más de una respuesta):

1. Consecución de objetivos e incremento del desempeño (37 respuestas; por ejemplo, «Mejoras en la definición de objetivos y en la capacidad para alcanzarlos»).
2. Descubrimiento y desarrollo de fortalezas y recursos personales (34 respuestas; por ejemplo, «Tomar consciencia de cómo soy, de mis fortalezas y áreas de mejora»).
3. Incremento de la satisfacción y el bienestar (17 respuestas; por ejemplo, «Satisfacción por haber conseguido la meta»).

4. Conclusiones

Los objetivos de este trabajo fueron introducir el concepto de *coaching* basado en fortalezas como una intervención en PsiPos aplicada a las organizaciones, describir los beneficios potenciales que puede aportar este enfoque al desarrollo de los recursos humanos, y, en particular, a la optimización del bienestar psicosocial y resultados organizacionales saludables de las personas trabajadoras, así como presentar evidencia empírica de su eficacia mediante un estudio controlado aplicado en un contexto organizacional.

El *coaching* basado en fortalezas resulta ser una propuesta efectiva para el desarrollo de las personas en las organizaciones, ya que pone el foco en el descubrimiento y uso de fortalezas personales para el logro de metas significativas y orientadas al crecimiento personal y profesional (Linley *et al.*, 2010). La aplicación de esta herramienta en las organizaciones ayuda a las personas trabajadoras a dirigir mejor sus talentos hacia comportamientos con sentido que generen *engagement* en el trabajo y logren obtener resultados de excelencia (Peterson y Seligman, 2004) en el contexto del desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones modernas de hoy día.

Además, este trabajo intenta destacar el gran valor del *coaching* basado en fortalezas como una práctica organizacional saludable en la gestión de personas y los recursos humanos que permite a las organizaciones hacer frente de manera exitosa a las demandas del entorno mientras mantienen y fomentan el bienestar psicosocial y rendimiento de sus trabajadores (Salanova *et al.*, 2019). Con este trabajo también destacamos el gran potencial del enfoque basado en fortalezas aplicado a través del *coaching* en el cambio paradigmático desde el remediar los déficits hacia poner el foco en potenciar los aspectos y recursos positivos de las personas trabajadoras y las organizaciones (Meyers y Van Woerkom, 2017). Esto, a la vez, promueve un mayor bienestar, *engagement* y sostenibilidad de la fuerza de trabajo.

Debido a la escasa evidencia empírica que existe en la actualidad sobre la eficacia del *coaching* basado en fortalezas en las organizaciones (Dubreuil *et al.*, 2016), en este trabajo fuimos un paso más allá al implementar un programa de micro-*coaching* basado en fortalezas y evaluar su impacto en el bienestar psicosocial (*i. e.*, *engagement*, PsyCap) y desempeño in-rol y extra-rol de las personas trabajadoras de una empresa del sector productivo, cuyos resultados son efectivos y prometedores para replicar en otras organizaciones de este u otros sectores socioeconómicos.

En general, los resultados de la implementación del programa revelaron que la intervención fue exitosa al incrementar en las personas participantes sus niveles de *engagement* y PsyCap, así como del desempeño in-rol y extra-rol evaluado por sus supervisores. Específicamente, los niveles de estas variables se incrementaron significativamente en un tiempo posterior a haber participado en el programa tanto en el GE respecto al GC, como en el grupo de intervención completo (GE y GC, una vez finalizada la intervención).

Por otro lado, las respuestas cualitativas de las personas participantes también apoyaron los resultados cuantitativos sobre los principales *outcomes* del programa. Estos resultados han revelado que el programa de *coaching* basado en fortalezas tuvo éxito al ayudar a las personas participantes a mejorar la definición y logro de objetivos, incrementar el desempeño, descubrir y desarrollar fortalezas y recursos personales, e incrementar sus niveles de satisfacción y bienestar psicosocial.

Estos hallazgos son congruentes con investigaciones anteriores que confirmaron el efecto positivo de intervenciones basadas en fortalezas sobre el bienestar (Park *et al.*, 2004), *engagement* (Dubreuil *et al.*, 2016; Harter *et al.*, 2002), recursos psicológicos positivos (Proctor *et al.*, 2011) y logro de objetivos (Linley *et al.*, 2010).

Por otro lado, si bien los resultados sobre la sostenibilidad de los efectos indicaron un incremento a 4 meses de finalizado el programa (FUP) respecto al tiempo inicial (PRE), las diferencias fueron significativas únicamente para PsyCap (con un gran tamaño de efecto) y para desempeño extra-rol (con tamaño de efecto intermedio). Es decir, que las personas trabajadoras que participan en intervenciones de *micro-coaching* basado en fortalezas tienden a desarrollar y mantener en el tiempo recursos psicológicos positivos, como son la creencia en las propias capacidades para tener éxito en las tareas, las atribuciones positivas y optimistas que encaminan al logro de las metas, la esperanza en conseguir esas metas, y la capacidad de perseverar y redirigir el camino a pesar de las adversidades.

Además, este programa ha demostrado ser beneficioso para la sostenibilidad en el tiempo del desempeño de actividades extra-rol, como, por ejemplo, ayudar a compañeros de trabajo y manifestar conductas de ciudadanía organizacional, tan importantes en el desarrollo de las empresas y organizaciones de hoy día desde la perspectiva de un desarrollo sano y saludable de sus recursos humanos.

En síntesis, los resultados del estudio arrojan una serie de contribuciones tanto a la investigación científica, como al ámbito profesional de la gestión de los recursos humanos:

- En primer lugar, los hallazgos brindan apoyo inicial para considerar el programa de *micro-coaching* basado en fortalezas como una intervención psicológica positiva valiosa para ser aplicada en las organizaciones, con el fin de desarrollar recursos positivos e incrementar la vinculación psicológica positiva con el trabajo y el funcionamiento óptimo en las organizaciones.
- En segundo lugar, los resultados son consistentes con investigaciones anteriores que sugieren que el *coaching* puede ser efectivo incluso cuando el número de sesiones es relativamente pequeño (Theeboom *et al.*, 2014) y cuando se utilizan las fortalezas personales como herramienta y foco principal durante las sesiones de *coaching*.
- En tercer lugar, los resultados amplían la literatura sobre estudios empíricos controlados con diseños longitudinales y metodologías mixtas, que consideran tanto

la autopercepción de las personas trabajadoras, como las evaluaciones externas por parte de sus supervisores. Además, este es uno de los pocos estudios en explorar y comprobar los efectos positivos de intervenciones basadas en *coaching* sobre personas trabajadoras sin puestos de mando en las organizaciones.

- Por último, este estudio contribuye al modelo HERO (Salanova *et al.*, 2012), al proponer el *coaching* basado en fortalezas como una práctica organizacional saludable para la gestión de los recursos humanos que permita enfrentar con éxito las demandas externas y generar un impacto positivo sobre el bienestar psicosocial de las personas trabajadoras y resultados organizacionales saludables.

Este trabajo también tiene algunas limitaciones. En primer lugar, debido a que el estudio fue realizado en una empresa específica dentro del sector automotriz, los resultados no deben generalizarse a otras organizaciones o entornos. Por lo tanto, sería interesante que investigaciones futuras exploren el impacto de este programa de *coaching* basado en fortalezas en organizaciones de otros sectores para comparar los resultados y contribuir a validar la eficacia de esta intervención.

En segundo lugar cabe destacar que no fue posible realizar una asignación estrictamente aleatoria de las personas participantes a las condiciones experimentales. Sin embargo, los resultados ANOVA de un factor no revelaron diferencias significativas entre los GE y GC en los datos sociodemográficos. Además, los resultados de las comparaciones entre ambos grupos tampoco mostraron diferencias significativas en las variables de resultados en T1 (antes de comenzar la intervención).

Una tercera limitación es que el diseño de la investigación tuvo que adaptarse al contexto organizacional de la empresa y, por lo tanto, el GC tuvo que comenzar el programa inmediatamente después de que el GE finalizara el mismo. Esto ocasionó que el tiempo FUP no pudiera considerarse para los análisis de medidas repetidas 2×2 (grupo \times tiempo). Sin embargo, el diseño del estudio permitió realizar comparaciones entre los tres tiempos de evaluación (PRE, POS y FUP) para el grupo de intervención completo (GE más GC), mediante pruebas t de medidas relacionadas, y los resultados revelaron niveles superiores en tiempo POS respecto a la evaluación inicial. No obstante, estos niveles evidenciaron un patrón decreciente en FUP, y, por lo tanto, estudios futuros podrían incorporar sesiones de seguimiento de *coaching* a lo largo del tiempo con el fin de mantener la durabilidad de los efectos y explorar la práctica del *coaching* como un recurso estable a ser incluido dentro del repertorio de prácticas organizacionales recurrentes en el mundo de las organizaciones.

Finalmente, creemos que una de las razones por las que los efectos no se han mantenido en el tiempo para el *engagement* y desempeño in-rol podría ser la falta de sesiones de seguimiento unos meses después de haber finalizado el programa, para monitorear el



progreso y asegurar que las personas participantes se mantengan motivadas y persistan en el logro de sus metas. En próximas réplicas de este programa se debería incidir más en este aspecto.

Como enfoque complementario, la evaluación del proceso de intervención mediante estudios de diario podría ofrecer información relevante sobre los mecanismos psicológicos subyacentes en el programa que podrían influir sobre las variables de resultado. Por último, sería interesante incluir en próximos estudios evaluaciones de 360 grados, además de métricas objetivas para evaluar el desempeño organizacional.

5. Reflexión final

El programa de intervención psicológica en *micro-coaching* basado en fortalezas para el desarrollo de recursos humanos en esta empresa resultó eficaz en cuanto a la mejora del bienestar psicológico (*engagement* y *PsyCap*) como desempeño laboral de los empleados (in-rol y extra-rol).

Consideramos que el enfoque de un proceso de *coaching* basado en la evidencia empírica, en este caso desde la disciplina de la PsiPos, puede llegar a implementarse en las empresas y organizaciones como un enfoque complementario a la tradicional gestión de los recursos humanos desde una perspectiva más basada en la eficiencia de las personas y no tanto considerando su bienestar psicológico. Hoy día las organizaciones modernas que quieren dar un paso más allá se centran también en la mejora del bienestar emocional de los empleados, porque consideran que un empleado feliz no es solo feliz, sino que es también más productivo. En este caso, la hipótesis del *happy-and-productive worker* cobra un significado especial al mostrar evidencia de que a través de las intervenciones en *micro-coaching* basado en fortalezas es posible alcanzar esa meta sostenible y humana de que los recursos humanos se puedan desarrollar en nuestras organizaciones desde una perspectiva integral siendo felices y a la vez productivos.

Referencias bibliográficas

- Avey, J. B., Avolio, B. J. y Luthans, F. (2011). Experimentally analyzing the impact of leader positivity on follower positivity and performance. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 282-294.
- Biswas-Diener, R. (2010). *Practicing positive psychology coaching: assessment, activities and strategies for success*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Dubreuil, P., Forest, J., Gillet, N., Fernet, C., Thibault-Landry, A., Crevier-Braud, L. y Girouard, S. (2016). Facilitating well-being and performance through the development of strengths at work: Results from an intervention program. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 1(1-3), 1-19. doi: <[10.1007/s41042-016-0001-8](https://doi.org/10.1007/s41042-016-0001-8)>.
- Goodman, S. A. y Svyantek, D. J. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275. doi: <[10.1006/jvbe.1998.1682](https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1682)>.
- Grant, A. M. (2001). *Towards a Psychology of Coaching*. Sydney: Coaching Psychology Unit, University of Sydney.
- Grant, A. M. (2011). Is it time to REGROW the GROW model? Issues related to teaching coaching session structures. *The Coaching Psychologist*, 7(2), 118-126.
- Grant, A. M. (2013). The efficacy of coaching. En J. Passmore, D. B. Peterson y T. Freire (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring* (pp. 13-39). doi: <[10.1002/9781118326459.ch2](https://doi.org/10.1002/9781118326459.ch2)>.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. y Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. doi: <[10.1037//0021-9010.87.2.268](https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268)>.
- Joo, B. K. (2005). Executive coaching: A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488. doi: <[10.1177/1534484305280866](https://doi.org/10.1177/1534484305280866)>.
- Linley, P. A. y Harrington, S. (2006). Strengths coaching: A potential-guided approach to coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 37-46.
- Linley, P. A., Nielsen, K. M., Gillett, R. y Biswas-Diener, R. (2010). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress, need satisfaction, and well-being, and implications for coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 6-15.
- Luthans, F., Youssef, C. M. y Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9-24.
- Mackie, D. (2014). The effectiveness of strength-based executive coaching in enhancing full range leadership development: A controlled study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 66(2), 118-137. doi: <[10.1037/cpb0000005](https://doi.org/10.1037/cpb0000005)>.
- Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., DeReuver, R. y Van Woerkom, M. (2018). Organizational support for strength use, work engagement and contextual performance: the moderating role of age. *Applied Research in Quality of Life*. (Online first). doi: <[10.1007%2Fs11482-018-9702-4](https://doi.org/10.1007%2Fs11482-018-9702-4)>.
- Meyers, M. C. y Van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671-689. doi: <[10.1007/s10902-016-9745-x](https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x)>.

- Park, N., Peterson, C. y Seligman, M. E. (2004). Strengths of character and well-being. *Journal of Social and Clinical Psychology, 23*(5), 603-619. doi: <[10.1521/jscp.23.5.603.50748](https://doi.org/10.1521/jscp.23.5.603.50748)>.
- Peters, L. M., Flink, I. K., Boersma, K. y Linton, S. J. (2010). Manipulating optimism: can imagining a best possible self be used to increase positive future expectancies? *The Journal of Positive Psychology, 5*(3), 204-211. doi: <[10.1080/1743976103790963](https://doi.org/10.1080/1743976103790963)>.
- Peterson, C. y Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. (Vol. 1). Oxford University Press. doi: <[10.5860/choice.42-0624](https://doi.org/10.5860/choice.42-0624)>.
- Proctor, C., Maltby, J. y Linley, P. A. (2011). Strengths use as a predictor of well-being and health-related quality of life. *Journal of Happiness Studies, 12*(1), 153-169. doi: <[10.1007/s10902-009-9181-2](https://doi.org/10.1007/s10902-009-9181-2)>.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management, 37*(6), 785-822. doi: <[10.1177/1059601112470405](https://doi.org/10.1177/1059601112470405)>.
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2019). *Organizaciones saludables. Una mirada desde la psicología positiva*. Cizur Menor, Navarra: Aranzadi.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. doi: <[10.1177/0013164405282471](https://doi.org/10.1177/0013164405282471)>.
- Seligman, M. E. (2007). Coaching and positive psychology. *Australian Psychologist, 42*(4), 266-267.
- Seligman, M. E. y Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction. En M. Csikszentmihalyi (Dir.), *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 279-298). Dordrecht: Springer Netherlands.
- Smith, J. A., Jarman, M. y Osborn, M. (1999). Doing interpretative phenomenological analysis. En M. Murray & K. Chamberlain (Eds.), *Qualitative health psychology: Theories and methods* (pp. 218-240). London: SAGE Publications Ltd.
- Theeboom, T., Beersma, B. y Van Vianen, A. E. (2014). Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology, 9*(1), 1-18. doi: <[10.1080/17439760.2013.837499](https://doi.org/10.1080/17439760.2013.837499)>.
- Whitmore, J. (1992). *Coaching for performance*. London: Nicholas Brealey.