

**UNIVERSITAT
JAUME·I**

**TREBALL FI DE MÀSTER DE
PSICOLOGIA DEL TREBALL, LES
ORGANITZACIONS I EN RECURSOS**

HUMANS

Beneficis del *coaching* en la Intel·ligència
Emocional de les organitzacions

Nom de l'alumne/a: Javier Segura Ribera

Nom del tutor/a del TFM: Eva Ferrando Daufi

Curs acadèmic: 2018/2019

Data de lectura: Juliol 2019

RESUM

La creixent deshumanització de la societat en general, i del món laboral en particular, va ser un dels motius que van abocar, cap a l'any 2007, a una de les majors crisis econòmiques viscudes. Les empreses percebien a les persones com a un mitjà per assolir un benefici econòmic, i on ella mateixa es veia arrossegada a una creixent necessitat de posseir bens tangibles al preu que fora.

Avui dia, gràcies a l'aparició i reactivació de corrents humanistes, s'ha aconseguit una visió més completa de la persona, tractant i cuidant aspectes d'ella de manera que li proporcionen un benefici intangible, un major benestar, que es transfereix a l'organització obtenint una major productivitat del personal i una major rendibilitat empresarial.

Aquí és on juga un especial paper la Intel·ligència Emocional, com aquestes persones poden desenvolupar la seva tasca de manera que es potenciï la seva aportació a l'empresa, que no sols es dediquen a fer la seva feina sinó que es vegin invitades a millorar-la.

Tal i com ha quedat demostrat en el TIMI: “*COACHING I INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL*”, Javier Segura Ribera de la Universitat Jaume I (UJI), el *coaching* és un factor potenciador de la Intel·ligència Emocional, és un mitjà per aconseguir accelerar el procés d'integrar-la en les persones.

El propòsit d'aquest treball és elaborar un programa de *coaching* amb l'objectiu d'implantar-lo en una empresa multinacional de *retail*, amb seu a Barcelona. En una primera fase es durà a terme en el departament de vendes, on és més fàcil avaluar els resultats de forma objectiva, tal i com hem fet en el TIMI abans citat. En aquest departament treballa una directora, 2 administratius (una dona i un home) i 5 delegats/des de vendes (3 homes i dos dones), entre les quals es reparteix el mercat nacional.

PARAULES CLAU

Coaching, Intel·ligència Emocional, *Engagement*, Benestar.

ABSTRACT

The growing dehumanization of the society in general, and in the work world in particular, was one of the reasons that triggered, in 2007, one of the main economic crises ever faced. The companies perceived workers as a way to obtain an economic benefit, and they had a growing need to possess tangible goods at any cost.

Nowadays, thanks to the emergence and reactivation of humanist points of view, a more complete vision of the person has been developed. This new vision treats and takes care of aspects that provide an intangible benefit to every person, a better welfare that is transferred to the organization by obtaining more productivity of the workers and better business profitability.

At this point is where Emotional Intelligence plays an special role. The way these people can develop their task so that their contribution to the company gets improved, so that they not only do the job but also feel invited to do it the best they can.

As it has been evidenced at TIMI: "COACHING I INTEL·LIGÈNCIA EMOCIONAL", Javier Segura Ribera, Universitat Jaume I (UJI), coaching is an enhancer factor of Emotional Intelligence, is a way to speed up the process of integrate it to the people.

The purpose of this work is to elaborate a coaching program with the aim to implant it in a retail multinational company, with headquarters in Barcelona.

The first phase will be carried out at the sales department, where it's easier to assess the results in an objective way, as it has been done at TIMI cited previously. The staff working in this department includes a director, 2 clerks (a man and a woman) and 6 sales representatives (4 men and two women), who get the national market distributed.

KEYWORDS

Coaching, Emotional Intelligence, Engagement, Welfare.

ÍNDEX

1. Introducció.....	4
1.1. Descripció de l'empresa i definició del tema a treballar.	7
1.2. Revisió de la literatura	8
1.3 Marc teòric.....	13
2. Objectius	15
Objectiu General.	16
Objectius específics.....	16
3. Metodologia.....	16
3.1 Mètode.....	16
3.2 Procediment.....	17
3.3 Temporització	18
4. Resultats esperats.....	19
5. Pressupost.....	21
6. Conclusions finals.....	22
6.1. Competències adquirides durant el cursat de les assignatures del màster	22
6.2. Anàlisi de les possibles transferències dels coneixements a l'àmbit professional i en concret al cas del TFM.....	26
7. Referències i webgrafia.....	27
8. Annexos.....	29

1. Introducció

Els meus coneixements sobre la Psicologia del treball, les organitzacions i en els Recursos Humans s'inicien en la meua primera feina, on vaig passar per diferents llocs de treball en una entitat bancària. Ja allí vaig observar com alguns/es superiors/es feien que, tot i dedicar moltes hores a la feina, en arribar jo a casa estava content i satisfet. En canvi n'hi havia d'altres que era el contrari, qualsevol interacció amb ells/es esdevenia un sofriment previ i durant la mateixa, i et quedaves amb un regust final gens motivador. Gràcies a Internet, vaig poder estudiar als/a les primers/es i veure les diferents tècniques motivadores existents, entre elles el *coaching*.

La meua atracció per les finances em va portar a cursar la Diplomatura en Ciències Empresarials i la Llicenciatura en Administració i Direcció d'Empreses. Abans d'acabar els estudis ja estava treballant en una entitat bancària, on podia gaudir de dos mons enriquidors per mi, les finances i el contacte amb la gent. Vaig passar per els diferents llocs de treball d'una oficina bancària, començant com a caixer i arribant a dirigir-ne una.

Després d'una temporada de confusió per alguns episodis viscuts a l'oficina i als que ara, gràcies al màster, puc posar nom, "*MOBBING*", vaig decidir donar un gir a la meua vida professional i dedicar-me a la docència. En l'intent de comprendre millor a l'estudiantat i poder establir una major connexió amb ells/elles, em vaig convertir en *Coach* Transformacional. El propòsit de seguir creixent en aquest camp em va empenyar a cursar el Màster en Psicologia del Treball, les Organitzacions i en els Recursos Humans.

Reprement el món de la docència, és curiós com la vida et regala vivències inesperades i que resulten molt significatives. Vivències que, si un es para i escolta les seves emocions, pot decidir acceptar-les o no. I la docència és el regal que la vida em tenia prepara't, poder gaudir d'adolescents d'entre 16 i 18 anys. I perquè aquesta edat és tant significativa per a mi? Perquè els meus 16 i 18 anys van ser "diferents".

El 7 de juliol de 2000, amb 16 anys vaig tenir un accident de moto que em va tindre ingressat en la Unitat de Vigilància Intensiva (UVI) de l'hospital general de Castelló durant 30 dies, els primers 22 en estat de coma. El meu estat inicial era molt dolent, i la meua família tenia que sentir com, dia rere dia, els metges repetien "Javi es mor, pot trigar 1 hora o 1 dia, però no més". Per sort, la ciència no és exacta, i en el meu cas no ho va ser!

Després la diagnosi va canviar i va passar a ser "Javi no es mor, però quedarà tetraplègic per a la resta de la seva vida". I, com es pot veure, la ciència tornava a no ser exacta!

Als 22 dies vaig sortir del coma, vaig recuperar la consciència. Ho recordo com un despertar lent, gradual, sense pressa però sense pausa. Aquest estat de tranquil·litat va canviar al poc, i em recordo nerviós, inquiet, així com recordo alguna brega de l'infermer per jugar amb els cables que em mantenien viu. Van ser dies durs, doncs no podia veure a la família més que en moments concrets, a les hores establertes per l'hospital. Però com, al cap i a la fi, som persones, els últims dies d'estar-hi el personal d'infermeria ja deixaven entrar a la meua família fora dels moments establerts. Una satisfacció per a mi.

Als 30 dies d'entrar en la UVI, i després de 8 en estat conscient, em van treure d'aquesta unitat. En aquells temps, quan algú/na sortia de la UVI se'l/se la solia tindre ingressat/da en planta per tal de tindre'l/la en observació durant uns dies. No va ser el meu cas degut a que no hi havia habitacions disponibles, així que se'm va derivar de forma immediata al Termalisme de Benicàssim, centre referent en aquells moments en la rehabilitació humana.

Les paraules del director en arribar no van ser massa alentidores. Encara recordo la imatge meua, amb els meus pares, al despatx d'ell i escoltar "benvinguts, anem a estar junts uns quants anys, potser d'aquí quatre o cinc Javi pugui desenvolupar les tasques bàsiques per viure".

Van ser dies durs, de plors per l'esforç, de nits sense dormir, d'angoixa per no poder caminar, de cadira de rodes empentada per altres... dies de lluita, perseverança i determinació!

El 20 de setembre, gairebé un mes i mig després d'escoltar aquelles paraules, sortia amb els meus propis peus per la porta del termalisme. Tenia que continuar la rehabilitació, però amb menys intensitat i ho podia fer a l'ambulatori del poble on vivia, Benicarló.

Poc a poc anava recuperant la meua vida, incorporant-me de nou a la societat. Començava a quedar amb els meus amics i amigues, començava a fer allò que, per edat, em tocava, tot i que periòdicament tenia que visitar diferents professionals mèdics (serveis de neurologia, oftalmologia, urologia...).

Al mes de gener de 2001, després de les vacances de nadal, va arribar el moment de tornar a reprendre els estudis, de veure com anava la recuperació mental d'un Javi que, físicament, no parava de millorar. En aquell moment estava en un internat i el tornar a estar amb els companys d'estudis, lluny de la família, era més important que aprovar el curs, veure com s'anaven complint etapes era més desitjable que les notes de les assignatures. I va arribar el mes de juny, final de curs. I una altra mala notícia, en aquest cas per part del tutor, les

paraules del qual van sonar alt i fort en el petit despatx on ens vam reunir, “Javi no val per estudiar, que vagi a treballar a l’empresa familiar”.

Vaig repetir 3er de BUP, l’any de l’accident, però després vaig anar aprovant curs per any, amb molt d’esforç, i amb molta lluita. Fins obtenir les titulacions universitàries més a dalt esmentades.

En la època universitària, en període d’exàmens, vaig descobrir el benefici de córrer per a fer front a l’ansietat de les tardes davant del llibre. Aquesta fugida cap endavant es va convertir en una afició que m’anava seduïnt i de la que em vaig enamorar. Avui dia duc corregudes moltes proves de 10 quilòmetres, bastantes mitges maratons, algunes maratons, i uns quants triatlons. Molt d’esforç i plaer en totes elles. Especial menció vull fer de dos proves, totes dos molt enriquidores. La primera quan vaig disputar el mig *ironman* de Calella, on vaig estar 6 hores 30 minuts fent esport, gaudint d’un mar que em tornava a la terra, pujant les costes del massís del Montseny amb la bici i fruïnt de la soledat del corredor a peu. L’altra la marató de París. Després d’un any preparant-la, el 12 d’abril de 2015 em vaig plantar als Camps Elisis d’aquella ciutat disposat a baixar de les 3 hores. Els entrenaments havien sortit, els tests també, tot em deïa que la marca era assolible. Però al quilòmetre 17 un dolor estomacal em va dir que no era un bon dia per córrer. Em vaig dir “Doncs si no podem córrer, caminarem”, i això és el que vaig fer durant els 25 quilòmetres que faltaven per arribar a la meta. Un mes després, el 20 de maig del mateix any, em treïen un tumor maligne de l’esquena. Llavors vaig entendre el que em volia dir el cos el dia de la marató. Tocava aparcar l’esport i cuidar-me d’una altra manera.

La meva història és un exemple de que, com bé diu l’informàtic nord-americà Alan Kay (1940), *“La millor manera de predir el teu futur és construir-lo”*.

Quin serà el següent pas? Estic segur que totes aquestes vivències i tota la formació humanista assolida em facilitarà donar el següent pas, entrar en el món de la investigació. Sols queda seguir somiant!

Gran part d’aquest camí el vaig fer a cegues, sense saber ben bé quin era el següent pas, sense escoltar-me i, per tant, sense entendre el perquè. La formació en *coaching* ja em va donar una idea de tot allò que havia fet, de les fites que havia assolit. Aquest màster les ha consolidat i acabat de posar nom. Ara em dono compte de la importància de reconèixer i gestionar les emocions, per tal de poder aprofitar l’energia que porten en el nostre benefici. I veig en el *coaching* aquest espai de reflexió per a poder escoltar-nos i, d’aquesta manera,

dirigir les emocions cap on més profit els ho puguem treure. I ara mateix, és el món de la investigació el que m'atreu.

1.1. Descripció de l'empresa i definició del tema a treballar.

Aquesta proposta d'investigació està pensada per portar-la a terme en una empresa multinacional de *retail*, dedicada al comerç a la menuda de productes tèxtils, confecció, calçat, pells i articles de cuir, que té la seu de la delegació espanyola a Barcelona. La venda la porta a terme tant en botigues pròpies (439) com en altres establiments (656). Està dins de la categoria CNAE 4770 – Comerç a la menuda de calçat i articles de cuir en establiments especialitzats. És una empresa que es troba entre les 50 primeres empreses dins del seu sector. Té la forma jurídica de Societat Limitada Unipersonal, amb un capital social de 1.500.000'00 €.

La seva rendibilitat econòmica al 2018 va ser del 4,52%, inferior a la del 2017, que va ser del 6,84%. La rendibilitat financera també ha caigut del 6,13% del 2017 al 4,21% del 2018. Tanmateix, la xifra de vendes també ha caigut un 2,83% del 2017 al 2018. Tota aquesta davallada, junt a l'entrada en el sector, a finals del 2018, d'una empresa competidora directa de capital alemany, possible origen de la davallada, ha estat tractada en la última reunió de direcció i s'ha decidit intervenir per tal de canviar aquesta tendència. La direcció de l'empresa s'ha posat en contacte amb nosaltres per veure com es pot revertir aquesta situació.

Després de les primeres reunions i anàlisis fets, es veu oportú afermar la figura de la directora de vendes, i canviar algunes dinàmiques que aquesta cap porta a terme amb el seu equip de col·laboradors/es. Es tracta d'instaurar un lideratge transformacional, que vegi als/a les col·laboradors/es com a persones i no com a màquines de venda, que es preocupi per conèixer-los/les de manera individual, que sàpiga valorar i retenir el talent entre els/les seus/seves col·laboradors/es. Vol que aquests/es estiguin alineats/des en els seus avanços i que cap es separi del grup.

El lideratge transformacional sorgeix i es proposa com un intercanvi entre el/la líder i els/les seus/seves seguidors/es, de manera que treballen i reben alguna cosa a canvi. Busca motivar a les persones i transformar-les.

Els/les líders transformacionals exerceixen influència en els/les membres del grup, per això acaben convertint-se en un model a imitar per part dels/de les seus/seves seguidors/es (poder de referència). Paren esment dels/de les seus/seves seguidors/es, de manera que promouen el seu desenvolupament i creixement.

Per totes aquestes raons i aquestes característiques del lideratge transformacional, els/les empleats/des acaben conformant un vincle emocional fort amb el/la líder transformacional, per la qual cosa acaben formant una visió compartida. Aquesta visió compartida promou la cooperació dins de l'organització, tots/es remen en la mateixa direcció i amb els mateixos objectius.

En aquest departament treballa, a banda de la directora, 2 administratius (1 home i 1 dona) i 5 delegats de vendes (3 homes i 2 dones) entre els/les que es reparteix el mercat nacional (veure annex 1).

Un dels avantatges de portar a terme aquest estudi sobre el departament de vendes és que tindrem dades objectives dels avanços assolits

1.2. Revisió de la literatura

El canvi continu és una constant en el context organitzacional actual. La globalització, les noves tecnologies i els canvis econòmics i socials han promogut la investigació de nous models de desenvolupament organitzacional i, conseqüentment, nous estils de lideratge (Gil, Alcover, Rico, i Sánchez-Manzanares, 2011).

Els equips de treball tenen cada cop un paper més fonamental en el funcionament de les organitzacions (Cannon-Bowers i Bowers, 2010) i el lideratge d'aquests equips resulta fonamental per al seu funcionament (Judge i Piccolo, 2004).

És per això que es fa necessari adaptar l'estil de lideratge de l'organització per a que l'equip de treball de la mateixa desenvolupi una tasca òptima per a un bon funcionament, i fugir dels models tradicionals basats en l'autoritat i centrats en l'establiment de contracte o transaccions amb els/les subordinats/des i referits a un context local (Gil, Alcover, Rico, y Sánchez-Manzanares, 2011). Com diuen Conger i Riggio (2007) en el seu llibre "La pràctica del lideratge: desenvolupant la nova generació de líders", els/les líders d'avui dia necessiten 1) implicar i comprometre als/a les seguidors/es; 2) modelar el camí (missió, visió i valors); 3) actuar proactivament; i 4) fugir de les dreceres, perquè el lideratge efectiu és un procés a llarg termini. També hem de tenir en compte allò que diuen Kouzes i Posner (2000) referint-se al lideratge del futur: 1) donar valor a la incertesa; i 2) liderar amb una orientació caracteritzada per la vitalitat, la improvisació, la lleugeresa, la autenticitat i la capacitat d'aprendre.

Coaching:

El *coaching* és una disciplina molt de moda actualment, però amb un extens recorregut al llarg de la història. El seu fundador va estar el filòsof grec Sòcrates

(Atenes, 470 a.C.), qui va crear la *maïèutica*, dins del seu “mètode socràtic”, mètode consistent en un procés inductiu mitjançant preguntes reveladores amb els seus deixebles, a través del que aconseguia treure a la llum les qualitats i respostes que aquests ja tenien al seu interior.

Després trobem al seu alumne Plató, amb els seus “Diàlegs” (Atenes, 428 a.C), basats en una seqüència de preguntes i respostes on es pot reconèixer una estructura arcaica d’una sessió de *coaching*.

També a l’antiga Grècia tenim l’ètica aristotèlica, basada en la cerca de la felicitat, aspecte que segueix sent la gran motivació que hi ha darrere de les sessions de *coaching*.

Des de fa unes dècades es percep la paraula *coaching* com a “entrenament”, per la seva procedència anglosaxona, per això tenim que el *coach* és qui entrena i el *coachee* és qui rep l’entrenament. De fet, es va començar a aplicar a meitat dels anys 70, dins de l’àmbit esportiu, on Timothy Gallway (professor de literatura i capità de l’equip de tennis de la Universitat de Harvard) va adonar-se que el principal fre d’un esportista no està en la seva tècnica, sino en la seva ment i va crear un mètode i un llibre anomenat “El joc interior del tennis” (1974), basat en la idea de que “En cada activitat humana hi ha dos àmbits d’actuació: l’extern i l’intern. El joc exterior es juga en un escenari extern per a superar els obstacles externs per a aconseguir un objectiu extern. El joc interior es duu a terme dins de la ment del/de la jugador/a i es juga contra diversos obstacles com la por, el dubte, els lapses d’atenció, i la limitació de conceptes o suposicions. El joc interior es juga per a superar els obstacles autoimposats que impedeixen a la persona o equip accedir a tot el seu potencial” (És el joc contra els obstacles de la por i la desconfiança d’un mateix).

Va estar John Whitmore (pilot, home de negocis i *coach*) qui va portar el mètode de Gallway al món empresarial anglès, convertint-se així en el precursor del *coaching* de negocis, *coaching* executiu i *coaching* personal. Whitmore, junt a Gallway, són els principals exponents de la corrent del *coaching* humanista, originat i desenvolupat principalment a Europa, i que es basa en l’aplicació d’eines de la psicologia humanista, i posa l’èmfasi en l’èsser humà, el seu potencial interior i en la capacitat d’escollir una vida millor.

Als Estats Units apareix una altra corrent, el *coaching* pràctic, que té a Thomas Leonard com a principal exponent. La metodologia emprada per aquest sistema tant

pragmàtic incentiva l'autoestima, motiva a l'acció i posa a prova als seus clients mitjançant nous desafiaments.

La tercera corrent és el *coaching* ontològic que, originat a Sud-Amèrica, ha tingut com a principals exponents als xilens Rafael Echeverria y Julio Olalla. És l'"entrenament de l'ésser", i explica a l'ésser humà com a un ésser intrínsecament lingüístic, on les converses són la clau per a entendre com som els éssers humans i com des d'aquest coneixement es pot canviar la nostra vida.

També hem de mencionar al *coaching* sistèmic com a una modalitat que posa l'èmfasi, mitjançant un enfocament als processos, per a veure totalitats i interrelacions. Promou en el/la client el desenvolupament del talent individual, de les seves competències organitzacionals i d'ambient de gran acompliment.

Posteriorment, de manera gradual, i gràcies a la creixent divulgació i als resultats positius que s'aconsegueixen, han anat apareixent diferents corrents de *coaching* per a atendre diferents àmbits de la vida de les persones i de les organitzacions (*coaching* esportiu, *coaching* executiu, *coaching* personal (o *life coaching*)...).

Intel·ligència Emocional (IE):

Respecte a la Intel·ligència Emocional, encara que va ser Daniel Goleman, amb el seu conegut llibre, qui va donar fama a aquest concepte, van ser els psicòlegs nord-americans Peter Salovey i John Mayer els que, l'any 1990, van incloure aquest terme en la literatura psicològica. Aquests autors van definir per primer cop la IE com "la capacitat per a poder monitoritzar els sentiments i emocions d'un/a mateix i dels/de les altres, poder distingir-los i utilitzar aquesta informació amb la finalitat d'orientar el nostre pensament i actuar".

Però els inicis d'aquesta corrent es remunten a l'any 1920 quan el psicòleg Edward Thorndike parla d'Intel·ligència Social com "l'habilitat per a comprendre i dirigir als homes i dones, nois i noies, i actuar sàviament en les relacions humanes".

Com podem veure, el terme d'IE és un terme molt actual, i encara ho és més la relació entre la IE i el món de l'empresa, on per a trobar la primera publicació sols cal anar a l'any 1998 quan el mateix Daniel Goleman publica el seu llibre "La Intel·ligència Emocional en l'empresa".

Ha quedat clara la influència de la IE sobre el desenvolupament de competències que evolucionen el capital humà (Davies, Stankov i Roberts, 1998), així com la potència del *coaching* en afavorir aquests processos.

Engagement:

L'*engagement* es considera un estat afectiu-motivacional positiu caracteritzat per les dimensions de vigor, dedicació i absorció (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá i Bakker, 2002). La sensació d'energia i efectivitat en el treball és l'estat natural dels col·laboradors i col·laboradores *engaged*, i veuen les demandes laborals com un repte enlloc de com un estressor (Bakker, Schaufeli, Leiter i Taris, 2008). Segons Llorens i Tripiàna (2015), l'*engagement* pot ser un element indispensable per a assolir l'èxit empresarial, i té una gran importància ja que incrementa el desenvolupament i la qualitat del treball.

També es creen sinèrgies de forma que els recursos socials de l'equip tenen una influència positiva i significativa en l'*engagement* grupal, que es veu associat positivament amb l'acompliment de l'equip, tant intra-rol com extra-rol (Torrent, Salanova, Llorens i Schaufeli, 2012).

Benestar:

Per a la majoria de persones el treball és una de les parts centrals de la vida diària. Per als/a les treballadors/es amb jornades completes, el treball ocupa com a mínim la tercera part del dia i la mitjana està en unes 10 hores al dia (comptant l'anada i tornada al treball i els descansos per a menjar). Per això, és fonamental que els/les empleats/des d'una empresa es trobin còmodes en els seus llocs de treball perquè no tinguin problemes de salut i compleixin amb les seves funcions correctament. Això és el que es coneix com a benestar laboral, i és funció dels Recursos Humans aconseguir aquest estat de complaença del/de la treballador/a amb l'empresa i les seves tasques. El benestar laboral és una de les claus per a aconseguir un equip productiu, motivat i compromès amb l'empresa. Quan fem referència al benestar laboral, no només ens referim a estar sans/es de salut i no patir malalties, sinó també a un benestar emocional que faci sentir a les persones estar contentes amb el que fan.

Igual que els problemes personals d'una persona poden influir en el seu treball, també ocorre el mateix en sentit contrari, és a dir, si una persona no està contenta en el seu lloc de treball, sigui pel motiu que sigui, també l'afectarà la seva vida personal. Tot això genera cercles negatius en la vida de les persones que poden tenir terribles conseqüències per a elles.

Com diu Clark (2000), durant la dècada dels setanta les recerques assumeixen l'impacte del treball (conductual i emocionalment) sobre la família i viceversa.

Actualment, s'ha reconegut que una de les condicions subjectives de la qualitat de vida i el benestar dels treballadors radica en la congruència de la interacció dels àmbits familiar i laboral, reconeixent-se que tots dos s'influeixen recíprocament (Casas, Repullo, Lorenzo i Canyes, 2002).

El fet de voler portar a terme aquest estudi és degut a que no hi ha massa investigació al respecte. Com ja hem esmentat, estem parlant de termes amb un llarg recorregut al llarg de la història però que no han adquirit una certa notorietat fins a finals del segle XX, que és quan es van posar de moda. Penso que aquesta moda ha vingut per quedar-se, ja que les noves formes de gestió de personal així ho dictaminen.

He fet una recerca exhaustiva en la biblioteca de la UJI. En emprar “Intel·ligència Emocional i *coaching*” he trobat 339 resultats, entre els que sols hi havia 1 (“Una intervenció positiva per al desenvolupament del líder emocional”, Inmaculada Ledesma Echeverría, 2018) que ve a confirmar com la IE beneficia el desenvolupament de l’empresa i el benestar dels seus membres. Baix el meu humil punt de vista, aquest treball es queda curt ja que es centra en “desenvolupar competències emocionals en el líder”, obviant a tot el seu equip. Crec que les organitzacions de futur van encaminades a crear equips de líders, d’experts/es dins de les seves àrees capaços/ces de prendre decisions encertades de forma autònoma i immediata per adaptar-se a un entorn en constant canvi. Precisament aquest treball proposa un programa per a desenvolupar un/a líder emocionalment intel·ligent, programa que inclou el *coaching*, entre d’altres tècniques. Però no demostra que el *coaching* té una influència directa en el desenvolupament de la IE de l’organització i dels seus membres.

En emprar la paraula “*coaching*” em dona molts més resultats (5.048.137) degut a que hi ha molts tipus de *coaching*. Entre tots ells cal destacar una article publicat el 3 de gener a la revista “El Economista”, de México City, que parla del “*coaching* coactiu”. Entre altres assumptes parla de la necessitat del compromís per part del *coachee* en el canvi. Baix el meu punt de vista, això no acaba de ser ben bé cert, ja que el compromís del *coachee* és total quan busca un *coach*, però aquest compromís es pot trencar quan es toquen punts molt íntims. Serà capaç de mantenir aquest compromís quan surtin a la llum aspectes molt a l’inconscient? Per aquest fet m’agrada utilitzar una altra paraula, “aprenent”, fent referència a algú que és capaç de sortir de la seva zona de confort amb facilitat, que és capaç de qüestionar-s’ho tot per a poder elaborar noves formes de pensar, d’actuar.

En fer la recerca al Google Acadèmic, i posant les paraules “*coaching* i Intel·ligència Emocional”, m’han aparegut 7.910 resultats. Entre tots ells cal destacar el llibre de Bob Wall

(2007), “*Coaching for Emotional Intelligence*”. Aquest llibre ens ensenya perquè és important desenvolupar les capacitats emocionals dels empleats i com utilitzar les tècniques específiques de *coaching*, però no estableix un programa per dur a terme aquest procés de *coaching*. És un bon model general, però que es pot quedar curt per a tractar la temàtica concreta d’una empresa.

Per tot això, crec que el present TFM serà un bon punt de partida per a futurs projectes de *coaching*.

Allò que em motiva a portar a terme aquest estudi és que he fet el Treball d’Introducció a la Metodologia d’Investigació sobre aquest tema, i em semblava que es quedava pobre si no feia una proposta per tal d’implementar-ho.

1.3 Marc teòric

Per tal de portar a terme un procés ben enriquidor i preparar converses potents, anem a definir a l’organització com a un sistema conversacional que persegueix l’excel·lència, entesa aquesta com la producció òptima dels objectius acordats aprofitant les competències i promovent el desenvolupament de les persones involucrades.

La responsabilitat de produir els resultats òptims està a càrrec de les persones que gestionen el negoci i, de forma simultània, gestionen els processos conversacionals que els porten a terme. L’excel·lència és el resultat, d’una banda, del treball i, d’una altra, de les conversacions.

El treball és l’accionar basat en el coneixement i pràctiques específiques i les conversacions estan a càrrec de persones competents, involucrades, compromeses i prenedores de riscos. Aquestes conversacions tenen dos eixos que contribueixen directament a l’excel·lència dels resultats. Una és la tècnica, que inclou la gestió financera, els procediments i processos operatius, la tecnologia de la informació, l’estructura organitzativa... Aquest eix tècnic és un component necessari encara que no suficient per al resultat òptim.

L’altre eix és el dels processos humans, i aquest determina el desenvolupament, avanç i efectivitat de l’organització, creant a llarg termini els seus beneficis extraordinaris i el seu avantatge competitiu.

Aquesta perspectiva sistèmica fa que els directius prioritzen el desenvolupament personal i professional dels/de les seus/seves col·laboradors/es com a una forma d’obtenir els objectius empresarials, és a dir, és una forma d’estimular el lideratge de cada persona. Lideratge entès com a una habilitat de la persona organitzacional de conversar des d’un propòsit superior, de

captar de forma global les possibilitats per a l'acció i de donar suport a la gent a obtenir junts major qualitat en l'acompliment.

El/La directiu/va és, llavors, un líder no de seguidors sino més bé de líders que s'ocupa de proveir d'eines, pràctiques i oportunitats a la seva gent per a dissoldre els obstacles que comprometen l'excel·lència en l'acompliment.

Cal aclarir que les conversacions promotores de l'excel·lència poden estar obstaculitzades per interpretacions que el/la directiu/va manté sobre ell/a mateix i, de forma molt especial, sobre l'entorn. Aquestes interpretacions provoquen tensions especials en les conversacions, per tal cal anar en compte per tal que no es trenqui el procés conversacional.

Té especial rellevància la creació d'un context en el que el *coachee* és senti a gust i disposat/a a respondre tot tipus de preguntes, a buscar dintre seu aquelles respostes més difícils i dures però que, alhora, son les que provoquen major alliberació i coneixement d'un/a mateix.

El *coach* és el soci exclusiu del directiu, qui aprofita l'espai privilegiat que li ofereix el/la directiu/va per estimular en ell/a una definició més positiva. El *coach* el proveeix d'estratègies conversacionals per a que, amb els seus propis recursos i els que la seva nova forma de definir-se li ofereix, prengui decisions i les implementa per a obtenir allò que ell/a i l'organització han acordat.

La conversació té com a model l'inquirir apreciatiu. Cooperrider, Whitney i Stavros (2003) creen aquesta modalitat de conversar per als/a les que lideren la innovació en organitzacions, comunitats, el mon i en les seves pròpies vides. L'inquirir apreciatiu es basa en la premissa de que els sistemes humans canvien en la direcció de les preguntes que es formulen. Així, si ens preguntem respecte als nostres problemes seguirem trobant més problemes, si intentem apreciar allò que està bé descobrirem més i més coses valuoses. El major benefici d'aquest model és que els descobriments li serveixen al directiu per a construir un millor futur on l'excel·lència es torna norma.

L'inquirir apreciatiu es distancia del aconsellar, instruir, prescriure, recomanar o respondre al recórrer a preguntes per a que el/la directiu/va miri amb els seus propis ulls les situacions en les que ell/a i els/les seus/seves col·laboradors/es ja han aconseguit un compliment satisfactori. Les preguntes serveixen per a treure a la llum les creences, valors i pràctiques que han contribuït en aquest compliment.

És important en aquest punt fer referència al model HERO (HEalthy and Resilient Organization). La inversió que fan les empreses en Salut, resiliència i motivació dels/de les

seus/seves empleats/des i dels equips de treball ha canviat, així com també ha canviat en la estructura i control dels processos de treball que implementen i en els resultats saludables dirigits a com aconseguir ingressos i l'excel·lència per a la societat (Landsbergis, 2003; Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson & McGrath, 2004). Aquestes organitzacions s'anomenen organitzacions saludables i resilients, donat que posen el focus d'atenció tant en els/les empleats/des com en els equips i les organitzacions com un tot.

Salanova (2008, 2010) i Salanova i cols. (2012, p. 788) defineixen les HERO com “aquelles organitzacions que fan esforços sistemàtics, planificats i proactius per a millorar els processos i resultats dels seus empleats i de l'organització. Aquests esforços es relacionen amb els recursos i pràctiques organitzacionals, i amb les característiques del treball a tres nivells: (1) nivell de tasca (p.ex., redisseny de tasques per a millorar l'autonomia, feedback), (2) nivell de l'ambient social (p.ex., lideratge), i (3) nivell organitzacional (p.ex., estratègies organitzacionals per a la millora de la salut, la conciliació família-treball).

El model HERO constitueix un model heurístic i teòric que permet integrar resultats basant-se en evidència teòrica i empírica que prové de les investigacions sobre estrès laboral, DRH, comportament organitzacional i des de la Psicologia de la Salut Ocupacional Positiva (Llorens, Del Líbano i Salanova, 2009). D'acord amb aquest model, una organització saludable i resilient combina tres components clau que interaccionen entre si, i que son (1) recursos i pràctiques organitzacionals saludables, (2) empleats saludables i (3) resultats organitzacionals saludables.



(HERO – Salanova et al., 2012. GOM)

2. Objectius

Objectiu General.

Millorar l'estat emocional de totes les persones del departament. Aquesta millora de l'estat emocional repercutirà en tenir persones més motivades i afavorirà també la millora del clima del departament de vendes. També afavorirà la potenciació de la IE individual y grupal i el foment de l'estil de lideratge transformacional de la persona que ocupa la direcció del departament.

Objectius específics.

1. Desenvolupar i/o optimitzar/millorar el lideratge transformacional en la directora del departament de vendes.
2. Potenciar la Intel·ligència Emocional de la directora de vendes per a assolir el lideratge transformacional.
3. Incrementar el benestar i l'*engagement* de totes les persones del departament.
4. Potenciar la Intel·ligència Emocional de les persones de l'equip de vendes.
5. Fer créixer el sentiment de pertinença al departament de vendes i estimular el sentiment de pertinença a la empresa.
6. Aconseguir una major productivitat de cada persona de l'equip de vendes.
7. Augmentar la rendibilitat del departament de vendes.
8. Comparar els resultats de la intervenció amb un grup control en que no s'ha dut a terme.

Establirem diferents formes de mesurar aquests objectius, donat de la varietat dels mateixos. En primer lloc emprarem el test TMMS-24, Salovey i Mayer (1995) (annex 2), per tal de mesurar els estats emocionals d'empleats/des de l'empresa. Aquest test el passarem abans de realitzar la intervenció, el procés de coaching, i 6 mesos després de la finalització del mateix, per tal de comprovar el benefici assolit, ja que d'aquesta manera podrem establir una comparació entre els nivells previs i posteriors. A més, per tal de tenir un grup control, s'ha acordat amb la direcció de la seu a França de passar aquest test a les persones del seu equip de vendes, d'aquesta manera tindrem un grup control amb el que podrem comprovar el benefici del programa de *coaching* implantat. Aquest test ens servirà per mesurar els objectius específics de l'1 al 5. Respecte als objectius específics 6 i 7, seran els resultats econòmics de l'empresa la mesura idònia dels mateixos. I per el que fa a l'objectiu específic 8 serà la comparació dels tests realitzats en cada unitat i portats a terme 6 mesos després de finalitzar la intervenció.

3. Metodologia

3.1 Mètode

El projecte es portarà a terme mitjançant sessions periòdiques de *coaching* amb la directora de vendes. Es calcula que seran un total de 8 sessions. A més es farà una sessió amb cada membre de l'equip. El procés acabarà amb una última sessió on estaran presents totes les persones del departament.

Les sessions individuals es portaran a terme, majorment, a la cafeteria de l'hotel que hi ha just davant de les oficines de l'empresa, encara que puntualment es podrà realitzar alguna sessió al despatx. Això ho fem per tal de treure al *coachee* del seu entorn de treball i que es trobi més còmode, aspecte que influirà de forma positiva en el desenvolupament de la conversa. A més, així evitem possibles distraccions motivades per diferents aspectes, com trucades imprevistes, etc.

La sessió final amb totes les persones de l'equip de treball es portarà a terme en un despatx de l'empresa. En aquest despatx hi ha una taula rodona, un canó projector i una pissarra de paper en cavallet (*flipchart*). Hem revisat la sala i comprovat que tot funciona correctament i que la llum que hi ha és suficient. El dia de la sessió caldrà tindre aigua per possibles necessitats.

3.2 Procediment

Les fases del programa complet i del procediment a seguir es detallen tot seguit.

1/ Reunió amb la gerència de l'empresa. L'objectiu serà obtenir informació detallada sobre l'estat de l'organització, les necessitats i les expectatives creades en el procés. Recollida de dades de possibles actuacions efectuades en els últims 12 mesos (veure annex 3).

2/ Anàlisi del clima laboral. Veure la conflictivitat laboral a l'empresa, les hores d'entrada i sortida del personal, el percentatge d'absentisme, la opinió general dels membres de l'equip envers l'organització,... (Veure annex 4).

3/ Reunió amb la directora de vendes. L'objectiu serà explicar-li pas per pas allò que anem a fer. Volem reduir totalment les sorpreses, la improvisació, per tal que el *coachee* estigui disposat i preparat per a col·laborar, per a contestar de la manera més idònia. En aquesta reunió se li farà esment de la importància de que els seus col·laboradors sàpiguen de la existència del procés, així com que els inviti a col·laborar quan arribi el moment.

4/ Preparació del pla d'intervenció. Establir una agenda inicial amb el "*timing*" de realització de totes les sessions de que consta el procés. Explicar el desenvolupament de les sessions, la importància de començar a l'hora establerta i confirmar, en finalitzar cada sessió, la següent sessió.

5/ Inici del programa de coaching. Realització de les sessions de *coaching* amb la directora de vendes, els/les col·laboradors/es i la sessió final amb totes les persones juntes. Realitzarem 5 sessions amb la directora i a partir de la finalització de la cinquena començarem amb les sessions amb els/les membres de l'equip. Establirem una data per a cada una d'elles, però no els citarem amb cap ordre preestablert, la intenció és no establir cap pauta que pugui donar que pensar als/a les col·laboradors/es. En finalitzar aquestes sessions es continuarà amb les 3 sessions restants amb la directora. Un cop finalitzades totes les sessions individuals es durà a terme la sessió grupal.

6/ Anàlisi final. Encara que els canvis es tenen que començar a percebre des del moment de realització de la primera sessió, 6 mesos després de la finalització del procés tornarem a passar el test TMMS-24, i comprovar d'aquesta manera el canvi emocional ocorregut. Com ja hem dit, aquest test també es passarà al grup control (persones de l'equip de vendes de la seu a França) i així podrem comprovar si la millora, en cas de produir-se, ha estat a deguda a la meua intervenció. Tenint en compte que el procés acabarà a principis de 2020, al juliol (6 mesos després) tindrem els resultats semestrals de la companyia, que ens facilitaran una altra dada del benefici del procés.

3.3 Temporització

Es preveu la reunió amb la gerència de l'organització per al mes de juliol, per tal de confirmar terminis i poder finalitzar el procés a finals de l'actual any o principis del següent. La primera sessió amb la directora de vendes es durà a terme tot tornar de vacances, al mes de setembre. Calculem la realització de dos o tres sessions per mes, amb la periodicitat següent:

Taula 1

Planificació temporal programa *coaching*

MES'ANY	SESSIÓ	PARTICIPANTS
Setembre'19	Sessió 1ra - 18/09/19	Directora de vendes
Octubre'19	Sessió 2na - 02/10/19	Directora de vendes
	Sessió 3ra - 11/10/19	Directora de vendes
	Sessió 4ta - 22/10/19	Directora de vendes
	Sessió 5na - 31/10/19	Directora de vendes
Novembre'19	Sessió col·laborador/a - 11/11/19	Directora de vendes

	Sessió col·laborador/a - 11/11/19	Directora de vendes
	Sessió col·laborador/a - 13/11/19	Directora de vendes
	Sessió col·laborador/a - 13/11/19	Col·laborador/a 1
	Sessió col·laborador/a - 18/11/19	Col·laborador/a 2
	Sessió col·laborador/a - 18/11/19	Col·laborador/a 3
	Sessió col·laborador/a - 20/11/19	Col·laborador/a 4
	Sessió 6na - 27/11/19	Col·laborador/a 5
Desembre'19	Sessió 7na - 09/12/19	Col·laborador/a 6
	Sessió 8na - 19/12/19	Col·laborador/a 7
Gener'20	Sessió grupal - 09/01/20	Tot l'equip de vendes

4. Resultats esperats

- 1. Desenvolupar i/o optimitzar/millorar el lideratge transformacional en la directora del departament de vendes** → Mitjançant la implantació del procés de *coaching* es pretén un canvi en la persona de la directora de vendes cap a un lideratge transformacional, de manera que queden oblidades les antigues maneres de dirigir, des de la imposició i la instrucció, cap a unes maneres on es valora la opinió de tots/es els/les col·laboradors/es. La nova líder ha d'invitar a actuar, i ho ha de fer d'una manera ferma, però no instructora. Ha d'establir de forma clara quines són les formes i les pautes, per tal de que tots/totes els/les col·laboradors/es les tinguin clares, i demanar el seu acompliment. Tot això ho ha de fer des de l'acció, no sols demanar-ho de paraula, sinó que ha de ser ella la primera en implementar-ho.
- 2. Potenciar la Intel·ligència Emocional de la directora de vendes per a assolir el lideratge transformacional** → La nova forma de liderar el departament farà que els resultats s'obtinguin d'una manera més humana, que el *feedback* rebut per part dels/de les col·laboradors/es sigui cada cop més positiu, fet que augmentarà el benestar de la directora i potenciarà que s'escolti i prengui decisions més encertades, més intel·ligents.

Cada cop més incrementarà la IE i el lideratge transformacional serà cada cop més sostingut.

3. Incrementar el benestar i l'engagement de totes les persones del departament →

Aquesta nova forma de dirigir, en la que es té en compte la persona del/de la col·laborador/a, en la que aquest/a pot aportar, i deu aportar, els seus coneixements per tal d'enriquir el producte, incrementa el seu benestar i el seu *engagement*.

4. Potenciar la Intel·ligència Emocional de les persones de l'equip de vendes →

L'increment del benestar i del *engagement* del/de la col·laborador/a fa que aquest/a es senti més lliure i tranquil/a per expressar el seu parer, amb la qual cosa l'empresa es beneficia de la opinió d'un/a "expert/a" en la seva tasca. Amb això aconseguim que aquestes persones s'escoltin més i facin una aportació més enriquidora a l'empresa.

5. Fer créixer el sentiment de pertinença al departament de vendes i estimular el sentiment de pertinença a la empresa →

Tota aquesta forma més "humanista" de liderar ha d'impactar en totes les esferes de l'organització, i convertir-se en la nova forma d'actuar. Els/Les col·laboradors/es, a la vegada que son tractats/des d'una forma més humana, on se'ls/se les té en compte per a la presa de decisions, també han de correspondre aportant la seva opinió, el seu esforç per la millora constant. Ja no valen aquells/es que es dediquen a fer allò que se'ls/se les demana, ja es demana que posin el seu segell en la tasca que desenvolupen. I aquest segell fa que els/les empleats/des sentin l'empresa com a pròpia.

6. Aconseguir una major productivitat de cada persona de l'equip de vendes →

Tot aquest procés d'humanització de l'empresa i de sentir-la com a pròpia esdevé en un procés de millora continua i la productivitat de tots/totes els/les col·laboradors/es creix de forma constant.

7. Augmentar la rendibilitat del departament de vendes →

Esta major productivitat de cada col·laborador/a impacta de forma directa i clara en la rendibilitat de l'organització, que també creix de forma exponencial.

8. Comparar els resultats de la intervenció amb un grup control en que no s'ha dut a terme →

Comparar els resultats obtinguts en la seu on s'ha portat a terme la intervenció amb un grup control (seu on no s'ha portat a terme cap intervenció) reflectirà encara més la millora en resultats obtinguts, la crecuda en al rendibilitat organitzacional, aspecte que validarà el procés realitzat, amb la qual cosa la gerència de l'empresa serà més procliu a futures intervencions.

S'espera que el resultat del test TMMS-24 passat als 6 mesos de la finalització del programa ens mostri una millora en la salut emocional de totes les persones de l'equip de vendes, millora en tots els indicadors mesurats inclosos en el test. Respecte al grup de control, esperem que la diferència en la millora també sigui substancial, tot i que cal tenir en compte que son països diferents amb mercats diferenciats i un poder adquisitiu de la ciutadania molt diferent (20.038'00 €/pers. en França front als 14.324'00 €/pers. en Espanya, dades a gener de 2019).

5. Pressupost

La durada de tot el procés de *coaching* serà d'uns 4 mesos, mesos en els que es duran a terme un total de 16 reunions, 15 individuals (8 amb la directora de vendes i 1 amb cada un dels/de les seus/seves col·laboradors/es) i una grupal. Hi ha que comptar amb el desplaçament fins a Barcelona per realitzar les sessions, així com la preparació prèvia de les mateixes.

Creiem que una inversió total de 1.520,00 € és una inversió més que assumible per l'empresa, més tenint en compte que els resultats obtinguts queden establerts en l'empresa per al futur.

Taula 2

Desglossament de la inversió

CONCEPTE	PREU
Sessions amb la directora de vendes	800,00 €
8 sessions x 100,00€/s	
Sessions amb els/les col·laboradors/es	350,00 €
7 sessions x 50,00 €/s	
Sessió grupal	300,00 €
Traslats	<u>70,00 €</u>
TOTAL	1.520,00 €

El preu de la sessió individual de coaching amb la directora és de 100,00 €, amb una durada d'1 hora.

Es calcula un preu mig per sessió amb els/les col·laboradors/es de 50,00 €. Cal tenir en compte que, en principi, seran sessions molt paregudes, motiu per el que baixa a la meitat el preu.

Es calcula un preu per a la sessió grupal de 300,00 €. Hi ha que tenir en compte que en aquesta sessió hauran 8 assistents, amb la qual cosa suposa una inversió de 37,50 € per persona.

El cost per trasllat és reduït degut a que com el meu lloc de residència és Vilafranca del Penedès podré desplaçar-me a Barcelona a fer les sessions i tornar a casa en el mateix dia. Per aquest motiu sols es repercuteix el cost de dos targetes T10-4 zones (35,00 € per targeta).

6. Conclusions finals

Aquesta intervenció es basa en els resultats obtinguts en la investigació sobre estils de lideratge positius i benestar en les organitzacions. El propi model HERO (HEalthy and Resilient Organization) afirma que intervenir en els/les líders té conseqüències positives en el benestar dels/de les empleats/des i en els resultats organitzacionals (Salanova et al., 2012). Hem establert una relació directa entre el lideratge transformacional i el benestar i l'*engagement* dels/de les col·laboradors/es, de manera que queda clar que, per una part, exercir lideratge transformacional desenvolupa i potencia la Intel·ligència Emocional del/de la líder, provocant-li major benestar, i, per una altra, el fet de portar a terme el lideratge transformacional incideix directament en les persones de l'empresa, incrementant el seu benestar i l'*engagement*, potenciant la seva Intel·ligència Emocional. I com aquests aspectes incideixen directament en la productivitat de cada col·laborador/a, incrementant-se, la beneficiària directa de tot aquest procés és l'organització, que veu incrementada la seva rendibilitat.

En conclusió, si l'empresa es dedica a alguna cosa més que a vendre els productes que comercialitza, si té en compte als/a les seus/seves col·laboradors/es de manera que es preocupa per el seu benestar, si potencia la Intel·ligència Emocional de tots/es ells/es, aconseguix generar un benefici 360°, és a dir, aconseguix implantar la política "WIN-WIN".

6.1. Competències adquirides durant el cursat de les assignatures del màster

Durant el temps de realització del màster han estat molts els guanys que he tingut. Entre tots ells destacaria els següents:

- a) Interpretar les diferents teories i els processos de desenvolupament sobre Psicologia de la Salut Ocupacional i Ergonomia.
- b) Desenvolupar una recerca bàsica en Psicologia de la Salut ocupacional, Psicologia de les Organitzacions i desenvolupament de Recursos Humans.

- c) Comparar les diferents teories i els processos de desenvolupament sobre Psicologia de Recursos Humans.
- d) Aplicar les diferents teories i els processos de desenvolupament de les principals fortaleses individuals i organitzacionals sobre Psicologia Organitzacional Positiva.
- e) Valorar les característiques que determinen el clima i la cultura organitzacionals així com els processos de canvi i desenvolupament organitzacional a través del temps.
- f) Implementar les tècniques de gestió de Recursos Humans i interpretar la seva relació amb la salut psicosocial i el desenvolupament personal i de grups en les organitzacions.
- g) Intervenir en entorns organitzacionals a través de la posada en marxa de pràctiques organitzacionals que contribueixin a la prevenció i la promoció de la salut dels empleats.
- h) Aplicar tècniques d'intervenció/optimització de la salut psicosocial des de la psicologia de la salut ocupacional.
- i) Jutjar les competències adquirides al llarg del màster sobre Psicologia del Treball, de les Organitzacions i en Recursos Humans.
- j) Posar nom a allò que em generava molt mal estar en la meva anterior empresa, “*MOBBING*”.
- k) La importància d'aplicar la “Psicologia Positiva” en el meu dia a dia.
- l) L'acció compta més que la paraula.
- m) “Invitar” en lloc d’”ordenar”.
- n) Tot té el seu procés i allò que arriba ràpid, també marxa ràpid.
- o) Establir un temps de desconexió després del procés de *coaching*, d'uns 6 mesos, per evitar que es creï dependència del *coachee* cap al *coach*.
- p) Incloure al final de cada reunió de *coaching* la pregunta “hi ha alguna cosa que vulguis comentar més?”. Amb aquesta pregunta assolim que el *coachee* no es quedi res a dintre d'ell, li oferim que tregui algun tema que s'ha quedat dintre i que li pot generar malestar. Depenent del tema que es tracte, el podem invitar a tractar-lo a la següent sessió.

Taula 3

Categorització de les competències (escala 1 – 4)

1	2	3	4
Es constata l'existència del coneixement i les	Es constata la competència per a desenvolupar tasques	Es constata la competència per a desenvolupar tasques	Es constata la competència per a realitzar tasques

habilitats bàsiques però la competència està insuficientment desenvolupada.	però el seu acompliment requereix guia i supervisió.	bàsiques de dita competència sense guia ni supervisió.	complexes sense guia ni supervisió.
---	--	--	-------------------------------------

Taula 4

Nivell de les competències a l'inici i després de finalitzar el màster

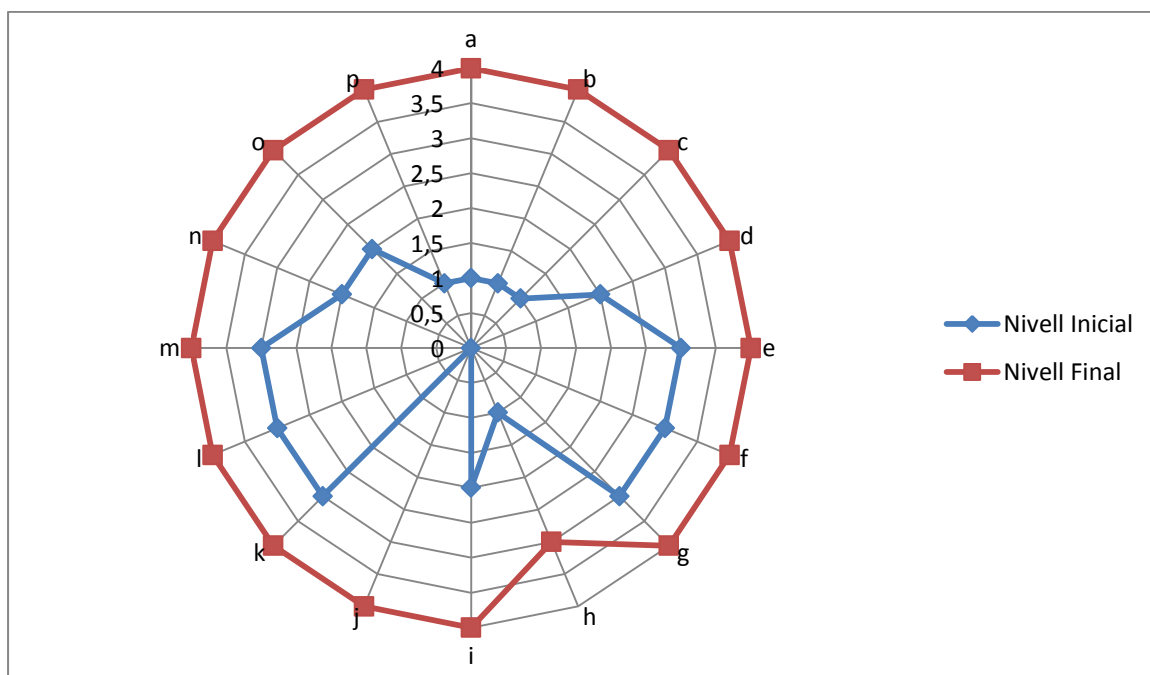
Competència	Nivell Inicial (abans del màster)	Nivell Final (després del màster)	Diferència
a) Interpretar les diferents teories i els processos de desenvolupament sobre Psicologia de la Salut Ocupacional i Ergonomia.	1	4	3
b) Desenvolupar una recerca bàsica en Psicologia de la Salut ocupacional, Psicologia de les Organitzacions i desenvolupament de Recursos Humans.	1	4	3
c) Comparar les diferents teories i els processos de desenvolupament sobre Psicologia de Recursos Humans.	1	4	3
d) Aplicar les diferents teories i els processos de desenvolupament de les principals fortaleces individuals i organitzacionals sobre Psicologia Organitzacional Positiva.	2	4	2
e) Valorar les característiques que determinen el clima i la cultura organitzacionals així com els processos de canvi i desenvolupament organitzacional a través del temps.	3	4	1
f) Implementar les tècniques de gestió de Recursos Humans i interpretar la seva	3	4	1

	relació amb la salut psicosocial i el desenvolupament personal i de grups en les organitzacions.			
g)	Intervenir en entorns organitzacionals a través de la posada en marxa de pràctiques organitzacionals que contribueixin a la prevenció i la promoció de la salut dels empleats.	3	4	1
h)	Aplicar tècniques d'intervenció/optimització de la salut psicosocial des de la psicologia de la salut ocupacional.	1	3	2
i)	Jutjar les competències adquirides al llarg del màster sobre Psicologia del Treball, de les Organitzacions i en Recursos Humans.	2	4	2
j)	Posar nom a allò que em generava molt mal estar en la meva anterior empresa, "MOBBING".	0	4	4
k)	La importància d'aplicar la "Psicologia Positiva" en el meu dia a dia.	3	4	1
l)	L'acció compta més que la paraula.	3	4	1
m)	"Invitar" en lloc d'"ordenar".	3	4	1
n)	Tot té el seu procés i allò que arriba ràpid, també marxa ràpid.	2	4	2
o)	Establir un temps de desconnexió després del procés de <i>coaching</i> , d'uns 6 mesos, per evitar que es creï dependència del <i>coachee</i> cap al <i>coach</i> .	2	4	2
p)	Incloure al final de cada reunió de <i>coaching</i> la pregunta "hi ha alguna cosa que vulguis comentar més?". Amb aquesta pregunta assolim que el <i>coachee</i>	1	4	3

no es quedi res a dintre d'ell, li oferim que tregui algun tema que s'ha quedat dintre i que li pot generar malestar. Depenent del tema que es tracte, el podem invitar a tractar-lo a la següent sessió.

Gràfic 1

Adquisició competències



6.2. Anàlisi de les possibles transferències dels coneixements a l'àmbit professional i en concret al cas del TFM

Tot i haver cursat les assignatures teòriques durant el curs passat, curs 17/18, la majoria de guanys que recordo tenen a veure amb el *coaching*.

Aquest màster m'ha servit per afermar la meva figura de *coach* i assolir més seguretat per a, en primer lloc, sortir al mercat a oferir els meus serveis, i, en segon lloc, fer notar més la presència del *coach* en les meves sessions.

A més, aquest TFM ha suposat plasmar de forma clara una oferta amb la que sortir al mercat a oferir els meus serveis, oferta que es veu reforçada amb l'estudi que he fet en el TIMI, on queda clara la influència del *coaching* en la Intel·ligència Emocional individual dels membres de les organitzacions i grupal de les organitzacions mateixes.

Amb tot això, la meva aspiració és compaginar, a curt termini, la docència amb l'estudi d'un doctorat en psicologia i l'exercici del *coaching* i, a llarg termini, la docència universitària amb la investigació i l'exercici del *coaching*.

7. Referències i webgrafia

- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., i Taris, T. W. (2008). *Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology*. *Work and Stress*, 22(3), 187–200.
- Cannon-Bowers, J.A. i Bowers, C. (2010). *Team development and functioning*. En S. Zedeck (ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Volume 1. *Building the Organization* (pp. 597-650). Washington, DC: APA
- Casas, J., Repullo, J.R., Lorenzo, S. i Cañas, J.J. (2002) "Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios". *Revista de Administración Sanitaria*, 6, 23.
- Clark, S. C. (2000). *Work/family border theory: A new theory of work/family balance*. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Conger, J.A. i Riggio, R.E. (2007). *The practice of leadership. Developing the next generation of leaders*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cooperrider, D. L., Whitney, D. K., i Stavros, J. M. (2003). *Appreciative inquiry handbook* (Vol. 1). Berrett-Koehler Publishers.
- Davies, M., Stankov, L., i Roberts, R. D. (1998). *Emotional intelligence: In search of an elusive construct*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989-1015.
- de Seguridad Social, S. (2009). SUSESO–ISTAS 21. Cuestionario de evaluación de riesgos Psicosociales en el trabajo. Manual de Uso. Superintendencia de Seguridad Social, Chile.
- Gil, F., ALCOVER, C., Rico, R., i Sánchez-Manzanares, M. I. R. I. A. M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 32(1).
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*.

- Jiménez Figueroa, A., i Moyano Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum (talca)*, 23(1), 116-133.
- Judge, T. A. i Piccolo, R. F. (2004). *Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 755-768.
- Kouzes, J.M. i Posner, B.Z. (2000). Las lecciones del pasado y del futuro.
- Landsbergis, P. A. (2003). *The changing organization of work and the safety and health of working people: A commentary. Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 45, 61–72.
- Llorens, S., del Líbano, M., i Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Ed.), *Psicología de la Salud Ocupacional*. (pp. 63–93). Madrid: Síntesis.
- Llorens, S., i Tripijana, J. (2015). Fomentando empleados *engaged*: el rol del líder y de la autoeficacia. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 31(2), 636–644.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones Saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, 303, 179-214.
- Salanova, M. (2010). *Psicología de la Salud Ocupacional*. Madrid: Síntesis
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., i Martínez, I. M. (2012). *We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. Group and Organization Management*, 37(6), 785–822.
- Salovey, P. i Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.

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

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S., i Schaufeli, W. (2012). *Teams make it work: how team work engagement mediates between social resources and performance in teams. Psicothema*, 24(1), 106–12.

Wall, B. (2007). *Coaching for emotional intelligence*. Amacom, USA.

Wilson, M., Dejoy, D., Vandenberg, R., Richardson, H., i McGrath, A. (2004). *Work characteristics and employee health and well-being: Test of model of healthy work organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.

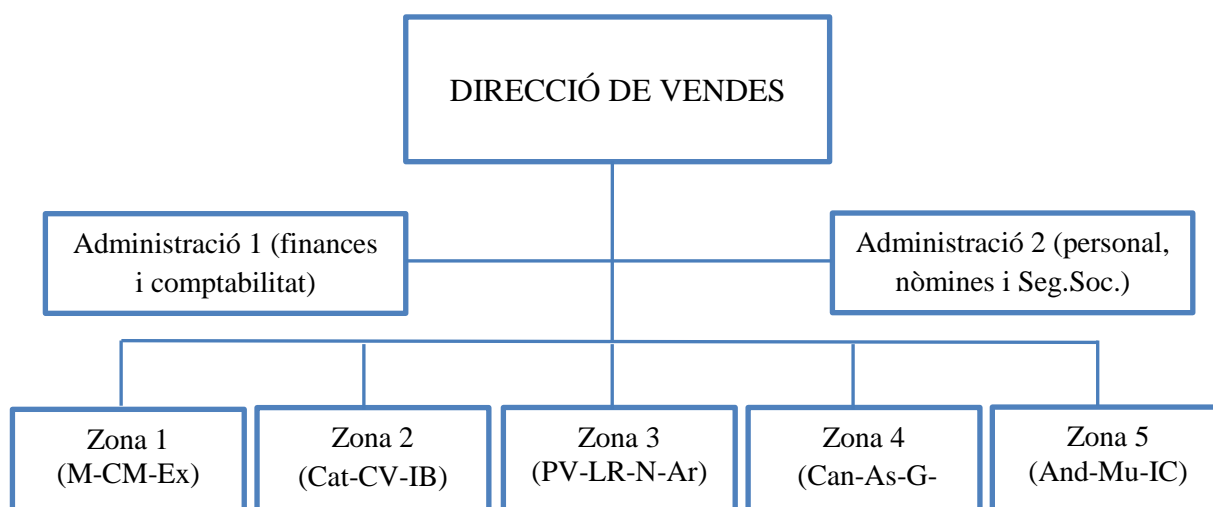
www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-poder-adquisitivo-espana-14324-euros-persona-32-euros-encima-media-42-paises-europeos-20190122134026.html

8. Annexos

Annex 1

Gràfic 2

Organigrama departament de vendes.



Annex 2

La TMMS-24 està basada en el *Trait-Meta Mood Scale* (TMMS) del grup de recerca Salovey i Mayer. L'escala original és una escala tret que avalua el metaconeixement dels estats emocionals mitjançant 48 ítems. En concret, les destreses amb les quals podem ser conscients en les nostres pròpies emocions així com de la nostra capacitat per a regular-les. La TMMS-24 consta de vint-i-quatre ítems, i en cadascuna d'elles trobem cinc opcions de diferent nivell de conformitat amb aquest ítem. No es tracta d'aquesta manera, d'un test on hi ha preguntes correctes o incorrectes o bones ni dolentes, sinó de contestar conforme a les preferències de cada individu. El que sí que es demana és sinceritat i agilitat a l'hora de contestar a cadascuna de les preguntes.

La TMMS-24 conté tres dimensions claus de la intel·ligència emocional (IE) amb 8 ítems cadascuna d'elles, aquestes dimensions són:

1. Percepció emocional, quan l'individu és capaç de sentir i expressar els sentiments en una forma adequada.
2. Comprensió de sentiments, es dona quan l'individu coneix bé els seus propis estats emocionals.
3. Regulació emocional, quan una persona és capaç de regular els seus estats emocionals correctament.

Taula 5

Components de la IE en el test

	Definició
Percepció Emocional	Soc capaç de sentir i expressar els sentiments de forma adient
Comprensió sentimental	Comprenc bé els meus estats emocionals
Regulació emocional	Soc capaç de regular els estats emocionals correctament

INSTRUCCIONS:

A continuació trobarà algunes afirmacions sobre les seves emocions i sentiments.

Llegeixi atentament cada frase i indiqui si us plau el grau d'acord o desacord envers a les mateixes. Assenyali amb una "X" la resposta que més s'aproximi a les seves preferències.

No hi ha respostes correctes o incorrectes, ni bones o males.

No utilitzi molt de temps en cada resposta.

Taula 6

Baremació ítems

1	2	3	4	5
Gens d'acord	Una mica d'acord	Bastant d'acord	Molt d'acord	Totalment d'acord

Taula 7

Indicadors

1. Poso molta atenció als sentiments.	1	2	3	4	5
2. Normalment em preocupo molt per allò que sento.	1	2	3	4	5
3. Normalment dedico molt de temps a pensar en les meves emocions.	1	2	3	4	5
4. Penso que mereix la pena para compte a les meves emocions i estat d'ànim.	1	2	3	4	5
5. Deixo que els meus sentiments afecten als meus pensaments.	1	2	3	4	5
6. Penso en el meu estat d'ànim constantment.	1	2	3	4	5
7. A sovint penso en els meus sentiments.	1	2	3	4	5
8. Paro molta atenció a com em sento.	1	2	3	4	5
9. Tinc clars els meus sentiments.	1	2	3	4	5
10. Freqüentment puc definir els meus sentiments.	1	2	3	4	5
11. Quasi sempre se com em sento.	1	2	3	4	5
12. Normalment conec els meus sentiments sobre les persones.	1	2	3	4	5
13. A sovint em dono compte dels meus sentiments en diferents situacions.	1	2	3	4	5
14. Sempre puc dir com em sento.	1	2	3	4	5
15. A vegades puc dir quins son els meus sentiments.	1	2	3	4	5
16. Puc arribar a comprendre els meus sentiments.	1	2	3	4	5

17. Encara que a cops em sento trist, solc tenir una visió optimista.	1	2	3	4	5
18. Encara que em senti mal, procuro pensar en coses agradables.	1	2	3	4	5
19. Quan estic trist, penso en tots els plaers de la vida.	1	2	3	4	5
20. Intento tenir pensaments positius encara que em senti mal.	1	2	3	4	5
21. Si dono massa voltes a les coses, complicant-les, intento calmar-me.	1	2	3	4	5
22. Em preocupo per tenir un bon estat d'ànim.	1	2	3	4	5
23. Tinc molta energia quan em sento feliç.	1	2	3	4	5
24. Quan estic enfadat intento canviar el meu estat d'ànim.	1	2	3	4	5

Avaluació

Per a obtenir una puntuació de cadascun dels factors d'aquest "test", s'avalua sumant els ítems de l'1 al 8 per a obtenir el factor percepció, al seu torn, també se sumen els ítems del 9 al 16 per al factor comprensió i per tant els ítems del 17 al 24 per a saber el factor regulació. Després d'haver sumat aquests vuit ítems dins de cada grup, es mira en la taula corresponent els resultats, sense oblidar diferenciar si el realitzador del test és home o dona.

Cal destacar en aquest tipus de test, que els resultats obtinguts sempre depenen de la seva veracitat i confiança, del sincera que hagi estat cada persona en respondre'ls.

A més, els TMMS són molt fàcils d'administrar (10 minuts), corregir i d'interpretar. Amb l'avantatge addicional de tenir un baix cost econòmic per a la recerca i que l'investigador/a a més disposa d'un ampli corpus científic de recerques prèvies per a la comparació de les seves dades.

Taula 8

Puntuació components

	Puntuacions Homes	Puntuacions Dones
Percepció emocional	Ha de millorar la seva atenció: presta poca atenció < 21	Ha de millorar la seva atenció: presta poca atenció < 24
	Adequada atenció 22 a 32	Adequada atenció 25 a 35
	Ha de millorar la seva atenció: presta massa atenció > 33	Ha de millorar la seva atenció: presta massa atenció > 36

	Puntuacions Homes	Puntuacions Dones
Comprensió sentimental	Ha de millorar la seva claredat < 25	Ha de millorar la seva claredat < 23
	Adequada claredat 26 a 35	Adequada claredat 24 a 34
	Excel·lent claredat > 36	Excel·lent claredat > 35

	Puntuacions Homes	Puntuacions Dones
Reparació emocional	Ha de millorar la seva reparació < 23	Ha de millorar la seva reparació < 23
	Adequada reparació 24 a 35	Adequada reparació 24 a 34
	Excel·lent reparació > 36	Excel·lent reparació > 35

Annex 3

Entrevista amb la gerència de l'empresa.

Pregunta 1. Quants de temps duen vostès en el seu lloc?

Pregunta 2. Quines són les seves ambicions empresarials?

Pregunta 3. Quina va ser la seva anterior feina?

Pregunta 4. Com és la seva relació amb la Direcció general de l'empresa?

Pregunta 5. Quin fet de l'empresa li ha impactat de manera especial?

Pregunta 6. Com veu als seus col·laboradors i/o col·laboradores?

Pregunta 7. Quan aquests/es li han manifestat un problema?

Pregunta 8. Quin fet creu vostè que és l'origen de la davallada de resultats?

Pregunta 9. Quines són les seves aficions?

Pregunta 10. Com està amb la seva parella?

Pregunta 11. Com va la educació dels seus fills?

Pregunta 12. Quin és l'estat de salut dels seus pares?

Pregunta 13. Qui és el seu millor amic/amiga?

Pregunta 14. Quins espais comparteixen?

Tenim preparades aquestes 14 preguntes on fem un repàs per els espais importants dels membres de la gerència. Son idees generals que després, durant el desenvolupament de la mateixa, el *coach* anirà ressonant amb les respostes que obté i aprofundint en aquelles preguntes que ho cregui oportú

Annex 4

Per a agafar un reflex del clima laboral de l'empresa s'utilitzaran diferents tècniques, amb la finalitat d'obtenir una visió el màxim de completa i objectiva possible.

Demanarem al departament de RRHH que ens donin dades del nivell d'absentisme del lloc de treball regnant a l'empresa. Si aquest és elevat ja ens avisa que alguna cosa està fallant. Dins d'aquest absentisme incloem les baixes mèdiques ocorregudes a l'empresa. Demanarem si existeix algun control per a enregistrar l'entrada i sortida dels/de les treballadors/es, i si tots/es el tenen que complir. En cas d'existir, demanarem dades d'acompliment del mateix.

També demanarem el nivell de conflictivitat regnant a l'empresa.

Ens entrevistarem amb la figura del/de la defensor/a del/de la treballador/a per a que ens digui com es senten aquests/es, quines són les seves preocupacions, quines les seves ambicions, com els/les tracta l'empresa, quins ajuts els/les hi donen, quant lliures es senten per expressar allò que senten...

Per últim passarem un qüestionari anònim als treballadors i treballadores per a que puguin mostrar sense cap tipus de por les seves opinions envers a la seva situació laboral.

Taula 9

Qüestionari SUSES0/ISTAS21 versió breu amb puntuació per a revisió i anàlisi

Dimensió exigències psicològiques	Sempre	Quasi sempre	Alguns cops	Quasi mai	Mai
1 Pot fer la feina amb tranquil·litat i tindre-ho al dia?	0	1	2	3	4
2 En la feina, vostè te que prendre decisions difícils?	4	3	2	1	0
3 En general, considera vostè que la seva feina li produeix desgast emocional?	4	3	2	1	0
4 En la seva feina, te vostè que guardar les seves emocions i no expressar-les?	4	3	2	1	0
5 La seva feina requereix atenció constant?	4	3	2	1	0
Dimensió treball actiu i desenvolupament d'habilitats	Sempre	Quasi sempre	Alguns cops	Quasi mai	Mai
6 Te influencia sobre la quantitat de feina que se li assigna?	0	1	2	3	4
7 Pot deixar la seva feina un moment per a conversar amb un company?	0	1	2	3	4
8 La seva feina li permet aprendre coses noves?	0	1	2	3	4
9 Les tasques que fa, li pareixen importants?	0	1	2	3	4
10 Sent que la seva empresa o institució te una gran importància per a vostè?	0	1	2	3	4
Dimensió suport social en l'empresa	Sempre	Quasi sempre	Alguns cops	Quasi mai	Mai
11 Sap exactament quines tasques son de la seva responsabilitat?	0	1	2	3	4
12 Te que fer tasques que vostè creu que deurien fer-se d'una altra manera?	4	3	2	1	0
13 Rep ajuda i suport del seu superior immediat?	0	1	2	3	4
14 Entre companys i companyes, s'ajuden en el treball?	0	1	2	3	4
15 Els seus caps immediats, resolen be els conflictes?	0	1	2	3	4
Dimensió compensacions	Sempre	Quasi sempre	Alguns cops	Quasi mai	Mai
16 Està preocupat/a per si el/la despatxen o no li renoven el contracte?	4	3	2	1	0
17 Està preocupat/a per si li canvien de tasques contra la seva voluntat?	4	3	2	1	0
18 Els meus superiors em donen el reconeixement que mereixo.	0	1	2	3	4

Dimensió doble presència	Sempre	Quasi sempre	Alguns cops	Quasi mai	Mai
19 Quan està en el treball, pensa en les exigències domèstiques i familiars?	4	3	2	1	0
20 Hi ha situacions en les que deuria estar en el treball i en la casa a la vegada) (per tindre cura d'un fill malalt, per accident d'algun familiar, per tindre cura dels/de les avis/es, etc.)	4	3	2	1	0