

**intelema** Relaciones Humanas  
Inteligentes



VNIVERSITAT  
E VALÈNCIA

**DESARROLLO Y VALIDACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE COACHING PARA  
DIRECTIVOS/AS**

**Dra. Pilar Ripoll Botella**

**Instituto de Investigación en Psicología de los RR.HH., del Desarrollo  
Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral (IDOCAL)**

**Universitat de València**

[pilar.ripoll@uv.es](mailto:pilar.ripoll@uv.es)

**Febrero, 2023**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. Introducción</b>	<b>3</b>
<b>2. El proceso de coaching ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>3. Metodología</b>	<b>8</b>
<b>3.1. Diseño y procedimiento de la investigación</b>	<b>8</b>
<b>3.2. Muestra</b>	<b>8</b>
<b>3.3. Instrumentos de medida</b>	<b>9</b>
<b>3.4. Análisis de datos</b>	<b>14</b>
<b>4. Resultados</b>	<b>15</b>
<b>4.1. Efectos del coaching sobre el nivel de estrés</b>	<b>15</b>
<b>4.2. Coaching y “engagement”</b>	<b>16</b>
<b>4.3. Coaching y “burnout”</b>	<b>19</b>
<b>4.4. Efectos del coaching sobre la satisfacción laboral</b>	<b>22</b>
<b>4.5. Efectos del coaching sobre la sobrecarga de trabajo</b>	<b>23</b>
<b>4.6. Efectos del coaching sobre la claridad de rol</b>	<b>24</b>
<b>4.7. Efectos del coaching sobre el conflicto de rol</b>	<b>25</b>
<b>4.8. Coaching y autoeficacia emprendedora</b>	<b>26</b>
<b>4.9. Coaching y liderazgo transformacional</b>	<b>31</b>
<b>4.10. Coaching y bienestar psicológico</b>	<b>35</b>
<b>5. Conclusiones</b>	<b>40</b>
<b>6. Bibliografía</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el coaching está recibiendo mucha atención, por parte de las empresas, como una intervención utilizada para mejorar el desempeño y el bienestar de sus empleados/as. En 2020, la Federación Internacional de Coaching estimó que, a nivel mundial, había aproximadamente 71.000 coaches. Como consecuencia, ha crecido la demanda de datos empíricos para demostrar la eficacia de este tipo de intervenciones. Las organizaciones quieren saber si su inversión en coaching será reembolsada y generará ganancias.

Sin embargo, y a pesar de las grandes cantidades de dinero gastadas en el coaching, hay pocas certezas sobre los efectos de tales intervenciones. Muchos autores han señalado la falta de investigación en este campo (Bachkirova, Sibley y Myers, 2015). En concreto, faltan estudios experimentales y longitudinales rigurosos que analicen los efectos del coaching en los/as trabajadores/as.

Desde hace veinticinco años, la consultora de Recursos Humanos Intelema utiliza el coaching como herramienta de desarrollo personal y profesional de los/as empleados/as. Durante este tiempo, han estado constantemente mejorando su metodología de coaching y, con esa intención, se ha querido diseñar una herramienta de coaching específicamente desarrollada para personas que ocupan puestos directivos en las empresas. En este contexto, el objetivo del presente trabajo ha sido, en primer lugar, desarrollar una intervención en coaching dirigida a directivos/as y, en segundo lugar, analizar los posibles efectos positivos de esa herramienta de coaching ejecutivo sobre el bienestar psicológico y la calidad de vida de los directivos/as. Para ello, se ha desarrollado un experimento longitudinal, con dos momentos de recogida de datos.

En el presente informe se describe, en primer lugar, el procedimiento de coaching ejecutivo que se ha desarrollado. A continuación, se presenta la metodología que se ha empleado para realizar el experimento. Concretamente, se describen el diseño y procedimiento de la investigación, la muestra de directivos/as recogida, los instrumentos de medida utilizados y los análisis estadísticos que se han realizado. En tercer lugar, se describen los resultados obtenidos. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas en el estudio.

## 2. EL PROCESO DE COACHING EJECUTIVO

El programa de coaching ejecutivo, diseñado conjuntamente con Intelema, consta de 10 sesiones. El/la directivo/a se reúne una vez a la semana con su coach y cada sesión tiene una duración aproximada de una hora. Las sesiones pueden ser presenciales o en línea. Todo lo tratado en las sesiones es de carácter confidencial.

Los principales objetivos de este programa son:

- Diseñar un plan de acción personalizado que ayude a alcanzar un estilo de liderazgo eficaz y el desarrollo del potencial profesional del directivo/a.
- Mejorar la comunicación interna de la empresa.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Incrementar la eficacia de los procesos de toma de decisiones.
- Fomentar la gestión eficaz del conflicto.
- Incrementar la motivación y el compromiso del directivo y su equipo de trabajo.
- Disminuir los niveles de estrés y burnout del directivo/a.
- Mejorar el clima de la organización.
- Mejorar el rendimiento del ejecutivo y de su equipo de trabajo.

A continuación, se presenta una síntesis del contenido de las diez sesiones.

En la *primera sesión*, el coach pide al cliente que describa cómo ha sido su vida profesional así como sus principales logros en el desempeño de su trabajo. También se le invita a analizar sus principales frustraciones en el desempeño de su profesión. A continuación, el directivo reflexiona sobre cuál es su principal desafío en la vida. La primera sesión finaliza con un planteamiento inicial, por parte del cliente, de los principales objetivos/retos profesionales que se plantea. Estos objetivos deben ser medibles, alcanzables, relevantes, acotados en el tiempo y específicos.

La *sesión 2* comienza haciendo un análisis de lo acontecido durante la última semana (hechos agradables que han sucedido, lo mejor que le ha ocurrido, capacidades que ha utilizado, lo peor que le ha ocurrido y debilidades que ha percibido en sí mismo ante ese hecho).

En segundo lugar, el coach entrega al cliente la “herramienta de valores-antivalores de personajes”, para que la realice con la ayuda del coach. Se trata de un ejercicio en el que el directivo debe pensar en personajes históricos o de actualidad y detallar cuáles son las características que valora de ellos y lo que no le gusta de esos personajes. Seguidamente, debe analizar cuáles de esos “valores y anti-valores” coinciden con los suyos.

En tercer lugar, al directivo se le invita a reflexionar sobre las siguientes cuestiones: ¿Cuál es tu visión ideal del mundo en este momento?, ¿Cuál crees que es tu misión en la vida, tu misión como líder?, ¿Cuáles son tus principales problemas en tu puesto de trabajo en este momento?

La segunda sesión finaliza con una revisión de sus metas profesionales. Se recuerda al cliente los objetivos que se marcó la semana anterior y se analiza lo que ha hecho esta semana para alcanzarlos. En este punto es muy importante que el coach refuerce los logros que ha conseguido el cliente y que le invite a analizar los obstáculos con los que se ha encontrado. En caso de existir dichos obstáculos se hará una reflexión sobre cómo superarlos. También se invita al cliente a que detalle qué va a hacer la próxima semana para alcanzar sus objetivos y a plantear nuevas metas laborales.

En la *tercera sesión* se pide al cliente que indique si quiere tratar algún tema, relacionado con su puesto de trabajo, que es importante para él. También se analiza cómo se ha sentido esa semana y qué le ha pasado.

A continuación, el coach plantea al cliente dos cuestiones abiertas sobre su futuro (¿Cómo te ves en tu vida profesional dentro de diez años? y ¿Cómo te gustaría verte en tu vida profesional dentro de diez años?). Mientras el cliente habla, el coach debe mantener una actitud de escucha activa, toma notas y realiza todas las preguntas que considera convenientes.

En tercer lugar, se realiza un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) que tiene el cliente para conseguir la vida profesional, dentro de diez años, que él desea.

La tercera sesión finaliza con la revisión de metas profesionales siguiendo las mismas pautas que en la sesión anterior.

En la *cuarta sesión*, tras el análisis de la semana anterior, se invita al directivo a hacer una evaluación 360ª de sus competencias como directivo. Las competencias que se analizan son: liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y autocontrol. Se informa al cliente que la evaluación 360ª consiste en que él cumplimente, durante la sesión, un cuestionario que evalúa dichas competencias y, a lo largo de la semana siguiente, también lo complimenten, de manera anónima, sus superiores, sus compañeros y sus subordinados.

Esta sesión acaba con la revisión de metas profesionales. Una vez más se recuerda al cliente los objetivos que se marcó la semana anterior y se analiza lo que ha hecho esta semana para alcanzarlos. En este punto es muy importante que el coach refuerce los logros que ha conseguido el cliente y que le invite a analizar los obstáculos con los que se ha encontrado. En caso de existir dichos obstáculos se hará una reflexión sobre cómo superarlos. También se invita al cliente a que detalle qué va a hacer la próxima semana para alcanzar sus objetivos y a plantear nuevas metas laborales.

El objetivo central de la *quinta sesión* es que el coach realice una síntesis de los resultados obtenidos en los cuestionarios que ha cumplimentado el cliente en los que se evalúan las siguientes competencias: liderazgo, comunicación, motivación, trabajo en equipo y autocontrol. Tras esto se le entrega un informe con dichos resultados en el que se destacan sus fortalezas y áreas de mejora en las cinco competencias anteriormente indicadas. La sesión finaliza, como las anteriores, con una revisión de metas laborales.

En la *sexta sesión* se entrega al cliente un análisis detallado de los resultados de la evaluación 360ª en cada una de las competencias directivas (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y autocontrol) y en cada ítem del cuestionario, comparando sus puntuaciones con las de los demás. Al finalizar el informe, se presenta al cliente sus principales fortalezas y las áreas de mejora.

Una vez revisados los resultados que ha obtenido el cliente, se le invita a que reflexione sobre las conclusiones a las que llega. A continuación se le propone desarrollar un plan de acción para la mejora de sus competencias directivas: ¿Qué va a hacer para mejorar dichas competencias? El coach toma nota, al tiempo que escucha, y siempre recuerda al cliente que debe ser concreto en las tareas que se propone llevar a

cabo para lograr mejorar sus competencias directivas. La sesión sexta finaliza con la revisión de metas profesionales.

La *séptima sesión* se dedica fundamentalmente a que el cliente describa detalladamente un día en su trabajo (¿Qué hace? ¿Con quién se relaciona? ¿Cómo se siente? ¿Qué cambiaría? ¿Qué es lo que le apasiona o lo que más le gusta? ¿Qué es lo que menos le gusta, lo que no soporta?). A continuación se le pide que reflexione sobre lo que puede hacer para cambiar las cosas de su puesto actual que no le gustan. Esta sesión, como las anteriores, finaliza con una revisión de sus metas profesionales.

La *octava sesión* se centra en identificar y analizar las principales preocupaciones, problemas y tareas que en estos momentos “quitan el sueño” al cliente y planear acciones para reducir sus efectos. Para facilitar este análisis, el coach le plantea cuestiones tales como: ¿Quién o quienes están implicados en el problema?, ¿tienes capacidad para solucionar tú el problema?, ¿es urgente?, ¿cuánto impacta en tu estado de ánimo?, señala una acción que puedes llevar a cabo para reducir sus efectos. La octava sesión concluye con la revisión de las metas profesionales del directivo.

En la *novena sesión* se analiza el equipo de trabajo del directivo. El coach pide al cliente que identifique a cada uno de los miembros de su equipo directo (con los que tiene que trabajar habitualmente) y reflexione sobre sus puntos fuertes y áreas de mejora. A continuación, el directivo debe pensar en qué acciones se podrían emprender para fomentar la eficacia del equipo. Como en las sesiones anteriores, esta sesión finaliza con la revisión de las metas laborales del cliente y su grado de cumplimiento.

El objetivo fundamental de la *décima y última sesión* es realizar una síntesis de lo visto en las anteriores sesiones, entregar al coachee una descripción del perfil de su potencial como directivo y cerrar el programa con un plan de acción para la mejora del desempeño del cliente como líder.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1. DISEÑO Y PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se ha empleado un diseño longitudinal experimental con un grupo experimental y un grupo control y dos momentos de recogida de datos. Antes de la intervención en coaching, todos los participantes completaron todas las medidas (tiempo 1). Los participantes se dividieron al azar en un grupo experimental y un grupo control y, posteriormente, el grupo experimental recibió la intervención en coaching, realizada por Intelema, durante 10 semanas. Durante ese tiempo, el coach se reunió una vez a la semana con cada uno de los participantes incluidos en el grupo experimental, durante una sesión de aproximadamente una hora.

Todas las medidas se recogieron nuevamente 10 semanas después de tiempo 1 (en tiempo 2). El grupo de control se utilizó para asegurar que los posibles cambios fueran los efectos reales de la intervención y no un cambio natural o espontáneo. El grupo de control completó todas las medidas en los mismos intervalos de tiempo que el grupo experimental y se le ofreció la misma intervención después de la última recopilación de datos.

#### **3.2. MUESTRA**

En una primera fase se reclutó a 100 directivos/as, de empresas españolas, para la realización del presente estudio. De ellos, 50 fueron asignados aleatoriamente al grupo experimental y 50 al grupo de control. Sin embargo, 8 participantes en el estudio (2 del grupo experimental y 6 del grupo control) no llegaron a cumplimentar el cuestionario de tiempo 2. Por ello, la muestra definitiva de la presente investigación está formada por 92 directivos/as. De ellos, 59 son hombres (64.1%) y 33 mujeres (35.9%). La edad media de los participantes es de 42.7 años (desviación típica igual a 9.21). Con respecto al nivel de estudios de los participantes, el 6.5% de los mismos tienen estudios primarios, el 22.8% estudios secundarios y el 69.6% estudios universitarios. Un directivo no indicó cuál era su nivel de estudios.

Los criterios de selección de los participantes en el estudio fueron dos: que tuvieran un cargo directivo y que se comprometieran a cumplimentar el cuestionario en

tiempo 1 (es decir, antes de la intervención en coaching en el caso del grupo experimental) y 10 semanas después (tiempo 2, es decir, después de la intervención en el caso del grupo experimental).

### 3.3. INSTRUMENTOS DE MEDIDA

*Estrés:* se ha medido con la versión en español (Remor, 2006) de la Escala de Estrés Percibido (PSS-10) desarrollada por Cohen, Kamarck y Mermelstein (1983). PSS-10 evalúa el nivel global de estrés percibido durante el mes anterior. El instrumento incluye 10 ítems (por ejemplo, ¿Con qué frecuencia has sentido que las dificultades se acumulan tanto que no puedes superarlas?” y “¿con qué frecuencia te has sentido incapaz de controlar las cosas importantes en tu vida? “) La escala de respuesta es tipo Likert de cinco puntos (1 = Nunca, 5 = Muy a menudo) y la suma de las puntuaciones arroja un puntaje global de estrés percibido. La fiabilidad de la escala es 0.83 (en tiempo 1) y 0.84 (en tiempo 2).

*Engagement:* Este constructo se ha evaluado con 15 ítems del cuestionario adaptado por Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiro y Grau (2000) de la versión de *engagement* para estudiantes (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma y Bakker, 2002). La escala de respuesta es tipo Likert de 5 puntos (1=nunca, 5=siempre). Esta escala consta de tres dimensiones:

*Vigor*, que se caracteriza por altos niveles de energía mientras se trabaja, de persistencia y alto deseo de esforzarse en el trabajo. Esta dimensión consta de cinco ítems (por ejemplo.: “En mi trabajo me siento lleno de energía”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.77 (en tiempo 1) y 0.80 (en tiempo 2).

*Dedicación*, que se manifiesta por altos niveles de significado por el trabajo, de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto relacionados con el trabajo. Consta de cinco ítems (por ejemplo.: “Mi trabajo es retador”). La consistencia interna de esta dimensión es de 0.86 en tiempo 1 en tiempo 2.

*Absorción*, que se caracteriza por estar plenamente concentrado y feliz trabajando, se tiene la sensación de que el tiempo pasa volando. Esta dimensión

también consta de cinco ítems (por ejemplo: “El tiempo vuela cuando estoy trabajando”). La fiabilidad de esta dimensión es de 0.84 en tiempo 1 y 0.87 en tiempo 2.

*Burnout*: el instrumento utilizado ha sido la versión española de Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró, y Grau (2000) del Maslach-Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS, Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson, 1996). Consta de un total de 15 ítems. En él encontramos 3 subescalas:

*Agotamiento*: es un estado de ausencia de energía y falta de motivación, generalmente ocasionado por una sobrecarga de esfuerzo psíquico (por ejemplo: “Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo”). Esta dimensión está formada por cinco ítems. Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.85 (en tiempo 1 y en tiempo 2).

*Cinismo*: implica una actitud distante ante el trabajo, las personas objeto del mismo así como los compañeros/as de trabajo (por ejemplo: “He perdido entusiasmo por mi trabajo”). Esta dimensión consta de cuatro ítems. La consistencia interna de esta dimensión es de 0.78 en tiempo 1 y 0.80 en tiempo 2.

*Eficacia Profesional*: es la sensación de hacer adecuadamente las tareas y ser competente en el trabajo (por ejemplo “En mi opinión soy bueno en mi puesto”). Esta dimensión se compone de seis ítems. Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.75 (en tiempo 1) y 0.83 (en tiempo 2).

La escala de respuesta es de tipo Likert de 5 puntos (desde 1. *Nunca* hasta 5. *Siempre*). Altas puntuaciones en agotamiento y cinismo y bajas puntuaciones en eficacia profesional son indicadores de *burnout*.

*Satisfacción laboral*: ha sido medida con una versión reducida del Cuestionario de Satisfacción Laboral S21/26 (Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás, 1990). Concretamente, la satisfacción laboral, en el presente estudio, se mide a través de 11 ítems de dicho cuestionario. La escala de respuesta es de tipo Likert de 5 puntos (desde 1. *Nada de acuerdo* hasta 5. *Totalmente de acuerdo*). Algún ejemplo de ítem es: “Me gusta mi trabajo” o “Estoy satisfecho con las posibilidades que me da mi trabajo”. El alfa de Cronbach en tiempo 1 es de 0.88 y en tiempo 2 es igual a 0.89.

*Sobrecarga de trabajo:* se ha medido con la versión española (Peiró, Meliá, Torres y Zurriaga, 1987) del cuestionario de Rizzo, House y Lirtzman (1970). El instrumento incluye 3 ítems (por ejemplo, “Tengo demasiado trabajo para hacerlo todo bien”). Se les pide a los participantes que respondan a los ítems utilizando una escala tipo Likert desde 1 = Muy en desacuerdo a 7 = Muy de acuerdo. La fiabilidad de la escala es 0.72 (en tiempo 1) y 0.78 (en tiempo 2).

*Claridad de rol:* se produce cuando la persona dispone de una información adecuada para hacerse una idea clara del rol que se le asigna en el trabajo. En el presente estudio, se ha medido con la versión española (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, NTP 388) de la escala de claridad de rol de Rizzo, House y Lirtzman (1970). Esta escala está compuesta por 6 ítems (por ejemplo, “Sé cuánta autoridad tengo” y “Los objetivos y metas de mi trabajo son claros y están planificados”) La escala de respuesta es tipo Likert de siete puntos (1 = En desacuerdo completamente, 7 = De acuerdo completamente). La fiabilidad de la escala es 0.77 (en tiempo 1) y 0.85 (en tiempo 2).

*Conflicto de rol:* se produce cuando hay demandas o exigencias que son entre sí incongruentes o incompatibles para realizar el trabajo. El conflicto de rol se ha medido con la versión española (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, NTP 388) de la escala de conflicto de rol de Rizzo, House y Lirtzman (1970). Esta escala está compuesta por 8 ítems (por ejemplo, “Hago cosas que son aceptables para unos y no para otros” y “Recibo demandas incompatibles de dos o más personas”) La escala de respuesta es tipo Likert de siete puntos (1 = En desacuerdo completamente, 7 = De acuerdo completamente). La fiabilidad de la escala es 0.79 (en tiempo 1) y 0.82 (en tiempo 2).

*Autoeficacia emprendedora:* La adaptación al español (Moriano, Palací y Morales, 2006) de la escala de autoeficacia emprendedora (De Noble, Jung y Ehrlich, 1999) se ha utilizado para evaluar las creencias de las personas sobre su capacidad para crear y administrar con éxito su propia empresa. Los participantes respondieron a 19 ítems en una escala tipo Likert de 5 puntos, desde “completamente incapaz” (1) a “perfectamente capaz” (5). El instrumento, en su versión española, consta de cinco subescalas:

*Capacidad para desarrollar nuevos productos u oportunidades de mercado:* esta dimensión está formada por 4 ítems (por ejemplo: “Diseñar productos que resuelvan problemas corrientes”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.83 en tiempo 1 y 0.77 en tiempo 2.

*Capacidad para construir un entorno innovador:* esta dimensión está formada por 4 ítems (por ejemplo: “Desarrollar un entorno laboral que promueva que las personas intenten hacer cosas nuevas”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.82 en tiempo 1 y 0.84 en tiempo 2.

*Capacidad para trabajar bajo estrés:* esta subescala está formada por 2 ítems (por ejemplo: “Trabajar eficazmente bajo un continuo estrés, presión y conflicto”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.62 en tiempo 1 y 0.57 en tiempo 2.

*Capacidad para gestionar los Recursos Humanos:* esta dimensión está formada por 4 ítems (por ejemplo: “Desarrollar una adecuada planificación de personal para cubrir los puestos clave de la empresa”). La fiabilidad de esta subescala es de 0.80 en tiempo 1 y tiempo 2.

*Capacidad para iniciar relaciones con inversores:* esta dimensión está formada por 5 ítems (por ejemplo: “Desarrollar y mantener relaciones favorables con inversores”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.82 en tiempo 1 y 0.87 en tiempo 2.

*Liderazgo transformacional:* ha sido medido con cuatro dimensiones del cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ Forma 5X Corta) de Avolio y Bass (2004). Estos autores definen el liderazgo transformacional como un proceso que se da en la relación entre el líder y el seguidor. Este estilo de liderazgo se caracteriza porque los seguidores se identifican y desean emular al líder. Además, es intelectualmente estimulante, favoreciendo las habilidades de los seguidores; los inspira, a través de desafíos y persuasión y, finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento (Bass y Avolio, 1994). El cuestionario está formado por 20 ítems a los que los participantes, en el presente estudio,

respondieron de acuerdo con una escala tipo Likert de 4 puntos, desde “nunca” (1) hasta “siempre” (5). El instrumento consta de 4 subescalas:

*Estimulación intelectual:* esta dimensión está formada por 4 ítems (por ejemplo: “Llevo a los demás a contemplar los problemas desde varios puntos de vista”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.70 en tiempo 1 y 0.67 en tiempo 2.

*Influencia idealizada:* esta dimensión está formada por 8 ítems (por ejemplo: “Actúo de modo que me gano el respeto de los demás”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.79 en tiempo 1 y 0.83 en tiempo 2.

*Motivación inspiracional:* esta dimensión está formada por 4 ítems (por ejemplo: “Trato de mostrar el futuro de modo optimista”). La fiabilidad para esta dimensión es de 0.79 en tiempo 1 y 0.80 en tiempo 2.

*Consideración individualizada:* esta dimensión está formada por 4 ítems (por ejemplo: “Considero que cada persona tiene necesidades, capacidades y aspiraciones distintas a las de los demás”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.71 en tiempo 1 y 0.66 en tiempo 2.

*Bienestar psicológico:* para medir el bienestar psicológico se ha empleado la versión española (Díaz, Rodríguez-Carvajal, Blanco, Moreno-Jiménez, Gallardo, Valle y van Dierendonck, 2006) de la escala de bienestar psicológico de Riff (1989). El instrumento cuenta con un total de seis escalas y 39 ítems a los que los participantes responden, en el presente estudio, utilizando una formato de respuesta con puntuaciones comprendidas entre 1 (en desacuerdo completamente) y 6 (acuerdo completamente). Las seis subescalas son las siguientes:

*Auto-aceptación:* tener actitudes positivas hacia uno mismo es un factor fundamental del funcionamiento psicológico positivo. Esta dimensión está formada por 6 ítems (por ejemplo: “Cuando repaso la historia de mi vida estoy contento con cómo han resultado las cosas”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.83 en tiempo 1 y 0.85 en tiempo 2.

*Relaciones positivas:* la capacidad de mantener relaciones sociales estables, positivas y de confianza es otro elemento clave del bienestar psicológico. Esta dimensión está formada por 6 ítems (por ejemplo: “Siento que mis amistades me aportan muchas cosas”). Los coeficientes alfa de Cronbach para esta dimensión son 0.82 en tiempo 1 y 0.77 en tiempo 2.

*Autonomía:* los individuos con autonomía son capaces de resistir, en mayor medida, la presión social y auto-regulan mejor su comportamiento (Ryff y Singer, 2002). Esta dimensión está formada por 8 ítems (por ejemplo: “Tengo confianza en mis opiniones incluso si son contrarias al consenso general”). La consistencia interna para esta dimensión es de 0.78 en tiempo 1 y de 0.77 en tiempo 2.

*Dominio del entorno:* es la habilidad para elegir o crear entornos favorables para satisfacer los deseos y necesidades propias. Esta dimensión está formada por 6 ítems (por ejemplo: “He sido capaz de construir un hogar y un modo de vida a mi gusto”). El coeficiente alfa de Cronbach para esta dimensión es 0.74 en tiempo 1 y en tiempo 2.

*Propósito en la vida:* la existencia de metas y objetivos personales dota a la vida de las personas de un cierto sentido que favorece el bienestar psicológico. Esta dimensión está formada por 6 ítems (por ejemplo: “Tengo clara la dirección y el objetivo de mi vida”). La fiabilidad de esta subescala es de 0.83 en tiempo 1 y 0.87 en tiempo 2.

*Crecimiento personal:* El funcionamiento psicológico positivo necesita también el interés de la persona por desarrollar sus potencialidades, por seguir creciendo y llevar al máximo sus capacidades. Esta dimensión está formada por 7 ítems (por ejemplo: “En general, con el tiempo siento que sigo aprendiendo más sobre mí mismo”). La fiabilidad de esta subescala es de 0.80 en tiempo 1 y 0.84 en tiempo 2.

### **3.4. ANÁLISIS DE DATOS**

Para llevar a cabo los análisis estadísticos, se ha utilizado el paquete SPSS Statistics V28. Concretamente, se han realizado análisis de varianza de medidas repetidas

utilizando la variable grupo (experimental vs. control) como un factor entre sujetos y el tiempo (tiempo 1 vs. Tiempo 2) como un factor intra-sujetos.

#### 4. RESULTADOS

##### 4.1. EFECTOS DEL COACHING SOBRE EL NIVEL DE ESTRÉS

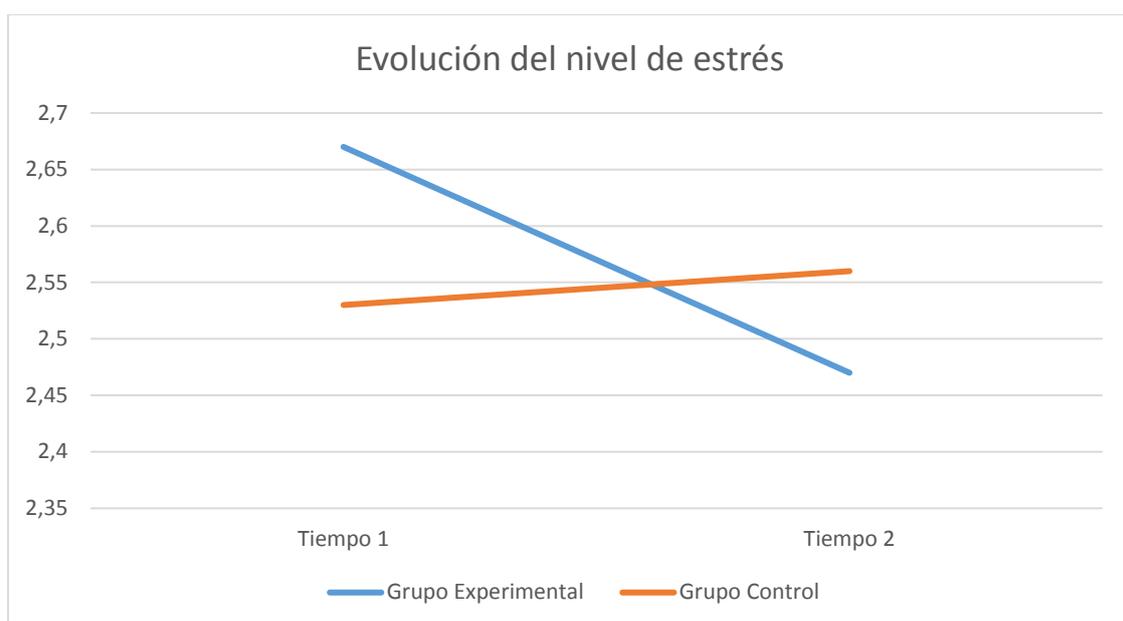
La intervención en coaching, llevada a cabo por Intelema, tiene un efecto significativo sobre el nivel de estrés ( $F=2.36$ ,  $p<0.05$ ). Concretamente, los resultados indican que en el grupo de directivos que ha recibido la intervención en coaching el grado de estrés disminuye ( $t=6.22$ ,  $p=0.01$ ) mientras que en el grupo control permanece estable ( $t=-0.69$ ,  $p=0.25$ ).

**Tabla 1.** Medias en estrés en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	2.60	2.53
TIEMPO 2	2.47	2.56

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



## 4.2. COACHING Y “ENGAGEMENT”

### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE EL VIGOR

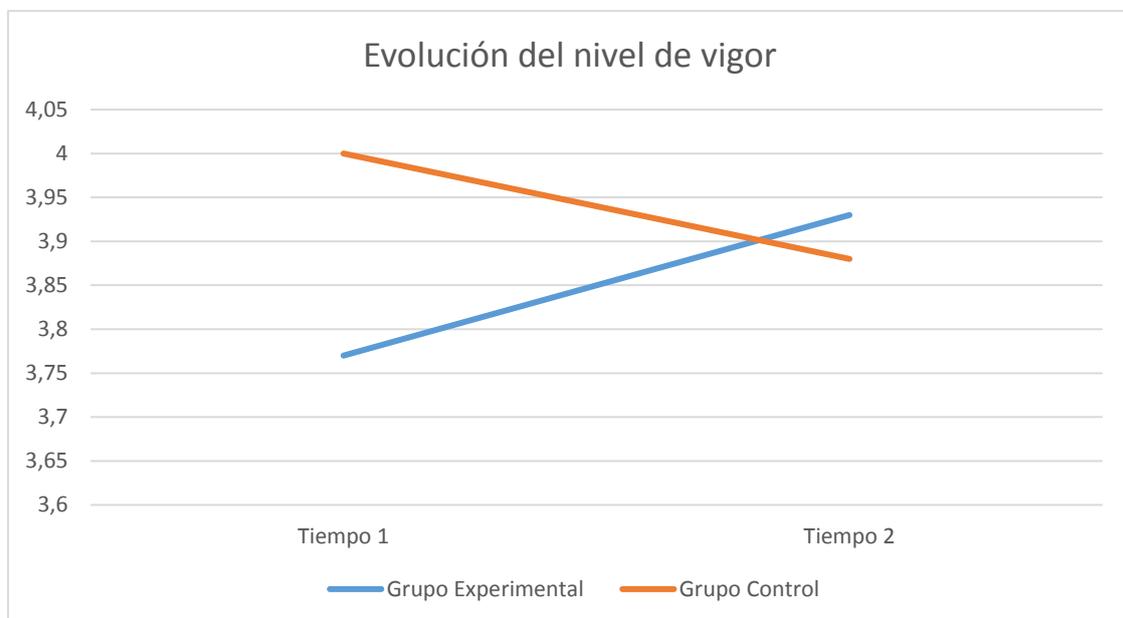
La intervención en coaching tiene un efecto significativo sobre el nivel de vigor en el trabajo ( $F=4.70$ ,  $p<0.05$ ). En el grupo experimental el vigor se incrementa ( $t=-1.66$ ,  $p=0.05$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=1.44$ ,  $p=0.08$ ).

**Tabla 2.** Medias en vigor en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.77	4
TIEMPO 2	3.93	3.88

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE EL NIVEL DE DEDICACIÓN

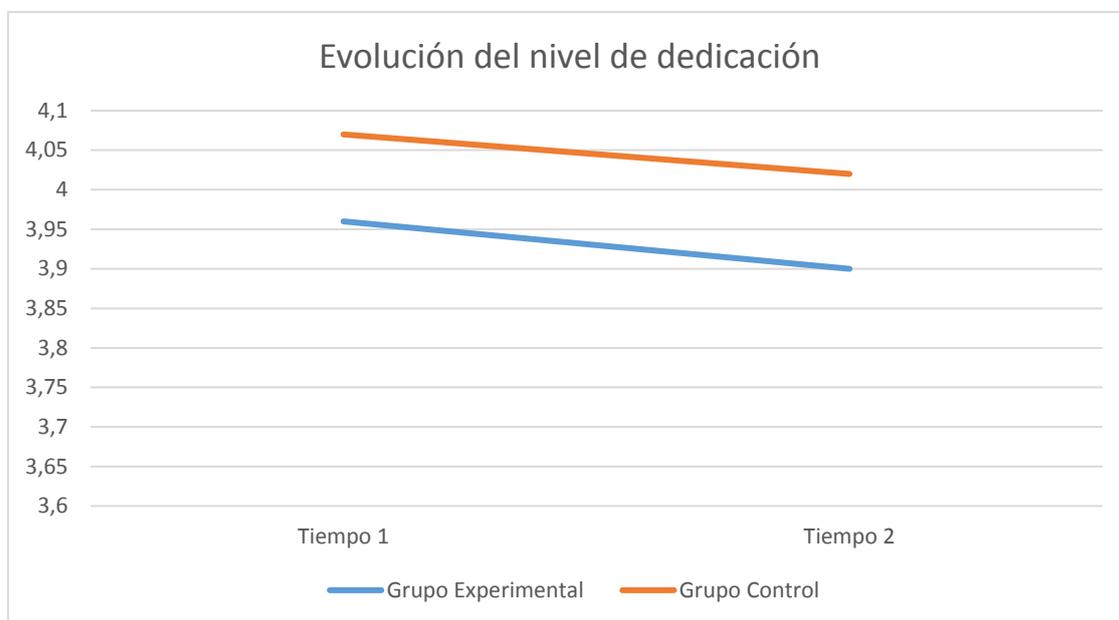
Los resultados indican que la intervención en coaching no tiene un efecto estadísticamente significativo sobre el nivel de dedicación en el trabajo ( $F=0.006$ ,  $p=0.94$ ).

**Tabla 3.** Medias en nivel de dedicación en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.96	4.07
TIEMPO 2	3.90	4.02

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



## EFFECTOS DEL COACHING SOBRE EL NIVEL DE ABSORCIÓN

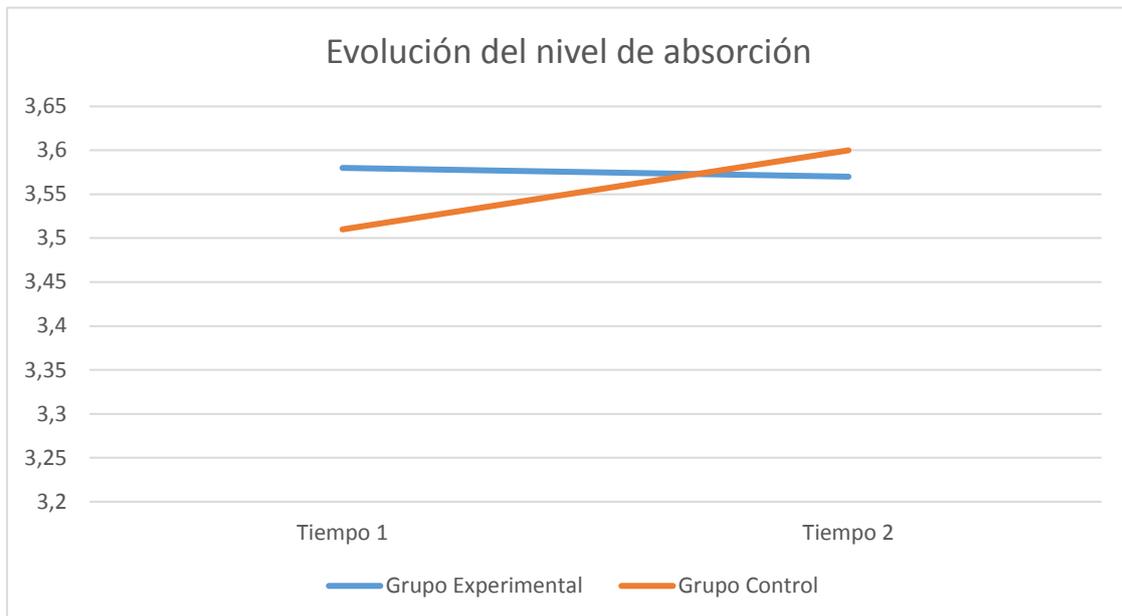
La intervención en coaching no tiene un efecto significativo sobre el nivel de absorción en el trabajo ( $F=0.49$ ,  $p=0.48$ ).

**Tabla 4.** Medias en nivel de absorción en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.58	3.51
TIEMPO 2	3.57	3.60

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



### 4.3. COACHING Y “BURNOUT”

#### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE EL AGOTAMIENTO EMOCIONAL

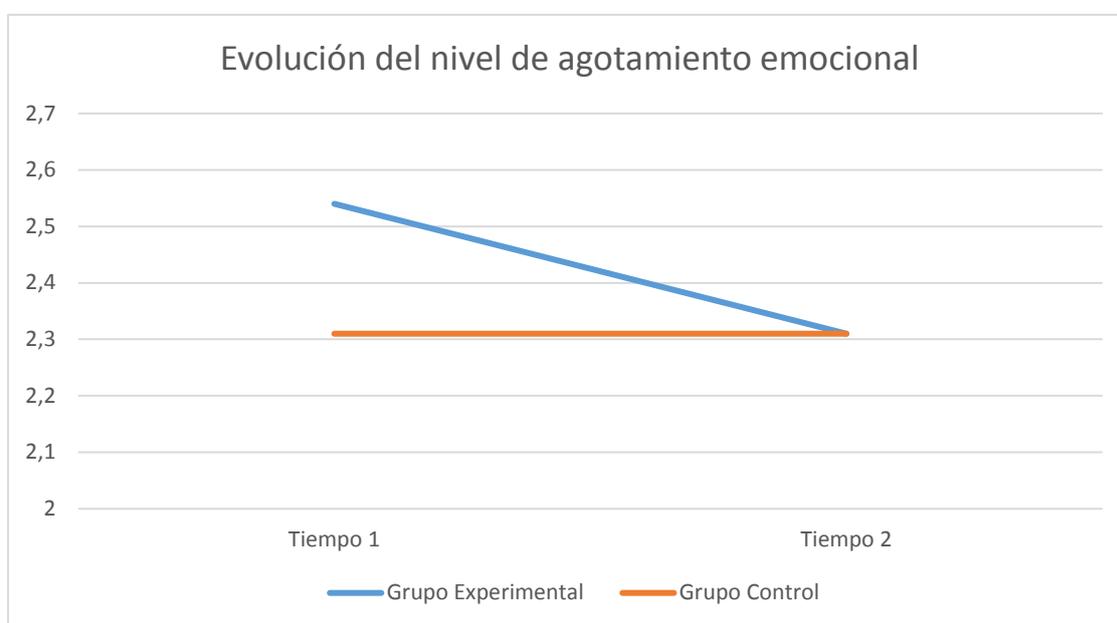
Los resultados muestran que la intervención en coaching, que lleva a cabo Intelema, tiene un efecto significativo sobre el nivel de agotamiento emocional en el trabajo ( $F=3.78$ ,  $p=0.05$ ). En el grupo experimental el agotamiento emocional disminuye ( $t=2.41$ ,  $p=0.01$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=0.00$ ,  $p=0.50$ ).

**Tabla 5.** Medias en agotamiento emocional en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	2.54	2.31
TIEMPO 2	2.31	2.31

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



## EFFECTOS DEL COACHING SOBRE EL NIVEL DE CINISMO

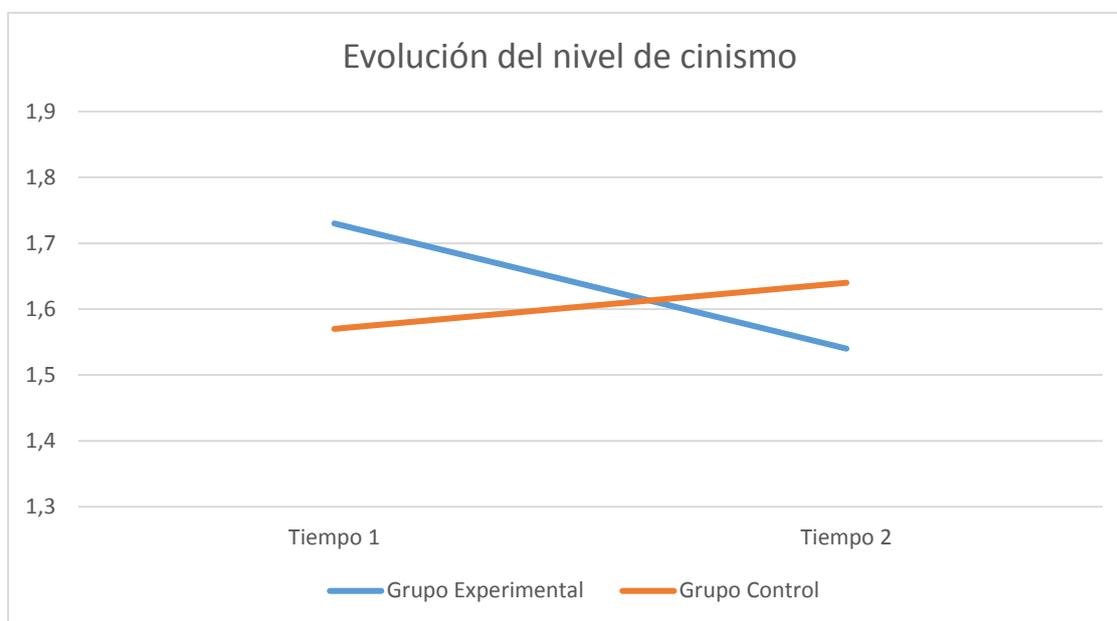
Los resultados indican que la intervención en coaching tiene un efecto estadísticamente significativo sobre el nivel de cinismo en el trabajo ( $F=4.29$ ,  $p<0.05$ ). En el grupo experimental el nivel de cinismo disminuye ( $t=1.85$ ,  $p<0.05$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=-1.01$ ,  $p=0.16$ ).

**Tabla 6.** Medias en cinismo en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	1.73	1.57
TIEMPO 2	1.54	1.64

*Nota 1: El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.*

*Nota 2: Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.*



## EFFECTOS DEL COACHING SOBRE EL NIVEL DE EFICACIA PROFESIONAL

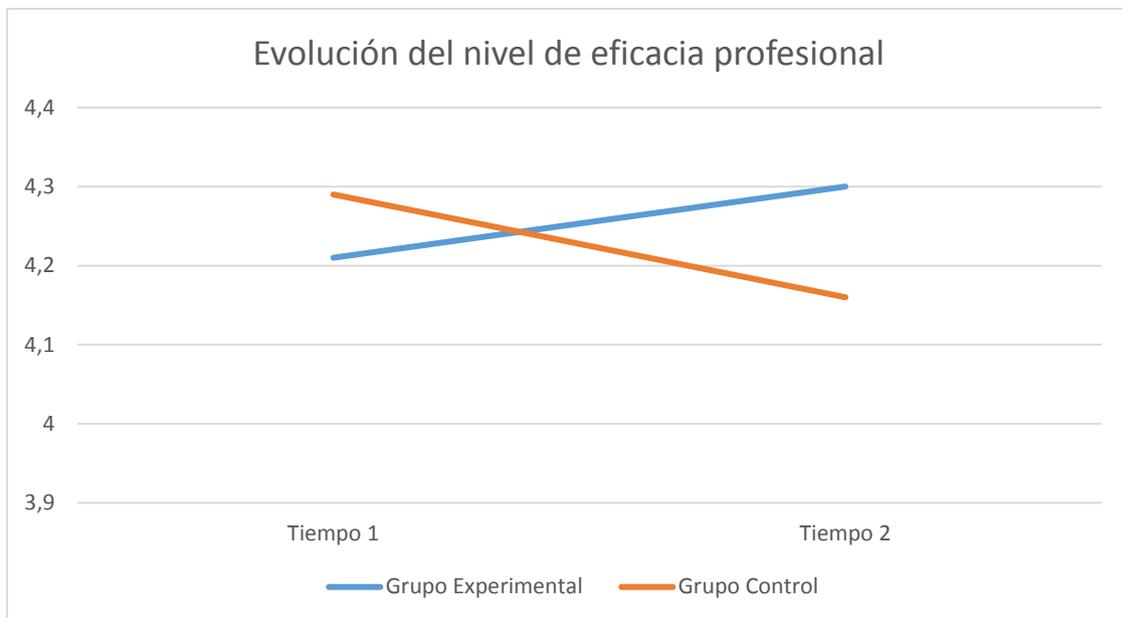
La intervención en coaching tiene un efecto estadísticamente significativo sobre el nivel de eficacia profesional percibida ( $F=8.58$ ,  $p<0.01$ ). En el grupo experimental el nivel de eficacia profesional aumenta ( $t=-1.81$ ,  $p<0.05$ ) mientras que en el grupo control disminuye ( $t=2.30$ ,  $p=0.01$ ).

**Tabla 7.** Medias en eficacia profesional en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	4.21	4.29
TIEMPO 2	4.30	4.16

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



#### 4.4. EFECTOS DEL COACHING SOBRE LA SATISFACCIÓN LABORAL

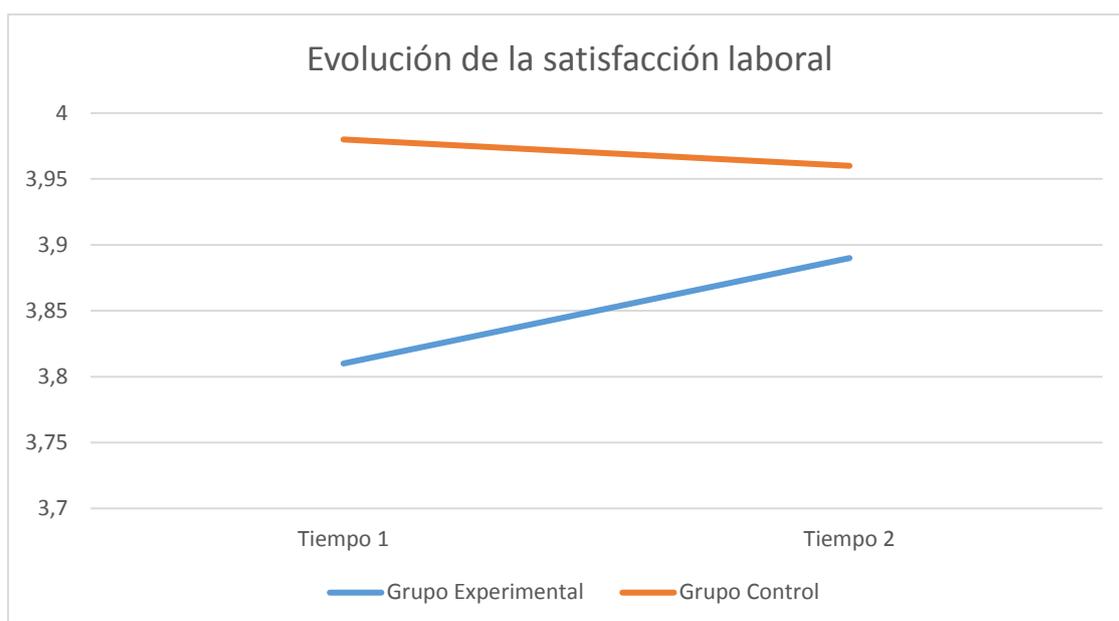
Los resultados indican que la intervención en coaching, que realiza Intelema, no tiene un efecto significativo sobre el nivel de satisfacción laboral ( $F=0.75$ ,  $p=0.39$ ).

**Tabla 8.** Medias en satisfacción laboral en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.81	3.98
TIEMPO 2	3.89	3.96

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



#### 4.5. EFECTOS DEL COACHING SOBRE LA SOBRECARGA DE TRABAJO PERCIBIDA

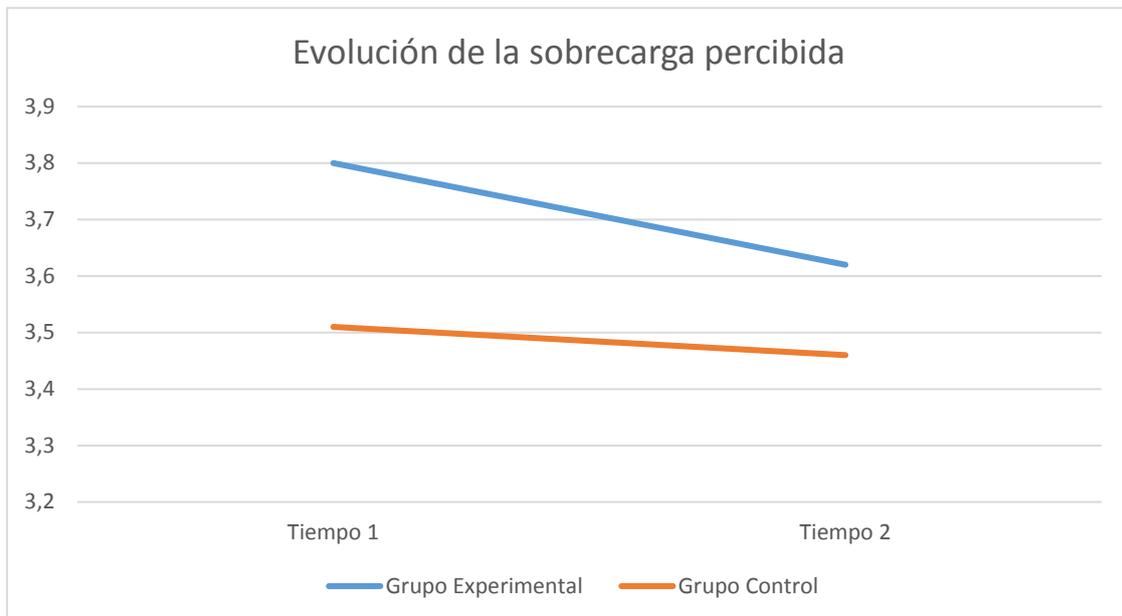
Los resultados indican que la intervención en coaching no tiene un efecto significativo sobre el nivel de sobrecarga de trabajo percibida ( $F=0.39$ ,  $p=0.54$ ).

**Tabla 9.** Medias en sobrecarga percibida en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.80	3.51
TIEMPO 2	3.62	3.46

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



#### 4.6. EFECTOS DEL COACHING SOBRE LA CLARIDAD DE ROL

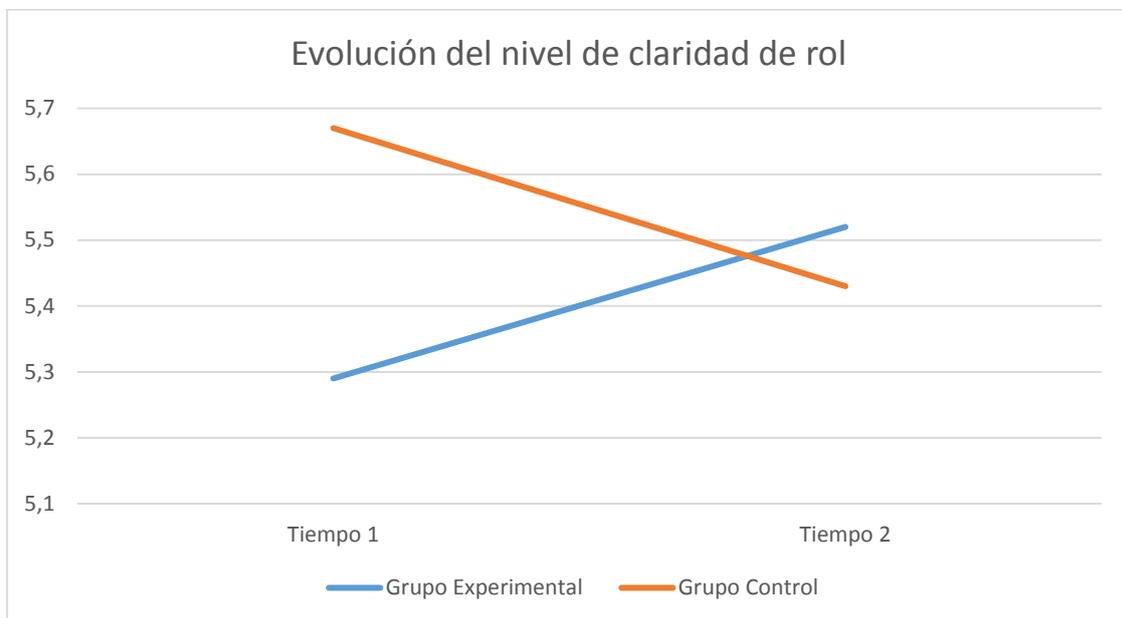
La intervención en coaching, llevada a cabo por Intelema, tiene un efecto significativo sobre el grado de claridad de rol ( $F=5.97$ ,  $p<0.05$ ). Concretamente, los resultados indican que en el grupo de directivos que ha recibido la intervención en coaching el grado de claridad de rol se incrementa ( $t=-1.64$ ,  $p=0.05$ ) mientras que en el grupo control disminuye ( $t=-1.83$ ,  $p<0.05$ ).

**Tabla 10.** Medias en estrés en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	5.29	5.67
TIEMPO 2	5.52	5.43

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



#### 4.7. EFECTOS DEL COACHING SOBRE EL CONFLICTO DE ROL

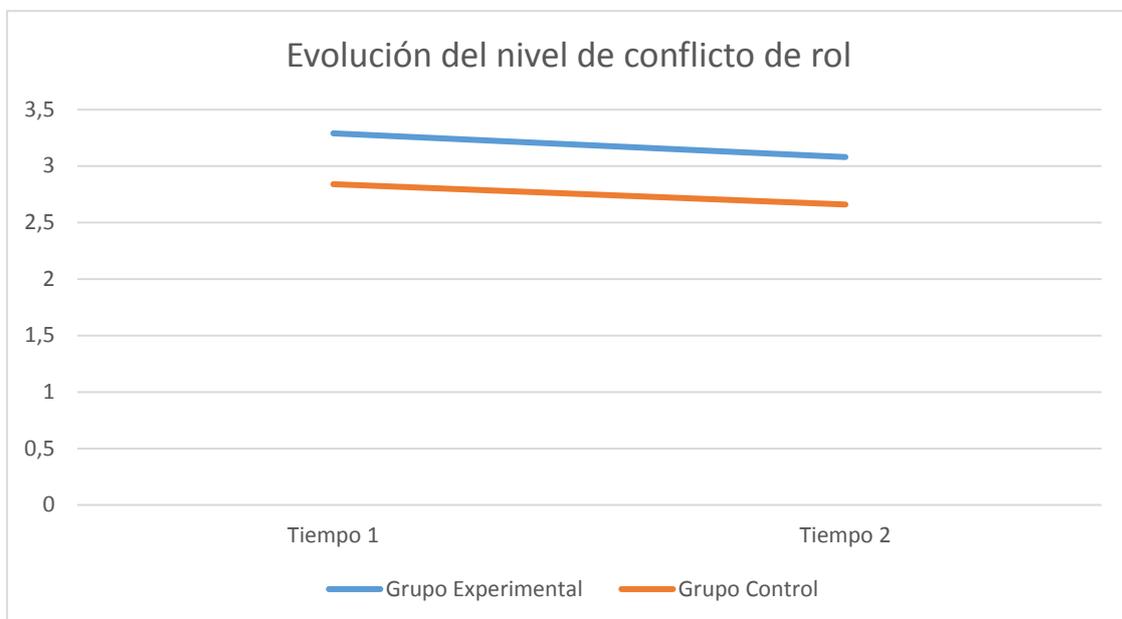
Los resultados indican que la intervención en coaching no tiene un efecto significativo sobre el nivel de conflicto de rol percibido ( $F=0.001$ ,  $p=0.99$ ).

**Tabla 11.** Medias en conflicto de rol en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.29	2.84
TIEMPO 2	3.08	2.66

*Nota 1: El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.*

*Nota 2: Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.*



#### 4.8. COACHING Y AUTOEFICACIA EMPRENDEDORA

##### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO”

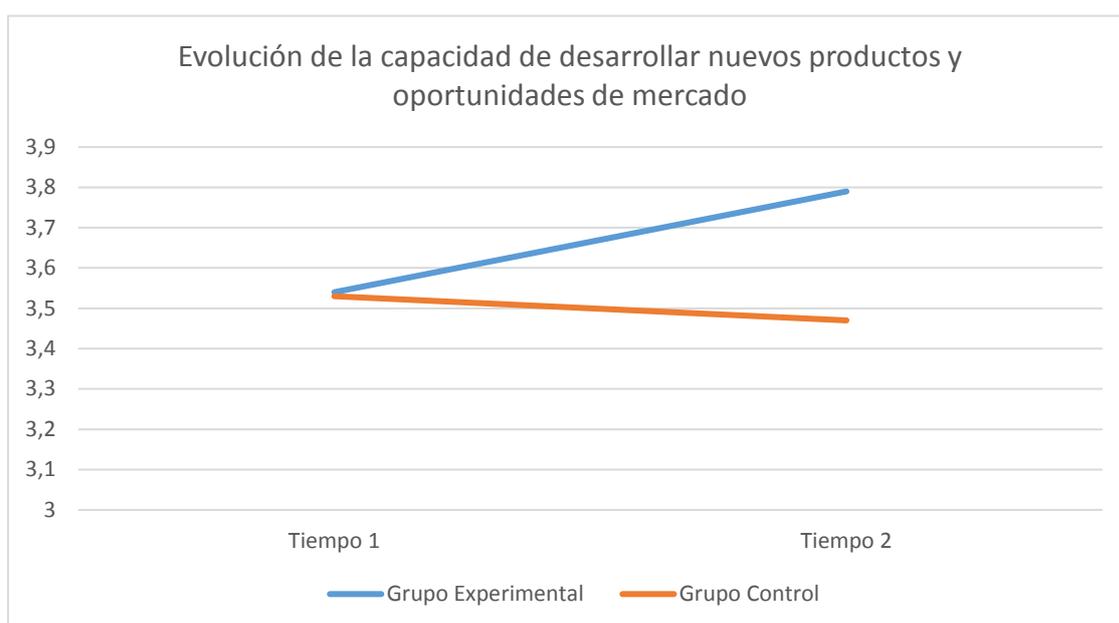
Los resultados muestran que el coaching, que lleva a cabo Intelema, tiene un efecto significativo sobre la dimensión de la autoeficacia emprendedora denominada “desarrollar nuevos productos u oportunidades de mercado” ( $F=6.03$ ,  $p<0.05$ ). En el grupo experimental, la capacidad para desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado se incrementa ( $t=-2.87$ ,  $p<0.01$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=0.67$ ,  $p=0.25$ ).

**Tabla 12.** Medias en capacidad para desarrollar nuevos productos y oportunidades de mercado en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.54	3.53
TIEMPO 2	3.79	3.47

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



*EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “CONSTRUIR UN ENTORNO INNOVADOR”*

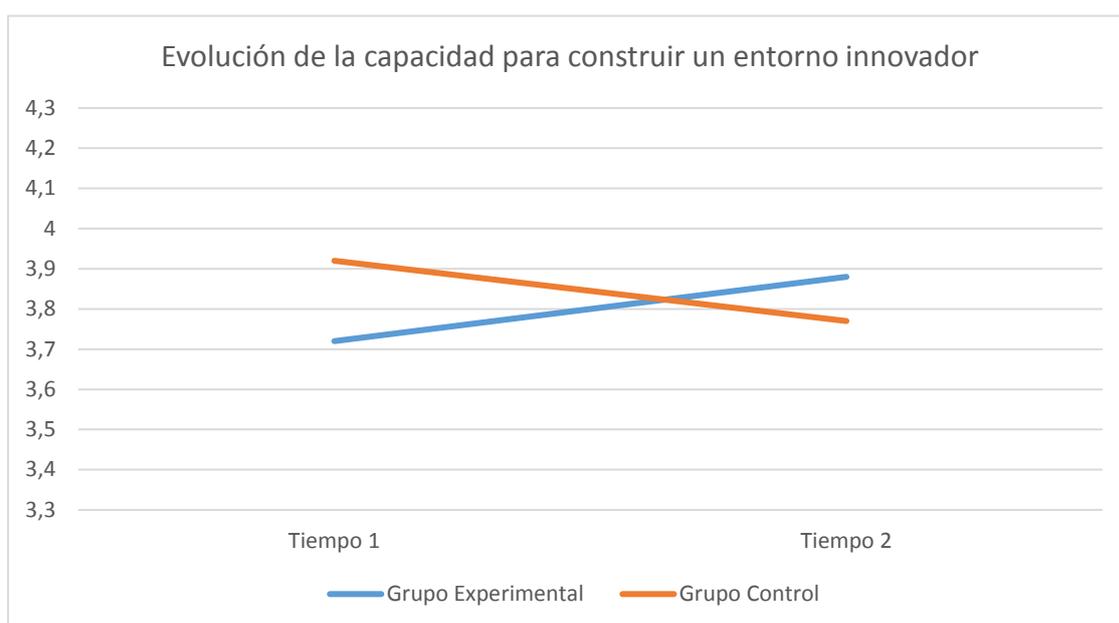
Los resultados muestran que la intervención en coaching tiene un efecto significativo sobre la dimensión de la autoeficacia emprendedora denominada “construir un entorno innovador” ( $F=7.17$ ,  $p<0.01$ ). En el grupo experimental, la capacidad para construir un entorno innovador se incrementa ( $t=-1.99$ ,  $p<0.05$ ) mientras que en el grupo control disminuye ( $t=1.80$ ,  $p<0.05$ ).

**Tabla 13.** Medias en capacidad para construir un entorno innovador en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
<b>TIEMPO 1</b>	3.72	3.92
<b>TIEMPO 2</b>	3.88	3.77

*Nota 1: El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.*

*Nota 2: Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.*



## EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “INICIAR RELACIONES CON LOS INVERSORES”

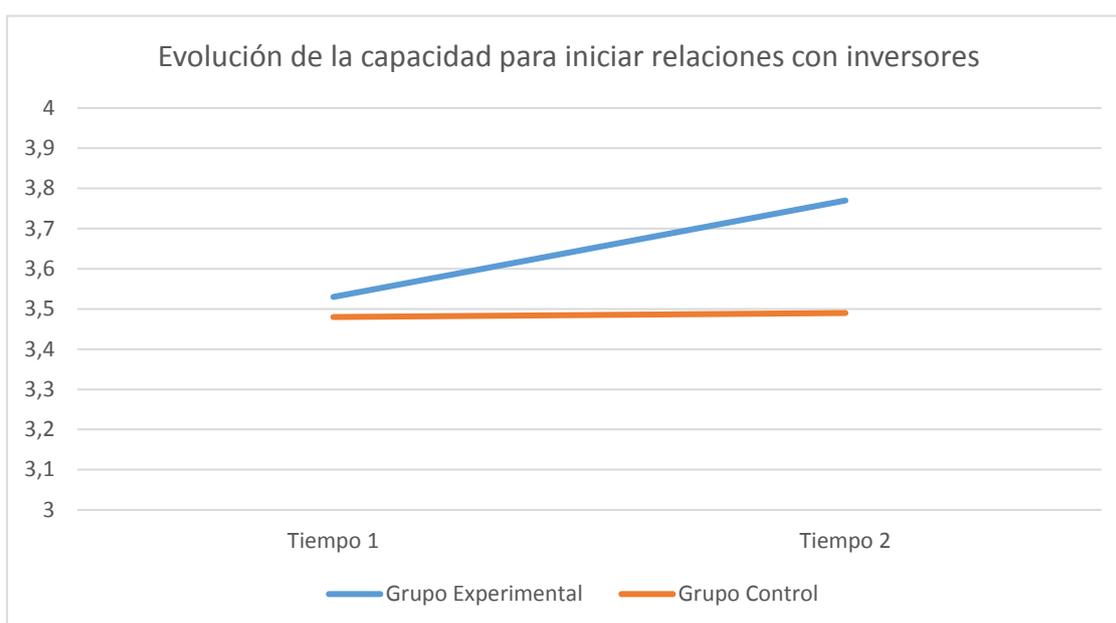
Los resultados muestran que la intervención en coaching tiene un efecto significativo sobre la dimensión de la autoeficacia emprendedora denominada “iniciar relaciones con inversores” ( $F=4.20$ ,  $p<0.05$ ). En el grupo experimental, la capacidad para iniciar relaciones con inversores se incrementa ( $t=-2.80$ ,  $p<0.01$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=-0.12$ ,  $p=0.90$ ).

**Tabla 14.** Medias en capacidad para iniciar relaciones con inversores en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.53	3.92
TIEMPO 2	3.48	3.49

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



## EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “GESTIONAR LOS RECURSOS HUMANOS”

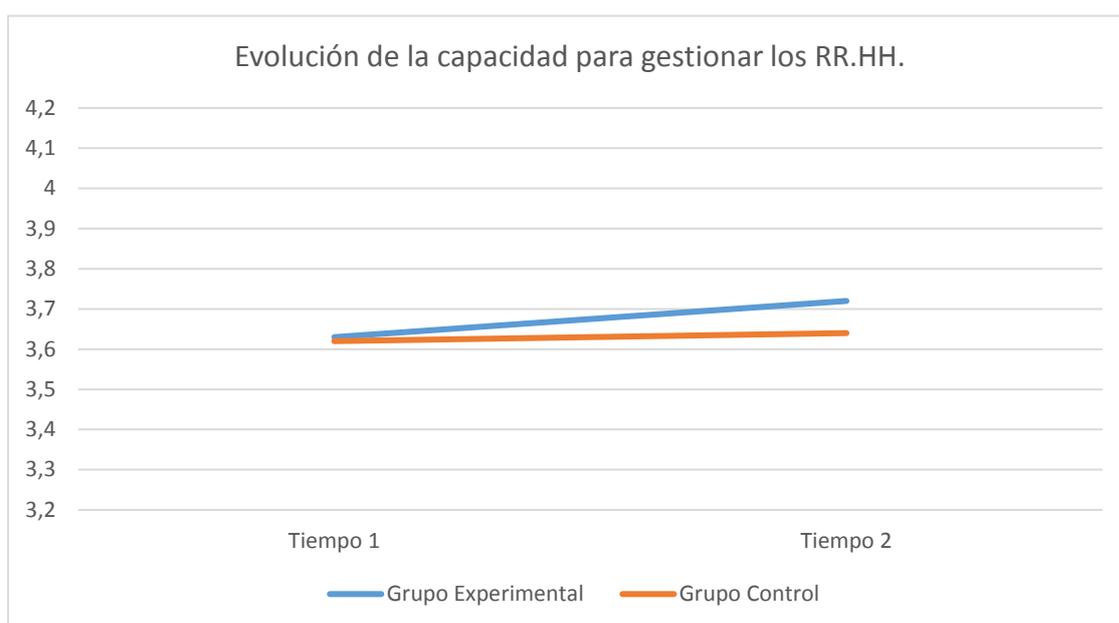
Los resultados muestran que el coaching no tiene un efecto significativo sobre la dimensión de la autoeficacia emprendedora denominada “gestionar los recursos humanos” ( $F=0.42$ ,  $p=0.52$ ).

**Tabla 15.** Medias en capacidad gestionar los RR.HH. en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.63	3.62
TIEMPO 2	3.72	3.64

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “TRABAJAR BAJO ESTRÉS”

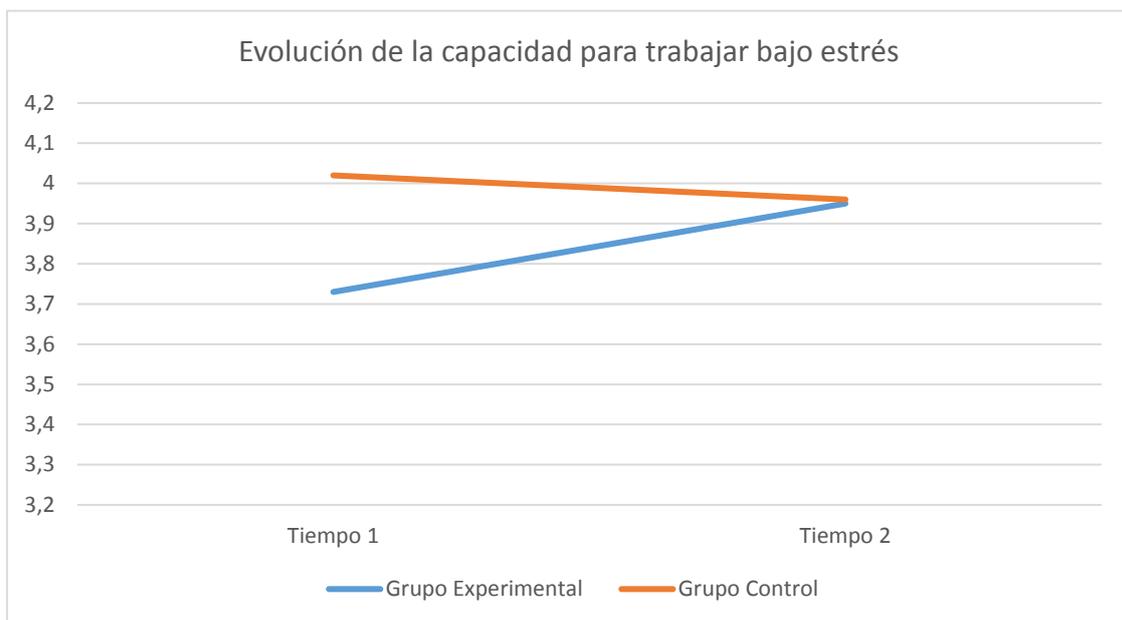
Los resultados muestran que la intervención en coaching tiene un efecto significativo sobre la dimensión de la autoeficacia emprendedora denominada “trabajar bajo estrés” ( $F=4.02$ ,  $p<0.05$ ). En el grupo experimental, la capacidad para trabajar bajo estrés se incrementa ( $t=-2.00$ ,  $p<0.05$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=-0.75$ ,  $p=0.23$ ).

**Tabla 16.** Medias en capacidad para trabajar bajo estrés en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.73	4.02
TIEMPO 2	3.95	3.96

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



#### 4.9. COACHING Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

##### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “ESTIMULACIÓN INTELECTUAL”

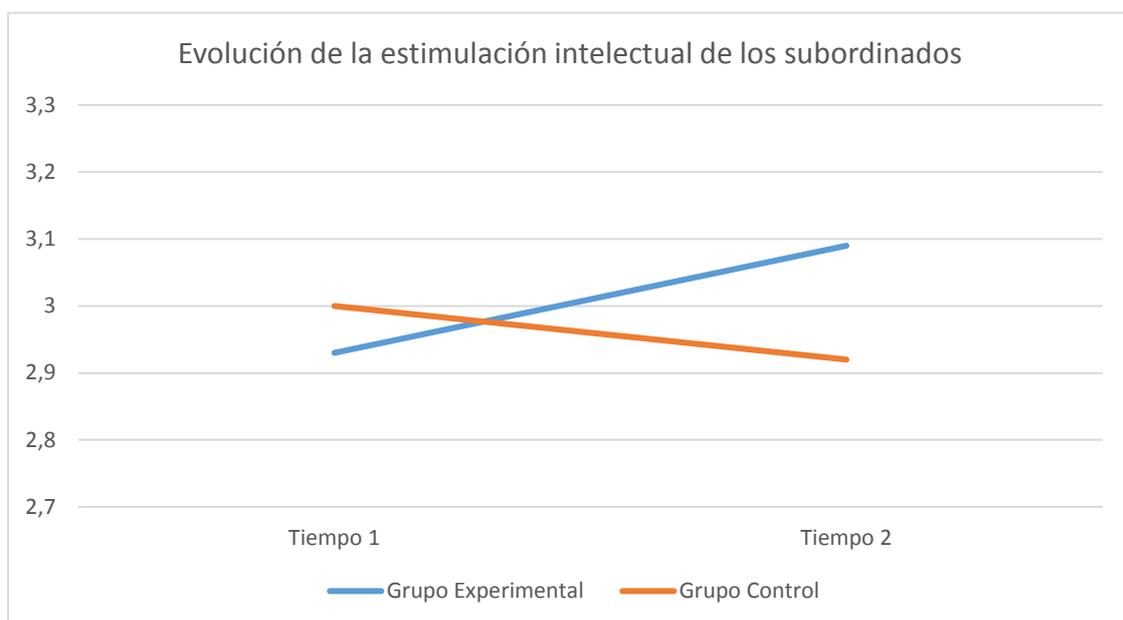
Los resultados muestran que la intervención en coaching, que lleva a cabo Intelema, tiene un efecto significativo sobre la dimensión del liderazgo transformacional denominada “estimulación intelectual” ( $F=4.96$ ,  $p<0.05$ ). En la muestra de directivos del grupo experimental, la estimulación intelectual de sus subordinados se incrementa ( $t=2.50$ ,  $p<0.01$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=0.93$ ,  $p=0.17$ ).

**Tabla 17.** Medias en estimulación intelectual en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	2.93	3.09
TIEMPO 2	3.00	2.92

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “INFLUENCIA IDEALIZADA”

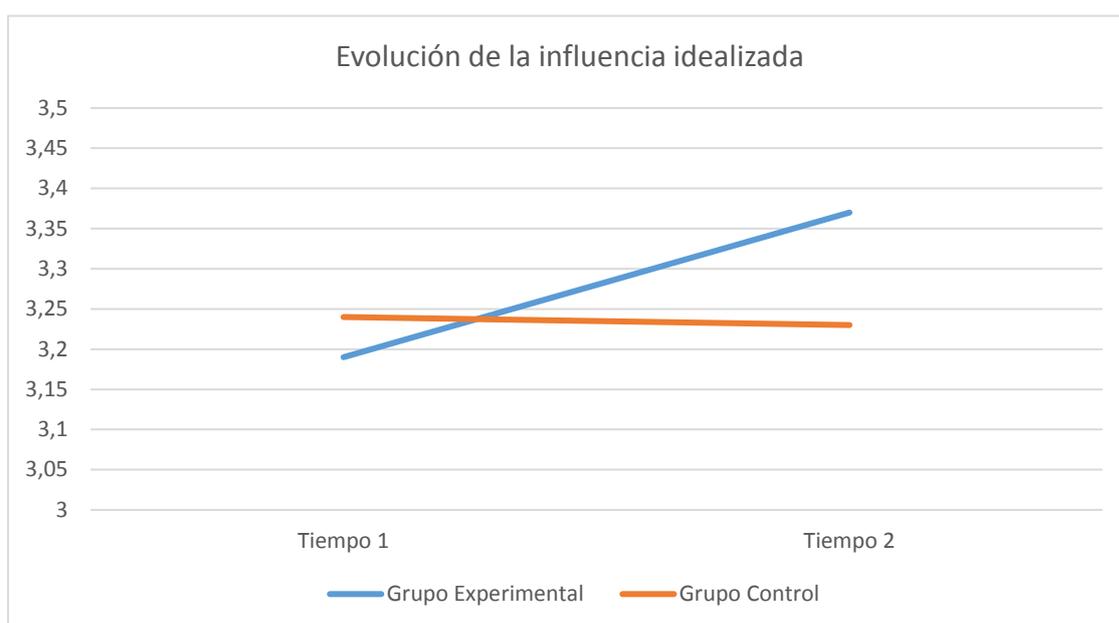
Los resultados muestran que el coaching tiene un efecto significativo sobre la dimensión del liderazgo transformacional denominada “influencia idealizada” ( $F=4.96$ ,  $p<0.05$ ). En la muestra de directivos del grupo experimental, el grado de influencia sobre los subordinados, por parte de los directivos, se incrementa ( $t=-3,18$ ,  $p<0.01$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=0.16$ ,  $p=0.44$ ).

**Tabla 18.** Medias en influencia idealizada en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.19	3.37
TIEMPO 2	3.24	3.23

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



## EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “MOTIVACIÓN”

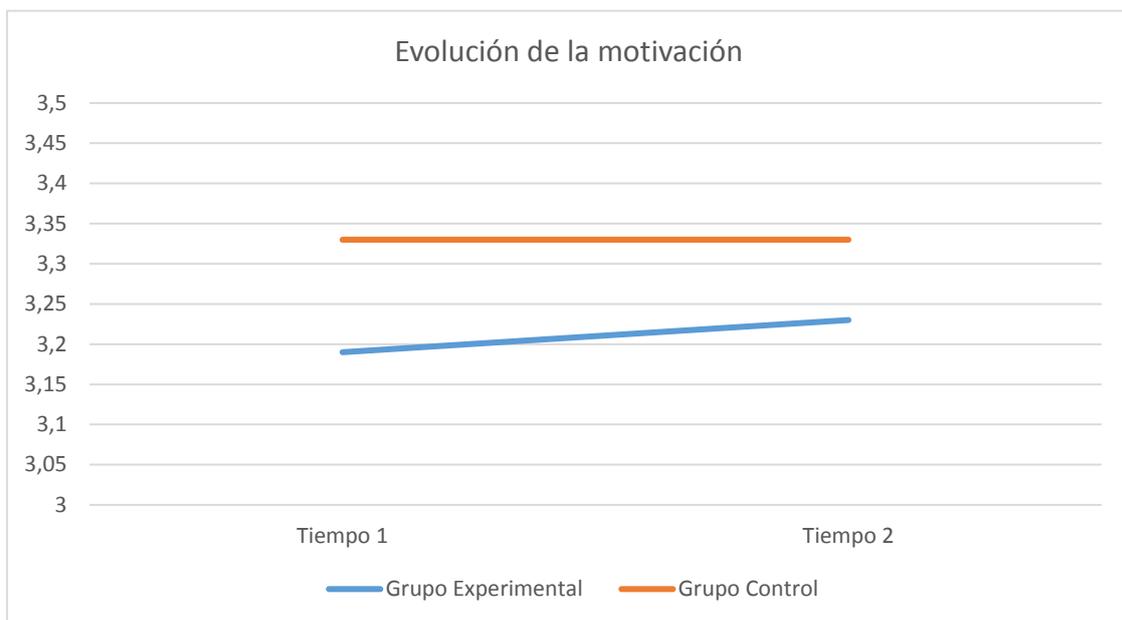
Los resultados muestran que la intervención en coaching no tiene un efecto significativo sobre la dimensión del liderazgo transformacional denominada “motivación” ( $F=0.30$ ,  $p=0.58$ ).

**Tabla 19.** Medias en motivación en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.19	3.33
TIEMPO 2	3.23	3.33

*Nota 1: El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.*

*Nota 2: Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.*



## EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “CONSIDERACIÓN INDIVIDUALIZADA”

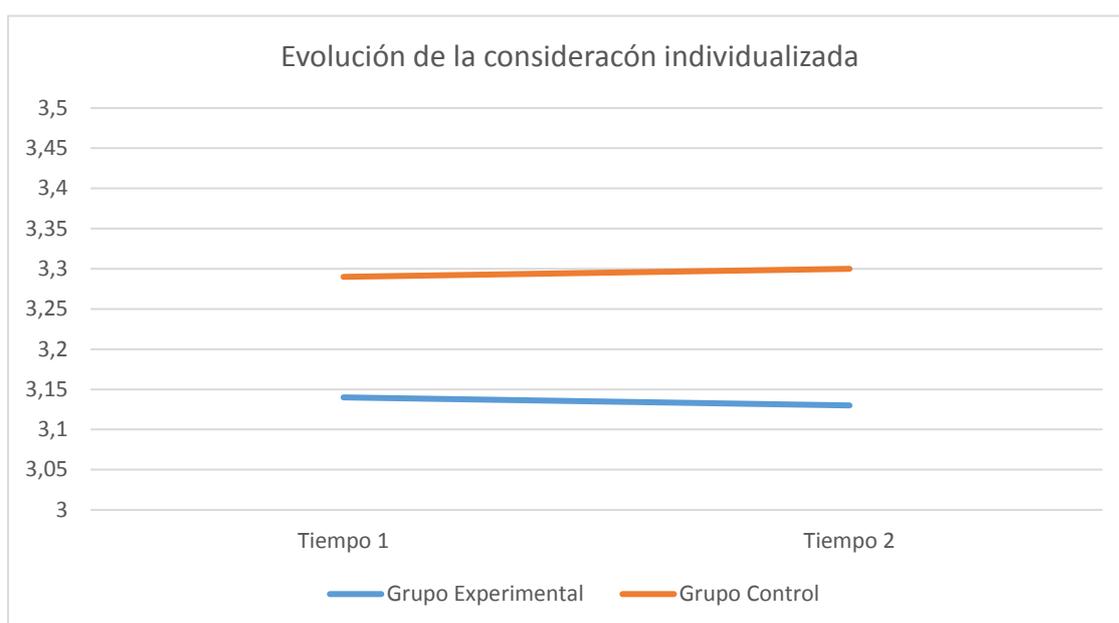
Los resultados muestran que el coaching no tiene un efecto significativo sobre la dimensión del liderazgo transformacional denominada “consideración individualizada” ( $F=0.002$ ,  $p=0.96$ ).

**Tabla 20.** Medias en consideración individualizada en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	3.14	3.29
TIEMPO 2	3.13	3.30

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



#### 4.10. COACHING Y BIENESTAR PSICOLÓGICO

##### *EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “AUTO-ACEPTACIÓN”*

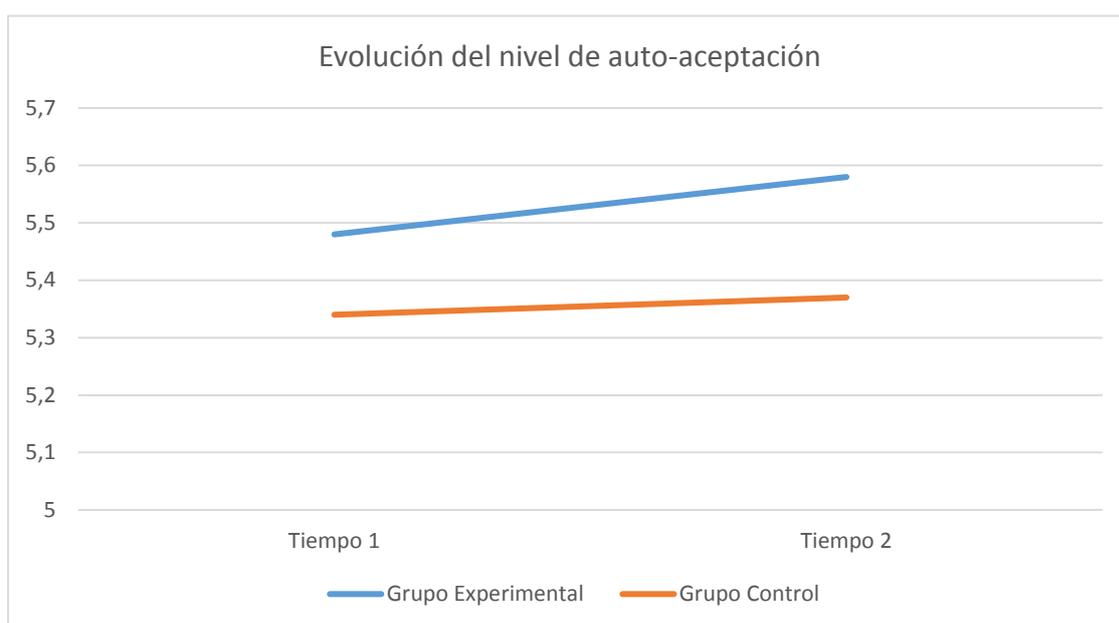
Los resultados muestran que la intervención en coaching, que lleva a cabo Intelema, no tiene un efecto significativo sobre la dimensión del bienestar psicológico denominada “auto-aceptación” ( $F=0.23$ ,  $p=0.63$ ).

**Tabla 21.** Medias en auto-aceptación en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	5.48	5.34
TIEMPO 2	5.58	5.37

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “RELACIONES POSITIVAS”

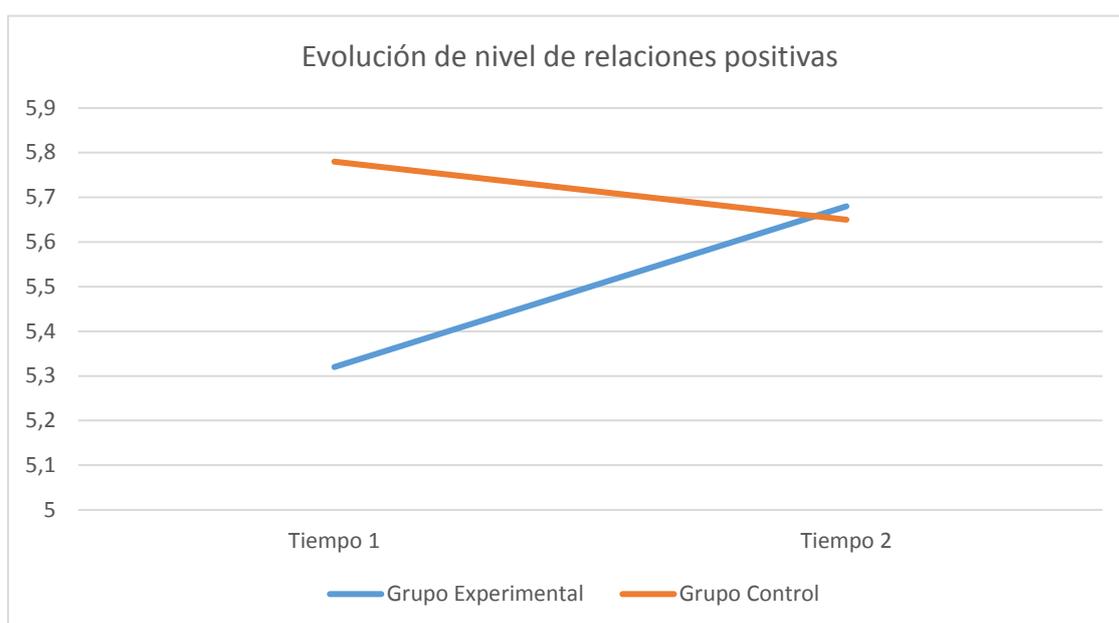
Los resultados muestran que la intervención en coaching tiene un efecto significativo sobre la dimensión del bienestar psicológico denominada “relaciones positivas” ( $F=5.30$ ,  $p<0.05$ ). En la muestra de directivos del grupo experimental, la percepción de que se tienen una relaciones sociales positivas se incrementa ( $t=-2,57$ ,  $p<0.01$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=0.78$ ,  $p=0.22$ ).

**Tabla 22.** Medias en relaciones positivas en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	5.32	5.78
TIEMPO 2	5.68	5.65

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “DOMINIO DEL ENTORNO”

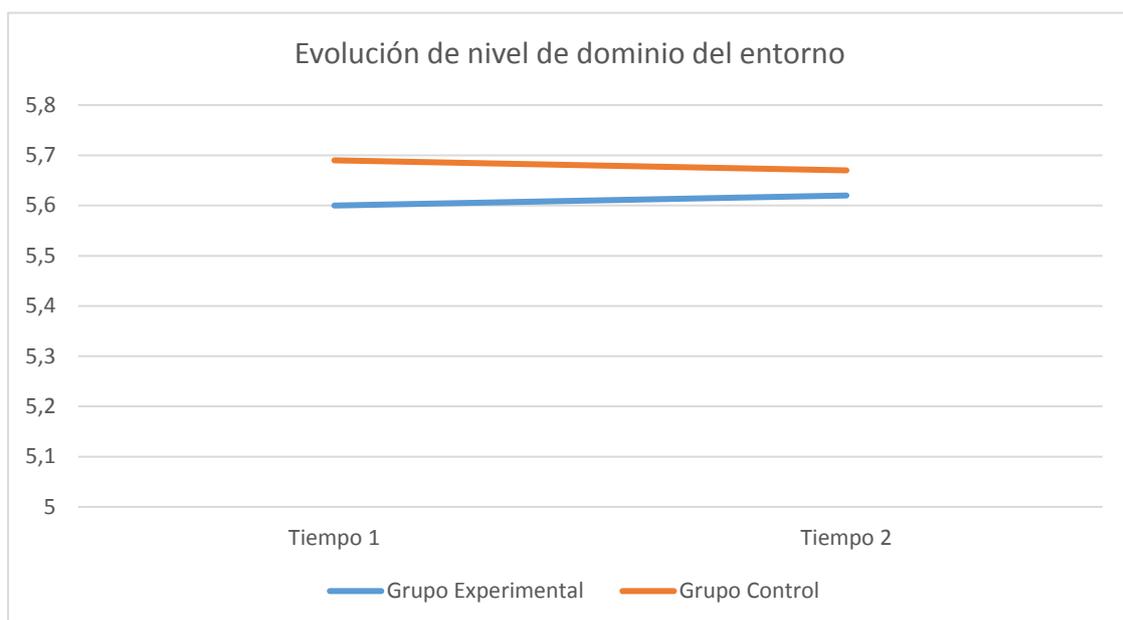
Los resultados muestran que la intervención en coaching no tiene un efecto significativo sobre la dimensión del bienestar psicológico denominada “dominio del entorno” ( $F=0.08$ ,  $p=0.78$ ).

**Tabla 23.** Medias en dominio del entorno en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	5.60	5.69
TIEMPO 2	5.62	5.67

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “CRECIMIENTO PERSONAL”

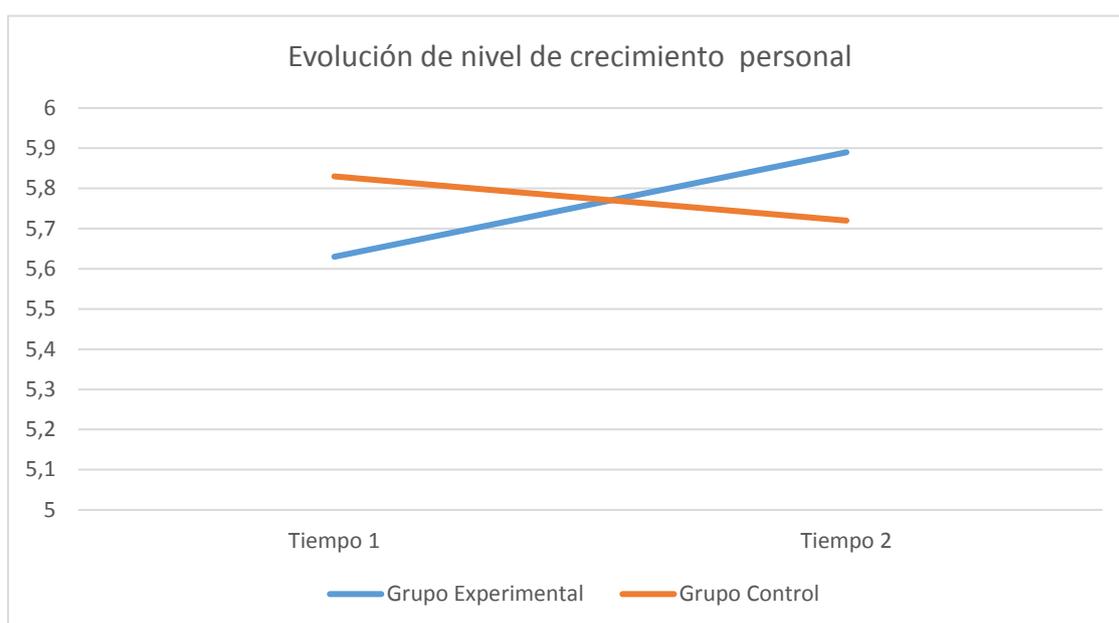
Los resultados muestran que la intervención en coaching tiene un efecto significativo sobre la dimensión del bienestar psicológico denominada “crecimiento personal” ( $F=4.41$ ,  $p<0.05$ ). En la muestra de directivos del grupo experimental, la percepción de crecimiento personal se incrementa ( $t=-2,19$ ,  $p<0.05$ ) mientras que en el grupo control se mantiene estable ( $t=0.84$ ,  $p=0.20$ ).

**Tabla 24.** Medias en crecimiento personal en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	5.63	5.83
TIEMPO 2	5.89	5.72

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



### EFFECTOS DEL COACHING SOBRE LA DIMENSIÓN “PROPÓSITO EN LA VIDA”

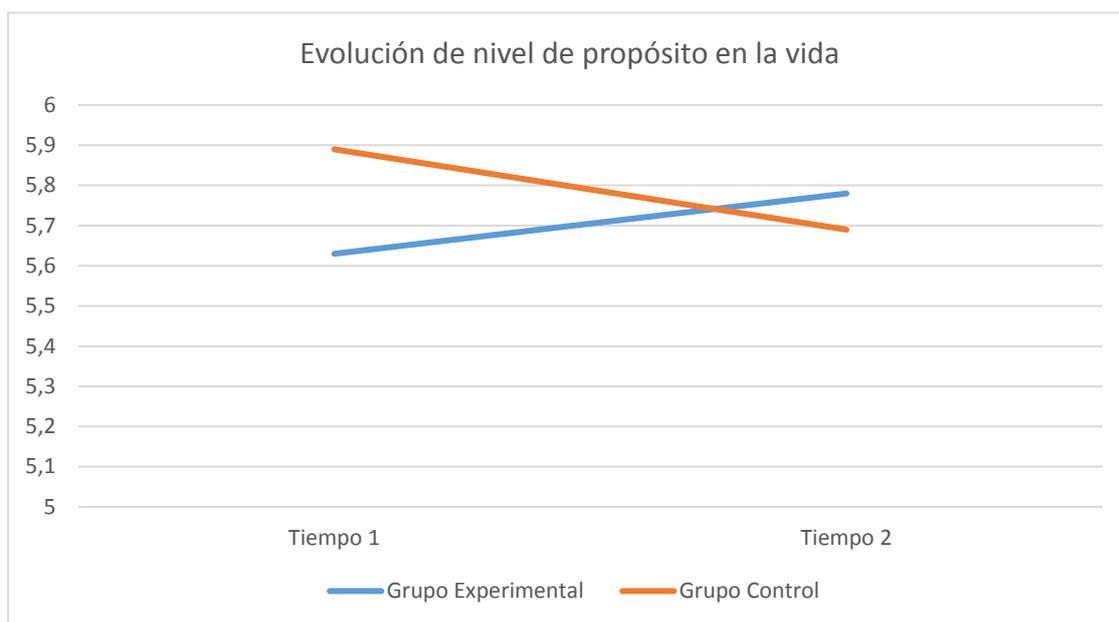
Los resultados muestran que la intervención en coaching tiene un efecto significativo sobre la dimensión del bienestar psicológico denominada “propósito en la vida” ( $F=7.02$ ,  $p<0.01$ ). En la muestra de directivos del grupo experimental, la percepción de tener un propósito en la vida se incrementa ( $t=-1,70$ ,  $p<0.05$ ) mientras que en el grupo control desciende ( $t=2.02$ ,  $p<0.05$ ).

**Tabla 25.** Medias en propósito en la vida en el grupo experimental y el grupo control antes y después de la intervención en coaching

	GRUPO EXPERIMENTAL	GRUPO CONTROL
TIEMPO 1	5.63	5.89
TIEMPO 2	5.78	5.69

*Nota 1:* El grupo experimental es el que ha recibido la intervención en coaching. El grupo control no ha recibido la intervención en coaching.

*Nota 2:* Tiempo 1: antes de la intervención en coaching en el grupo experimental. Tiempo 2: después de la intervención en coaching en el grupo experimental.



## 5. CONCLUSIONES

El objetivo del presente ha sido doble. En primer lugar, se ha desarrollado una metodología de coaching dirigida a directivos/as. En segundo lugar, se han analizado los efectos de esta nueva herramienta sobre el bienestar psicológico y la calidad de vida laboral de los/as directivos/as. Concretamente, se han estudiado los efectos del coaching ejecutivo sobre las siguientes variables: estrés, “engagement”, “burnout”, satisfacción laboral, sobrecarga de trabajo, claridad y conflicto de rol, autoeficacia emprendedora, liderazgo transformacional y bienestar psicológico.

Los resultados indican que el coaching ejecutivo, llevado a cabo por Intelema, tiene efectos positivos. Concretamente, se observa que aquellos directivos que han recibido la intervención en coaching disminuyen de manera significativa el nivel de estrés, el nivel de agotamiento emocional y el grado de despersonalización en el trabajo. Además, se observa que el coaching ejecutivo incrementa el nivel de vigor, la claridad de rol y la eficacia percibida en el trabajo.

Los resultados obtenidos también sugieren que esta herramienta de coaching mejora la autoeficacia emprendedora. Los ejecutivos que han recibido la intervención en coaching incrementan su capacidad para: desarrollar nuevos productos u oportunidades de mercado, construir un entorno innovador, trabajar bajo estrés e iniciar relaciones con inversores.

En cuanto a la competencia de liderazgo, en el presente estudio se ha observado que los directivos que han recibido la intervención en coaching incrementan su nivel de estimulación intelectual y su grado de influencia sobre sus subordinados.

En cuanto al bienestar psicológico, los resultados indican que los ejecutivos que han participado en las sesiones de coaching mejoran sus relaciones sociales, su grado de crecimiento personal y su percepción de que tienen un propósito en la vida.

En síntesis, de los resultados de esta investigación se puede concluir que la metodología de coaching ejecutivo, que ha sido desarrollada, tiene múltiples efectos beneficiosos sobre el bienestar psicológico y la calidad de vida de los/as directivos/as.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Avolio, B. J., y Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Manual and Sampler Set (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bachkirova, T., Sibley, J. y Myers, A. C. (2015). Developing and Applying a New Instrument for Microanalysis of the Coaching Process: The Coaching Process Q-Set. *Human Resource Development Quarterly*, 26, 431-462.
- Bass B. J. y Avolio B. M. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. USA: SAGE Publications.
- Cohen, S., Kamarck, T. y Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behaviour*, 24, 385-396.
- De Noble, A., Jung, D. y Ehrlich, S. (1999). Entrepreneurial self-efficacy: The development of a measure and its relationship to entrepreneurial actions. Comunicación presentada en el Frontiers of Entrepreneurship Research, Waltham.
- Díaz, D., Rodríguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jiménez, B., Gallardo, I., Valle, C. y van Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18, 572-577.
- De Arquer, I., Martín, F. y Nogareda, C. (1996). *Ambigüedad y conflicto de rol*. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (NTP 388).
- International Coach Federation (2020). 2020 ICF global coaching study. Recuperado de: <https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study>
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A. y Tomás J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12, 25-39.
- Moriano, J. A., Palací, F. J., y Morales, J. F. (2006). Adaptación y validación en España de la escala de autoeficacia emprendedora. *Revista de Psicología Social*, 21, 51-64.

- Peiró, J.M., Meliá, J.L., Torres, M. A. y Zurriaga, R. (1987). La medida de la experiencia de la ambigüedad en el desempeño de roles: El Cuestionario General de Ambigüedad de Rol en Ambientes Organizacionales. *Evaluación Psicológica*, 3, 27-53.
- Remor, E. (2006). Psychometric Properties of a European Spanish Version of the Perceived Stress Scale (PSS). *The Spanish Journal of Psychology*, 9, 86-93.
- Ryff, C. (1989). Beyond Ponce de Leon and life satisfaction: New directions in quest of successful aging. *International Journal of Behavioral Development*, 12, 35-55.
- Rizzo, J., House, R.E. y Lirtzman, J. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Salanova, M., Schaufeli, W.B., Llorens, S., Peiró, J.M. y Grau, R. (2000). Desde el burnout al engagement. ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del trabajo y las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V. y Bakker, A.B., (2002). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., Maslach, C. y Jackson, S.E. (1996). Maslach Burnout Inventory –General Survey. En C. Maslach, S.E. Jackson y M.P. Leiter (Eds.). *The Maslach Burnout Inventory- Test Manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.