



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Administración y Dirección  
de Empresas**

**El coaching en las organizaciones:  
Una aplicación a la prevención de  
riesgos psicosociales**

Presentado por:

***Diana de Miguel Gómez***

Tutelado por:

***M<sup>a</sup> Pilar Pérez Santana***

*Valladolid, 20 de Julio de 2017*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN / ABSTRACT.....	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. EL COACHING DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	7
2.1. Tipologías de coaching en las organizaciones.....	8
2.2. Diversas aplicaciones del coaching organizacional.....	12
3. COACHING APLICADO A LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES.....	14
3.1. Los factores y riesgos psicosociales para el empleado.....	14
3.1.1. Los factores de riesgo psicosocial.....	16
3.1.2. Los riesgos psicosociales.....	17
3.2. Intervención ante los riesgos psicosociales de los empleados.....	22
4. INTERVENCIÓN EN RIESGOS PSICOSOCIALES DESDE EL COACHING.....	24
4.1. El proceso de intervención en riesgos psicosociales desde el coaching .....	24
4.2. Medidas para la efectividad de las intervenciones desde el coaching.....	27
4.3. Empresa saludable y salud psicosocial de los empleados.....	32
5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES.....	38
6. BIBLIOGRAFÍA.....	41
7. ANEXOS.....	51
• Anexo I. Origen etimológico de la palabra “coaching”.....	51
• Anexo II. Evolución de la teoría del coaching.....	52
• Anexo III. Entrevista a Lydia Boschetti.....	54
• Anexo IV. Código ético de la ICF.....	57
• Anexo V. Ventajas del coaching de equipos.....	62

- Anexo VI: Estudios sobre las aplicaciones del coaching a distintos campos..... 63
- Anexo VII: Evaluación F-Psico.....65
- Anexo VIII: Ejemplos de preguntas típicas de un coach..... 67
- Anexo IX: Ejemplo de dinámica de grupo para reducir el estrés del empleado ..... 69
- Anexo X: Cuestionarios Move Europe (2009) y PST..... 70

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 2.1. Diferencias entre coaching grupal y de equipos.....</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 2.2. Diferencias entre coaching personal, empresarial y ejecutivo.....</i>	<i>11</i>
<i>Tabla 3.1. Diferencias entre términos psicosociales.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 3.2. Factores psicosociales según su origen.....</i>	<i>16</i>
<i>Tabla 3.3. Factores de riesgo psicosocial según el método F-Psico.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 3.4. Consecuencias psíquico-conductuales de los riesgos psicosociales.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 3.5. Medidas de intervención ante factores psicosociales de riesgo.....</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 4.1. Resumen de medidas de intervención psicosocial desde el coaching.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 4.2. Diferencia entre los ámbitos de intervención en riesgos psicosociales, el coaching y ambos.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 4.3. Características distintivas de las empresas saludables.....</i>	<i>33</i>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 2.1. Tipos de coaching presentes en las organizaciones.....</i>	<i>8</i>
<i>Ilustración 3.1. Factores, reacciones y consecuencias del estrés.....</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 3.2. Enfoques de intervención ante los riesgos psicosociales.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 4.1. Proceso de intervención en el estrés desde el coaching.....</i>	<i>25</i>

## RESUMEN

La prevención de riesgos psicosociales y el bienestar de los trabajadores son factores clave que pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa. La aplicación de técnicas de coaching para la prevención de estos riesgos, permite mejorar los efectos de las medidas de prevención tradicionales. A través de este trabajo, se dan a conocer los tipos de coaching habitualmente aplicados a la empresa, los principales riesgos psicosociales y, cómo de forma conjunta, pueden suponer una intervención innovadora en este campo de salud psicosocial que encamine a la empresa a ser “saludable”. Adicionalmente, se apuntan algunos ejemplos de empresas reales que ya han apostado por intervenir en este terreno de la prevención.

**Palabras clave:** Coaching; Riesgos psicosociales; Estrés laboral; Empresa saludable.

**Clasificación JEL:** O15. Recursos humanos.

## ABSTRACT

Prevention of occupational risks and workers' welfare are some of the key factors which could mean competitive advantages. The use of coaching techniques to this interventions may allow the implementation of a continuous improvement corporate culture and autonomy in their changes, which would persist longer than a traditional psychosocial risks intervention. Through this paper, typical types of coaching used in organizations and psychosocial risks are made known, so they can be united in a groundbreaking perspective of health at work; a coaching intervention of psychosocial risks, which may lead the organization towards the “healthy company” model. In addition, some examples of corporations who follow this model presently and their measures are also given.

**Key words:** Coaching; Psychosocial risks; Occupational stress; Healthy company.

**JEL Classification:** O15. Human resources.

## 1. INTRODUCCIÓN

La aplicación del coaching a las organizaciones es relativamente reciente, ya que se ha descubierto como una forma de potenciar a los recursos humanos de la empresa, mediante la mejora de su bienestar y de su rendimiento. Habitualmente, sus usos se centran en la mejora del funcionamiento de un equipo o de un departamento, o bien, en la mejora de la cúpula directiva, para enseñarles liderazgo, dotes comunicativas o mostrar buenas prácticas. No obstante, su aplicación en el ámbito de la prevención de riesgos laborales es todavía poco utilizada y, sin embargo, podría ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas; sus efectos podrían afectar positivamente a todos los miembros de la organización, independientemente del puesto o posición ocupada en la misma.

Por otro lado, cada vez se está dando más importancia a la salud en el trabajo, ya que las empresas se esfuerzan en cuidar del bienestar de sus trabajadores, tanto dentro como fuera del horario laboral. Se ha demostrado que las empresas saludables obtienen mejores resultados de sus empleados por la motivación, el compromiso y el sentimiento de pertenencia que adquieren los mismos con ellas.

Lo que me ha motivado a desarrollar esta idea es la nueva perspectiva, a través del trabajo de mi madre, de fusionar Coaching y Prevención de Riesgos Laborales, sus dos campos de estudio, para potenciar la toma de conciencia de los trabajadores de la responsabilidad que tienen ellos mismos sobre la seguridad y la de su entorno. Partiendo de este punto de vista, trata de sensibilizar a las organizaciones de la importancia de crear un ambiente de trabajo agradable y del cuidado del bienestar de los trabajadores, destacando sus beneficios tanto para la empresa, como para los trabajadores y la sociedad en general.

Por tanto, el objetivo de este trabajo es señalar el coaching como una potente herramienta para encaminar a una organización hacia un modelo saludable, aplicando el coaching no sólo a las áreas habituales sino, especialmente, a la prevención de riesgos laborales. El enseñar a los trabajadores a valerse por sí mismos para alcanzar sus objetivos, mostrarles cómo acabar con la fuente de

sus obstáculos y cómo gestionar el estrés y sus causas para que sean capaces de llevarlo a cabo autónomamente, o instalar en la empresa una cultura de mejora continua, son algunas de las aportaciones que el coaching puede ofrecer en este ámbito.

El trabajo sigue una estructura en la que, en un primer epígrafe, se hace una diferenciación de los distintos tipos de coaching habituales en las organizaciones y su aplicación; posteriormente, se describen algunos de los principales riesgos psicosociales. En el tercer apartado, se presentan las medidas que habría que tomar para una intervención en riesgos psicosociales desde el coaching, y se presenta el concepto de empresa saludable. Por último, se cierra el trabajo con las principales conclusiones e implicaciones.

## 2. EL COACHING DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

El coaching (véase Anexo I) es un fenómeno que se ha venido estudiando desde hace muchos años (véase Anexo II), pero cuya aplicación al ámbito organizativo ha cobrado especial importancia en los últimos tiempos.

El coaching en el lugar de trabajo es definido por Grant (2001, p.8) como *"...un proceso sistemático centrado en la solución y orientado a los resultados en el que el coach facilita la mejora del desempeño laboral, el auto-aprendizaje y el crecimiento personal del coachee<sup>1</sup>"* y delimita sus objetivos como *"promover cambios cognitivos, emocionales y conductuales que faciliten el logro de metas y el incremento del rendimiento ya sea en el trabajo o en lo personal"*.

El coaching orientado a los negocios tiene cada vez más repercusión, estando presentes en las mejores escuelas de negocios del mundo, tales como la Columbia Business School, la Universidad de Stanford o la de California Berkeley en forma de estudios de máster y posgrado, seminarios o conferencias. En España destacan las Business School de IESE (Universidad de Navarra), ESADE (Universidad Ramon Llull) o IE (IE University) que ofrecen conferencias y cursos con ponentes de notorio prestigio internacional.

En la primera parte de este epígrafe diferenciaremos los distintos tipos de coaching aplicables en una organización, teniendo en cuenta las personas a las que se dirige, los objetivos que trata de cubrir y los métodos empleados.

En el segundo apartado, trataremos los campos típicos a los que se aplica el coaching dentro de las empresas y organizaciones, como introducción al siguiente epígrafe.

---

1. Coach es el profesional, con formación especializada en Coaching, que acompaña a las personas en su proceso de cambio, mientras que coachee es la persona que hace y se responsabiliza del proceso de cambio para conseguir su objetivo. También se le puede llamar cliente, pero nunca paciente (Aragón, 2015).

## 2.1. Tipologías de coaching en las organizaciones

Según el ámbito de aplicación ya podemos diferenciar al coaching personal o de vida (véase Anexo III), orientado de manera individual a que el coachee logre sus objetivos personales y consiga su bienestar (véase Anexo IV), del coaching organizacional, que busca la mejora en una empresa, asociación, o como su propio nombre indica, cualquier tipo de organización, a través del trato con las personas que la integran, teniendo en cuenta la teoría de los stakeholders<sup>2</sup>.

### *Ilustración 2.1. Tipos de coaching presentes en las organizaciones*



Fuente: Elaboración propia.

En el ámbito del coaching personal, cabría destacar el coaching grupal, con el que comparte herramientas, y que permite a un conjunto de personas con un objetivo común (tal como dejar de fumar o adelgazar) reflexionar y aprender de las experiencias y las respuestas de los otros coachees a las preguntas propuestas por el coach, además de tener acceso a una sesión de coaching que de otra forma no podrían tener por falta de disponibilidad, precio... Permite generar un mayor impacto que el individual, ya que alcanza a más gente en menos tiempo.

---

2. La teoría de los stakeholders postula que la empresa debe desarrollar acciones que satisfagan a todos los grupos relacionados con la empresa y no solo a aquellos que han invertido dinero en ella (shareholders), ya que todos estos grupos de interés (stakeholders) se benefician o salen perjudicados según las decisiones que la empresa tome. Ha de ser capaz de administrar e integrar las relaciones e intereses de accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sindicatos y otros grupos de manera que se asegure el éxito de la organización. (Freeman, 1984).

Dentro de las organizaciones, podemos destacar el coaching de equipos, en el que el énfasis recae sobre las relaciones entre los miembros de un equipo de trabajo natural, es decir, el derivado de la propia organización de la empresa que agrupa a los empleados para asignar responsabilidades, y en los que éstos tienen frecuentes interacciones entre ellos y metodología y objetivos en común, tal como puede ser el equipo encargado de un proyecto, un departamento o la dirección. Este coaching se centra en dichas relaciones para tratar de mejorar la eficacia y el rendimiento del equipo en su conjunto, centrándose en problemas como la definición de estrategias, la resolución de conflictos, la integración de nuevos miembros o el fomento de la creatividad.

La diferencia entre el coaching grupal y el de equipos (véase Anexo V) reside en que en el primero, el coachee es cada persona individual quien busca lograr un objetivo propio, aunque la sesión se realice conjuntamente con más gente con un objetivo *común*; por ejemplo, todos los coachees tienen como objetivo realizar un proyecto, pero cada persona tiene su idea de proyecto: uno buscará pintar un cuadro mientras que otro podrá querer hacer una maqueta o arreglar una bicicleta antigua. Sin embargo, en el caso del coaching de equipos, es éste el que busca mejorar como tal, no las personas que lo componen; es decir, tienen un objetivo *en común*: en el caso del proyecto, todos los miembros tendrán que trabajar conjuntamente para sacar adelante dicho proyecto, como por ejemplo, sacar un nuevo producto al mercado. Consecuentemente, el primero usa las mismas herramientas que el coaching individual, mientras que el de equipos no.

**Tabla 2.1. Diferencias entre coaching grupal y de equipos**

COACHING GRUPAL	COACHING DE EQUIPOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos coachees individuales</li> <li>• Objetivo común</li> <li>• Herramientas propias del coaching individual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El coachee es el equipo natural</li> <li>• Objetivo en común</li> <li>• Herramientas distintas al coaching individual</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, para reducir el ámbito de estudio y focalizarnos en la aplicación a una organización, vamos a centrarnos en el coaching personal y el organizacional con sus dos variantes, el empresarial y el ejecutivo.

Para observar mejor las diferencias, es útil acudir a la ejemplificación de los posibles objetivos que buscan cumplir estos dos tipos de coaching. Un coach personal puede ayudar a una persona que busque terminar una carrera, afrontar un examen o una entrevista de trabajo, iniciar una empresa, perder peso... Como puede observarse, el campo de actuación es amplísimo. Sin embargo, el coaching organizacional tiene un ámbito más limitado en sus dos versiones; el coaching empresarial busca la mejora en la organización en su conjunto, tratando el establecimiento de objetivos a largo plazo, cambios en la estructura organizativa, el servicio al cliente, el clima laboral, la cuota de mercado, los procesos, su misión, visión y valores... Mientras que la otra variedad de coaching organizacional, el ejecutivo busca capacitar a sus directivos para que éstos sean capaces de enfrentarse a las posibles situaciones derivadas del puesto, como aprender habilidades específicas, manejar una mayor responsabilidad, prepararse para promociones, aprender a afrontar situaciones de crisis o de presión...

Otro factor diferenciador es el “público objetivo” de cada tipo de coaching, es decir, a quién va dirigido. El coaching personal abarca a cualquier persona que quiera cambiar algún aspecto de su vida. Por el contrario, como ya hemos dicho, el organizacional está orientado al mundo de la empresa, pero cada una de sus versiones tiene su propio “público objetivo”; mientras que el empresarial va dirigido a autónomos, empresarios, pymes y otras organizaciones que quieren lograr ciertas metas y no saben cómo hacerlo o necesitan ayuda para alcanzarlas, el ejecutivo va dirigido a la alta y media dirección, especialmente a los nuevos mandos o a los recién promovidos, o bien a aquellos empleados que la organización quiere promover rápidamente o que han sido enviados al extranjero. Cabe resaltar que tanto el personal como el ejecutivo son eminentemente coaching individual, es decir, se trata de una relación exclusiva entre el coach y el coachee, sin intervención de terceras personas por lo general. Sin embargo, el empresarial sí está abierto a más de un único coachee; aunque

va dirigido al empresario, también puede tratar con sus representantes, algunos jefes... A pesar de todas estas diferencias, todos tienen en común el trabajo con las personas para lograr las metas.

**Tabla 2.2. Diferencias entre coaching personal, empresarial y ejecutivo.**

PERSONAL	EMPRESARIAL	EJECUTIVO
Terminar una carrera, afrontar un examen o una entrevista de trabajo, iniciar una empresa, perder peso...	Establecimiento de objetivos a largo plazo, cambios en la estructura organizativa, el servicio al cliente, el clima laboral, la cuota de mercado, los procesos, su misión, visión y valores	Aprender habilidades específicas, manejar una mayor responsabilidad, prepararse para promociones, aprender a afrontar situaciones de crisis o de presión...
Cualquier persona	Autónomos, empresarios, pymes y otras organizaciones	Alta dirección (nuevos, recién promovidos) y empleados (trasladados al extranjero, promoción rápida)

Fuente: Elaboración propia.

Cada tipo de coaching tiene sus propios métodos de lograr los objetivos propuestos, y esto también permite diferenciarlos. En el caso del coaching personal, las metodologías a emplear son amplísimas; pueden aplicarse técnicas de inteligencia emocional, programación neurolingüística, cognitivas, de sombra... Se trata de algo contingente a cada coachee, el coach ha de adaptarse a las necesidades concretas de cada persona. En cuanto al coaching empresarial, el coach trata con el empresario o sus representantes para ayudar a la empresa a definir y optimizar los procesos, evalúa la calidad de las actuaciones de la empresa frente a los clientes y trabajadores, delimita la composición y funciones de la dirección, define metas... En el caso del coaching ejecutivo, se pueden diferenciar 4 vías de actuación: a) el coaching para habilidades o técnicas se centra en el proyecto actual del directivo; b) el del rendimiento se enfoca en la efectividad actual de su trabajo; c) el del desarrollo se orienta a la posibilidad de ascenso y carrera profesional del directivo y d) el de agenda se centra en las prioridades y la vida personal y profesional del ejecutivo.

## 2.2. Diversas aplicaciones del coaching organizacional

La aplicación del coaching al mundo empresarial tuvo su auge en la segunda mitad de los años 80, estudiándose los principios que los entrenadores deportivos usaban para dirigir a sus jugadores para ver su posible traslado a las organizaciones, profundizando en *“los aspectos conductuales básicos, la autoconciencia del entrenador y el atleta que pueden limitar el rendimiento y en la confrontación de creencias limitadoras.”* (Foment De Treball Nacional, 2009)

En la actualidad, se aplica a campos tan distintos del mundo empresarial y del deporte como puede ser la medicina, la pedagogía o la psicología; de hecho, como anteriormente hemos nombrado, se aplica para el tratamiento en adultos con hiperactividad y déficit de atención, desordenes psicológicos y adicciones, siendo el coaching complementado con medicación en ciertos casos para aumentar la efectividad de ambos (Kooij, 2013), o para incrementar la eficiencia de la enseñanza en los profesores (Woulfin 2014; Griffiths 2006; Anderson Feldman y Minstrell 2014). (Véase Anexo VI)

En el mundo de la empresa podemos destacar tres de los tipos de coaching mencionados en el apartado anterior como los más relevantes: el empresarial, el ejecutivo y el de equipos. Típicamente el coaching se aplica para mejorar las dotes de liderazgo y las habilidades comunicativas o de resolución de conflictos de la dirección, así como para fomentar la efectividad y creatividad de un cierto equipo o departamento.

Según el estudio de Salazar et al. (2011) en el que midieron la influencia del coaching ejecutivo en una muestra de 40 pymes, se halló una clara relación positiva entre la aplicación del coaching y la puesta en marcha de medidas de mejora en la gestión empresarial. Concluyen que *“el desarrollo de esta práctica realizada externamente, formalmente estructurada, llevada a cabo por profesionales preparados y con una metodología clara, es beneficiosa y recomendable para las empresas”*, especialmente para las PYMES por *“su reducida dimensión, su falta de recursos y el poco tiempo que los directivos disponen para formarse”* (pág. 95). En dicho estudio, llevaban a cabo un diagnóstico de gestión de las principales áreas de gestión de cada empresa

(instalaciones, publicidad y marketing, política de producto o servicio, calidad de servicio y atención al cliente, logística, análisis económico financiero, recursos humanos y nuevas tecnologías), detectaban deficiencias y áreas a mejorar y realizaban un informe con los resultados y medidas propuestas, pero en la mitad de las empresas complementaban la entrega de dicho informe con coaching ejecutivo durante 3 meses, donde se les explicaban los problemas y las medidas propuestas y se les asesoraba y apoyaba en la implantación. Posteriormente, se envió un cuestionario a todas las empresas para valorar si mejoraba la comprensión y aplicación de las medidas de mejora propuestas y el nivel de satisfacción de los directivos en las empresas con coaching frente a las que no. Se pudo observar que mejoraban notablemente en las empresas que aplicaban coaching frente a las que no, especialmente en la aplicación de las medidas en las áreas de gestión, servicio al cliente y recursos humanos. Sin embargo, en las áreas relacionadas con cambios estructurales y nuevas tecnologías, las diferencias no eran significativas en ambos grupos.

No obstante lo anterior, apenas se tiene en cuenta la posibilidad de aplicar coaching a la prevención de riesgos laborales; por ejemplo, una mejor comunicación permitiría una optimización en el reparto de trabajo a realizar, disminuyendo así el estrés de los trabajadores, el riesgo de *burn out* de éstos y el malestar derivado de una distribución desigual de las tareas; un buen clima laboral potencia tanto la efectividad como la creatividad dentro del equipo, junto con un sentimiento de pertenencia a un grupo y de fin común que motiva al empleado; un buen directivo es capaz de liderar y llevar a cabo un aprendizaje colaborativo, creando seguridad en el departamento y resolviendo los conflictos antes de que se produzcan, etc. En palabras de W. Hearn (2001) *“el coaching puede resultar útil para abordar el estrés dado que puede ayudar a los individuos a identificar estresores, encontrar soluciones permanentes y mantener los cambios”*. En este aspecto, el coaching permite paliar el estrés tanto directamente, si el individuo acude al coach para reducirlo y éste identifica sus causas para paliarlo, o indirectamente, por ejemplo si un trabajador quiere buscar mejorar su rendimiento, esto permitirá que esté menos agobiado y reducirá sus niveles de estrés (Arenas y Llacuna, 2006). Este es el tema central del presente TFG y al cual dedicaremos el siguiente epígrafe.

### **3. COACHING APLICADO A LA PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES EN LAS ORGANIZACIONES**

En este tercer epígrafe, se desarrolla la aplicación del Coaching a la Prevención de Riesgos Laborales, especialmente a los riesgos y factores psicosociales. En un primer apartado introductorio, se definen los principales conceptos, para posteriormente ir desarrollándolos uno a uno, hasta llegar a una posible intervención que atenúe los riesgos psicosociales. Por último, se hace referencia a las empresas saludables y a sus características y se señalan algunos ejemplos.

#### **3.1. Los factores y riesgos psicosociales para el empleado**

En este trabajo se quiere acentuar los beneficios de la aplicación del coaching a la prevención de riesgos laborales, especialmente, a la prevención de riesgos psicosociales. Según el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), los factores psicosociales se definen como *“aquellas condiciones presentes en una situación laboral directamente relacionadas con la organización del trabajo y su entorno social, con el contenido de trabajo y la realización de la tarea y que se presentan con capacidad para afectar el desarrollo del trabajo y la salud (física, psíquica o social) del trabajador”* (Martín y Pérez, 1997, pág. 1). Pueden ser tanto perjudiciales, por ir en contra de la salud del trabajador, como beneficiosos, por aumentar su satisfacción y, por tanto, su rendimiento. Los factores se clasifican como estresores si provocan una respuesta del individuo como consecuencia del estrés.

Sin embargo, aunque en la vida diaria se utilizan indistintamente, existen diferencias entre los términos “factor de riesgo psicosocial”, “factor psicosocial”, “riesgo psicosocial” y “enfermedad psicosocial”. Los factores psicosociales, anteriormente definidos, se diferencian de los factores de riesgo psicosocial en que, mientras que los primeros hacen referencia a condiciones que pueden tener efectos positivos o negativos en la salud de los trabajadores, como el modelo organizativo de la empresa o el clima laboral, siendo meramente descriptivos, los segundos son aquellos factores psicosociales con alta probabilidad de tener efectos negativos sobre la salud porque pueden generar, por ejemplo, estrés,

(Moreno, 2011). Los riesgos psicosociales son situaciones laborales con “*alta probabilidad de dañar gravemente la salud de los trabajadores, física, social o mentalmente*” (Moreno, 2011, epígrafe 3º). A diferencia de los factores de riesgo psicosocial, que tienen distintos niveles de probabilidad de causar daños de todo tipo, los riesgos psicosociales tienen alta probabilidad de ocasionar daños graves.

**Tabla 3.1. Diferencias entre términos psicosociales**

FACTORES PSICOSOCIALES/ DE RIESGO PSICOSOCIAL	RIESGOS PSICOSOCIALES	ENFERMEDADES PSICOSOCIALES
Condiciones presentes en la situación laboral que afectan al trabajador. Serán de riesgo si tienen alta probabilidad de afectar negativamente a la salud del trabajador.	Situaciones con alta probabilidad de dañar gravemente la salud del trabajador.	Es la enfermedad o daño derivado de la no prevención de los factores causantes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De la organización:</b> modelo de relaciones laborales de la empresa, estilos de mando y organización, rol de cada individuo, comunicación, relaciones interpersonales...</li> <li>• <b>Del ambiente físico:</b> iluminación, ruido, temperatura, espacio de trabajo...</li> <li>• <b>Del contenido de las tareas:</b> carga de trabajo, autonomía, presión, monotonía, horarios, conductas violentas o abusivas...</li> <li>• <b>De los factores subjetivos:</b> características de la persona (edad, sexo, experiencia...), relaciones interpersonales (ambiente social, carga familiar)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estrés laboral</b></li> <li>• <b>Síndrome del burn out</b></li> <li>• <b>Fatiga mental</b></li> <li>• <b>Violencia en el trabajo:</b> agresión física o psíquica, acoso moral (mobbing) sexual, o discriminatorio...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermedades cardiovasculares, respiratorias, osteomusculares...</li> <li>• Patologías mentales, ansiedad, depresión...</li> <li>• Sufrimiento psíquico y emocional</li> <li>• Somatizaciones</li> </ul>
Sobrecarga de trabajo	Estrés	Ansiedad

Fuente: Elaboración propia, adaptado de la Guía de Prevención de Riesgos Psicosociales del Instituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales (2014).

En la anterior tabla hay una pequeña descripción, tipologías y ejemplos de factores, factores de riesgo, riesgos y enfermedades psicosociales. Como puede observarse, las situaciones de violencia y abuso son tanto factores de riesgo, porque son causantes de estrés (estresores), como riesgos consecuencia de

ambientes en los que no se han controlado adecuadamente los factores de riesgo y resultan estresantes.

### 3.1.1. Los factores de riesgo psicosocial

Los factores de riesgo psicosocial interactúan entre sí y reaccionan, repercutiendo en el clima de la empresa y provocando muchos de los problemas de salud, conductas y actitudes de los trabajadores. Dependiendo de su origen, podemos clasificar los factores en aquellos derivados del contenido de la tarea, de la estructura de la organización o de las características individuales:

**Tabla 3.2. Factores psicosociales según su origen**

Factores derivados del contenido de la tarea	Factores derivados de la estructura de la organización	Factores derivados de las características individuales
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Exigencias emocionales.</li> <li>2. Cantidad de trabajo.</li> <li>3. Complejidad de la tarea.</li> <li>4. Variedad-monotonía.</li> <li>5. Aislamiento.</li> <li>6. Atención.</li> <li>7. Responsabilidad.</li> <li>8. Autonomía.</li> <li>9. Formación en los puestos de trabajo.</li> <li>10. Exposición a otros riesgos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura y valores.</li> <li>2. Estructura jerárquica y organizativa.</li> <li>3. Dirección de personas.</li> <li>4. Comunicación.</li> <li>5. Participación.</li> <li>6. Las relaciones personales.</li> <li>7. Reclutamiento y selección.</li> <li>8. Acogida e integración.</li> <li>9. Definición de competencias.</li> <li>10. Valoración de puestos de trabajo.</li> <li>11. Evaluación de desempeño.</li> <li>12. Desarrollo profesional.</li> <li>13. Cambios en la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interacción entre entorno y características individuales.</li> <li>2. Las peculiaridades individuales.</li> <li>3. Las características de la personalidad: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las estrategias de afrontamiento.</li> <li>• Los patrones de conducta.</li> <li>• El locus de control.</li> <li>• La resistencia.</li> <li>• Otras características de la personalidad: edad, sexo, motivaciones, formación, las actitudes y las aptitudes.</li> </ul> </li> </ol>

Fuente: Adaptado de Intervención social desde el Coaching, Foment de Treball Nacional (2010).

Algunos factores (los estudiados mediante el método F-Psico<sup>4</sup>, usado por el INSHT), son los presentes en la siguiente tabla, seguidos de una descripción. En el anexo VII se incluyen las variables que se tienen en cuenta en cada categoría.

**Tabla 3.3. Factores de riesgo psicosocial según el método F-Psico**

<b>Tiempo de trabajo</b>	Impacto del tiempo de trabajo considerando los periodos de descanso que permite la actividad, de su cantidad y calidad y del efecto del tiempo de trabajo en la vida social
<b>Autonomía</b>	Capacidad y posibilidad individual del trabajador para gestionar y tomar decisiones sobre aspectos de la estructuración temporal de la actividad laboral y sobre el procedimiento y organización del trabajo
<b>Carga de trabajo</b>	Nivel de demanda de trabajo a la que el trabajador ha de hacer frente, grado de movilización requerido para resolver lo que exige la actividad laboral
<b>Demandas psicológicas</b>	Exigencias a las que se ha de hacer frente en el trabajo. Pueden ser cognitivas (movilización y esfuerzo intelectual) o emocionales (reprimir sentimientos, mantener la compostura...)
<b>Variedad/Contenido</b>	En qué medida el trabajo está diseñado con tareas variadas y con sentido, se trata de un trabajo importante y goza de reconocimiento en el entorno del trabajador.
<b>Participación/Supervisión</b>	La participación mide la implicación, intervención y colaboración que el trabajador mantiene con su trabajo y la organización. La supervisión se refiere a la valoración que el trabajador hace del nivel de control que sus superiores inmediatos ejercen sobre la ejecución del trabajo.
<b>Interés por el trabajador/ Compensación</b>	Grado en que la organización muestra una preocupación personal y a largo plazo por el trabajador (promoción, formación...)
<b>Relaciones y apoyo social</b>	Aspectos de las condiciones de trabajo derivados de las relaciones entre las personas en el entorno de trabajo.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Pérez y Nogareda (2012).

### 3.1.2. Los riesgos psicosociales

Las dimensiones a través de las cuales podemos identificar los riesgos psicosociales según el Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud son

---

4 “El método de evaluación FPSICO de factores psicosociales es un instrumento de aplicación individualizada que permite realizar un diagnóstico de la situación psicosocial de una empresa o de áreas parciales de la misma. Está elaborado por el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Se basa en la aplicación de un cuestionario individual a partir de la definición de factores psicosociales como aquellas condiciones presentes en una situación laboral relativas a la organización y al contenido del trabajo que pueden afectar tanto el desarrollo del trabajo como la salud de los trabajadores” (Ergodep, Instituto de Biomecánica de Valencia).

hechos tan cotidianos en el entorno laboral como el exceso de demandas psicológicas (callarse la opinión, trabajar rápido), la falta de influencia y de desarrollo (no poder adaptar el horario a las necesidades familiares, falta de autonomía), la falta de apoyo y de calidad de liderazgo (trabajar sin apoyo de los superiores o compañeros, tareas mal definidas) o las escasas compensaciones (inseguridad contractual, salario bajo).

**Tabla 3.4. Consecuencias psíquico-conductuales de los riesgos psicosociales**

Consecuencias psíquicas y conductuales	Consecuencias para la organización y para la vida familiar y social
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consecuencias emocionales:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Episodios de ansiedad o ansiedad.</li> <li>• Episodios de depresión o depresión.</li> <li>• Episodios de Inseguridad o inseguridad.</li> </ul> </li> <li>2. Consecuencias cognitivas:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida o merma de la atención.</li> <li>• Pérdida o merma de la memoria.</li> <li>• Pérdida o merma del razonamiento.</li> </ul> </li> <li>3. Consecuencias en el comportamiento:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes de violencia.</li> <li>• Actitudes de aislamiento.</li> <li>• Actitudes de derrotismo.</li> <li>• Abuso del alcohol, del tabaco, de medicamentos y otras drogas.</li> <li>• Desencadenar el suicidio.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Efectos sobre la organización:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de la productividad.</li> <li>• Merma de la calidad de producción.</li> <li>• Aumento del absentismo.</li> <li>• Aumento de la movilidad laboral o fuga del talento o mano de obra.</li> <li>• Aumento de la siniestralidad.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Aumento de los conflictos laborales e intrapersonales.</li> </ul> </li> <li>2. Efectos de la vida social y familiar:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterioro de la vida familiar en general.</li> </ul> </li> <li>3. Efectos colaterales en la organización y la vida familiar del consumo de alcohol y de otras sustancias tóxicas.</li> </ol>

Fuente: Adaptado de Intervención social desde el Coaching, Foment de Treball Nacional (2010).

El origen del estrés, el principal riesgo psicosocial, según Lazarus, Folkman, Cox y Mackay<sup>5</sup>, viene motivado por la falta de adaptación del entorno y de la persona.

5. Citados en Intervención psicosocial desde el Coaching (Foment de Treball Nacional, 2009).

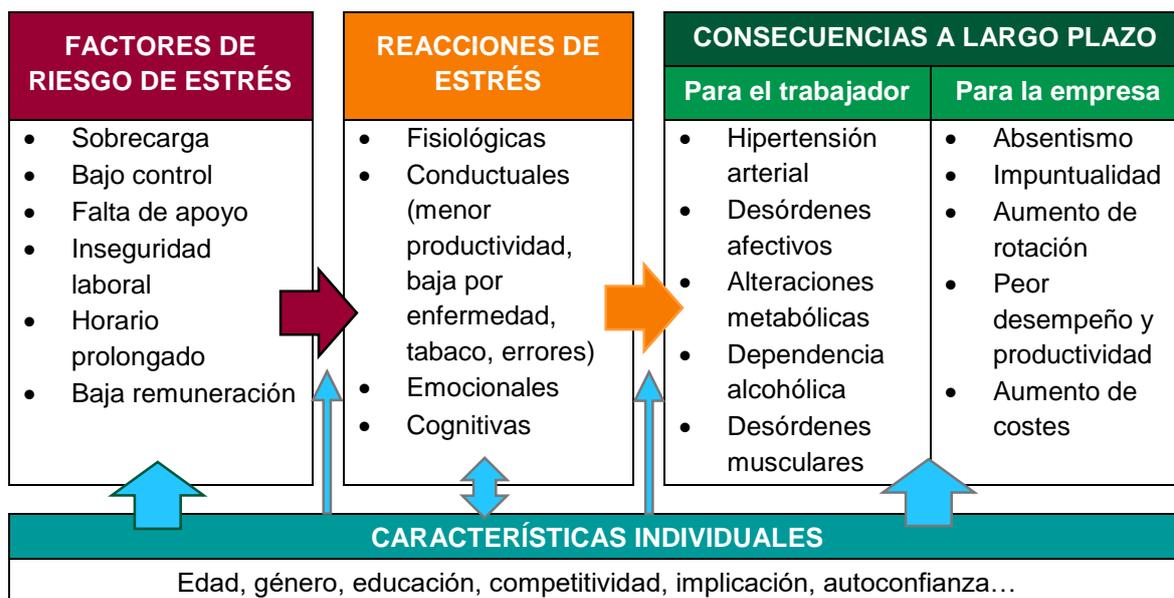
Las consecuencias del estrés suceden cuando el individuo fracasa al buscar la estrategia más adecuada para afrontar una situación concreta o cuando es superado por las respuestas emocionales (Foment de Treball Nacional, 2010). Sin embargo, se les da poca importancia debido al desconocimiento que se tiene sobre sus efectos y se trata de paliar sus efectos con terapias, ayuda psicológica o técnicas de relajación, sin buscar políticas activas que acaben con la causa de estos factores de riesgo psicosocial, mientras que queda claro que tomar acciones sobre el entorno laboral permite resultados a más largo plazo, por ser una política activa y no paliativa. Además, la gestión de estos riesgos y las consecuencias derivadas de ellos no está regulada por ley, existe una notable escasez de estudios científicos que los respalden, y no hay un método universal para evaluarlos. Según la principal patronal de Cataluña, Foment de Treball Nacional (2010), pág. 15, *“nos encontramos con un tipo de riesgos ante los que se tienen dificultades técnicas para determinar con exactitud la identificación, medición, prioridad y ponderar el peso de las exposiciones laborales y las extralaborales”*.

Una de las respuestas más usuales a la exposición de un trabajador al estrés de manera continuada en el tiempo es el síndrome del *burn out*<sup>6</sup>. Se caracteriza por un progresivo agotamiento físico y mental, una falta de motivación absoluta por las tareas realizadas, y en especial, por importantes cambios de comportamiento en quienes lo padecen, relacionado generalmente con "malos modales" hacia los demás o con un trato desagradable. Suele darse con mayor frecuencia en aquellos puestos de trabajo relacionados con atención a terceros, como docentes, personal sanitario o personas que trabajan en atención al cliente y puede llegar a ser motivo de baja laboral, ya que llega un momento en que el empleado se encuentra física y mentalmente incapacitado para desarrollar su trabajo. Las causas suelen ser las relaciones personales a las que se expone el trabajador durante su labor, las escasas posibilidades de promoción profesional, un clima laboral y un sistema de supervisión inadecuados o estresantes...

---

6. Traducido al castellano, síndrome del quemado/agotado.

**Ilustración 3.1. Factores, reacciones y consecuencias del estrés**



Fuente: Adaptado de Moreno y Báez (2010).

Uno de los riesgos más habituales es la **fatiga mental**, consistente en la disminución de la eficiencia mental y física derivada de la intensidad y duración de la actividad laboral y de la presión, frecuente en trabajos mayoritariamente mentales. Son la fuente de errores y accidentes profesionales, además de ser causa de absentismo y de la disminución del rendimiento y la motivación. <sup>48</sup>

En cuanto a aquellos riesgos vinculados a la **violencia en el trabajo**, se pueden distinguir dos tipos: la violencia interna, entre los miembros de la misma organización, y la externa, cuando se producen con personas relacionadas con la actividad pero no forman parte de la organización.

La violencia laboral queda definida por el INSHT<sup>7</sup> como aquella acción en la que “*el personal de un centro de trabajo sufre abusos, amenazas o ataques en circunstancias relacionadas con su actividad laboral, que pongan en peligro, implícita o explícitamente, su seguridad, su bienestar o su salud (física y/o psíquica)*”. Por lo tanto, la violencia laboral tiene una vertiente física pero también

7. <http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/menuitem.8f4bf744850fb29681828b5c180311a0/?vgnnextoid=1e0c84fbb7819410VgnVCM1000008130110aRCRD>

una psicológica, por la que su concepto incluye además de las agresiones físicas, “*conductas verbales o físicas amenazantes, intimidatorias, abusivas y acosantes*” (Pérez y Norgareda, 1998) e “*intimidación, amenazas, conductas de violencia psicológica susceptibles de causar daño psicológico y moral, etc.*” (INSHT)<sup>8</sup>. Además cabe resaltar que dicha violencia puede tener un origen externo a la empresa, como puede ser de un cliente o proveedor, o interno, procedente de un superior o de los compañeros de trabajo (OSHA<sup>9</sup>, 2002).

Una de las formas de violencia en el trabajo más común es el denominado **Mobbing** o acoso moral. Se caracteriza por conductas agresivas psicológicamente, sistemáticas y frecuentes, de un grupo a otro de personas. Originado por las relaciones entre los trabajadores, el hostigador se vale de su fuerza física, antigüedad, fuerza de grupo, popularidad o nivel jerárquico para realizar estas agresiones. El afectado se siente amenazado y percibe que quiere ser dañado, y el estrés derivado de la situación hace que fracase a la hora de afrontar la situación y controlar su ansiedad. Puede derivar en deseos de venganza hacia los agresores, rencor, aislamiento, trastornos psicósomáticos, miedo, ansiedad, empeoramiento de las relaciones familiares y personales fuera de la empresa... A la empresa le produce una disminución del rendimiento y la calidad del trabajo, un empeoramiento del clima laboral con una incidencia directa sobre la accidentabilidad, aumento del absentismo...

Otras formas de violencia en el trabajo son el **acoso sexual**, definido por el INSHT<sup>10</sup> como “*cualquier comportamiento, verbal o físico, de naturaleza sexual que tenga el propósito o produzca el efecto de atentar contra la dignidad de una persona*”, y el **acoso discriminatorio**, entendido por el INSHT<sup>11</sup> como “*toda conducta no deseada relacionada con el origen racial o étnico, la religión o las*

---

8.<http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/menuitem.8f4bf744850fb29681828b5c180311a0/?vgnnextoid=1e0c84fbb7819410VgnVCM1000008130110aRCRD>

9. Abreviatura de Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo.

10.<http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/menuitem.8f4bf744850fb29681828b5c180311a0/?vgnnextoid=d26e84fbb7819410VgnVCM1000008130110aRCRD>

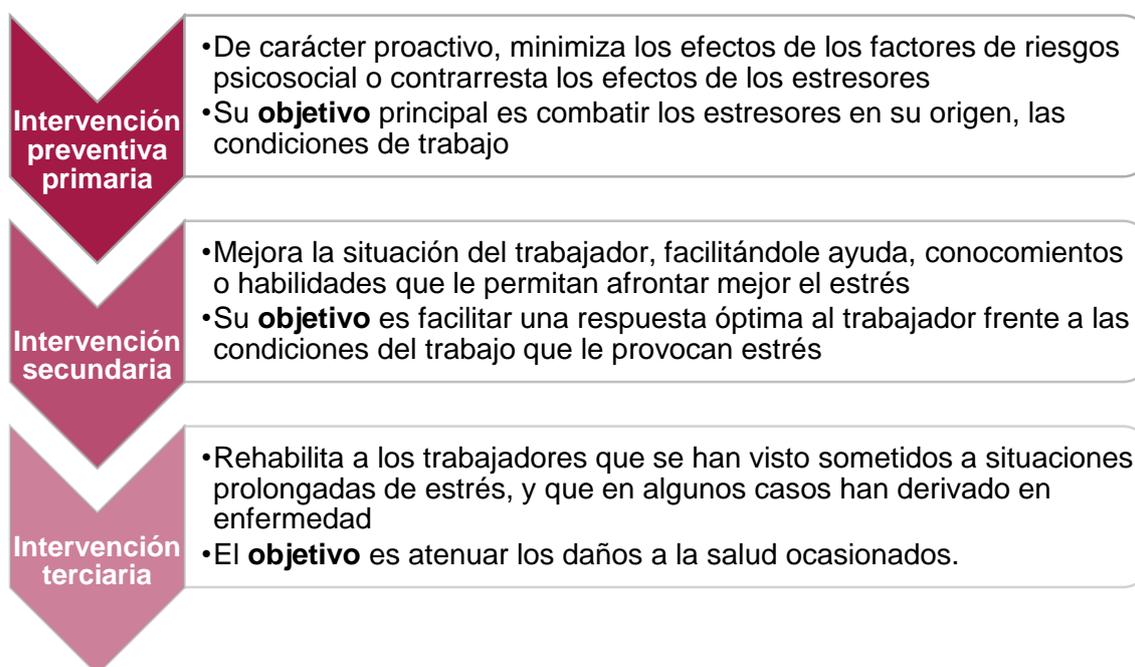
11.<http://www.insht.es/portal/site/RiesgosPsicosociales/menuitem.8f4bf744850fb29681828b5c180311a0/?vgnnextoid=178e84fbb7819410VgnVCM1000008130110aRCRD>

convicciones, la discapacidad, la edad o la orientación sexual de una persona, que tenga como objetivo o consecuencia atentar contra su dignidad”, en ambos casos particularmente cuando se quiere crear un ambiente intimidatorio, humillante u ofensivo.

### 3.2. Intervención ante los riesgos psicosociales de los empleados

Ante la presencia de factores de riesgo psicosocial, se pueden llevar a cabo medidas de intervención preventiva, secundaria o terciaria:

#### Ilustración 3.2. Enfoques de intervención ante los riesgos psicosociales



Fuente: Adaptado de Foment de Treball Nacional (2010).

Una vía de intervención sería partiendo de la base de que los factores de riesgo se pueden agrupar en dos grandes tipos, los derivados de la organización y los personales. Como anteriormente mencionamos, ambos interactúan entre sí, existiendo publicaciones técnicas (INSHT, 2009) que afirman que las actuaciones llevadas a cabo simultáneamente sobre organización e individuo dan mejor resultado que las que se llevan a cabo solo sobre uno de ellos. Aunque la principal forma de intervención hasta ahora ha sido la individual, por considerar

que el estrés era un problema individual y por las dificultades para llevar a cabo un cambio organizacional, se demostró que no son efectivas pero no tienen efectos a nivel organizacional. Sin embargo, las intervenciones que incluyen la organización benefician tanto a esta como al individuo, por lo que los esfuerzos en prevención del estrés han de centrarse en varios niveles de intervención para lograr el máximo alcance. (Moreno y Báez, 2010). En el siguiente cuadro se exponen ejemplos de actuaciones sobre los factores organizacionales y/o sobre los personales.

**Tabla 3.5. Medidas de intervención ante factores psicosociales de riesgo**

Intervención sobre la persona	Intervención sobre la organización	Intervención sobre las personas y la organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de relajación</li> <li>• Técnicas de meditación para reducir estrés ansiedad y tensión.</li> <li>• Biofeedback<sup>12</sup></li> <li>• Aplicación de Terapia cognitivo-conductual</li> <li>• Ejercicio físico para proteger de los efectos dañinos del estrés y aumentar la resistencia al estrés</li> <li>• Entrenamiento en control del tiempo y negociación</li> <li>• Existencia en la organización de programas de atención al empleado que le ofrezca consejo y le remita al especialista si es preciso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección del personal</li> <li>• Programas de educación y entrenamiento a empleados y supervisores</li> <li>• Intervención sobre características físicas y ambientales del trabajo</li> <li>• Promoción de comunicación adecuada</li> <li>• Diseño del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento del apoyo social por parte de compañeros y supervisores</li> <li>• Promoción del ajuste entre el empleado y el ambiente para hacer frente al desequilibrio entre recursos individuales y demandas ambientales y ajuste de expectativas</li> <li>• Clarificación de roles para evitar conflicto y ambigüedad de rol</li> <li>• Participación de los miembros de la organización en las diferentes fases del proceso de intervención</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Moreno y Báez (2010).

12. Biofeedback: "técnica basada en un sistema de sensores gracias a los cuales el paciente es consciente en tiempo real de varios parámetros fisiológicos que describen el funcionamiento de su cuerpo." Psicología y mente, <https://psicologiaymente.net/vida/biofeedback/>

## **4. INTERVENCIÓN EN RIESGOS PSICOSOCIALES DESDE EL COACHING**<sup>13</sup>

La aplicación del coaching en el campo de la salud del trabajo está dirigida, entre otras cosas, a enseñar a los trabajadores a identificar las características y fuentes del estrés, sus efectos y qué es necesario para reducirlo en la mayor medida posible, teniendo en cuenta tanto al trabajador como al ambiente en el que éste desarrolla sus tareas.

### **4.1. El proceso de intervención en riesgos psicosociales desde el coaching**

La identificación de las causas del estrés se realiza mediante una evaluación inicial, con entrevistas personales y encuestas, y una sesión de brainstorming de todos los empleados, en la que además éstos expongan alternativas reales de solución. El coach se encarga de evaluar el feedback derivado de las reuniones, las entrevistas y las encuestas, para ser capaz de encontrar la fuente del estrés y establecer objetivos en todos los niveles de la empresa para acabar con él.

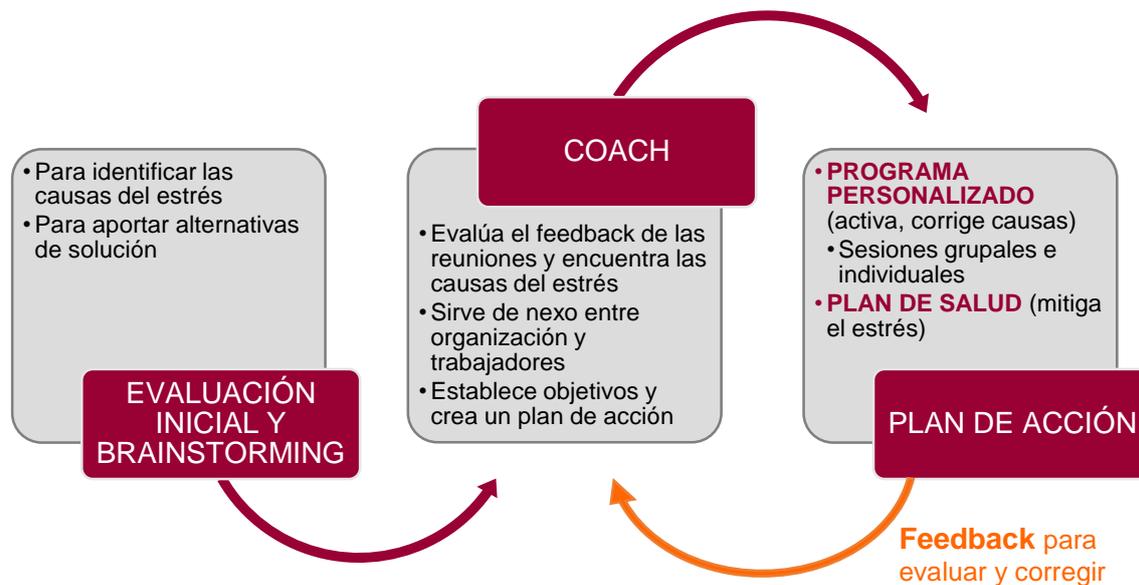
Para conseguir los objetivos, el coach lleva a cabo un plan de acción que identifica los obstáculos que separan el escenario actual del ideal, los puntos fuertes de la organización y las habilidades necesarias para el logro de las metas. El plan de acción consiste en un programa de coaching personalizado, para corregir comportamientos incorrectos y enseñar habilidades clave como medida activa contra el estrés, y un plan de salud, para actuar sobre el estrés una vez éste ya se ha producido y mantener los avances saludables logrados.

En aras de una mayor efectividad, tiene en cuenta tres niveles; a) el organizativo, creando consciencia en el equipo directivo de su responsabilidad en materia de prevención y creación de estrés; b) el grupal, en el que desarrolla su acción mediante coaching de equipos; y c) el individual, mediante sesiones de coaching personal. Además, se procura afectar lo mínimo a la estructura organizativa.

---

13: Basado en Arenas y LLacuna (2006); Secretaría de Salud Laboral de la UGT–CEC (2013); Moreno (2010); y Foment de Treball Nacional (2010).

### Ilustración 4.1. Proceso de intervención en el estrés desde el coaching



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Arenas y LLacuna (2006), Secretaria de Salud Laboral de la UGT-CEC (2013) y Moreno (2010).

El programa personalizado, consistente en sesiones de coaching grupales e individuales, se centra en corregir las causas del estrés. Estas sesiones se realizan mediante la propuesta del coach de preguntas muy específicas (Véase Anexo VIII). El coach ha de ser capaz de centrar la responsabilidad de las decisiones de los coachees en ellos mismos, de promover la acción y supervisarla, y de proporcionar feedback descriptivo que les permita mejorar. Además, la formación y herramientas provistas deben poder ser aplicables a futuros planes sin la necesidad de repetir la formación o las sesiones de coaching.

En el trabajo individual, el coach se centra en desarrollar y mejorar la comunicación, la empatía y la escucha activa, tratando de que el coachee sea capaz de captar el mensaje sin juicios previos ni sesgos derivados de creencias propias, en transformar las obligaciones de cada trabajador en responsabilidades al mostrar el rol que desempeña en la actividad, en incrementar la motivación y el compromiso... Sin embargo, en el ámbito grupal (Véase anexo IX), las sesiones han de estar orientadas tanto a lograr una mayor

cohesión y objetivos como equipo, lo cual indirectamente disminuirá la parte del estrés generada por mala comunicación, bajos rendimientos o la no consecución de objetivos, como tratar las causas del estrés de manera más directa. Se trabaja sobre el diseño de alianzas para lograr los objetivos laborales, el establecimiento de roles y objetivos y el alineamiento de todos los miembros del grupo hacia una meta común (Secretaría de Salud Laboral de la UGT – CEC, 2013).

El plan de salud, al contrario que el programa personalizado, busca mitigar el estrés una vez éste se ha producido y mantener los avances saludables logrados, por lo que se trata de una medida pasiva. Medidas como aprender a manejar el estrés, las técnicas de relajación, meditación y mindfulness<sup>14</sup> o el fomento del apoyo social por parte de compañeros y supervisores entrarían dentro de este grupo.

Por último, quedaría la labor del coach de seguimiento y evaluación periódica de la efectividad del plan de acción puesto en práctica, llevando a los participantes a autoevaluarse y a proporcionarse feedback mediante preguntas como:

- ¿Se han logrado los objetivos? Si no se han logrado, ¿qué ha fallado?  
¿Nos hemos quedado lejos de lograrlos?
- ¿Qué se ha mejorado? ¿Qué se puede seguir mejorando? ¿Qué se ha aprendido?

El coach se encarga de dar feedback y de enseñar a los agentes de la empresa a darlo, y lo aprovecha, junto a los aprendizajes, para lograr un mayor compromiso y el establecimiento de nuevos objetivos.

---

14. Mindfulness: la práctica de ser consciente de tu cuerpo, mente y sentimientos en el momento presente, pensados para crear un sentimiento de calma (Diccionario de Cambridge, <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/mindfulness> ).

## 4.2. Medidas para la efectividad de las intervenciones desde el coaching

Es importante resaltar que a partir de cierto nivel de conocimientos, para lograr la máxima efectividad en intervenciones de prevención de riesgos laborales, los recursos han de orientarse no tanto a la información y educación de los trabajadores, sino también al entrenamiento experiencial y a incrementar su proactividad, de manera que aumente su compromiso y sean los propios trabajadores responsables, motivados y disciplinados para llevar a cabo y adoptar hábitos de prevención de riesgos laborales (Secretaría de Salud Laboral de la UGT-CEC, 2013).

Para tratar de disminuir el estrés de manera directa, se debe mostrar a los trabajadores la naturaleza y fuentes del mismo, los efectos que producen en la salud y las habilidades necesarias para reducirlo o eliminarlo. De esta manera, el trabajador toma conciencia de la responsabilidad que ellos tienen en la generación del estrés, y pueden buscar de manera conjunta durante las sesiones la mejor manera de afrontar las condiciones de trabajo y de implantar en la práctica las medidas propuestas en el brainstorming y/o por el coach.

Con el fin de que los cambios sean duraderos, el coach ha de ser capaz de generar buenos hábitos en los trabajadores y de crear una actitud positiva hacia las actividades de prevención, ya que esto será lo que los motive internamente a ser responsables y disciplinados con las actividades de prevención y no las realicen por obligación ni porque están siendo vigilados, sino porque realmente sienten que es lo correcto. El objetivo es conseguir dotar a las organizaciones de unas herramientas que les permitan en el futuro encontrar soluciones y mantener los cambios de manera autónoma.

Es necesario profundizar en el sentimiento de que la prevención no es cosa de uno solo, sino que *“afecta a todos los ámbitos, frentes y personas que participan en la actividad de la empresa”*, es decir, todos han de participar en ella y estar comprometidos en los distintos niveles, teniendo en cuenta que un error de uno afecta a todos, y que *“toda persona cualificada y en condiciones de trabajar está capacitada para cumplir con las tareas y responsabilidades de prevención que exige su actividad”* (Secretaría de Salud Laboral de la UGT-CEC, 2013, pág. 81).

A fin de que las medidas tengan éxito, es necesario que en estas sesiones se aclaren el liderazgo, los objetivos y los roles de cada uno, además de enfatizar en la mejora de las técnicas comunicativas para mejorar las relaciones interpersonales; en el nivel superior, los líderes-coach, es decir, directivos con roles de liderazgo, empowerment<sup>15</sup> y de aprendizaje colaborativo<sup>16</sup>, son un modelo a seguir y facilitan el aprendizaje de los trabajadores, permitiendo el alineamiento de los miembros del grupo o equipo hacia un objetivo común y aumentando su motivación y compromiso.

Aprendiendo a aprender<sup>17</sup>, la organización fomenta el crecimiento de los trabajadores, integrando las actividades conductuales (la práctica del conocimiento de uno mismo), las cognitivas (crear y ensayar pensamientos positivos) y las volitivas (desarrollo de estrategias de afrontamiento a situaciones no favorables) (Foment de Treball Nacional, 2010).

Si la organización adquiere una perspectiva sistémica y potencia las dinámicas interpersonales y las prácticas saludables, se podrán rediseñar las tareas aprendiendo del conocimiento común y escuchando activamente a todas las partes. De ello nacerá un sentimiento de responsabilidad al participar los trabajadores en las decisiones, a la vez que se fortalecerán las relaciones personales y mejorará la adaptación paulatina de los trabajadores a la organización, permitiendo que los empleados encuentren el sentido a las tareas que realizan. Esto supone un aumento en el bienestar de los trabajadores y una disminución del estrés y el riesgo de *burn out*, a la vez que se mejora la calidad del trabajo, la motivación y el rendimiento y se generarán sinergias.

---

15. Empowerment: *“potenciación o empoderamiento, hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo.”* (Gestiópolis, <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-empowerment/> ).

16. Aprendizaje colaborativo: *“metodología basada en la creencia de que el aprendizaje y la actividad laboral se incrementa cuando se desarrollan destrezas cooperativas para aprender y solucionar los problemas y acciones educativas y laborales en las que nos vemos inmersos”* (Trabajarcolaborando, <https://trabajarcolaborando.wikispaces.com/Trabajo+Colaborativo.+definici%C3%B3n,+caracter%C3%ADsticas+y+ventajas> ).

17. Aprender a aprender consiste en *“tener conciencia de cómo uno aprende, de los mecanismos que está usando, de cuáles son las maneras más eficaces para aprender”* (Psicopedagogía, <http://www.psicopedagogia.com/definicion/aprender%20a%20aprender>).

**Tabla 4.1. Resumen de medidas de intervención psicosocial desde el coaching****Ejemplos de medidas a tomar para mejorar la efectividad de una intervención psicosocial desde el coaching**

- Mostrar a los trabajadores la naturaleza, fuentes y efectos del estrés y las habilidades necesarias para eliminarlo
- Generar buenos hábitos en los trabajadores
- Crear una actitud positiva hacia las actividades de prevención
- Profundizar en el sentimiento de pertenencia a la organización y en que la prevención es cosa de todos. Los empleados están capacitados para realizar su parte de la prevención.
- Aclarar el liderazgo, los roles y los objetivos
- Mejorar las técnicas de comunicación y la escucha activa
- Rediseño de las tareas aprovechando el conocimiento común
- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones
- Líderes-coach que fomenten el aprendizaje en los trabajadores, aprender a aprender.
- Perspectiva integral y fomento de las actividades interpersonales y las prácticas saludables

Fuente: Elaboración propia.

Estas acciones llevarían a la organización hacia lo que denominamos “empresa saludable”, que desarrollaremos en el próximo epígrafe. En la siguiente tabla se presentan las diferencias entre un técnico de prevención de riesgos psicosociales, un coach y un técnico-coach que aúna ambas partes, en referencia a los distintos ámbitos de intervención según el origen de los factores de riesgo psicosocial (estructura organizativa, tarea o características individuales). Es la labor de éste último, el técnico-coach, la que acerca a la organización hacia la meta de empresa saludable.

**Tabla 4.2. Diversidad de interventores en la reducción de riesgos psicosociales**

<b>Ámbito de intervención en riesgos psicosociales</b>	<b>Ámbito de intervención del coaching</b>	<b>Ámbito de intervención psicosocial desde el coaching (hacia empresa saludable)</b>
<p><b>LABOR DE UN TÉCNICO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación, detección y evaluación de riesgos psicosociales.</li> <li>• Intervención sobre la organización y sobre el individuo.</li> </ul>	<p><b>LABOR DE UN COACH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarificación objetivos.</li> <li>• Entrenamiento.</li> <li>• Asesoramiento.</li> <li>• Estructuración del aprendizaje.</li> </ul>	<p><b>LABOR DE UN TÉCNICO COACH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención sobre la organización y sobre el individuo desde la práctica del aprendizaje y el entrenamiento sistémico e integral.</li> </ul>
<p><b>ACTUACIÓN SOBRE LOS FACTORES DERIVADOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura y valores.</li> <li>• Estructura jerárquica y organizativa.</li> <li>• Dirección de personas.</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Participación.</li> <li>• Relaciones personales.</li> <li>• Reclutamiento y selección.</li> <li>• Acogida e integración.</li> <li>• Definición de competencias.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Desarrollo profesional.</li> <li>• El cambio en la organización.</li> </ul>	<p><b>ACTUACIÓN DE COACHING ORGANIZACIONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar en la clarificación de la situación organizacional.</li> <li>• Multiplicar los recursos de comprensión</li> <li>• Hacer diferenciar el discurso oficial y las prácticas reales.</li> <li>• Hacer identificar el margen de maniobra cómodo hacia el aprendizaje/ cultura de aprendizaje</li> </ul>	<p><b>ACTUACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a adoptar una perspectiva y una responsabilidad sistémicas.</li> <li>• Aprender a entender la salud como un valor estratégico organizacional desde la vertiente positiva de la organización y de los trabajadores.</li> <li>• Aprender a identificar las prácticas saludables para estructurar los procesos.</li> <li>• Aprender a crear sinergias positivas interpersonales, organizacionales y derivadas del compromiso de los trabajadores.</li> </ul>

<p><b>ACTUACIÓN SOBRE LOS FACTORES DERIVADOS DEL CONTENIDO DE LA TAREA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencias emocionales.</li> <li>• Cantidad de trabajo.</li> <li>• Complejidad de la tarea.</li> <li>• Aislamiento.</li> <li>• Atención.</li> <li>• Responsabilidad.</li> <li>• Autonomía.</li> </ul>		<p><b>ACTUACIÓN SOBRE EL CONTENIDO DE LA TAREA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a motivar e interactuar con los individuos en la implementación de actividades que les proporcionen experiencias de éxito.</li> </ul>
<p><b>ACTUACIÓN SOBRE LOS FACTORES DERIVADOS DE LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción entre entorno y características individuales.</li> <li>• Las diferencias individuales.</li> <li>• Las características de la personalidad: estrategias de afrontamiento, patrones de conducta, resistencia, motivaciones personales, sexo, edad, actitudes y aptitudes, formación, etc.</li> </ul>	<p><b>ACTUACIÓN DE COACHING PERSONAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer trabajar sobre las representaciones.</li> <li>• Hacer tomar conciencia de la desviación entre intención y acto.</li> <li>• Ofrecer la posibilidad de evaluar nuevos comportamientos.</li> </ul>	<p><b>COMPETENCIAS PERSONALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a realizar actividades conductuales, cognitivas y volitivas desde un enfoque positivo.</li> <li>• Aprender a integrar la competencia técnica.</li> <li>• Aprender a desarrollar la capacidad de escucha.</li> <li>• Aprender a integrar la identidad personal con la especificidad de los otros.</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Foment de Treball Nacional (2010).

La labor de un técnico-coach aúna el aspecto del técnico de riesgos psicosociales de intervenir sobre la organización y sobre el individuo, con la perspectiva de un coach de hacerlo desde el entrenamiento y aprendizaje de las personas que componen la organización. Su actuación se basa en la adopción de una conciencia sistémica de la misma, en la que todas las personas comparten la responsabilidad, y tratando a la salud como la piedra angular de todas las acciones que se lleven a cabo, buscando siempre el compromiso y la motivación de los trabajadores. Además, fomenta la escucha, las habilidades

comunicativas y el respeto de la individualidad de cada persona y enseña a integrarla dentro de un grupo de personas.

El técnico de prevención identifica los riesgos, los evalúa y busca eliminarlos si es posible o minimizarlos si no lo es. Posteriormente, prescribe las medidas preventivas para que el riesgo no llegue a materializarse. El coach ayuda a identificar los objetivos que la empresa quiere conseguir, con la perspectiva de lograr ser una empresa saludable, y la acompaña durante el proceso de cambio. Si estas dos visiones, conocimientos y habilidades convergieran en una sola persona, como es el técnico-coach, la empresa contaría con una gran ventaja competitiva, ya que tendría más información y de manera más inmediata que si se trataran de dos personas distintas. Esto permitiría una actuación temprana, pudiendo así evitar las enfermedades psicosociales de forma inmediata y proporcionando una mayor efectividad al proceso y una mayor adaptabilidad.

### **4.3. EMPRESA SALUDABLE Y SALUD PSICOSOCIAL DE LOS EMPLEADOS**

Una empresa saludable es aquella que ha detectado la gestión de los procesos que permite cuidar la salud psicosocial y ha tomado las medidas correspondientes para cuidar a los trabajadores y a la organización. Considera la salud psicosocial como un “valor estratégico central en los objetivos empresariales” (Foment de Treball Nacional, 2010). Asimismo, siguen las recomendaciones internacionales sobre empresas saludables y buscan la promoción continua de la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores, además de la sostenibilidad del ambiente de trabajo.

*“Las empresas saludables realizan esfuerzos sistemáticos, planificados y proactivos para mejorar la salud de los empleados mediante buenas prácticas relacionadas con la mejora de las tareas (p. ej., diseño y rediseño de puestos, autonomía, feedback), el ambiente social (p. ej., canales de comunicación abierta, liderazgo transformacional) y la organización (estrategias de conciliación trabajo/vida privada)”* (Salanova, 2008; Salanova y Schaufeli, 2009; Salanova et al., 2012; en CEOE Aragón, pág. 1).

Para Salanova<sup>18</sup>, catedrática de Psicología Organizacional Positiva de la Universitat Jaume I, las empresas saludables se caracterizan tener en cuenta tres áreas interrelacionadas al basar sus acciones:

**Tabla 4.3. Características distintivas de las empresas saludables**

Prácticas saludables para gestionar el trabajo	Capital psicológico positivo <sup>19</sup>	Resultados saludables
<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos estructurales (tarea, organizacional)</li> <li>Recursos sociales (redes sociales, confianza, normas de conducta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Autoeficiencia</li> <li>Esperanza</li> <li>Optimismo</li> <li>Resiliencia</li> <li>Vinculación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productos/servicios de excelencia</li> <li>Relaciones positivas con el entorno y la comunidad</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Foment de Treball Nacional, 2010.

Es decir, las empresas saludables consiguen crear en sus empleados, a través de medidas relacionadas con los recursos laborales, el apoyo de los compañeros y superiores, el feedback y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo (entre las que se incluye el coaching), un capital psicológico positivo<sup>19</sup> que lleva a un sentimiento de engagement o compromiso en los empleados en el que quedan *“inmersos en el trabajo desde un estado mental en donde la energía y la resistencia, el entusiasmo y el reto, la concentración y el disfrute forman parte intrínseca en la disposición en la que realiza el trabajo o tarea encomendada”*. Es en este estado en el que se alcanzan los mayores niveles de rendimiento laboral en los trabajadores. Además, sienten que los objetivos de las tareas son alcanzables y están alineados con las habilidades y destrezas que poseen, que

18 Citada en Intervención Psicosocial desde el Coaching, Foment de Treball Nacional, 2010.

19 Luthans y Youssef (2004) definen el capital psicológico positivo como un estado de desarrollo psicológico positivo individual que se caracteriza por: (1) tener confianza (autoeficacia) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles; (2) hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro; (3) perseverar hacia las metas y, cuando sea necesario, redireccionar los caminos hacia dichas metas (esperanza) para tener éxito; y (4) cuando uno se vea acosado por los problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito (Luthans, Youssef y Avolio, 2007). Aranza et al. (2014), epígrafe 2º.

tienen control sobre el trabajo que realizan y se sienten gratificados con ello; esto es el sentimiento de *flow* o flujo, y hace que el trabajador se sienta motivado, confiado y relajado, permitiéndole manejar su ansiedad.

Para lograr una empresa saludable, es necesario hacer hincapié en tres pilares: los recursos humanos (mejorar la productividad, disminuir el absentismo...), la prevención de riesgos laborales (higiene en el trabajo, enfermedades profesionales...) y la responsabilidad social corporativa orientada a la salud. Es necesario que la máxima impulsora de estas acciones sea la dirección, la implicación de los mandos intermedios y unos canales de comunicación accesibles. Además, hay que incluir sistemas de medición periódicos para evaluar el desarrollo de los programas.

Dentro de las medidas enfocadas a los recursos humanos, específicamente a crear un entorno físico de trabajo agradable y al fomento de las actividades de ocio y vida sanas, se pueden señalar algunas empresas que sirven de ejemplo en este ámbito saludable. Cofidis, empresa de créditos al consumo, tiene un programa llamado “Muévete con Cofidis”, asentado sobre “*dos pilares básicos: la vida activa (deporte y cultura) y la vida sana (salud y bienestar)*”. En esta línea, ha habilitado una zona de relajación en el hall de su edificio donde ofrece masajes e infusiones a sus empleados y les otorga descuentos en viajes y restaurantes, clases de teatro o deportes (El Mundo, 5/6/2016).

Aparte de este ejemplo, cabe resaltar la actuación de la cervecera Mahou, que cuenta con talleres de salud en sus centros, donde sus empleados pueden realizar ejercicio, y disponen de un centro de coworking en la sede de Madrid para reunirse en un ambiente relajado (El Mundo, 5/6/2016).

Para el fomento de la salud en los empleados, la empresa automovilística Tesla, además de países como Francia, Noruega, Países Bajos, Reino Unido o Dinamarca, paga una prima a los empleados que vayan a trabajar en bicicleta por kilómetro recorrido en horario laboral. Esto además hace que las empresas ahorren dinero, ya que se reduce el tráfico y el gasto sanitario, y además contribuyen a mejorar el medioambiente.

En España, EBxM Empresas desarrolla un plan de movilidad sostenible en bicicleta para empresas. Uno de sus clientes, Liberty Seguros, ha anunciado que a principios de abril empezó a pagar a los empleados por los kilómetros recorridos en trayectos desde sus domicilios al trabajo (20 minutos, 19/4/2017). Además, Liberty lleva a cabo la iniciativa “Nosolowork”, en la que ofrece, entre otras actividades, circuitos de training para los empleados en los edificios de la empresa, clases de yoga y pilates y proporciona una sala de juegos (El Mundo, 5/6/2016).

La también aseguradora Aegon otorga a sus empleados “promociones en restaurantes de comida sana, descuentos en gimnasios, sesiones de fisioterapia o una consulta médica online”. Asimismo, ha incorporado “una herramienta 2.0 interactiva que propone un desafío de ocho semanas de duración para incorporar hábitos saludables a la vida diaria” (El Mundo, 5/6/2016). De esta manera, también pone en su punto de mira la prevención de riesgos laborales y el cuidado de la salud, con medidas que fomentan la relajación y el desestrés, además de evitar daños mayores al proporcionar una rápida consulta médica.

Un ejemplo más sobre actuaciones para el cuidado de la salud es el de Orange, cuyo grupo en España recibió en 2015 el Certificado de conformidad de Empresa Saludable, lleva a cabo el “Fresh Program”, basado en tres pilares: “*Fresh Mind (cuidado de las emociones), Fresh heart (cuidado cardiovascular) (y) Fresh ageing (cuidado de la salud a cualquier edad)*”. Dentro del primero, ha desarrollado un huerto ecológico en su call center de Oviedo. (Nobbot, 26/6/2017)<sup>20</sup>

Siguiendo esta orientación, que fusiona la responsabilidad social corporativa con el bienestar de los recursos humanos y el cuidado de su salud, actúa la compañía energética BP, que ofrece a sus empleados “*cursos de conducción defensiva, así como la revisión gratuita de los coches particulares. Asimismo, ofrecen un servicio de vigilancia de la salud, así como asistencia periódica y gratuita en especialidades como dermatología, oftalmología, odontología y asistencia psicológica.*” (El Mundo, 5/6/2016). En el ámbito de Responsabilidad Social

---

20 <http://www.nobbot.com/otros-medios/call-center-de-orange-en-oviedo/>

Corporativa, ha lanzado la campaña #alvolanteZENtrate junto con RACE y Castrol para concienciar a los conductores sobre los peligros del estrés y cómo reducir la accidentabilidad mediante una conducción relajada. En la web <http://alvolantezentrate.com/> proporcionan vídeos, estudios y enseñan técnicas de relajación.

La también energética Gas Natural Fenosa, con certificado de empresa saludable, obtuvo en 2014 el premio del Observatorio de Recursos Humanos al Entorno de Trabajo Saludable. Esto es debido al desarrollo de acciones como su *“Club Deportivo, un espacio donde los empleados desarrollan actividades deportivas para todos los gustos; el Plan Familia, un plan que ofrece a los familiares de sus empleados con discapacidad asesoramiento, orientación y un Plan de Acción Individualizado que les ayude a mejorar su desarrollo, autonomía e integración social, a través de acciones de orientación terapéutica y de facilitación de la inclusión laboral; o el Día Solidario, actividad que involucra a sus empleados con la donación de un día de salario al mes, contribuyendo a causas de corte social”* (Gas Natural Fenosa, 2015).

Sin embargo, a pesar de los beneficios de la implantación de medidas de este tipo, hay muchas empresas que no desarrollan este tipo de acciones. Pin Arboledas, economista y profesor del IESE<sup>21</sup>, achaca las reticencias por parte de las empresas para implantar iniciativas saludables *"en parte por desconocimiento de sus ventajas y en parte por falta de sensibilidad de la dirección. Además, faltan estudios rigurosos que relacionen los programas de salud con la rentabilidad de las empresas, y la Seguridad Social no tiene en cuenta estos programas para reducir la carga por accidentes de trabajo, como hacen las aseguradoras americanas. Falta un plan general de vida saludable a nivel nacional, en el que se incluyan los programas de empresa saludable"* (El Mundo, 5/6/2016).

Para el desarrollo y la generalización de este tipo de medidas, la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) ha ido confeccionando

---

21. IESE Business School (anteriormente conocido como Instituto de Estudios Superiores de la Empresa).

herramientas para la promoción de la salud en el trabajo. El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT) se ha encargado de traducir dichas herramientas y de adaptarlos a la realidad nacional, dando lugar a cuestionarios de autoevaluación en temas tales como la salud mental, la gestión de la edad y de las enfermedades crónicas.... En el Anexo X se encuentra uno de ellos, el Move Europe (2009), centrado en el tabaquismo, la actividad física, la nutrición y el estrés, y el PST<sup>22</sup>, sobre la calidad de las medidas sobre salud en todos los ámbitos de la empresa adoptadas. Una vez aprobados estos cuestionarios, el INSHT otorga el reconocimiento durante 3 años de buenas prácticas.

Además, se permite a la empresa su adhesión a la Declaración de Luxemburgo realizada por la ENWHP, en la que se establecen “*los principios básicos de actuación y el marco de referencia de una buena gestión de la salud de los trabajadores en la empresa*” (INSHT). Las empresas adheridas se comprometen a poner en práctica y difundir dichos principios, recibiendo un diploma y permitiéndolas aparecer en el listado de organizaciones adheridas al Portal de PST. Algunas de las empresas adheridas más recientemente al citado listado son Iberdrola España S.A.U., Línea Directa Aseguradora o Siemens S.A. AENOR, la Asociación Española de Normalización y Certificación, también emite un certificado de empresa saludable según sus criterios, desarrollados en conjunto con Fremap y disponibles en la web [www.aenor.es/aenor/normas/ediciones/fichae.asp?codigo=11028#.WVt0aeLflU](http://www.aenor.es/aenor/normas/ediciones/fichae.asp?codigo=11028#.WVt0aeLflU), e incluso ofrecen la posibilidad de obtener dicha certificación de manera conjunta con la Auditoria Reglamentaria de Prevención de Riesgos Laborales y con la certificación OHSAS 18001 de seguridad en el trabajo.

---

22. PST: Abreviatura de Promoción de la Salud en el Trabajo.

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

El objetivo de este trabajo era aportar la visión de la aplicación del coaching en otros campos menos habituales, específicamente, al de prevención de riesgos psicosociales en las organizaciones. Para ello, tras un primer epígrafe de presentación de las tipologías de coaching habitualmente utilizadas en las empresas y su aplicación en ellas, se pasa a un apartado que describe los principales riesgos psicosociales de los empleados en las organizaciones. Estos dos epígrafes quedan fusionados en un tercero, en el que se propone cómo debe realizarse una intervención desde el coaching con el objeto de atenuar los riesgos psicosociales y se introduce el concepto de empresa saludable.

Para las empresas, la puesta en práctica de propuestas de este tipo tendría implicaciones tanto internas como externas; en el primer grupo, al aumentar la motivación, satisfacción y compromiso en los trabajadores porque tienen un mayor bienestar, mejorarán tanto la calidad del producto como el clima laboral interno de la empresa; además, se generarán sinergias, ya que al haber un clima distendido y de escucha, se podría aprovechar el conocimiento experiencial de los trabajadores para mejorar los procesos y programas e, incluso, lograr la adopción de un sistema para proporcionar feedback constructivo multidireccional –no sólo de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores sino, también, de manera inversa y entre iguales–. Esto último podría mejorar la organización en todos sus ámbitos, tanto en lo que se refiere al clima laboral como al rendimiento, los procesos, el número de errores y accidentabilidad, etc. y, por tanto, sería una fuente de ventaja competitiva.

Adicionalmente, supondría una disminución de los costes, ya sean los derivados por bajas, bajo rendimiento, absentismo, etc., como los derivados, directamente, de la reducida siniestralidad laboral. Una inversión en el bienestar de los trabajadores supone a largo plazo beneficios, tanto económicos, como sociales, como de medio ambiente...

En cuanto al punto de vista externo, al poder mejorar la calidad de los productos o servicios sin aumentar el precio por la reducción de costes y ser capaces de dar un mejor servicio de cara al público sin síndromes de “*burn out*” ni estrés

acumulado en los empleados, supondrá que el cliente estará más satisfecho y, por tanto, habrá mejorado la competitividad de la empresa.

Para las instituciones públicas, podría suponer un beneficio desde el punto de vista de que se reducen las consultas médicas de los trabajadores a la Seguridad Social, derivadas de consecuencias del estrés y enfermedades laborales; un trabajador que lleva una vida saludable, a la larga tendrá menos problemas de salud y, con ello, el Estado se ahorrará los gastos de enfermedad que supondría atenderle. Por tanto, se reduce la presión sobre los sistemas sanitarios públicos, permitiendo una mejor atención y una mejor distribución de los recursos. Esta implicación, también, es aplicable a las actuaciones de las empresas en sus políticas de responsabilidad social corporativa en favor del medio ambiente, ya que hay muchas enfermedades que se derivan de la contaminación ambiental.

Las implicaciones para la sociedad comprenden tanto beneficios más generales, como ya hemos mencionando en los epígrafes anteriores, con medidas que favorecen la solidaridad (Gas Natural Fenosa) y el cuidado del medio ambiente (el caso de Orange); como otras más específicas, atendiendo a la política de responsabilidad social corporativa que lleve a cabo cada empresa. Dentro de este último campo, podríamos destacar la reducción del tráfico por el fomento del uso de medios de transporte públicos o la bicicleta, además de la reducción de los accidentes causados por la agresividad al volante (la iniciativa de BP, RACE y Castrol) o por problemas técnicos del coche (BP). También, se aboga por la inclusión y desarrollo de las personas con discapacidad (Gas Natural Fenosa).

Sin embargo, aunque incluso la dirección quiera implantar este tipo de medidas, existen barreras que pueden evitar que una actuación en esta línea sea efectiva: como aquellas personas cuya mentalidad tan sólo se centra en querer trabajar para cobrar su salario y no quieren implicarse en otro tipo de actividades, o aquellas que, en vez de intentar lograr algo como equipo, tan sólo tratan de entorpecer las dinámicas. Esto puede ser debido a la falta de motivación y de sentimiento de pertenencia a la empresa, notable especialmente en la mayoría de los contratos de duración determinada; en estos casos, el trabajador está desmotivado porque siente que su estancia en la empresa es transitoria, por

tanto, no hace que se sienta implicado en ella a largo plazo. También, es más difícil el desarrollo de este tipo de prácticas cuanto mayor sea el tamaño de la empresa, ya que hay más impedimentos para que la comunicación sea fluida, para ver los resultados, para implicarse con los compañeros por ser demasiados o para participar en las decisiones. En este último caso, la manera de mejorar la efectividad de los programas sería abordándolos con grupos más reducidos, sin tratar de abarcar la empresa como un todo para, posteriormente, ir uniendo las piezas y ser capaces de alcanzar al máximo número de personas en la empresa animadas a través del coaching.

Por último, cabe destacar que para que este tipo de actuaciones se extiendan a todos los sectores, es necesario que estén implicados la sociedad, las instituciones, las organizaciones y los trabajadores.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Libros, informes, revistas y documentos

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2002): “FACTS 23: Acoso moral en el trabajo”. Disponible en <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/factsheets/23> [Consulta: 18/05/2017]

Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (2002): “FACTS 24: La violencia en el trabajo”. Disponible en <https://osha.europa.eu/es/tools-and-publications/publications/factsheets/24> [Consulta: 18/05/2017]

Anderson, R., Feldman, S. y Minstrell, J. (2014): “*Understanding Relationship: Maximizing the Effects of Science Coaching*”, Education Policy Analysis Archives, v22 n54, Arizona State University. Disponible en <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1050386.pdf> [Consulta: 18/05/2017]

Aranza, G., Domínguez, A.J., Moriano, J.A. y Molero, F.J. (2014): “*Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España*”. Anal. Psicol. vol.30 no.1 Murcia ene. 2014. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0212-97282014000100031](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0212-97282014000100031) [Consulta: 18/05/2017]

Arenas, A. y LLacuna, J. (2006): “*NTP 744: ¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz para la prevención*”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_744.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_744.pdf) [consulta: 18/05/2017]

Bayón, F. (2010): “*Coaching hoy: Teoría general del coaching*”. Editorial Universitaria Ramon Areces. ISBN: 9788480049962.

CEOE Aragón “Empresas saludables”. Disponible en [http://www.ceoe-aragon.es/prevencion.nsf/b0480fea5fb14cf2c1257e3e0035c88b/\\$FILE/Folleto%20Empresa.pdf](http://www.ceoe-aragon.es/prevencion.nsf/b0480fea5fb14cf2c1257e3e0035c88b/$FILE/Folleto%20Empresa.pdf) [Consulta: 18/05/2017]

Corral, F. (2016): “*Impacto del coaching de equipos en los procesos y la eficacia del equipo: un estudio con dos equipos gestores de TI en el sector financiero-asegurador*”, Tesis Doctoral de la Universidad Complutense de Madrid. Disponible en <http://eprints.ucm.es/37715/1/T37170.pdf> [consulta: 18/05/2017]

Cuadri, J., Fierro, S. y Palma, I. (2015): “El coaching. La educación en valores y la práctica de actividad física en colectivos en situación de desigualdad”. *E-motion. Revista de Educación, Motricidad e Investigación* 2015, nº 4, pp. 18-33. Disponible en [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11633/El\\_Coaching.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/11633/El_Coaching.pdf?sequence=2) [consulta: 18/05/2017]

Freeman, E (1984): “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” Cambridge University Press. ISBN: 978-0521151740

Foment de Treball Nacional (2010): “*Intervención Psicosocial desde el Coaching*”. Disponible en <http://foment.itartech.com/wp-content/uploads/2016/10/Coaching.pdf> [Consulta: 18/05/2017]

Gallwey, T. (1997): “*The Inner Game of Tennis: The Classic Guide to the Mental Side of Peak Performance*”. Random House Trade Paperbacks, New York. ISBN: 978-0679778318.

García-Allen, J.: “*Los 6 tipos de Coaching: los distintos coaches y sus funciones*”. Disponible en <https://psicologiyamente.net/coach/tipos-de-coaching> [Consulta: 18/05/2017]

García, M. (2013): “*Análisis de la efectividad del Coaching Ejecutivo en las organizaciones*”, Proyecto de Fin de Master de la Universidad de Zaragoza. Disponible en <https://zaguan.unizar.es/record/11672?ln=es#> [Consulta: 18/05/2017]

Gómez, M., Calvo, De Andrés, R., Alastruey, J. C., Serrano, F. y Ayarza, I. (2014): “*Guía de prevención de riesgos psicosociales*”, Osalan, Insituto Vasco de Seguridad y Salud Laborales. Disponible en [http://www.osalan.euskadi.eus/libro/guia-de-prevencion-de-riesgos-psicosociales-dirigida-al-delegado-o-delegada-de-prevencion/s94-osa9999/es/adjuntos/guia\\_riesgos\\_psicosociales\\_para\\_delegados\\_y\\_delegadas.pdf](http://www.osalan.euskadi.eus/libro/guia-de-prevencion-de-riesgos-psicosociales-dirigida-al-delegado-o-delegada-de-prevencion/s94-osa9999/es/adjuntos/guia_riesgos_psicosociales_para_delegados_y_delegadas.pdf) [consulta: 18/05/2017]

Grant, A. (2001): “Grounded in science or based on hype? An analysis of neuro-associative conditioning”, University of Sydney.

Griffiths, K. (2006): “*Personal coaching: A model for effective learning*”, Journal of Learning Design Volume 1, Issue 2, Queensland University of Technology. Disponible en <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1083828.pdf> [Consulta: 18/05/2017]

Gutiérrez, T (2012): “*Coaching de sombra para ver el punto ciego del directivo*”. Disponible en <http://www.altonivel.com.mx/24550-coaching-de-sombra-para-ver-el-punto-ciego-del-directivo/> [Consulta: 18/05/2017]

Hayashi, C. (2016): “*Administrative Coaching Practices: Content, Personalization, and Support*”. California Association of Professors of Education Administration. Disponible en <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1094341.pdf> [Consulta: 18/05/2017]

International Coach Federation (2015): “*Código Ético de ICF*”. Disponible en <http://www.icfespana.com/codigo-etico-icf.pdf> [Consulta: 18/05/2017]

INSHT (2014): “*Criterios de calidad para la PST - Año 2014*”. Disponible en <http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/PromocionSaludTrabajo/DocumentosENWHP/Cuestionarios/Ficheros/cuestionariocriterioscalidad.pdf> [Consulta: 18/05/2017]

INSHT (2014): “*MoveEurope: tabaco, alimentación, actividad física y estrés - Año 2014*”. Disponible en <http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/PromocionSaludTrabajo/DocumentosENWHP/Cuestionarios/Ficheros/cuestionariomoveeurope.pdf> [Consulta: 18/05/2017]

Kooji, S. (2013): “*Adult ADHD, Diagnostic Assessment and Treatment*”  
Springer-Verlag, London. ISBN: 978-1-4471-4138-9.

Martín, F. (1993): “*NTP 318: El estrés: proceso de generación en el ámbito laboral*”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_318.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_318.pdf) [consulta: 18/05/2017]

Martín, F. (1994): “*NTP 349: Prevención del estrés: intervención sobre el individuo*”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_443.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_443.pdf) [consulta: 18/05/2017]

Martín, F. y Pérez, J. (1997): “*NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación*”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en [http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp\\_349.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_349.pdf) [consulta: 18/05/2017]

Moreno, B. (2011): “*Factores y riesgos laborales psicosociales: conceptualización, historia y cambios actuales*”, Medicina y Seguridad del Trabajo vol.57, supl.1. Disponible en:

[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0465-546X2011000500002](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500002) [consulta: 18/05/2017]

Moreno, B. (2010): “*Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf> [consulta: 18/05/2017]

Nogareda, C y Almodóvar, A (2005): “*El proceso de evaluación de los factores psicosociales*”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Disponible en

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp\\_702.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_702.pdf) [consulta: 18/05/2017]

Pérez, J. y Nogareda, C. (1998): “*NTP 489: Violencia en el lugar de trabajo*”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en

[http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp\\_489.pdf](http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_489.pdf) [consulta: 18/05/2017]

Pérez, J. y Nogareda, C. (2012): “*NTP 926: Factores psicosociales: metodología de evaluación*”, Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en

<http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/926a937/926w.pdf> [consulta: 18/05/2017]

Piedras, F. (2011): *“La evolución de los estilos directivos en los directores de hoteles españoles de Meliá Hotels International S.A.”*, Tesis Doctoral de la Universidad de Sevilla. Disponible en [http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2345/V\\_MASTER\\_15.pdf](http://fondosdigitales.us.es/media/thesis/2345/V_MASTER_15.pdf) [consulta: 18/05/2017]

Quinanilla, M. y Ulloa, J. (2007): *“Propuesta de una guía práctica para la aplicación del coaching como estrategia de liderazgo aplicado a las autoridades y jefes de unidades administrativas de la facultad multidisciplinaria oriental de la universidad de El Salvador”*, Tesis Doctoral de la Universidad de El Salvador. Disponible en <http://opac.fmoues.edu.sv/infolib/tesis/50106447.pdf> [consulta: 18/05/2017]

Ruiz-Frutos, C., García, A.M., Delclós, J. y Benavides, F.G. (2007): *“Salud laboral: conceptos y técnicas para la prevención de riesgos laborales”*, Revista Española de Salud Pública, vol.81 no.3. Disponible en: [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1135-57272007000300009](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272007000300009) [consulta: 18/05/2017]

Secretaría de Salud Laboral de la UGT –CEC (2013): *“Guía: Aplicación de técnicas de coaching en el establecimiento de planes de estímulo de la utilización de las medidas de Prevención de Riesgos Laborales establecidas por la empresa”*. Disponible en <http://www.fspugtalmeria.org/drupal/sites/default/files/politica%20sindical/GuiaCoaching%20WEB.pdf> [Consulta: 18/05/2017]

Vidal-Salazar, M.D, Cordón-Pozo, E. y Ferrón-Vílchez, V.(2011): *“Efectividad del coaching en los procesos de mejora de gestión de empresas”* Universia Business Review [en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320831004> [Consulta: 18/05/2017]  
ISSN 1698-5117

Woulfin, S (2014): “*Charting the Research on the Policies and Politics of Coaching*”, Education Policy Analysis Archives, v22 n50, Arizona State University. Disponible en <http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1050393.pdf> [Consulta: 18/05/2017]

### **Páginas web**

20 minutos (19/04/2017): “*Tesla paga a los trabajadores que vayan en bicicleta*”. Disponible en <http://www.20minutos.es/noticia/3015000/0/problemas-aparcamiento-tesla-pago-bicicleta/#xtor=AD-15&xts=467263> [Consulta: 18/05/2017]

Aenor, Asociación Española de Normalización y Certificación: “*Certificación Empresa Saludable*”. Disponible en [https://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad\\_empresa\\_saludable.asp#.WVobkulLfiW](https://www.aenor.es/aenor/certificacion/seguridad/seguridad_empresa_saludable.asp#.WVobkulLfiW) [Consulta: 1/7/2017]

Algalia (2016): “*Lo natural es trabajar en equipo*”. Disponible en <http://algalia.com/es/lo-natural-es-trabajar-en-equipo-natural/> [Consulta: 18/05/2017]

Alma y Emoción: “*Coaching de equipos y grupal*”. Disponible en <https://almayemocion.wordpress.com/coaching/coaching-de-equipos-y-grupal/> [Consulta: 18/05/2017]

Aragón, V (2015): “*COACHING, COACH, COACHEE ¿Qué es? ¿Qué hace? ¿Qué NO hace? ¿Cómo lo hace?*”, Eleva Escuela de Coaching. Disponible en <http://www.elevacoaching.es/que-es-coaching-coach-coachee/>. [Consulta: 18/05/2017]

Banco Sabadell (2014): “*Informe Anual 2013. Responsabilidad Social Corporativa*”. Disponible en:

<https://www.grupbancsabadell.com/memoria2013/es/responsabilidad-social-corporativa.html> [Consulta: 18/06/2017]

BP España (29/06/2017): “*BP, CASTROL y el RACE ponen en marcha la campaña #alvolanteZENtrate*”. Disponible en:

[http://www.bp.com/es\\_es/spain/prensa/notas-de-prensa/2017/bp-castrol-y-race-ponen-en-marcha-alvolantezentrate.html](http://www.bp.com/es_es/spain/prensa/notas-de-prensa/2017/bp-castrol-y-race-ponen-en-marcha-alvolantezentrate.html) [Consulta: 01/07/2017]

Cambridge Dictionary: “*mindfulness*”. Disponible en:

<http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/mindfulness> [Consulta: 18/06/2017]

Crece coaching: “*Coaching personal*”. Disponible en

<http://www.crecercoaching.com/nuestros-servicios/coaching-de-grup/> [Consulta: 18/05/2017]

El Mundo. Lozano, P. (23/06/2017): “*Las empresas ZEN reciben su premio*”

Disponible en: <http://www.elmundo.es/vida-sana/bienestar/2017/06/23/594c113222601db87d8b45ec.html> [Consulta: 01/07/2017]

El Mundo. Villaécija, R. y Munera, I. (05/06/2016): “*Aquí es donde quieres trabajar: Las empresas que más te miman*”. Disponible en:

<http://www.elmundo.es/economia/2016/06/05/5750125c22601d47738b4609.html> [Consulta: 01/07/2017]

ERGODEP, Instituto de biomecánica de Valencia: “*FPSICO (INSHT)*”.

Disponible en <http://ergodep.ibv.org/procedimientos/11-metodos-psicosociales-especificos/475-fpsico-insht.html> [Consulta: 18/05/2017]

Escuela Europea de Coaching: “*Qué es coaching*”. Disponible en <http://www.escuelacoaching.com/> [Consulta: 18/05/2017]

Estréslaboral.info: “*Síndrome de burnout*”. Disponible en <http://www.estreslaboral.info/sindrome-de-burnout.html> [Consulta: 18/05/2017]

Gas Natural Fenosa: “*Casos de estudio*”. Disponible en: <http://www.gasnaturalfenosa.com/es/sostenibilidad/comprometidos+socialmente/seguridad+y+salud/1285338472399/casos+de+estudio.html> [Consulta: 01/07/2017]

Gas Natural Fenosa (2015): “*Gas Natural Fenosa recibe el certificado AENOR de Empresa Saludable*”. Disponible en: <https://www.gasnaturalfenosa.es/es/conocenos/mas+que+gas+y+electricidad/actualidad/noticias/1285342553271/1297273472691/gas+natural+fenosa+recibe+el+certificado+aenor+de+empresa+saludable.html> [Consulta: 01/07/2017]

Gestiópolis, “*Concepto de empowerment*”. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/concepto-de-empowerment/> [Consulta: 18/05/2017]

Gomá, H. (2012): “*37 preguntas para gestionar el cambio. El trabajo de un aprendiz de coach teleológico: “Dar cera, pulir cera”*”. Coaching para directivos. Disponible en <http://www.coachingparadirectivos.com/2012/01/el-trabajo-de-un-aprendiz-de-coach-dar-cera-pulir-cera/> [Consulta: 18/06/2017]

Instituto Europeo de Salud y Bienestar Social: “*Modelo de empresa saludable*”. Disponible en: <http://www.institutoeuropeo.es/empresa-saludable/> [Consulta: 1/7/2017]

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. Disponible en: [www.insht.es/](http://www.insht.es/) [Consulta: 18/05/2017]

ISTAS, Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud. Disponible en:  
<http://www.istas.net/web/index.asp?idpagina=3942> [Consulta: 18/05/2017]

López, E.: “*Tipos de Coaching y ejemplos de Coaching*”. Disponible en  
<http://www.coachingexitopersonal.com/coaching-exito-personal-de-vida/tipos-de-coaching-y-ejemplos-de-coaching/> [Consulta: 18/05/2017]

Lucía MM (2016): “*¿Conoces el coaching grupal y el coaching de equipos?*”. Disponible en <http://logromimeta.com/confundes-coaching-grupal-coaching-equipos/> [Consulta: 18/05/2017]

Nobbot. Martínez, D. (2017): “*Días de cosecha en el huerto del call center de Orange en Oviedo*”. Disponible en: <http://www.nobbot.com/otros-medios/call-center-de-orange-en-oviedo/> [Consulta: 01/07/2017]

PsicoPedagogía.com: “*Definición de aprender a aprender*”. Disponible en:  
<http://www.psicopedagogia.com/definicion/aprender%20a%20aprender>  
[Consulta: 01/07/2017]

Regader, B “*Entrevista a Lydia Boschetti*”. Disponible en  
<https://psicologiaymente.net/entrevistas/lydia-boschetti-coaching-talento>  
[Consulta: 18/05/2017]

Rico, D. (2015): “*Otras técnicas de motivación hacia la PRL: el coaching*”. Disponible en <http://infoprevencion.com/otras-tecnicas-de-motivacion-hacia-la-prl-el-coaching/> [Consulta: 18/05/2017]

Trabajar colaborando: “*Trabajo Colaborativo. Definición, características y ventajas*”. Disponible en  
<https://trabajarcolaborando.wikispaces.com/Trabajo+Colaborativo.+definici%C3%B3n,+caracter%C3%ADsticas+y+ventajas> [Consulta: 18/05/2017]

## 7. ANEXOS

### Anexo I. Origen etimológico de la palabra “Coaching”

La palabra coach procede de Kocsi, un vehículo inventado en el s. XVI en un pueblo húngaro llamado Kocs, tirado por animales para transportar personas y que fue una revolución por su sistema de suspensión. Esta palabra, Kocsi, se tradujo al alemán como Kutsche, al italiano como Cocchio y al francés como Coach. Es éste último el que ha derivado en la palabra Coaching que se utiliza en la actualidad, cuyo significado en francés era “vehículo para transportar personas de un sitio a otro”. La asociación de este término al uso actual podría provenir de la idea de transportar a las personas “desde donde están hasta donde quieren estar”. (Cuadri, J., Fierro, S. y Palma, I., 2015)

Otro uso registrado del término coach procede de la Universidad de Oxford en torno a 1830, donde se usaba coloquialmente para denominar a un tutor que “lleva” al alumno hasta un examen (Corral, F., 2016), mientras que en el siglo XVIII, en Inglaterra, los carruajes tirados por caballos se convirtieron en un deporte de alta sociedad, el cual se denominó Coaching (Cuadri, J., Fierro, S. y Palma, I., 2015). Actualmente, se usa para denominar un tipo de vagón de pasajeros y una categoría de asientos similar a “turista” (Corral, F., 2016).

## **Anexo II. Evolución de la teoría del Coaching**

Como primer antecedente, podríamos mencionar la mayéutica socrática del siglo V a.c. como una forma de buscar el conocimiento en uno mismo guiado por las preguntas de un coach, ya que Sócrates creía que se podía ayudar a la gente a comprender pero no hacer que comprendiera (Cuadri, J., Fierro, S. y Palma, I., 2015). Sin embargo, el coaching como teoría no comenzó hasta las décadas de los años 50 y 60 del pasado siglo, donde el coaching personal era usado en Nueva York como un programa educativo para adultos. Se basaban en principios de aprendizaje, como que los adultos están motivados a aprender para ser capaces de afrontar situaciones de su vida cotidiana de forma más eficaz o que el autoconcepto de los adultos tiende a la orientación personal y no a la dependencia de otros (Quintanilla, M.L. y Ulloa, J.S., 2007).

La evolución del coaching ha venido influenciada durante el s.XX por muchas corrientes, como el desarrollo personal, la educación para adultos, la psicología (deportiva, organizacional, clínica, humanista y positiva), el movimiento del potencial humano y los estudios de liderazgo (Corral, F, 2015). Es de la psicología deportiva de donde obtuvo principios como la obtención del máximo rendimiento de nuestro potencial, el establecimiento de metas y conseguir ser un buen jugador de equipo (Quintanilla, M.L. y Ulloa, J.S., 2007). Su aplicación al mundo empresarial comenzó su auge en la segunda mitad de los años 80, cuando pensadores de las ciencias de administración de empresas comenzaron a fijarse en la forma en que los entrenadores (o coaches) dirigían a jugadores y equipos deportivos y desarrollaron un método para poder aplicarlo al área de la empresa (Quintanilla, M.L. y Ulloa, J.S., 2007). Sin embargo, no ha sido hasta los años 90 cuando el coaching se ha convertido en una disciplina independiente. Desde entonces, han nacido asociaciones, tales como la International Coach Federation o la International Association for Coaching, dedicadas a establecer los estándares profesionales y educativos de esta nueva disciplina.

En la actualidad, el coaching usa un proceso conversacional para focalizarse entre la diferencia entre lo que el cliente (coachee) quiere y su situación actual, y recorre los juicios y emociones para mostrar la responsabilidad que el coachee tiene en ello para poder generar alternativas y una nueva perspectiva que le

permita alcanzar su objetivo (Foment de Treball Nacional, 2010). De hecho, el coaching ha traspasado también el ámbito empresarial y se aplica tanto al ámbito educativo, como forma de mejorar las actitudes del profesorado para fomentar la mejora de la enseñanza, como a casos médicos, como el tratamiento de adultos con hiperactividad y déficit de atención, desórdenes psicológicos y adicciones. En el caso del tratamiento de la hiperactividad, para que sea plenamente efectivo, el coaching ha de ser complementado con medicación, ya que si no los pacientes no son capaces de mantener su atención y concentración. Esto permite acelerar el proceso y amplificar sus beneficios (Kooji, S., 2013).

### **Anexo III. Entrevista a Lydia Boschetti**

Extraído de: <https://psicologiymente.net/entrevistas/lydia-boschetti-coaching-talento>

Lydia Boschetti es una coach profesional, con una Maestría en Consejería Profesional Especializada en Salud Mental de University of Phoenix, licenciada por del Departamento de Salud de Puerto Rico.

*¿En qué consiste el trabajo de coach?*

Un coach es un profesional que acompaña a un “coachee” (cliente) en un proceso de autodescubrimiento de modo que éste pueda buscar soluciones y estrategias para resolver sus conflictos o alcanzar sus metas. El coachee es responsable de sus actos y desarrollar su propia estrategia de acuerdo a su “mapa de mundo” y a sus necesidades. El coach no da soluciones, el coach utiliza preguntas para que el “coachee” pueda descubrir las respuestas que están en su interior e identificar recursos que va a utilizar para alcanzar su meta. El coachee es el experto en su vida, es por eso que es él quien desarrolla este plan de acción acompañado de su coach.

*¿Qué beneficios tiene el coaching para el cliente que solicita este tipo de servicio?*

Mediante el coaching el cliente puede alcanzar sus metas mucho más fácil y rápido que intentándolo solo ya que el coach está capacitado para utilizar técnicas que le sirven para liberar todos esos talentos y recursos que el cliente tiene en su interior.

*¿Qué conjunto de técnicas sueles aplicar para cada cliente? ¿Existen técnicas distintas según la inquietud concreta del cliente?*

Si, existen múltiples técnicas a utilizar dependiendo de cada caso y cada cliente. Por ejemplo, yo trabajo con la programación neurolingüística y utilizo la visualización, la hipnosis ericksoniana, las preguntas, kinesiología, identifico

creencias, metamodelos y los confrontos, uso el modelo Milton, anclas, las presuposiciones de la PNL, entre otras técnicas poderosas.

*Otra de tus especialidades, como has ido comentando, es la PNL. Cuéntanos, ¿qué pilares fundamentales tiene la Programación Neuro-Lingüística?*

La PNL tiene cuatro pilares fundamentales: la Compenetración o Rapport, la Conciencia sensorial, Pensar en resultados y Flexibilidad de Comportamiento.

El Rapport es aquella buena relación que se desarrolla con otras personas y con nosotros mismos. Esa buena relación implica confianza, comprensión, seguridad y respeto. Es parte de las destrezas que debe dominar un buen coach.

La conciencia sensorial es aquella habilidad que se tiene para poder percibir, a través de los sentidos, esa información que se está enviando mediante el idioma verbal y no verbal. Son percepciones sensoriales que deben ser decodificadas e interpretadas de forma correcta.

Pensar en resultados es ejecutar todos nuestros actos teniendo en cuenta el producto final. Para esto es necesario definir hacia donde queremos llegar, para entonces, desarrollar una ruta, un plan de acción que nos lleve a ese producto final de la forma más eficiente y efectiva posible, en el menor tiempo.

Flexibilidad de comportamiento se puede resumir de la siguiente manera: ¿Quieres resultados diferentes? Debes hacer cosas diferentes... Mediante la flexibilidad de comportamiento tenemos libertad para realizar las cosas de diferentes maneras hasta obtener el resultado deseado. Como dice la PNL, el fracaso no existe, lo que existen son resultados.

*La PNL se está poniendo muy de moda ¿por qué crees que se está haciendo tan popular?*

Porque la PNL es una técnica poderosa para obtener resultados a corto plazo. Además, reúne técnicas de otras disciplinas que la hace una completa y variada.

*Para finalizar, últimamente hemos visto que dedicas parte de tu tiempo a grabar vídeos para YouTube en que hablas sobre distintas experiencias. ¿Cuándo y por qué tuviste la idea de grabar vídeos?*

Llevo grabando vídeos hace más de diez años. Gracias a Youtube y a Facebook he podido alcanzar más y más personas. Entiendo que este medio es uno fácil, poderoso y accesible para muchos. Es una forma excelente para poder expresar pensamientos y mensajes de forma verbal y no verbal. Así la gente que vea y escuche puede comprender mejor los conceptos y pueden guardarlos para futuras referencias. Me encanta lo que hago, entiendo que es parte del propósito que tengo en esta vida y el resultado y las respuestas de las personas me llena de mucha satisfacción.

## Anexo IV. Código ético de la ICF

El coach tiene que adaptarse al código deontológico y los estándares profesionales. Ha de comunicar claramente la diferencia entre un coach, un consultor, un psicoterapeuta y otras profesiones de apoyo, y referir al cliente a otro profesional en caso necesario. También, el coach ha de acordar con la persona qué sí es adecuado y qué no en la relación, cuál va a ser el proceso a seguir, qué ofrece...

A continuación está el modelo de código ético de la ICF (International Coach Federation).

# CÓDIGO ÉTICO DE ICF

## Introducción

La ICF se compromete a mantener y promover la excelencia en Coaching. Por lo tanto, espera que todos sus miembros y los coaches con credenciales (coaches, coaches mentores, supervisores, formadores o estudiantes) se adhieran a los aspectos y principios de la conducta ética: estar capacitado e integrar las Competencias Clave de la ICF de manera efectiva en su trabajo.

De conformidad con los valores fundamentales de la ICF y su definición de Coaching, el Código Ético está diseñado para proporcionar el marco de referencia apropiado, la responsabilidad y las normas de conducta vinculantes para todos los miembros de la ICF y los poseedores de credenciales, quienes se comprometen a cumplir con el siguiente Código Ético de la ICF:

## Primera parte. Definiciones.

- **Coaching:** coaching es un proceso de acompañamiento reflexivo y creativo con clientes que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional.
- **Coach de la ICF:** un coach de la ICF se compromete a poner en práctica las Competencias Clave de la ICF y a respetar el Código Ético.
- **Relación de coaching profesional:** se considera que existe una relación de coaching profesional cuando en el coaching se establece un acuerdo (incluidos los contratos) que define las responsabilidades de cada parte.
- **Roles en la relación de coaching:** A fin de aclarar los roles en la relación de coaching, generalmente es necesario distinguir entre el cliente y el patrocinador. En la mayoría de los casos, el cliente y el patrocinador son la misma persona y, en este

caso, son denominados como el cliente. Sin embargo, a efectos de identificación, la ICF define estos roles de la siguiente manera:

**Cliente:** el «cliente/coachee» es toda persona que recibe coaching.

**Patrocinador:** el «patrocinador» es la entidad (incluidos sus representantes) que paga y/u gestiona los servicios de coaching que se proporcionarán. En todos los casos, los contratos de servicio de coaching deberán establecer claramente los derechos, los roles y las responsabilidades tanto para el cliente como para el patrocinador, si estos son personas diferentes.

**Estudiante:** el «estudiante» es aquella persona inscrita en un programa de formación para coaches o que trabaja con un supervisor o coach mentor, a fin de aprender el proceso de coaching o mejorar y desarrollar sus habilidades de coaching.

- **Conflicto de intereses:** es una situación en la que un coach tiene un interés privado o personal suficiente como para estar influyendo aparentemente sobre la finalidad de sus obligaciones oficiales como coach y profesional.

## Segunda Parte. Los Estándares del Código Ético de la ICF.

### Sección 1: Conducta profesional en general

#### Como coach, yo:

1. Actúo de acuerdo con el Código Ético de la ICF en todas las interacciones, que incluyen la formación de coaches, coach mentoring y las actividades de supervisión de coaches.
2. Me comprometo a actuar de manera apropiada con el coach, formador o coach mentor, y contactaré con la ICF para informar sobre cualquier infracción de las normas éticas o posible incumplimiento tan pronto como tenga conocimiento de ello, tanto si me concierne a mí o a otros.
3. Comunico y conciencio a los demás, incluidos las organizaciones, los empleados, los patrocinadores, los coaches y otros, que deban ser informados sobre las responsabilidades establecidas en este Código.
4. Me abstengo de realizar cualquier tipo de discriminación ilegal en el ejercicio de mis actividades profesionales, relacionada con la edad, raza, género, etnia, orientación sexual, religión, nacionalidad o discapacidad.
5. Hago declaraciones verbales y escritas reales y precisas sobre los servicios que ofrezco como coach, la profesión de coaching o la ICF.
6. Identifico fielmente mis cualificaciones, pericia, experiencia, formación, certificaciones y credenciales de la ICF.

7. Reconozco y respeto los esfuerzos y contribuciones de otros, y solo reclamo la propiedad de mi propio material. Comprendo que la violación de esta norma podría exponerme a un recurso legal presentado por un tercero.

8. Me esfuerzo en todo momento por identificar aquellos asuntos personales que puedan afectar, interferir o entrar en conflicto con mi desempeño como coach o con mis relaciones de coaching profesionales. Buscaré rápidamente la asistencia profesional pertinente y adoptaré las medidas oportunas, incluyendo si resulta apropiado suspender o terminar mi relación de coaching en cualquier momento siempre y cuando los hechos y las circunstancias lo requieran.

9. Me aseguro de que el Código Ético se aplica en mi relación de coaching con clientes, coachees, estudiantes, mentorizados y supervisados.

10. Llevo a cabo e informo acerca de mis investigaciones con competencia, honestidad y respetando los estándares científicos aceptados y las correspondientes directrices aplicables. Mis investigaciones se realizan con el consentimiento y la aprobación necesarios de los involucrados, y con un enfoque que protege a los participantes de cualquier daño potencial. Todos los esfuerzos de investigación se realizan de conformidad con las leyes aplicables del país en el que se llevan a cabo las investigaciones.

11. Mantengo, archivo y elimino toda la información generada durante mi actividad de coaching, incluidos archivos electrónicos y comunicaciones, de manera que se salvaguarde la confidencialidad, seguridad y privacidad y cumpla con cualquier legislación y contratos aplicables.

Utilizo la información de contacto de los miembros de la ICF (direcciones de correo electrónico, números de teléfono etc.) únicamente en el modo y medida autorizados por la ICF.

## Sección 2: Conflicto de intereses:

### Como coach, yo:

12. Procuro ser consciente de cualquier conflicto de intereses existente o potencial, revelando abiertamente dicho conflicto y ofreciendo mi renuncia a continuar el proceso cuando pueda surgir alguno.

13. Aclaro los roles para coaches internos, establezco y analizo con todas las partes implicadas los conflictos de intereses que puedan surgir entre el coaching y otras funciones del cargo.

14. Informo a mi cliente y a los patrocinadores de cualquier compensación prevista de terceros que pueda percibir por derivación u obtención de clientes.

15. Respeto la relación equitativa coach-cliente, independientemente de la forma de compensación.

### Sección 3: Conducta profesional con clientes

#### Como coach, yo:

16. Informo de forma ética y veraz a clientes y patrocinadores, actuales o futuros, acerca de los resultados que obtendrán del proceso de coaching o de mí como coach.
17. Explico detenidamente y me aseguro de que, antes o durante la reunión inicial, mi(s) cliente(s) y patrocinadores comprendan la naturaleza del coaching, la esencia y los límites de la confidencialidad, los acuerdos financieros, y cualquier otra condición estipulada en el contrato de coaching.
18. Elaboro un contrato claro de servicios de coaching con mis clientes y patrocinadores antes de comenzar la relación de coaching, y respeto este contrato, que deberá incluir roles, responsabilidades y derechos de todas las partes involucradas.
19. Me responsabilizo de tener en cuenta y establecer de forma clara los límites apropiados y culturalmente sensibles que rigen las interacciones, ya sean físicas o de otro tipo, que pueda mantener con mis clientes o patrocinadores.
20. Evito cualquier relación sentimental o sexual con clientes, patrocinadores, estudiantes, mentorizados o supervisados actuales. Además, estaré atento a la posibilidad de cualquier relación de intimidad sexual potencial entre las partes, incluido mi equipo de colaboradores y/o asistentes, y adoptaré las medidas oportunas para abordar el tema o cancelar el servicio, en aras de proporcionar un entorno totalmente seguro.
21. Respeto el derecho del cliente a concluir la relación de coaching en cualquier momento durante el proceso, sujeto a las disposiciones del contrato. Mantengo atención a indicadores que sugieran que hay un cambio en el valor percibido de la relación de coaching.
22. Animo al cliente o patrocinador a realizar un cambio si considero que pueden recibir mejor servicio de otro coach u otro recurso, y sugiero a mi cliente que busque los servicios de otros profesionales cuando lo considero necesario o apropiado.

### Sección 4: Confidencialidad/Privacidad

#### Como coach, yo:

23. Mantengo los niveles más estrictos de confidencialidad en relación a toda la información del cliente y patrocinador, salvo que la ley exija su divulgación.
24. Establezco en contrato un claro acuerdo sobre cómo se intercambiará la información de coaching entre el coach, cliente y patrocinador.
25. Establezco un claro acuerdo cuando actúe en calidad de coach, coach mentor, supervisor o formador, tanto con el cliente y patrocinador como con el estudiante, mentorizado o supervisado, sobre las condiciones bajo las cuales no se mantendrá la confidencialidad (por ejemplo, una actividad ilegal, cumplimiento de una orden judicial válida o una citación, riesgo

de peligro inminente o probable para sí mismo o para otros, etc.), y me aseguro de que éstos acuerden por escrito voluntaria y conscientemente dicho límite de confidencialidad. En el caso de que considere razonablemente que una de las circunstancias anteriores es aplicable, informaré a las autoridades correspondientes.

26. Exijo a todo el personal que trabaja conmigo en apoyo a mis clientes que se adhieran al apartado n.º 26, sección 4, Normas de confidencialidad y privacidad, del Código Ético de la ICF y cualquier otra sección del Código Ético que sea aplicable.

## Sección 5: Desarrollo Continuo

### Como coach, yo:

27. Me comprometo a cumplir con el requisito de desarrollo continuo y permanente de mis habilidades profesionales.

## Tercera parte. Juramento de ética profesional de ICF.

Como coach de la ICF, reconozco y acepto respetar mis obligaciones éticas y legales ante mis clientes y patrocinadores de coaching, mis colegas y el público en general. Prometo acatar el Código Ético de ICF y aplicar estas normas con aquellos a quienes facilito servicios de coaching, formación, mentoring o supervisión.

Si infrinjo este Juramento de ética profesional o cualquier parte del Código Ético de la ICF, acepto que la ICF me responsabilice de ello, según su criterio. Acepto además que mi responsabilidad ante la ICF por mi incumplimiento conlleve sanciones, como la pérdida de mi titularidad como miembro de la ICF y/o mis credenciales de la ICF.

Para obtener más información sobre el Proceso de Revisión de la Conducta Ética, incluidos los enlaces para interponer una queja, haga clic [aquí](#).

*Adoptado por la Junta Directiva Global de la ICF en junio de 2015*

## **Anexo V: Ventajas del coaching orientado a equipos**

Algunas de las ventajas del coaching orientado a equipos (Secretaría de Salud Laboral de la UGT-CEC, 2013, pág 74) son:

- *El refuerzo del liderazgo del responsable del proyecto/equipo*
- *Se comparten los objetivos del proyecto entre todos los miembros del equipo y se delimitan los roles de cada uno, lo que establece las expectativas que cada miembro del equipo tiene de los demás.*
- *Da identidad propia al equipo y al proyecto, favoreciendo un sentido de pertenencia.*
- *Se definen las acciones a desarrollar y los procedimientos en caso de conflicto*
- *Ayuda a definir alternativas*
- *Asegura el cumplimiento de objetivos*
- *Extrae el aprendizaje y lo reintroduce de nuevo en la organización*

## **Anexo VI. Algunos ejemplos de estudios con aplicaciones del coaching a diversos campos**

- **Understanding Relationship: Maximizing the Effects of Science Coaching.** Ruth Anderson, Sue Feldman y Jim Minstrell (2014). Education policy analysis archives, Arizona State University.

Existe una fuerte correlación entre el tiempo que pasan juntos coach y profesores y la mejora en la práctica docente, el enfoque de su trabajo y la calidad de sus relaciones profesionales.

- **Charting the Research on the Policies and Politics of Coaching.** Sarah L. Woulfin (2014). Education policy analysis archives, Arizona State University.

El coaching orientado a la pedagogía facilita oportunidades de aprendizaje contextualizadas para profesores y directores, por un lado mediante el apoyo por parte del coach para fomentar el aprendizaje profesional continuo (rol educativo) y por otro asistiendo a las clases, proveyendo de feedback, trabajando con grupos de profesores para examinar los resultados de los estudiantes etc. (rol de desarrollo).

- **“Personal coaching: A model for effective learning”** (Griffiths, 2006) Journal of Learning Design Volume 1, Issue 2, 2006.

El coaching cognitivo se usa frecuentemente para ayudar a los profesores a profundizar sobre los pensamientos detrás de sus acciones, animando a una autoevaluación y autoanálisis de sus prácticas docentes para maximizar el aprendizaje de los estudiantes. También cabe resaltar el uso de peer coaching y coaching académico en los ámbitos pedagógicos.

- **Administrative Coaching Practices: Content, Personalization, and Support.** Christine A. Hayashi (2016).

Para la educación en adultos, la persona debe de sentirse cómoda con la situación de aprendizaje, se trata de algo voluntario para aprender a resolver un problema concreto y se sienten más satisfechos cuando su aprendizaje es aplicable a su día a día. También es necesario sacarles de su zona de confort para obtener nueva información y perspectivas a las que no están acostumbrados.

- **Adult ADHD, Diagnostic Assessment and Treatment.** J.J. Sandra Kooij (2013). SPRINGER.

El coaching se puede aplicar para el tratamiento de adultos con hiperactividad y déficit de atención (p. 169). Está contraindicado para situaciones de crisis, tendencias suicidas, en casos en que la motivación es insuficiente o si se trata de otros desórdenes del tipo (axis) 1 o 2 (p. 172). En caso de dependencia severa a alcohol o drogas, si este es el problema principal, generalmente no es posible pararlo vía coaching (p. 172). Se complementa con medicación porque la experiencia ha demostrado que los pacientes no pueden beneficiarse bien del coaching, ya que sin ella no son capaces de mantener su atención. La medicación promueve la concentración, lo que permite que el coaching haga efecto mucho antes (p.172).

## Anexo VII: Evaluación F-Psico

<b>TIEMPO DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en sábados (Ítem 1)</li> <li>• Trabajo en domingos y festivos (Ítem 2)</li> <li>• Tiempo de descanso semanal (Ítem 5)</li> <li>• Compatibilidad vida laboral-vida social (Ítem 6)</li> </ul>
<b>AUTONOMÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomía temporal <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Posibilidad de atender asuntos personales (Ítem 3)</li> <li>○ Distribución de pausas reglamentarias (Ítem 7)</li> <li>○ Adopción de pausas no reglamentarias (Ítem 8)</li> <li>○ Determinación del ritmo de trabajo (Ítem 9)</li> </ul> </li> <li>• Autonomía decisional <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actividades y tareas (Ítem 10 a)</li> <li>○ Distribución de tareas (Ítem 10 b)</li> <li>○ Distribución del espacio de trabajo (Ítem 10 c)</li> <li>○ Métodos, procedimientos y protocolos (Ítem 10 d)</li> <li>○ Cantidad de trabajo (Ítem 10 e)</li> <li>○ Calidad del trabajo (Ítem 10 f)</li> <li>○ Resolución de incidencias (Ítem 10 g)</li> <li>○ Distribución turnos (Ítem 10h)</li> </ul> </li> </ul>
<b>CARGA DE TRABAJO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presiones de tiempos <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiempo asignado a la tarea (Ítem 23)</li> <li>○ Tiempo de trabajo con rapidez (Ítem 24)</li> <li>○ Aceleración del ritmo de trabajo (Ítem 25)</li> </ul> </li> <li>• Esfuerzo de atención <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tiempo de atención (Ítem 21)</li> <li>○ Intensidad de la atención (Ítem 22)</li> <li>○ Atención sobre múltiples tareas (Ítem 27)</li> <li>○ Interrupciones (Ítem 30)</li> <li>○ Efecto de las interrupciones (Ítem 31)</li> <li>○ Previsibilidad de las tareas (Ítem 32)</li> </ul> </li> <li>• Cantidad y dificultad de la tarea <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cantidad de trabajo (Ítem 26)</li> <li>○ Dificultad del trabajo (Ítem 28)</li> <li>○ Necesidad de ayuda (Ítem 29)</li> <li>○ Trabajo fuera del horario habitual (Ítem 4)</li> </ul> </li> </ul>
<b>DEMANDAS PSICOLÓGICAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigencias cognitivas <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Capacidades requeridas (p 33 a- 33 e)</li> </ul> </li> <li>• Exigencias emocionales <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Requerimientos de trato con personas (Ítem 33 f)</li> <li>○ Ocultación de emociones ante superiores (Ítem 34)</li> <li>○ Exposición a situaciones de impacto emocional (Ítem 35)</li> <li>○ Demandas de respuesta emocional (Ítem 36)</li> </ul> </li> </ul>
<b>VARIEDAD/CONTENIDO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo rutinario (Ítem 37)</li> <li>• Sentido del trabajo (Ítem 38)</li> <li>• Contribución del trabajo (Ítem 39)</li> <li>• Reconocimiento del trabajo (Ítem 40)</li> </ul>

<b>PARTICIPACIÓN/SUPERVISIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de participación (Ítem 11)</li> <li>• Control ejercido por el inmediato superior(Ítem 12)</li> </ul>
<b>INTERÉS POR EL TRABAJADOR/COMPENSACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información proporcionada al trabajador (Ítem 13)</li> <li>• Facilidades para el desarrollo profesional (Ítem 41)</li> <li>• Valoración de la formación (Ítem 42)</li> <li>• Equilibrio entre esfuerzo y recompensas (Ítem 43)</li> <li>• Satisfacción con el salario (Ítem 44)</li> </ul>
<b>DESEMPEÑO DE ROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambigüedad de rol (Ítem 14)</li> <li>• Conflicto de rol (Ítems 15 a - 15 d)</li> <li>• Sobrecarga de rol (Ítem 15 e)</li> </ul>
<b>RELACIONES Y APOYO SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo social instrumental de distintas fuentes (Ítem 16)</li> <li>• Calidad de las relaciones (Ítem 17)</li> <li>• Exposición a conflictos interpersonales (Ítem 18a)</li> <li>• Exposición a situaciones de violencia (Ítems 18 b-18d)</li> <li>• Gestión de la empresa de las situaciones de conflicto (Ítem 19)</li> <li>• Exposición a discriminación (Ítem 20)</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, adaptado de la Nota Técnica de Prevención 926, Pérez, y Nogareda (2012), INSHT.

## Anexo VIII. Ejemplos de preguntas típicas de un coach

El coach llevará a cabo la consecución del cambio en el coachee a través de preguntas como las siguientes:

1. *¿Qué situación ha despertado tu necesidad de cambiar?*
2. *¿Cómo te hace sentir la situación actual?*
3. *¿Qué te hace pensar que quieres cambiar?*
4. *¿Para qué quieres lograr este cambio?*
5. *¿Cuál es tu actitud en estos momentos, respecto al cambio que quieres lograr?*
6. *¿Cuál es tu principal motivación?*
7. *¿Qué objetivo te has marcado?*
8. *¿Podrías concretarlo algo más?*
9. *¿Qué problema quieres resolver?*
10. *¿Qué resultados obtendrás cuando lo resuelvas?*
11. *¿Qué sentido tiene este objetivo en el contexto de tu vida personal?*
12. *¿Qué sentido tiene este objetivo en el contexto de tu vida familiar?*
13. *¿Qué sentido tiene este objetivo en el contexto de tu vida profesional?*
14. *¿Qué sentido tiene este objetivo en el contexto de tu organización?*
15. *¿Qué dice de ti el objetivo que te has marcado?*
16. *¿De qué recursos dispones para lograrlo?*
17. *¿Qué costes supondrá, para ti, conseguirlo?*
18. *¿Qué obstáculos prevés encontrar?*
19. *¿Qué estrategias pueden ayudarte a afrontar dichos obstáculos?*
20. *¿Quién puede ayudarte a conseguir tu objetivo?*
21. *¿En qué has de confiar para lograr este objetivo?*
22. *¿Qué deberás abandonar o eliminar para lograrlo?*
23. *¿Qué valores éticos asocias al objetivo que te has propuesto?*
24. *¿Qué situaciones cotidianas pueden alejarte a la hora de mantener el cambio que has decidido?*
25. *¿Qué otros cambios exitosos has realizado en el pasado?*
26. *¿Qué aprendiste de esos cambios?*
27. *¿De qué manera lo que aprendiste puede servirte para este nuevo reto?*

28. *¿Quién puede ser, para ti, un modelo de inspiración para lograr este cambio?*
29. *Imagina que ya has logrado tu objetivo ¿Qué impacto tendrá en tu vida?*
30. *¿Y si no decides cambiar?*
31. *¿Cómo sabrás que has logrado tu objetivo?*
32. *¿Cuál será el primer paso para lograr tu objetivo?*
33. *¿Cuándo lo harás?*
34. *¿Cómo lo harás?*
35. *¿Qué necesitas de mí en esta primera fase del cambio?*
36. *¿De qué has tomado conciencia realizando esta sesión?*
37. *¿Cuál es tu conclusión final?*

Fuente: Gormá, H.(2010): “El trabajo de un aprendiz de coach: dar cera, pulir cera” <http://www.coachingparadirectivos.com/2012/01/el-trabajo-de-un-aprendiz-de-coach-dar-cera-pulir-cera/>

## **Anexo IX. Ejemplo de dinámica de grupo para reducir el estrés del empleado**

Fuente: Coaching hoy: Teoría general del coaching, Bayón, F. (2010)

La primera sesión grupal ha de ser de diagnóstico, para que el coach sea capaz de evaluar al grupo al que se enfrenta. Para lograr este fin, podría realizarse una técnica conocida como “Animal, color, objeto”, en la que, a cada miembro del equipo, se le proporciona material para que pinten individualmente en una hoja, un objeto, un animal y un color que para ellos represente mejor el equipo en la actualidad, y en otra, cómo les gustaría que fuera. Después, se exponen en la pared para que todos puedan verlo con detenimiento y se pide a cada persona que explique el por qué de lo que ha dibujado. Se extraen semejanzas, tanto de la situación actual como de la deseada, y se traslada hacia objetivos a conseguir.

## **Anexo X. Cuestionario Move Europe (2009) y PST**

El cuestionario Move Europe permite la autoevaluación de las empresas para medir si llevan a cabo las medidas adecuadas para promover la cultura de la salud dentro de la empresa.

El cuestionario PST permite establecer el nivel de calidad de la empresa en sus acciones de promoción de salud en el trabajo, además de observar su evolución temporal.

Estos cuestionarios están disponibles en la página web del INSHT.

[http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion Salud Trabajo/Documentos ENWHP/Cuestionarios/Ficheros/cuestionario criterios calidad.pdf](http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo/Documentos/ENWHP/Cuestionarios/Ficheros/cuestionario%20criterios%20calidad.pdf)

[http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion Salud Trabajo/Documentos ENWHP/Cuestionarios/Ficheros/cuestionario move europe.pdf](http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo/Documentos/ENWHP/Cuestionarios/Ficheros/cuestionario%20move%20europe.pdf)