guia

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



UGT-CEC

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

Secretaría de Salud Laboral
UGT-CEC

EDITA
Secretaría de Salud Laboral de la UGT-CEC

DISEÑA e IMPRIME
Blanca Impresores S.L.
95 319 11 02

Depósito Legal: J-116-2013



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

Autor
INGELOM CONSULTORÍA, S.L.

Coordinación
Emilio González Vicente, UGT-CEC

Este documento ha sido
preparado por INGELOM CONSULTORÍA, S.L.
para la Secretaría de Salud Laboral UGT-CEC.

Índice

I. Antecedentes 9

1. Escenario actual. ¿Dónde nos encontramos? 9
2. Sistemas de Prevención de Riesgos Laborales 13
3. Conclusiones del escenario actual 19

II. El coaching. Principios básicos 25

1. ¿Qué es el coaching? 25
2. Fases del coaching 29
3. Principios Fundamentales del coaching 33
4. La labor del coach 35
5. Herramientas básicas del coaching 37
6. El coaching en equipo 43
7. Crear Comunidad 44
8. Democracia Profunda 46
9. El trabajo global 47
10. Los sistemas relacionales 49
11. La inteligencia racional 50
12. Habilidades y herramientas para procesos grupales 51

III. El coaching en la prevención de riesgos 55

1. El trabajo Individual 58
2. El trabajo Grupal o colectivo 63

IV. Ventajas 69

1. Coaching y Formación. Complementariedad 69
2. Desde la perspectiva individual 72
3. Desde la perspectiva grupal 73
4. En el caso de la Prevención de Riesgos Laborales 73

V. Guía para el contenido de un programa tipo 77

1. Programa de coaching 77
2. Consideraciones para la propuesta de un Programa Tipo 81
3. Fases del coaching orientado a la prevención 82
4. Programas de coaching para cada uno de los colectivos 85
5. Actividades de formación 91
6. Conclusiones 94

1

Antecedentes

UGT

1.

Escenario actual: donde nos encontramos.

Formal o informal, remunerado o no, el trabajo ocupa un lugar central en la vida de las personas, en todas partes del mundo. A través del trabajo, las personas definen su identidad y su función en la sociedad. Pero a pesar de los ingresos y satisfacciones personales que a muchos proporciona, también puede entrañar peligros y riesgos para la salud y la seguridad.

Los accidentes laborales y el riesgo de muerte o incapacitación no se han reducido proporcionalmente al aumento de recursos y políticas de prevención que se han desarrollado en los países más industrializados.

Se calcula que el número de muertes ocasionadas por sustancias peligrosas asciende a 651.000, y la mayoría se producen en el mundo en desarrollo. Puede ser además que estas cifras sean bastante más relevantes, debido a que los sistemas de registro y notificación son inadecuados en muchos países.

La OIT estima que, cada año, se producen 337 millones de accidentes en el puesto de trabajo. Alrededor de 1,25 billones de dólares de Estados Unidos se emplean cada año para sufragar costes asociados a la pérdida de horas de trabajo, indemnizaciones a trabajadores, interrupciones de la producción y gastos médicos. Más allá de las cuestiones económicas, tenemos una obligación moral: los costes humanos son absolutamente inaceptables. Aunque el trabajo no debería constituir una tarea peligrosa, en realidad, acaba con la vida de más personas que las guerras.

Según las estimaciones de la OIT:

- Cada 15 segundos, un trabajador muere a causa de accidentes de trabajo, o como consecuencia de enfermedades relacionadas con el trabajo.

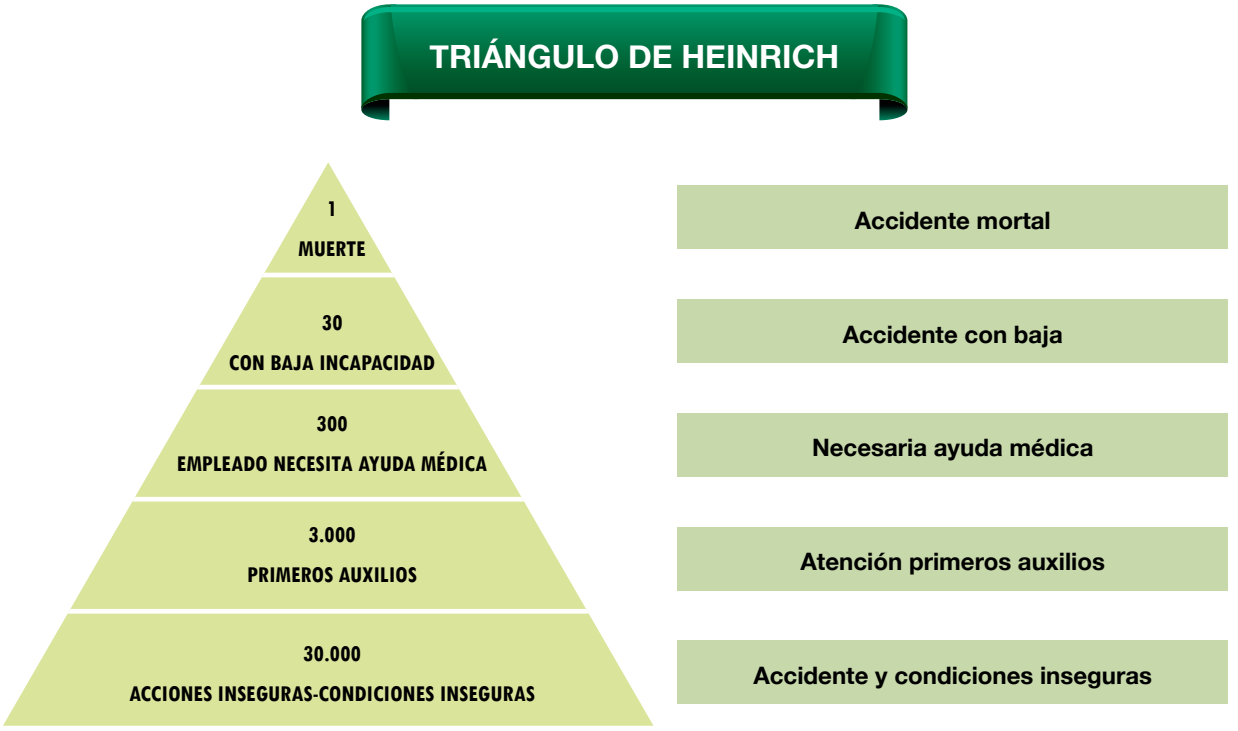
- Cada 15 segundos, 160 trabajadores tienen un accidente laboral.

- Cada día, en el mundo mueren un promedio de 6.300 personas a causa de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo, ello equivale a un total de entre 2 y 2,3 millones de muertes relacionadas con el trabajo.

- Además, cada año los trabajadores sufren unos 270 millones de accidentes que causan ausencias de más de 3 días al trabajo y unos 160 millones de enfermedades no mortales.

- Alrededor del 4% del PIB mundial se pierde con el costo de las bajas, las muertes y las enfermedades en forma de ausencias al trabajo, tratamientos y prestaciones por incapacidad y por fallecimiento.

Estas cifras las podemos entender mejor si analizamos el triángulo de Heinrich, mediante el cual se establece la relación proporcional existente entre el número de accidentes potenciales o reales, muy graves o de muerte, accidentes que originan incapacidad y pérdida de producción, accidentes en los que se necesita tratamiento médico y accidentes que exigen sólo primeros auxilios como consecuencia de actos inseguros y condiciones inseguras.



"Manteniéndose el riesgo, la probabilidad de accidente es suerte"
"Controlado el riesgo, se controla la probabilidad de accidente"

En esta proporción se aprecia que por cada 30.000 actos inseguros y condiciones inseguras se produce 1 accidente mortal o muy grave, 30 accidentes con cese en el trabajo e incapacidad, 300 con tratamiento médico y 3.000 que requieren primeros auxilios.

Si se concibe el triángulo de Heinrich como un iceberg se verá que actuando sobre los actos inseguros y/o condiciones inseguras reduciéndolos prácticamente a 0, se reducirán, también, los accidentes mortales, muy graves, graves y leves en la misma proporción.

Adicionalmente, en cuanto a costes se refiere, existen estudios realizados por la Comisión Europea, según los cuales el coste real de los accidentes de trabajo supone que si al coste directo (primas, seguros, etc.) se le añaden los costes ocultos (daños en máquinas, gastos complementarios, etc.), el coste total se incrementa de tres a cinco veces respecto al coste directo inicial

Según los estudios realizados por organismos europeos, un 80 por ciento de los costes de la falta de calidad de las condiciones de trabajo motivadoras de accidentes de trabajo son imputables a errores de gestión que se distribuyen en fases anteriores al proceso productivo (mala elección de los equipos o productos, etc.) hasta la ejecución material del trabajo.

Sólo un 20 por ciento de estos costes se deben a errores en la ejecución propiamente dicha.



2.

Sistemas de prevención de riesgos laborales.

De acuerdo con la doctrina de la OIT prevenir supone gestionar, prever, planificar y **comprometerse para anticiparse a los peligros,** evaluar los riesgos y adoptar medidas antes de que ocurra un accidente o se contraiga una enfermedad. Esto sólo puede lograrse con la colaboración de todas las partes involucradas -el empleador, que tiene la responsabilidad principal de proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables, la gerencia, los supervisores, los trabajadores y sus representantes de seguridad y salud, los sindicatos - mediante la comunicación, los convenios colectivos, los comités de seguridad, etc-. Todos estos actores cumplen una función muy importante en la mejora de la seguridad y la salud en el trabajo a través de un diálogo social eficaz que permita concienciar a los trabajadores de los riesgos que conlleva su actividad diaria.

A menudo, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales pueden producirse por varias causas contribuyentes, pueden entrar en juego factores tanto organizativos como físicos o humanos.

Los riesgos pueden clasificarse de varios modos:

1. en función del tipo genérico, por ejemplo:
   - riesgos mecánicos
   - químicos
   - ergonómicos,
   - psicosociales

2. en función del daño que provoquen, por ejemplo:
   - daños auditivos debidos a niveles de ruido elevados
   - laceraciones causadas por maquinaria peligrosa,
   - afecciones de las extremidades superiores causadas por un esfuerzo repetitivo.



Es la misma OIT quien propone a nivel general 4 medidas clave que deben llevar a cabo las empresas para reducir los riesgos laborales:

1. Eliminar o minimizar los riesgos en su origen
2. Reducir los riesgos mediante la imposición de controles u otras medidas de seguridad físicas
3. Proporcionar métodos de trabajo seguros con objeto de reducir más los riesgos
4. Suministrar, utilizar y mantener equipos de protección

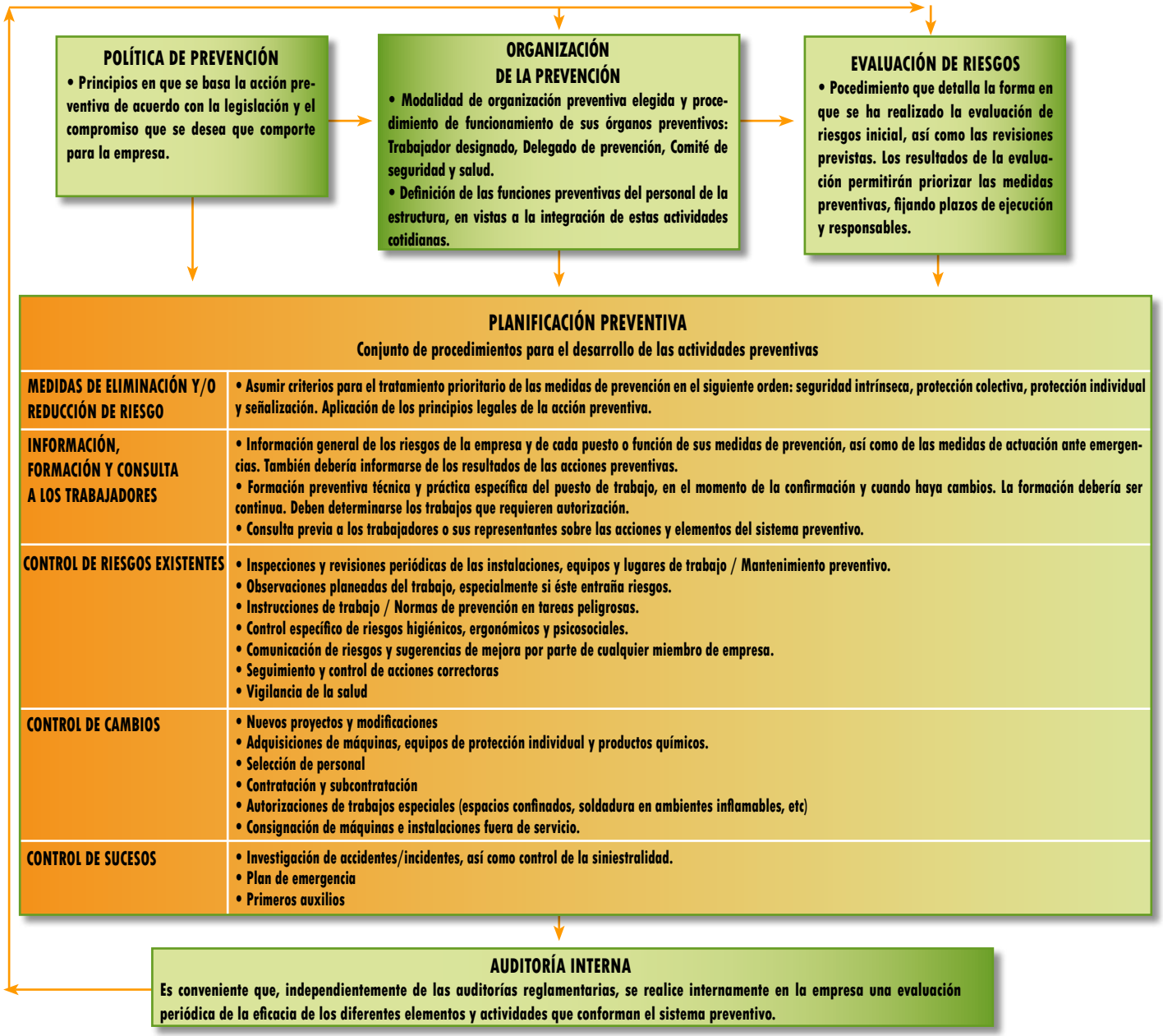
Recomendando adicionalmente proporcionar siempre a los trabajadores:

- formación sobre medidas de protección
- información periódica sobre los peligros concretos inherentes a sus trabajos
- acceso a información sobre los peligros de tipo general a los que están expuestos en sus lugares de trabajo sobre:
    - peligros físicos como el ruido, temperatura inadecuada o iluminación insuficiente
    - sustancias químicas y biológicas peligrosas y sus posibles efectos perjudiciales para la salud
    - factores psicosociales

Específicamente para España, la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales, en su artículo 14, establece que, en el marco de sus responsabilidades, el empresario realizará la prevención de riesgos laborales mediante una serie de medidas de gestión.

A su vez, el Reglamento de los Servicios de Prevención, en su artículo 2, fija el establecimiento de una acción preventiva de riesgos a través de la implantación de un plan de prevención, que incluya una estructura organizativa, la definición de funciones, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo dicha acción.

A continuación, se expone de manera esquemática, de acuerdo al Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT), el conjunto de Procedimientos que el empresario debería poner en práctica para la configuración de su sistema preventivo.


POLÍTICA DE PREVENCIÓN
• Principios en que se basa la acción preventiva de acuerdo con la legislación y el compromiso que se desea que comporte para la empresa.
ORGANIZACIÓN DE LA PREVENCIÓN
• Modalidad de organización preventiva elegida y procedimiento de funcionamiento de sus órganos preventivos: Trabajador designado, Delegado de prevención, Comité de seguridad y salud.
• Definición de las funciones preventivas del personal de la estructura, en vistas a la integración de estas actividades cotidianas.
EVALUACIÓN DE RIESGOS
• Pocedimiento que detalla la forma en que se ha realizado la evaluación de riesgos inicial, así como las revisiones previstas. Los resultados de la evaluación permitirán priorizar las medidas preventivas, fijando plazos de ejecución y responsables.
PLANIFICACIÓN PREVENTIVA
Conjunto de procedimientos para el desarrollo de las actividades preventivas
MEDIDAS DE ELIMINACIÓN Y/O REDUCCIÓN DE RIESGO
• Asumir criterios para el tratamiento prioritario de las medidas de prevención en el siguiente orden: seguridad intrínseca, protección colectiva, protección individual y señalización. Aplicación de los principios legales de la acción preventiva.
INFORMACIÓN, FORMACIÓN Y CONSULTA A LOS TRABAJADORES
• Información general de los riesgos de la empresa y de cada puesto o función de sus medidas de prevención, así como de las medidas de actuación ante emergencias. También debería informarse de los resultados de las acciones preventivas.
• Formación preventiva técnica y práctica específica del puesto de trabajo, en el momento de la confirmación y cuando haya cambios. La formación debería ser continua. Deben determinarse los trabajos que requieren autorización.
• Consulta previa a los trabajadores o sus representantes sobre las acciones y elementos del sistema preventivo.
CONTROL DE RIESGOS EXISTENTES
• Inspecciones y revisiones periódicas de las instalaciones, equipos y lugares de trabajo / Mantenimiento preventivo.
• Observaciones planeadas del trabajo, especialmente si éste entraña riesgos.
• Instrucciones de trabajo / Normas de prevención en tareas peligrosas.
• Control específico de riesgos higiénicos, ergonómicos y psicosociales.
• Comunicación de riesgos y sugerencias de mejora por parte de cualquier miembro de empresa.
• Seguimiento y control de acciones correctoras
• Vigilancia de la salud
CONTROL DE CAMBIOS
• Nuevos proyectos y modificaciones
• Adquisiciones de máquinas, equipos de protección individual y productos químicos.
• Selección de personal
• Contratación y subcontratación
• Autorizaciones de trabajos especiales (espacios confinados, soldadura en ambientes inflamables, etc)
• Consignación de máquinas e instalaciones fuera de servicio.
CONTROL DE SUCESOS
• Investigación de accidentes/incidentes, así como control de la siniestralidad.
• Plan de emergencia
• Primeros auxilios
AUDITORÍA INTERNA
Es conveniente que, independientemente de las auditorías reglamentarias, se realice internamente en la empresa una evaluación periódica de la eficacia de los diferentes elementos y actividades que conforman el sistema preventivo.

Muchos de tales Procedimientos deberían establecerse por escrito, ya sea porque la legislación lo establece o por su conveniencia en base al tipo de actividad, tamaño de la empresa e importancia de los riesgos existentes.

Los Procedimientos de las diferentes actividades preventivas deberían ser aprobados por la dirección, y consultados previamente con los representantes de los trabajadores. Deberían elaborarse de acuerdo con normas documentales, a fin de que sean unitarios y coherentes.

El INSHT estipula que de acuerdo con los criterios de un sistema documentado de calidad, los documentos típicos que constituyen el sistema preventivo se estructurarían en cuatro niveles:

1. **El Manual General de Prevención.**

   El Manual describe el sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales adoptado y establece la política (a partir de una declaración de principios) y la organización para desarrollarlo, definiendo funciones preventivas a todos los niveles.

   También debería incluir:

   - Objetivos y elementos básicos de las diferentes actuaciones preventivas y las correspondientes interrelaciones entre las mismas.
   - Normas generales de prevención.
   - información sobre la documentación básica del sistema preventivo.
   - Irá firmado por el máximo responsable de la organización y se recomienda entregarlo de forma personalizada a todos los trabajadores por sus mandos, quienes cuidarán de explicarlo.

   Este documento como tal no es exigible reglamentariamente. En aquellas empresas que tienen constituido Comité de Seguridad y Salud (CSS), debe ser aprobado por el mismo. Recordamos que en donde no hay CSS, sus funciones son asumidas por el Delegado de Prevención.

2. Los procedimientos del sistema de gestión.

Las actuaciones previstas en el sistema de gestión indicarán claramente:

- Los objetivos,
- el alcance de las actuaciones,
- los responsables,
- el desarrollo de las actuaciones y cómo tienen que aplicarse
- los registros que deben cumplimentarse para controlar la actividad.

Los procedimientos completos se entregarán a los responsables de las unidades implicadas y estarán a disposición de todos los afectados, en un lugar que facilite su acceso y consulta.

En pequeñas empresas, el Manual y los procedimientos podrían integrarse en un solo documento.

3. Las instrucciones de trabajo y las normas de prevención de riesgos laborales.

Las instrucciones de trabajo son fundamentales en tareas críticas, por la gravedad de las posibles consecuencias de no tenerlas en cuenta. Es evidente la conveniencia de una integración de las normas preventivas en las instrucciones de trabajo, ya que desarrollan con detalle aquellos aspectos preventivos concretos de necesario cumplimiento en la realización de un trabajo o tarea.

La elaboración de este tipo de instrucciones será función de los responsables de las áreas de trabajo y de los procesos productivos, solicitando colaboración para su redacción a los propios trabajadores.

Se entregarán personalmente a todos aquellos que deban cumplirlas.

4. Los registros.

Son los documentos que recogen todos los resultados de las actividades preventivas. El diseño de estos documentos debe ser sencillo y con informaciones básicas de medición, para poder ser revisados periódicamente y facilitar el autocontrol y la toma de decisiones, base del éxito de la planificación preventiva.



Como conclusión a la definición del escenario actual, la OIT afirma firmemente que los accidentes y las enfermedades profesionales pueden y deben ser prevenidos y que para conseguirlo es necesario adoptar medidas en el ámbito internacional, regional, nacional y empresarial. Parte de la respuesta consiste en **promulgar una legislación** nacional adecuada sobre seguridad y salud en el trabajo y **fomentar su observancia**; donde los organismos de inspección del trabajo desempeñan un papel clave.

La segunda parte de las conclusiones de la OIT reside en que haya más o mejor educación y formación, y en que la seguridad y la salud en el trabajo estén mejor integradas en los cursos de formación ocupacional así como en los programas de formación empresarial. Sin embargo, el verdadero éxito en la reducción de los accidentes y las enfermedades laborales sólo puede alcanzarse si todas las partes involucradas en la prevención asumen un **compromiso** concreto, un concepto que constituye el eje de lo que se ha dado en llamar una **"cultura de prevención en materia de seguridad y salud"**

3.

Conclusiones del escenario actual.

Es innegable que la siniestralidad laboral en nuestro país ha disminuido notablemente desde la entrada en vigor de la Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales; pero es así mismo innegable, que la utilización de los mecanismos y medidas de prevención en las empresas es claramente insuficiente.

La conciencia sobre la importancia y el peso que debe tener la seguridad y la prevención en un puesto de trabajo ha crecido en los últimos 20 años de manera muy significativa. No obstante la mayoría de los esfuerzos, recursos y medidas, puestos en juego por los empresarios han ido encaminados al mero cumplimiento formal de la normativa de prevención, obviando en muchos casos, la necesidad de generar en la empresa actitudes proactivas.

La legislación que regula la seguridad y la prevención de riesgos laborales es, lógicamente, cada vez más exigente y ha evolucionado mucho durante este periodo, estableciendo cánones y políticas claras para todos los segmentos y mercados de la economía. Dicha legislación establece de forma concreta distintos índices y medidas de control, sin establecer ninguna medida que motive o impulse a cumplirlas.

Cada vez son más los recursos que se destinan a las políticas y planes de prevención por parte de los empleadores. Son muy pocos los recursos que se emplean en diseñar metodologías o herramientas que garanticen la eficacia de las medidas que se ponen en práctica.

Existe mucha más información acerca de los riesgos que conlleva cada actividad, y para ello se han diseñado planes concretos donde las empresas están obligadas a regular y controlar las actividades de sus empleados. En cambio, existe todavía el problema que supone encontrar el vehículo o la manera de garantizar que todos los integrantes de una empresa desempeñen su actividad de forma consciente cada día de acuerdo a esos riesgos identificados.

En este contexto se hace necesaria la puesta en marcha de acciones que tiendan a estimular la utilización eficiente de los programas y medidas de prevención, establecidos por las empresas con objeto de superar esta insuficiencia y mejorar las condiciones de trabajo, lo cual se traducirá en:

- Un incremento de la eficiencia de la actividad productiva en su conjunto y, en concreto en una disminución de los índices de incidencia de accidentes laborales.
- Un aumento de la productividad.
- Una mayor satisfacción y motivación por parte de las personas que integran la empresa.

Además de las actividades de información y de formación sobre los programas de seguridad y salud, llevadas a cabo en el seno de las empresas se trataría de actuar sobre las actitudes de todas las personas que integran la empresa, esto es del conjunto de trabajadores: directivos, mandos y operarios, en orden a lograr modificar dichas actitudes, cuando sea necesario, para que sean más proactivas en todo lo referente a prevención de riesgos. La práctica de la prevención de riesgos exige trabajar en dos direcciones:

1. Dotar de conocimiento sobre la prevención y los riesgos asociados a la actividad a todos los agentes que participan en la actividad diaria.
2. Facilitar e incentivar el cumplimiento de los requisitos y objetivos de prevención con una metodología orientada al logro, la motivación y la generación de buenos hábitos. Esta última, hasta ahora poco desarrollada.

Accidentes e incidentes, se producen por interacción humana, en la mayoría de los mismos, la principal causa es la ausencia de medidas de prevención; pero en otros a pesar de la existencia de las mismas también se producen, lo que demuestra que hay que trabajar a fondo las **áreas de comportamiento** para aumentar los márgenes de seguridad. En conclusión, el área de mejora no consiste sólo en garantizar el cumplimiento de las previsiones de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales sino en cómo establecer y difundir las medidas y las políticas de prevención en orden a anticipar los errores causantes de accidentes (incluidos los humanos), generando el hábito necesario para ello y desarrollando en la empresa una cultura de la Prevención que informe la filosofía de la empresa y esté presente en todos los procesos de toma de decisiones.

Para actuar sobre las áreas de comportamiento, generando en las personas hábitos positivos y proactividad hacia la prevención, pueden ser un instrumento eficaz las **técnicas de coaching** cuya eficacia está suficientemente probada en otros ámbitos de la actividad humana.

El modelo de aprendizaje de los adultos está basado no sólo en la adquisición de conocimientos, también en el desarrollo de las habilidades. La formación tradicional, a pesar de utilizar métodos más interactivos y participativos, debe o puede complementarse con el coaching para ser más eficaz para desplegar las herramientas necesarias que

ayuden a identificar la meta que se quiere alcanzar y a aprovechar las fuerzas que empujan hacia ella y a dominar las que le frenan.

Con el fin de entender las funciones y el valor que una herramienta como el coaching o entrenamiento puede aportar a las políticas, las medidas y sobre todo a los planes de implantación en prevención es necesario conocer el escenario, el estado y los datos fundamentales que definen la posición y el funcionamiento de las medidas de prevención en el momento actual.

El ejercicio de la prevención se desarrolla en varios ámbitos: la consultoría de sistemas de prevención, la implantación y auditoría de los mismos, la formación del personal y la comunicación interna para que no sólo se conozcan los sistemas y medidas de prevención, sino también las pautas de actuación en caso de incidentes o situaciones de emergencia. Pero estos contextos no son suficientes para garantizar los resultados.

El coaching trabaja sobre las habilidades y comportamientos necesarios para aplicar los medios de prevención con eficacia.

El **coach**, (entrenador), trabaja con un equipo de personas y juntos establecen las metas que hay que alcanzar, identifican las habilidades que deben desarrollarse y los comportamientos que determinan una aplicación excelente de los planes de prevención. El coach es un catalizador que actúa como motivador de los individuos entrenados, aplicando métodos de análisis constructivo para identificar los diferenciales entre las prácticas actuales y las necesarias para hacer que los comportamientos de prevención se conviertan en hábitos en la organización.

Por tanto, tras revisar el estado actual, podemos concluir que las medidas, los recursos, la información y el conocimiento acerca de las medidas de prevención han crecido de manera muy significativa, gracias a los cambios legislativos y a las obligaciones que esos cambios han supuesto.

Es el momento entonces de buscar e implantar herramientas que lo que pretenden es garantizar el cumplimiento de las medidas, a través de la motivación y la concienciación, de forma que llegue a establecerse en la empresa una verdadera cultura de la prevención.

Es necesario convertir ese conocimiento esos recursos y esa información en acciones y compromisos concretos por parte de todos los actores que intervienen en el desarrollo de un plan de prevención.



1

El coaching. Principios básicos.

UGT

1.

Qué es el coaching.

El coaching, tal como se entiende hoy, tiene su origen en el deporte. Los primeros coachs trabajaban la motivación y las fuerzas que empujaban a los deportistas a superar sus marcas.

Viendo el avance producido en el campo del deporte, los expertos decidieron trasladar las enseñanzas obtenidas al mundo de la empresa. El coaching desembarcó como disciplina de desarrollo profesional en los años 80 y, desde entonces, se practica como herramienta habitual de mejora en miles de organizaciones de todo el mundo.

El coaching ejecutivo se convierte así en una fórmula eficaz para resolver necesidades de transformación individual en el seno de las empresas y se ha desarrollado también en la modalidad de coaching de organizaciones y sistemas que permite aplicar los métodos del coaching en trabajo con equipos y organizaciones que deben superar retos muy exigentes.

Queda atrás la creencia de que el coaching es algo exclusivo, utilizándose actualmente en todos los niveles y ámbitos dentro del mundo profesional.

El coaching es un conjunto de herramientas orientado al logro de metas. Es muy eficaz porque trabaja sobre un análisis preciso de cuál es la meta que se quiere alcanzar, cuál es la situación presente y qué hace falta para alcanzar la meta.

Un coach ayuda a identificar claramente el objetivo y la distancia que falta para superarlo pero, sobre todo, permite ver con claridad cuáles son las fuerzas que empujan hacia el objetivo y cuáles son las que frenan.

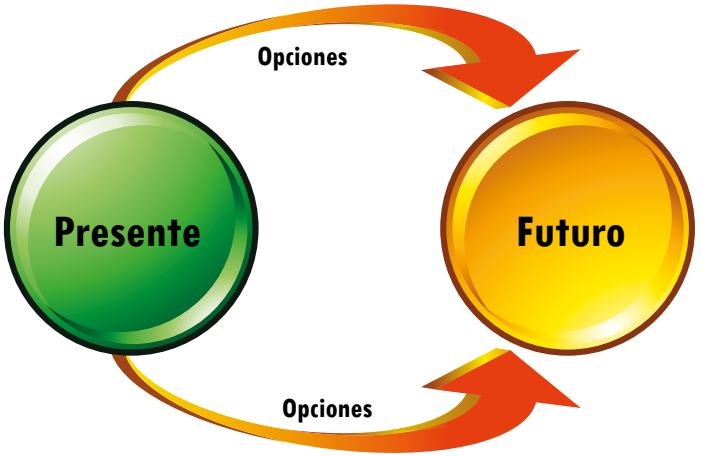
El coaching se aplica en un contexto de transformación y debe partir de la necesidad o de la voluntad de querer alcanzar una meta determinada. También es necesario conocer cuál es la situación de partida con la mayor precisión posible. En muchas ocasiones, tanto la meta como el origen son difusos: el participante siente una necesidad de cambio pero no tiene explícitamente claro qué es lo que quiere cambiar o en qué dirección quiere hacerlo, o no conoce con exactitud cuál es la situación presente y que insatisfacciones le producen.



En ese caso, el trabajo del coach (entrenador de una persona o equipo de trabajo) se orienta a reconocer cuál es su objetivo de transformación y desde qué punto se parte en el proceso.

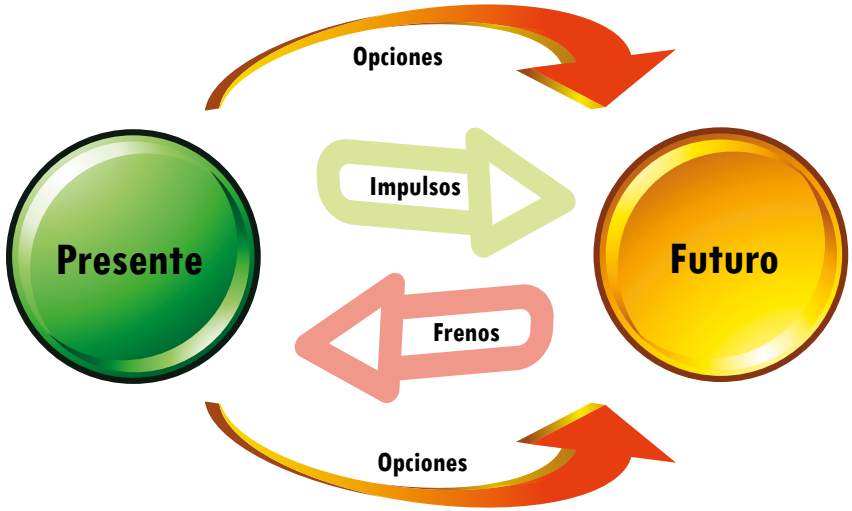
Una vez identificado el objetivo final y el punto de partida, el coach y su equipo trabajan en identificar los posibles caminos que pueden trazarse para llegar a la meta o las opciones que se pueden seguir.

Gran parte del ejercicio de coaching se basa en reconocer que se pueden llevar a cabo elecciones, que la vida está llena de caminos diferentes y que es nuestra responsabilidad elegir el adecuado. Cabe destacar que se trata de un proceso interactivo donde el coach no es un guía sino un elemento más dentro del grupo, actuando a modo de catalizador de las reacciones que un proceso de coaching pone en marcha.



El proceso de elección se debe poner en juego cuando cada miembro del grupo conoce bien cuáles son las fuerzas que le van a impulsar hacia los objetivos y cuáles son las que pueden suponer un obstáculo para alcanzarlo.

- A las primeras le llamaremos impulsores, y son los valores y las motivaciones que dirigen hacia la meta.
- A las segundas las denominaremos frenos; creencias e inhibidores internos que suponen un obstáculo para el proceso.



El siguiente paso es diseñar los planes de acción que se van a poner en marcha para alcanzar los objetivos previstos. Estos planes suponen compromisos que cada sujeto asumirá, sobre todo, consigo mismo.

El proceso de coaching incluirá **puntos de revisión** donde se analizará el grado de consecución de los objetivos:

- qué es lo que ha funcionado,
- qué es lo que no ha funcionado,
- qué aprendizajes se pueden obtener
- y como se pueden reforzar los compromisos o aumentar los niveles de desafío.



Cuando a un equipo de trabajo se le pone en condiciones de ver claro dónde están, hacia dónde van, que les empuja y qué les frena, la probabilidad de llegar al destino es prácticamente del 100%. El trabajo del coach no es otro que motivar y acelerar el proceso hacia el objetivo.

La regla con la que parte el coaching es que el sujeto a entrenar es completo y dispone de todos los recursos que hacen falta para abordar el proceso de transformación. El coach sólo tiene las preguntas y el sujeto tiene las respuestas. El coach confía plenamente en que cada miembro de un equipo es capaz de encontrar el camino de transformación hacia la meta propuesta por lo que su aportación no consiste en dar una solución, sino en llegar a ella con las aportaciones del grupo o el individuo.

El proceso de coaching es holístico en el sentido que considera a la persona como un todo. Aunque se diseñe una agenda de trabajo que contemple solamente metas concretas en un ámbito determinado, como puede ser la prevención, esta agenda se aborda desde todos los planos y dimensiones de la persona. Por eso la relación entre el sujeto y su coach sirve para crear un espacio valiente y seguro desde el que se abordan las transformaciones contemplando todas las perspectivas.

En cualquier caso, el sujeto es el dueño único y absoluto de la agenda del coach. Él decide que transformación quiere abordar y el coach se asegurará de que despliega las herramientas necesarias para ello.

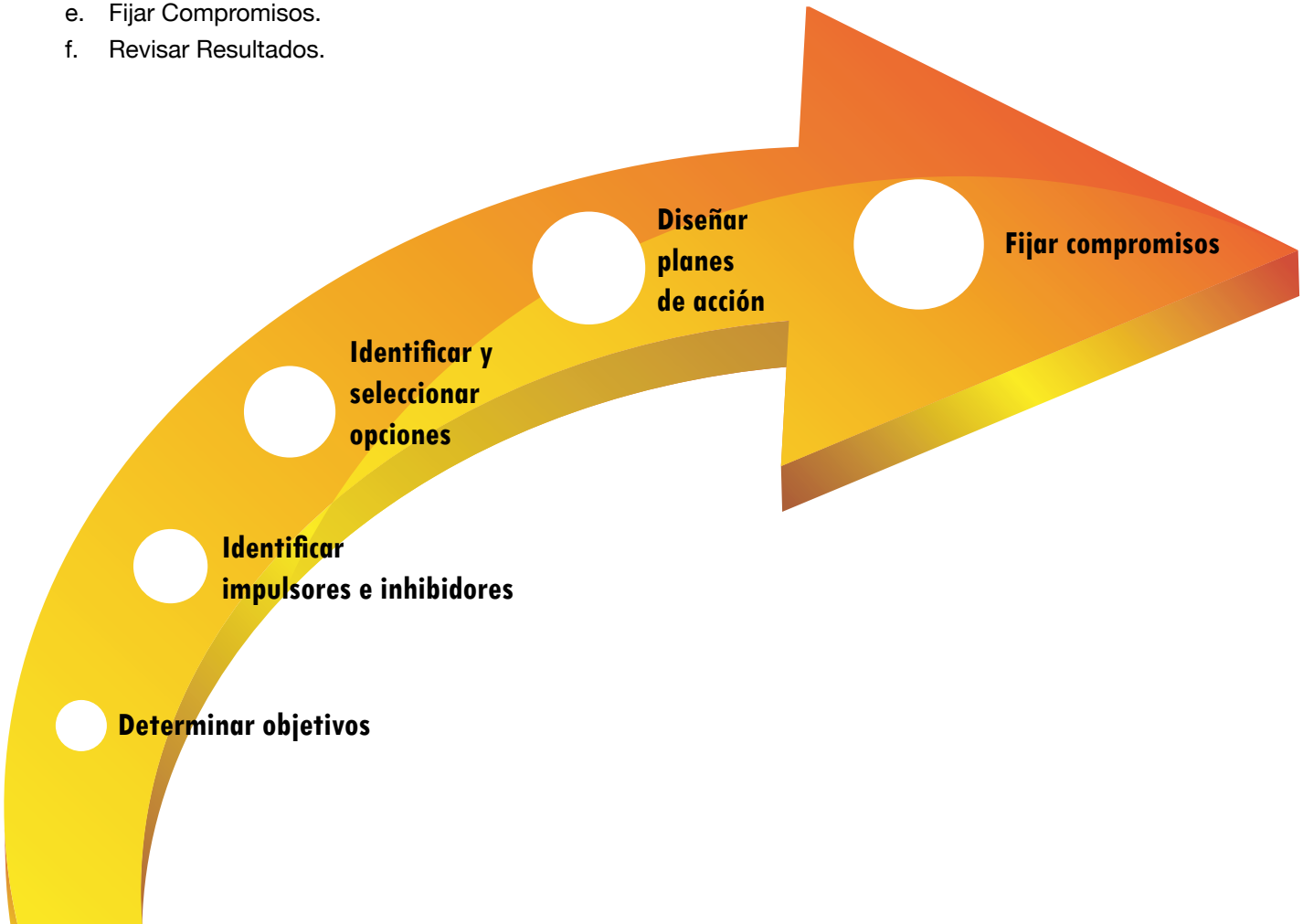
La regla primordial de la relación entre el sujeto y su coach es la confidencialidad: los contenidos de las conversaciones y la relación entre coach y persona solo podrán darse a conocer a terceros bajo decisión del sujeto.

2.

Fases del coaching.

Un proceso tipo de coaching contiene los siguientes pasos:

a. Determinar Objetivos.
b. Identificar el Estado Actual.
c. Identificar y Seleccionar Opciones.
d. Diseñar Planes de Acción.
e. Fijar Compromisos.
f. Revisar Resultados.



a) **Determinar Objetivos**: La primera fase en un proceso de coaching consiste en identificar la meta o metas que el individuo y el grupo quieren alcanzar, a partir de los objetivos prefijados con carácter general para la organización. Ello supone la identificación del objetivo común y de los diferentes objetivos individuales dentro de un equipo de trabajo o grupo humano. Los objetivos individuales siempre estarán supeditados al objetivo grupal. La identificación de los objetivos se realiza a través de un trabajo personal y colectivo en donde se llegan a poner en juego los valores, los sueños y las fortalezas tanto de los integrantes del grupo como del conjunto. La primera fase ayuda a entender que el coaching es un proceso holístico que trabaja en aspectos internos del sujeto pero no se basa en identificar problemas sino en alcanzar metas a futuro.

   Los objetivos o el objetivo resultante definen el funcionamiento del proceso, el seguimiento y suponen una palanca de motivación durante el mismo.

b) **Identificar impulsores e inhibidores**: El primer paso una vez identificado el objetivo dentro de un proceso de coaching consiste en identificar aquellas fuerzas que van ayudar a alcanzarlo y aquellas fuerzas que han impedido hasta entonces llegar hasta él.

   Fortalezas: Se considerará como fuerza impulsora a todo aquello que empuja hacia el objetivo, que nos mueve, nos hace sentirnos fuertes, nos hace vibrar. El coaching busca que nos anclemos en estas sensaciones, tomemos conciencia de lo que realmente somos y lo que realmente pretendemos, y entonces persigamos y trabajemos para lograr el objetivo. El coach canaliza la identificación de todo aquello que mueve al sujeto y le hace vibrar. Muchas veces no se tienen presentes las ilusiones, los sueños, los valores. El coaching trata de profundizar en estos aspectos para llegar a entender o descubrir la esencia de cada uno

   Fuerzas impulsoras ayudarán durante el proceso como elemento de motivación y resistencia al abandono para alcanzar el objetivo. En ellas se agrupan los valores y todas aquellas virtudes o acciones que hacen sentir fuerte al grupo (cuando trabajamos de manera conjunta) o al individuo (en las fases de trabajo individual). Identificar este tipo de fuerzas ayuda al grupo a articular un plan de acción en base a ellas y a tener un sentimiento de pertenencia que se traduce en motivación y buenas prácticas.

   Debilidades: Son las fuerzas que frenan o impiden alcanzar el objetivo. En ellas se agrupan los miedos, creencias limitantes o saboteadoras que están limitando la capacidad del grupo o el individuo. Identificar las fuerzas

limitadoras ayuda a cada persona a tomar conciencia de dónde se localizan los frenos que ella misma, o el grupo, está poniendo a sus fortalezas. El primer paso para tratar de cambiar esa tendencia o al menos mitigarla es ser consciente de cuando aparecen las debilidades.

c) **Identificar y seleccionar opciones:** Una vez reconocido el objetivo o la meta y profundizado en las fuerzas que permiten alcanzarla así como las que hasta entonces limitaban al equipo o el individuo, trazamos el camino que queremos recorrer para conseguir el cambio o la transformación que necesitamos. No se trata, únicamente, de traducir dicho recorrido en un proceso concreto de acciones sino en diseñar la manera en que vamos a efectuar esa transformación

   Este proceso comprende por un lado la identificación de todas las vías posibles y por otro la elección de la más adecuada en cada caso.

   Resulta muy productivo diseñar este proceso en grupo, produciéndose elementos de unión entre los integrantes alrededor del objetivo común. Esta parte del proceso permite entender y encontrar de manera individual y grupal **el reto** en cada caso.

   Ejemplo: El Objetivo de un trabajador puede ser tener sus herramientas y útiles de trabajo en perfectas condiciones de uso en todo momento pero en este momento del proceso se da cuenta de que el reto es ser capaz de ser constante y metódico en una tarea durante un periodo de tiempo prolongado. Cuando se trabaja en base al reto se utilizan ya las fuerzas impulsoras (imaginemos que dicho individuo es inconformista y le gusta mejorar día a día) y se tratan las inhibidoras (imaginemos ahora que siempre ha escuchado y se ha convencido de ser una persona desordenada y despistada).

d) **Diseñar planes de acción:** Conocemos el objetivo, sabemos de forma individual y grupal los retos que tenemos entre manos así como las fuerzas o herramientas personales que nos van ayudar a alcanzarlos. En este momento el proceso exige traducir todo en acciones concretas que nos acerquen al objetivo.

Ejemplo: Para garantizar que las herramientas y útiles de trabajo estén en perfectas condiciones de uso siempre voy a:

- No utilizar otra herramienta que la adecuada a la tarea que estoy realizando.
- Planificar mis tareas antes de empezar la mañana y la tarde.
- Limpiar y recoger cada herramienta que utilice una vez finalizada mi tarea.

Diseñar un plan de acción concreto en actividades y fechas permite:

- Realizar un seguimiento.
- Entender que el máximo responsable o único responsable para alcanzar las metas es uno mismo.
- Tomar conciencia de las barreras que el grupo y cada uno de los integrantes supera durante el camino. (Motivación).

e) **Fijar compromisos:** La última fase antes de la evaluación consiste en transformar el plan de acción y sus actividades en compromisos concretos. De esta manera se trabaja con la motivación intrínseca (generada por el propio individuo) y las ganas de cumplir con lo establecido frente a uno mismo. Se abandona la sensación de obligación para convertir esos planes de acción en una responsabilidad. Para fijar dichos compromisos el coach reta al grupo llegando a comprometerse a cumplir con planes muy ambiciosos. Ejemplo: “Me comprometo a no tener esta semana ninguna herramienta sucia ni fuera de su lugar. Para ello voy a pedir colaboración en el control a mis compañeros y voy a compartir con ellos como ha sido trabajar ese día con ello”.

Los compromisos son la traducción de los planes de acción y deben someterse a un seguimiento y a una revisión, procurando ser más ambiciosos paulatinamente durante el proceso.

f) **Revisar Resultados:** esta fase es primordial. Dicha revisión nos permitirá establecer hasta que punto hemos conseguido cumplir con los objetivos previstos, y en caso de no haber alcanzado nuestra meta, sabremos por qué; qué es lo que nos falta para lograrlo, qué errores hemos cometido y podremos si lo deseamos reiniciar el proceso, en lo que ya denominaríamos fase de optimización.

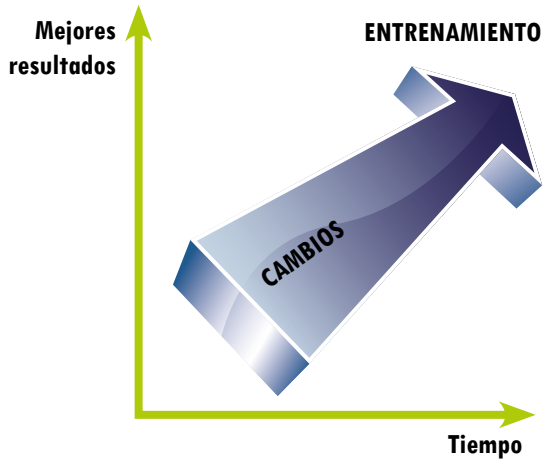
3.

Principios fundamentales del coaching.

Se puede considerar que los procesos de coaching forman parte de loa procedimientos de Prevención Laboral Activa, en la medida en que están orientados, fundamentalmente, al resultado, al logro. El éxito de un proceso de coaching se mide por los resultados de transformación obtenidos.

Los objetivos de los programas de prevención laboral activa son diversos, desde, un mayor rendimiento laboral, entendido como la "no pérdida de capacidades" por el no deterioro por sobrecarga en las etapas finales del trabajador, hasta buscar la disminución de lesiones derivadas de la actividad laboral gracias a una preparación y acondicionamiento físico específico desde la acción preventiva. Es sencillo concluir que los objetivos de satisfacción y proactividad basados en la acción son una verdadera herramienta de desarrollo y motivación.

El coaching se hace para aumentar la proactividad y la motivación de las personas que desean mejorar a través de un cambio. Si no hay cambio, no hay coaching. Por tanto, el coach debe estar invitando (nunca coaccionando) a la persona a que realice acciones en la dirección de la transformación que busca.



Dicho en otras palabras, el coaching no puede ser una conversación filosófica ni un diálogo para intercambiar ideas o contrastar conceptos. El coaching busca el logro y la satisfacción, por lo que el coach debe conseguir que el sujeto se marque las metas, defina qué acciones concretas quiere poner en marcha, qué compromisos asume, cuándo los va a cumplir, cómo lo va a comunicar... En pocas palabras, el coaching es acción pura.

Cuando una persona o un equipo tienen claro dónde están, hacia dónde van, que les empuja y qué les frena, no hay obstáculo que impida llegar al destino.

El coaching se basa en 7 principios fundamentales:

- El grupo tiene todo lo que necesita para alcanzar su propósito.
- El grupo tiene todas las respuestas y capacidades. El coach sólo tiene las preguntas y la capacidad para motivar y provocar al equipo.
- El propósito del coaching es conseguir la transformación.
- El coaching es holístico: se aplica a todas las dimensiones que afectan al grupo.
- El equipo es el que decide qué quiere hacer y hasta dónde quiere llegar con el coaching, en función de su misión dentro de la organización. El coach no pone los límites ni el objetivo.
- Los resultados los obtiene el equipo, no el coach.
- Cuando los objetivos no se alcanzan, también se aprende.

4.

La labor del coach.

El coach emplea una serie de herramientas o habilidades para facilitar e incentivar a su equipo a extender su zona de confort.

En la vida cotidiana y más en la vida laboral normalmente nos encontramos en un espacio de seguridad donde la mayoría de las actividades o comportamientos que realizamos, son los más cómodos o confortables de acuerdo a nuestras fortalezas y debilidades, y a las amenazas y oportunidades que apreciamos en nuestro entorno. Ocurre que muchas veces esos patrones de comportamiento se convierten en hábitos que nos son buenos y que es complicado cambiar de la noche a la mañana.

Esta es la clave para la transformación. Es necesario vencer esas fuerzas limitantes, salir de la zona de seguridad y además tener la suficiente constancia para convertir esos malos hábitos y costumbres en buenos.

Mientras el grupo mantenga posiciones intelectuales y emocionales que no le impulsen a acercarse al límite de su zona cómoda, no será posible la transformación.

Gracias a la relación que se establece entre el equipo y su coach, a aquél no le resulta difícil moverse de su posición actual. El coach establece un espacio valiente y seguro que da confianza al equipo para ir mucho más lejos de donde podría aventurarse de haber intentado ir sólo.



El coach ayuda a extender los extremos de la zona de confort de su grupo o equipo. El objetivo de cada proceso de coaching es distinto, pero el trabajo del coach consiste siempre, en gran medida, en provocar a su equipo de trabajo para que salga de esa zona de seguridad.



5.

Herramientas básicas del coaching.

Para alcanzar dicha meta con sus equipos, el coach trabaja con una serie de habilidades que le ayudan a la buena ejecución del proceso de coaching. Algunas de las más importantes y que definen en gran parte la metodología de trabajo son:

- **A nivel racional:**
    - **La escucha activa**: La capacidad de percibir con todos los sentidos la energía que existe en su relación con el sujeto.
    - **La curiosidad:** el coach lanzará preguntas que generarán reacciones en la persona, quien buscará las respuestas. Las preguntas del coach son como llaves que abren compartimentos de información y sentimientos muy útiles para el sujeto durante su proceso de transformación.
    - **La intuición:** será otra capacidad clave para un buen coaching. El coach debe soltar su intuición y explorar en aquellas zonas donde la intuición le dice que puede haber una respuesta o una clave para el avance del proceso. Pero, por encima de todo, será la empatía y la capacidad de conexión la que le permita dar confianza a la persona para que el proceso de coaching fluya sin obstáculos.
- **A nivel emocional y relacional:**
    - **Filtrado/Clasificación:** El filtrado es un espacio de reflexión en el que se toma el tiempo necesario para que tratar los posibles los problemas así como los síntomas que esos problemas provocan. Descubrimos qué hay en el campo emocional y qué quiere ser explorado a nivel grupal e individual.
    - **Obtener consenso:** El consenso es un acuerdo momentáneo para ir en cierta dirección, sabiendo que hay otras cosas que se dejan en espera temporalmente. Una vez el grupo llega al consenso se percibe la atmósfera/campo emocional alrededor de ese tema en particular que se está tratando,

- **Identificar Roles y Roles Fantasma:** La tensión del campo emocional se fragmenta en polaridades, roles o puntos de vista. Siendo sensible al campo emocional y escuchando cuidadosamente lo que la gente dice, percibimos los roles y creamos posiciones desde las cuales representarlos. Animamos a la gente que se siente atraída a cada rol para que dé un paso al frente y lo llene de contenido y material personal. Mientras los roles interactúan, buscamos varias cosas:

    - Cambios de rol. Una vez nos hemos expresado completamente en un rol podemos sentirnos atraídos por el otro extremo. En ocasiones no somos conscientes de ello. Es útil si alguien percibe nuestras sutiles señales y nos anima a cambiar y hablar desde el otro lado.
    - Roles fantasma. Los roles fantasma son experiencias y sentimientos de los que se hablan o están implícitos pero no están directamente representados. Les hacemos un lugar y animamos a que la gente represente esos roles fantasma.
    - Es importante recalcar que un rol es más grande que cualquier persona: Se necesitan muchas personas para llenar o representar un rol.
    - Somos más grandes que cualquier rol: Ningún rol captura toda nuestra complejidad y ninguno de nosotros desea estar estancado en un único rol.

- **Identificar Bordes y puntos candentes:** Los Bordes son barreras o bloqueos de comunicación. Algo está intentando salir pero no puede expresarse. Los bordes son creados por la identidad del grupo. Un grupo dedicado a la paz mundial puede tener problemas para expresar la agresión. Percibirlo y volver a los bordes y ayudar a que las personas expresen lo que casi no puede expresarse ayuda a procesar la revelación.

  Los Puntos candentes son momentos emocionalmente intensos. En el punto candente, el grupo suele escindirse y ocurren muchas cosas a la vez. Puede haber silencio o caos. El grupo puede cambiar de tema e ir en otra dirección. Es importante percibir los puntos candentes, quedarse en ellos y profundizar. Cuando se pasan por alto se reciclan y se hacen más grandes.

- **Escalado y Des-escalado:** Si se ignora la información de las señales y el campo emocional, el conflicto escalará. El des-escalado de un conflicto a menudo se margina. Ligeras dudas sobre continuar, mirar hacia abajo, tragar saliva, recostarse, respirar profundamente, mirar hacia otro lado, son todas señales de

des-escalado. El conflicto y la ira son emociones fuertes y a menudo tienen una influencia hipnótica. Es duro percibir los pequeños impulsos de volver atrás. El coach puede evitar el escalado y la violencia percibiendo y apoyando estas pequeñas señales de des-escalado como un deseo del individuo por abandonar el rol. Puede animarse a la persona a que los perciba, a abandonar el rol si es necesario y pedirles a los demás que lo tomen.

- **Resolución temporal:** Las resoluciones temporales tienen lugar cuando la gente cambia de rol; cuando hay un acuerdo momentáneo, cuando los roles se diluyen y la gente se vuelve más personal, o cuando se forma un círculo de forma espontánea. Es importante percibir y comentar estos momentos de acuerdo temporal antes de que comience la siguiente ronda de proceso y conflicto.

- **Leer el Campo Emocional o Atmósfera grupal:** La atmósfera de un grupo organiza sus miembros; los coloca en roles particulares. Los miembros rara vez son conscientes del campo emocional pero tiene un fuerte efecto sobre ellos, puede hacerles sentir bien o mal. Los campos emocionales grupales son transgeneracionales lo que significa que pasan de generación en generación buscando consciencia y revelación. Saber esto ayudará a los mayores a apoyar a los miembros en distintos rolas para sobrepasar sus bordes puesto que ellos saben que no es algo sólo personal, sino arquetípico y cultural.

- **Formulación:** La formulación es un método de meta-comunicación sobre el proceso. Percibimos y diferenciamos distintos niveles según surgen:

    - Nivel interno (la necesidad de trabajar sobre la opresión, homofobia, racismo internalizados).
    - Nivel relacional (la necesidad de trabajar sobre las interacciones relaciónales según ocurren, percibiendo bordes, dobles señales, rango, etc.)
    - Nivel sub-grupal (la necesidad de un grupo religioso, racial, étnico de género o interés especial de trabajar sobre sus propios problemas).
    - Nivel grupal (la necesidad de trabajar sobre la marginalización por parte del grupo de ciertos aspectos suyos, como distintos estilos de comunicación, lenguaje, dinero, etc.)
    - Nivel sistémico (la necesidad de trabajar sobre provocar un cambio estructural externo, como leyes, reglas, políticas, acceso al dinero, etc.)

- **Trabajar con las trayectorias de las Relaciones:** Esta capacidad hace referencia a la habilidad utilizada por el coach y los miembros del grupo para indicar en qué nivel de realidad se está expresando el grupo o si hay conflicto entre niveles, en lugar de conflicto entre miembros del grupo.

El coaching pretende ayudar a que las personas tengan mucha más capacidad para liderarse a sí mismas. El coaching se aplica a cualquier nivel de la organización, puesto que los cambios son notables sin importar cuál sea la función o nivel jerárquico que ocupen los participantes en el proceso.

Las herramientas de coaching se aplican a partir de un proceso de evaluación y en el contexto de un plan de desarrollo de las personas involucradas. Si la organización no cuenta con una herramienta de evaluación específica, el coaching puede comenzar con un proceso de autoevaluación que concentra el esfuerzo en las áreas en las que el interesado considera que necesita cambiar.

El coaching utiliza, también, otras herramientas comunes a técnicas de desarrollo personal y organizacional:

- Generación de ideas en común (Brainstorming y Metaplaning).
- Plan de Acción.
- Árbol de Relación Causa-Efecto.
- Creación y Selección de Opciones.
- Visualización.
- Mándala o Camino al futuro.

Saber hacer las preguntas adecuadas, creer en la capacidad de las personas para alcanzar sus objetivos, saber escuchar, generar empatía, motivar, animar, invocar, desafiar, empujar más cerca de los límites, pedir compromisos, tener intuición y aplicarla… son cualidades de los buenos coach (entrenadores), pero también son cualidades de los buenos líderes. El coach en ningún caso ocupa una posición de liderazgo ejecutivo, pero si facilita, incentiva o motiva el cambio a través de estas habilidades.

Un líder tiene que ser capaz de articular la visión, la meta hacia la que va a caminar el equipo. Liderazgo equivale a gestionar en la transformación; y las cualidades anteriores son instrumentos valiosísimos para conseguir que el equipo llegue a la meta marcada.

Las habilidades de coaching facilitan un entorno de relación más seguro y valiente entre las personas. Los que despliegan estas capacidades tienen un mayor grado de influencia sobre quienes les rodean porque ejercitan una comunicación muy eficaz. En la gestión de equipos humanos, la consecución de los objetivos depende mucho de la capacidad de los gestores de transmitir estos objetivos de forma clara y concreta y de la capacidad que tiene toda la organización de que los objetivos sean asumidos, de que se compartan los planes, se discutan las opciones viables, se identifiquen los obstáculos, etc.

Además, el buen desempeño de los gestores implica ejercer a su vez una función crítica para el futuro de la organización: identificar el talento y habilitar su desarrollo interno. Implantar una cultura en que los directivos y gestores mantienen una relación transparente en la que los individuos con talento obtienen oportunidades de desarrollo garantiza los resultados a largo plazo.

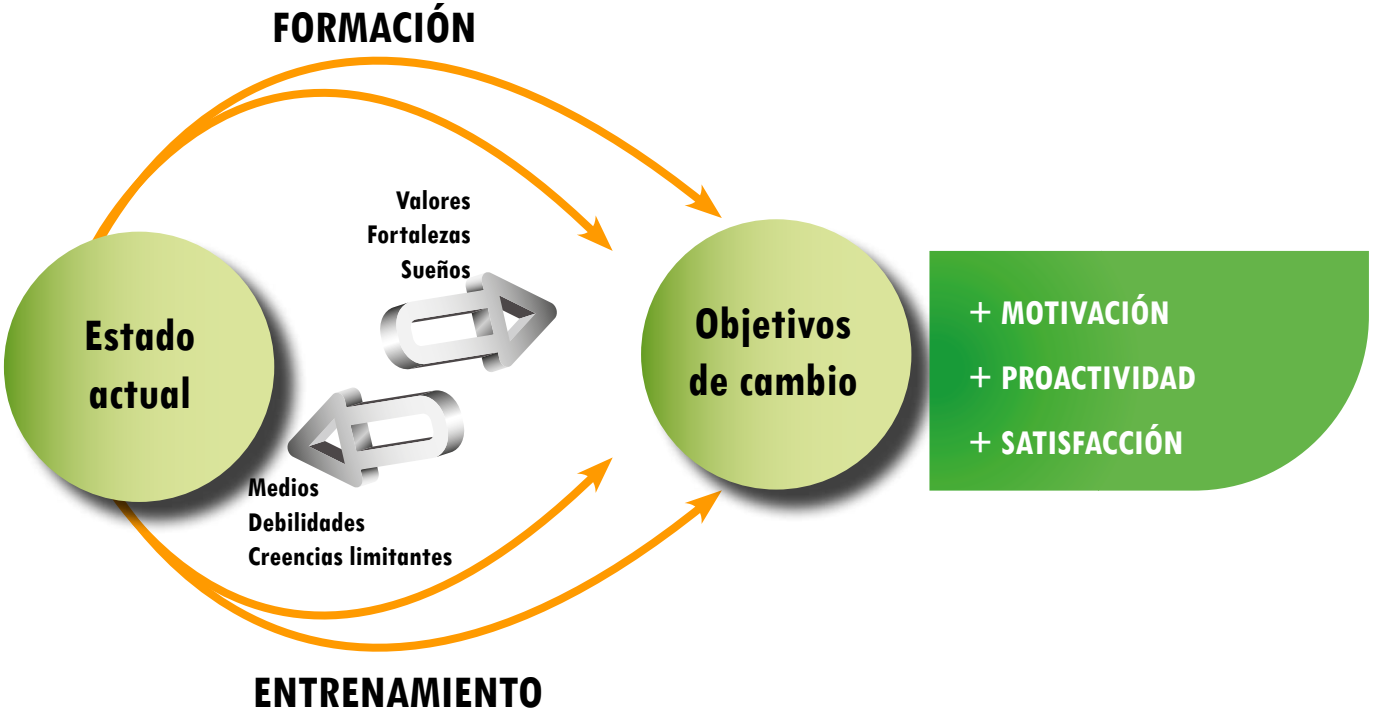
Las habilidades de coaching que más contribuyen a crear esta cultura son:

- Creer en la capacidad de los demás.
- Saber escuchar con todos los sentidos.
- Crear una conexión fuerte y generar empatía.
- Sintetizar lo que ocurre y articularlo para compartir la visión.
- Ejercer la curiosidad como muestra de interés por la persona.
- Usar las preguntas abiertas para descubrir los tesoros que otros ocultan dentro.
- Analizar sin juicio.
- Acompañar a los demás en sus procesos internos.
- Identificar las resonancias y las disonancias.
- Desafiar más allá de los límites de la zona de confort.
- Invocar lo que los demás llevan dentro ara que lo saquen en beneficio del objetivo.

Adicionalmente existe una metodología para emplear los procesos de coaching aplicados a la formación, por lo que se asegura no sólo la mejora del conocimiento, sino su aplicación práctica de forma sostenible. Esta metodología complementa la formación y facilita que el conocimiento obtenido se convierta en resultados.

La formación tradicional en capacidades actúa principalmente sobre el campo del conocimiento. Muchos participantes en cursos convencionales reflejan en sus encuestas de satisfacción que el curso estuvo bien, que les permitió ordenar las ideas que ya tenían y poner nombre y explicar el porqué de cosas de sentido común que, de una manera u otra, venían haciendo. Este tipo de cursos generan un impacto menor pues inciden en la mayoría de los casos en el comportamiento de forma temporal. Sin transformación no hay logros nuevos y el coaching es el complemento ideal a la formación para alcanzar dicha transformación.

Es conveniente añadir el coaching a la formación para lograr la transformación: trabajamos con los grupos y las personas para que entiendan cuáles son sus motivaciones, sus fortalezas, sus sueños… El participante identifica las fuerzas que le empujan hacia la meta, pero también las que le pueden obstaculizar los logros: sus creencias, sus inhibidores y miedos. Al reforzar las primeras y gestionar las segundas, se allana el camino hacia el éxito y la formación consigue que las metas se alcancen.



6.

El coaching de equipos.

El coaching del grupo o del equipo se fija menos en el comportamiento individual y más en las interacciones entre las partes.

El coach trabaja con cada una de las partes del sistema por separado (trabajo individual) y les ayuda a reconocer sus fortalezas, emociones, miedos, capacidades, motivaciones. La evolución de este trabajo es potente cuando esta tarea trasciende del individuo al grupo. Cuando los integrantes del equipo toman consciencia y establecen y regulan las relaciones y los roles que van a jugar, es cuando el total pasa a ser mayor que la suma de todas las partes (son los propios participantes quienes realizan el trabajo, el coach es un mero motivador y catalizador en el proceso).

Es esta evolución final la que cataliza la capacidad de los equipos y grupos a ir más allá de lo personal hacia una identidad de grupo fuertemente generativa. La habilidad del coach para trabajar con destreza los aspectos emocionales de todos los niveles de un sistema relacional: uno mismo, el otro y el grupo o la totalidad determina que un equipo maximice el rendimiento y alcance los objetivos fijados. Es por eso que el trabajo de la energía y la inteligencia emocional son básicos para el éxito del proceso.

Un sistema está compuesto por muchas partes, y sin embargo la suma de todas ellas es mayor que esas partes. Las partes siempre están en una relación de interdependencia con otras partes, abrazando un objetivo o tarea común. Es complejo y auto-regulador. El coach tiene una función primordial: revelar el sistema a sí mismo. Ayudando al sistema a verse a sí mismo (sus fortalezas, sus obstáculos, su potencial) el coach puede crear los cimientos para que el sistema encuentre sus propias respuestas. El coaching de equipos traduce y representa el trabajo individual dentro del sistema, que empieza por tomar consciencia de que tiene una identidad propia.

7.

Crear comunidad.

Uno de los pilares del coaching de equipos es la creación de comunidad, que se alcanza cuando se procesan los conflictos y tensiones del grupo. El coaching trata de gestionar/apalancar los sentimientos de cada uno, estar al tanto de las interacciones individuales y controlar los campos emocionales para mantener la consciencia de todo el sistema. Una vez el equipo es consciente no se aleja del objetivo ni se centra en cuestiones personales, y en ese campo, es donde la prioridad del grupo está por encima de las prioridades individuales. Para poder crear la comunidad el coach pone en juego una serie de habilidades:

- **Desapego:** Es el descubrimiento del espacio y del abandono. El trabajador global mantiene un centro tranquilo de desapego. En palabras de Angeles Arrien (The Four Fold Way) nosotros "aparecemos, prestamos atención y no tenemos un interés personal en el resultado". Lo que significa es que el coach mantiene una actitud de "¿quién sabe lo que es bueno o malo?". Esta habilidad permite al coach educar (siempre como un miembro más) al grupo en la diversidad, admitiendo que cualquier postura o idea no es algo personal sino una visión de lo que está ocurriendo (un problema, un propósito, un conflicto)

- **Energía:** El coach cuando trabaja con el grupo escucha el campo emocional antes de tratar con el contenido. El coach grupal facilita la gestión del campo energético creando espacios de conciencia e intencionales. Esto puede ocurrir a través de intervenciones que crean positividad cuando sean necesarias y el campo de energía deja de ser positivo. Al dar forma al espacio emocional, el coach sienta las bases para el cambio. El coach grupal utiliza la inteligencia emocional dentro del grupo como canalizador para conseguir una mayor satisfacción y pro actividad por parte de las personas. Para realizar dicha actividad trabaja con el modo de escucha activa global (que detallamos más adelante) y que permite además participar a cualquier integrante del grupo en el trabajo de mantenimiento de la energía positiva.

- **Alteraciones:** El coach grupal sabe que las alteraciones son el motor del cambio constructivo. Cada conflicto o dificultad es sólo el comienzo de algo que está tratando de suceder. Las semillas de la resolución son inherentes a toda situación. Cuando el grupo es capaz de tratar las alteraciones fuera del campo del enfrentamiento personal se produce la comunicación efectiva y es mucho más sencilla la resolución de conflictos.

- **Agenda del grupo:** El integrante del grupo sirve al todo. Esto implica entrar en el misterio de los procesos generativos del grupo. El coach no sólo escucha la voz del sistema sino que también sabe que el sistema es un conducto para un cambio colectivo mayor. El grupo en sí, está al servicio de algo más grande. En resumen, existe una agenda que tiene en cuenta objetivos, características y relaciones que está por encima de cualquier motivación o problema por parte de cualquier integrante o integrantes del equipo.

- **Servicio:** El coach grupal se compromete a ser útil, independientemente de cómo. El coach está al servicio de lo que está tratando de alcanzar el equipo y nuestra lealtad es hacia las necesidades emergentes del sistema. Una vez el grupo entiende ese comportamiento por parte del coach se refuerza su posicionamiento como catalizador del proceso al mismo tiempo que se refuerza la agenda del grupo de forma definitiva.

8.

Democracia profunda.

El concepto de democracia profunda describe acertadamente otro de los pilares fundamentales que sostiene la metodología del coaching de equipos.

El principio de la Democracia Profunda [1] establece que el sujeto sabe que la realidad sólo se representa de forma precisa cuando se escuchan todas las voces, incluso las desagradables o difíciles. Cada voz del sistema contiene información valiosa. Esto significa cierto compromiso para presentar el conjunto de todas las opiniones por el bien del sistema completo, lo cual no siempre es fácil puesto que las organizaciones no siempre están abiertas al libre intercambio de opiniones.

En particular, en el área de prevención de riesgos laborales, ha de prestarse especial atención a las visiones críticas respecto de los planes de prevención y del sistema de prevención en su conjunto, o de la actuación de los servicios de prevención. Una utilización inteligente del espíritu crítico que los trabajadores puedan manifestar respecto de los sistemas de prevención establecidos en la empresa, y la atención a las opiniones emitidas en consecuencia, puede ser un elemento valioso para mejorar el sistema en su conjunto y, desde luego, facilitará su aceptación, y por ende las posibilidades de cumplimiento, por parte de los distintos estamentos que integran la empresa.

El coach grupal sabe que puede haber ocasiones en las que puede tener que provocar al sistema (o controlar sus riendas) para respetar la democracia profunda por el bien del objetivo mayor. Cada voz y cada sentimiento necesitan representación para que un grupo se conozca a sí mismo y resuelva sus problemas. La creencia básica es que la realidad y el sueño, estados profundos de conciencia verbales y no verbales, son igualmente importantes.

1 La democracia profunda es un paradigma socio-político y una metodología, desarrollada por Arnold Mindell (1992), fundador del Process Work.

9.

El trabajo global.

El trabajo global es un método de trabajo en grupo basado en la Democracia Profunda. Consiste en utilizar las habilidades de cada miembro para ayudar a los grupos pequeños y grandes a vivir, trabajar y crecer juntos en su mundo y su entorno. El objetivo del trabajo global no es crear un mundo sin conflictos; sino apreciarlos como herramienta y motor de cambio. Confía en que los conflictos señalan la diversidad que puede ser necesaria para crear una comunidad y propiciar la evolución de la misma.
Los grupos, al igual que los individuos y las relaciones entre ellos, tienen procesos primarios y secundarios y, por tanto, límites, señales y canales de circulación de ideas, afectos e influencias mutuas.

Objetivos para el Trabajo Global

- Sacar a la superficie el fondo de ensoñación de un grupo (proceso secundario y campo emocional).
- Crear un mundo/cultura sostenible introduciendo la consciencia en el sistema.
- Crear una experiencia circular; todas las partes son bienvenidas y son vistas como interdependientes.
- Hacer espacio para las cosas que no se han dicho y que son tabú decirlas.
- Hacer espacio para los distintos roles para conocerse entre sí y tener la libertad de interactuar.
- Crear soluciones temporales/momentáneas. Los trabajadores globales están más interesados en el proceso que en la solución y en ocasiones no hay solución. El proceso en sí es el catalizador.

El resultado de transformar el equipo de trabajo en una comunidad en democracia profunda se traduce en:

- Obtención de una identidad propia.
- Abandono de enfrentamientos personales al hacer frente a conflictos.
- Participación y proactividad por parte de todos los integrantes en la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Entorno y energía positiva como canal de motivación y compromiso.

Es obvio que en ámbitos como la prevención de riesgos laborales, en actividades que exijan la participación de varios equipos, el trabajo de coaching para lograr que el grupo se comporte como un equipo así concebido (comunidad de interés dotada de democracia profunda) puede ser tremendamente eficaz para lograr una respuesta positiva de todos y cada uno de los miembros del grupo a los requerimientos de los sistemas de prevención establecidos en la empresa.



10.

Los sistemas relacionales.

La herramienta fundamental que utiliza el coaching de equipos como metodología de desarrollo no es otra que actuar sobre las relaciones de los miembros del grupo. Una vez el equipo se identifica como una comunidad, tiene una identidad y unos valores y principios para su desarrollo, es necesario reconocer y diseñar como son las relaciones dentro del equipo (a partir de ahora sistema relacional).

La Teoría de sistemas ve al individuo como un sistema que vive dentro de sistemas mayores, como relaciones personales, relaciones de trabajo, etc. Una definición sencilla de un sistema relacional es que consiste en una serie de elementos interdependientes con un enfoque o identidad común.

El coaching de sistemas relaciónales confía y trabaja para fomentar y educar al sistema, sobre la base de que mientras el sistema mismo encuentre formas estructurales y otras de transformarse, continuará produciendo al menos una posibilidad para más cambios, cambios que pueden inducirse y orientarse hacia el objetivo común.

11.

La inteligencia relacional.

La Inteligencia de los Sistemas Relaciónales incorpora la Inteligencia Emocional y Social y amplía el enfoque hacia un paradigma más amplio, la capacidad de verse uno mismo como parte del Sistema Relacional.

Un Sistema Relacional lo forman un grupo de personas interdependientes con identidad o funciones comunes. Identificarse y alinearse con un sistema es un cambio que va más allá de la simple conexión efectiva con los demás. Es la diferencia que existe entre tener relación con un grupo de individuos y ver al grupo como una entidad integrada y completa de la que uno forma parte.

Todos hemos podido ver a un equipo de proyectos donde los egos individuales se mezclaron para crear algo mucho más grande y la verdadera sinergia creativa surgió. Ese “estar en el trabajo juntos” es la vivencia de la Inteligencia del Sistema.

Trabajar con la inteligencia relacional permite al equipo:

- Tener una Comunicación clara y efectiva.
- Mantener la moral/motivación en niveles óptimos para al desempeño (Positivismo).
- Fomentar la creatividad, productividad y sinergia del equipo.
- Tener mayor capacidad para la resolución de conflictos.
- Tener claros en todo momento los roles de cada integrante en el equipo.

12.

Habilidades y herramientas para procesos grupales.

Para desarrollar un coaching grupal, el coach debe poner en juego una serie de habilidades extra que sumar a las que de por sí utiliza en los procesos individuales. El peso de cada una de ellas varía en función del proceso y del grupo de trabajo, de la misma manera que varían en un proceso individual. El coach debe:

- Leer el Campo Emocional o Atmósfera grupal. La atmósfera de un grupo organiza sus miembros; los coloca en roles particulares. Los miembros rara vez son conscientes del campo emocional pero tiene un fuerte efecto sobre ellos, puede hacerles sentir bien o mal. Los campos emocionales grupales son transgeneracionales lo que significa que pasan de generación en generación buscando consciencia y revelación. Saber esto ayudará a los mayores a apoyar a los miembros en distintos roles para sobrepasar sus bordes puesto que ellos saben que no es algo sólo personal, sino arquetípico y cultural.

- Percibir y diferenciar distintos niveles de necesidad de actuación:

    · Nivel interno (la necesidad de trabajar sobre los prejuicios internalizados).

    · Nivel relacional (la necesidad de trabajar sobre las interacciones relacionales según ocurren, percibiendo bordes, dobles señales, rango, etc.).

    · Nivel sub-grupal (la necesidad de un subgrupo de intereses de trabajar sobre sus propios problemas).

    · Nivel grupal (la necesidad de trabajar sobre la marginalización por parte del grupo de ciertos aspectos suyos, como distintos estilos de comunicación, lenguaje, dinero, etc.).

    · Nivel sistémico (la necesidad de trabajar sobre acatar o provocar un cambio estructural externo, como leyes, reglas, políticas, acceso al dinero, etc.).



III

El coaching dentro del ámbito de la prevención

UGT

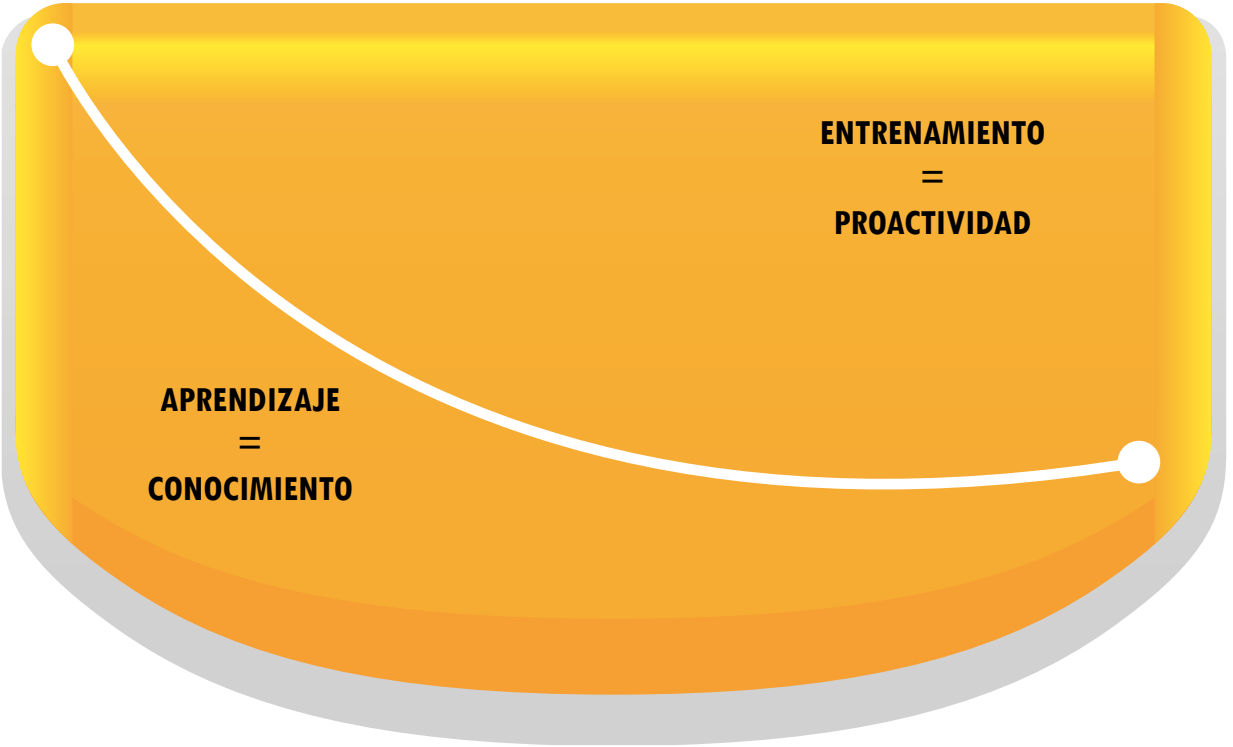
En el caso de la generación de hábitos positivos hacia la prevención de riesgos laborales en una empresa, el coaching trabaja sobre las habilidades comportamientos y motivaciones necesarios para aplicar las medidas de prevención con eficacia y satisfacción. El coach trabaja con un equipo de personas y juntos determinan las metas que hay que alcanzar, identifican las habilidades que deben desarrollarse y los comportamientos que determinan una aplicación excelente de los planes de prevención. El coach también actúa como catalizador de las reacciones de los individuos entrenados, aplicando métodos de análisis constructivo para identificar los diferenciales entre las prácticas actuales y las necesarias para hacer que los comportamientos de prevención se conviertan en hábitos de la organización.

Sólo con personas cualificadas y motivadas se puede lograr el nivel de innovación, creatividad y compromiso que las organizaciones necesitan. La motivación es una de las palancas fundamentales que permitirá al conjunto de los trabajadores y miembros de una organización cumplir diariamente con los requisitos u objetivos de prevención que se hayan establecido.

La razón fundamental de esta acción no es otra que trabajar sobre todos los factores que intervienen o influyen en el cumplimiento o no cumplimiento de los requisitos de prevención y no limitarse a dar la información teórica o los conocimientos necesarios para la buena práctica.

Una vez hemos profundizado en el concepto de coaching, en los principios que lo rigen y en las fases que comprende entendemos de forma muy intuitiva que es la herramienta que puede ayudar más a los componentes de una organización a “llevarles a la acción”.

Aceptando que en este momento el reto no consiste en que todos los agentes del proceso conozcan más y mejor los planes de prevención sino que los lleven a cabo de una forma rigurosa y comprometida, la herramienta o metodología más adecuada debe de estar enfocada a la satisfacción y la acción (pro actividad) y no solo al conocimiento.



El aprendizaje y las actividades orientadas a dar información sobre los planes de prevención deben darse de manera adecuada; pero una vez los trabajadores hayan alcanzado un nivel de conocimiento de los planes y sistemas de prevención, el esfuerzo y los recursos deben de estar destinados a aumentar la pro actividad y la satisfacción para la aplicación de las medidas contenidas en dichos planes.

Si no llevamos a la práctica esta estrategia podemos encontrarnos con equipos que tengan mucha información acerca de los planes y tareas de prevención que deben realizar, pero que después en la actividad diaria no sean capaces de tener la disciplina, el compromiso, la motivación o el hábito de llevarlas a cabo.

De nuevo hacemos referencia a la prevención laboral activa (PLA) como principal elemento diferenciador de la prevención moderna. Muchos países y grandes corporaciones están abogando firmemente por una prevención basada en el sujeto, intentando potenciar sus competencias físicas y de salud.

Los programas de prevención laboral activa, por un lado, mejoran la eficacia laboral a partir de mejores condicionantes de salud físico-preventivos y psíquicos, y por otro, consiguen la disminución de lesiones derivadas de la actividad laboral gracias a la preparación teórico-práctica y al acondicionamiento específico aplicado en diferentes formatos. Esta iniciativa puede ser el pretexto para comenzar a utilizar el coaching como herramienta de desarrollo de planes de prevención laboral activa y general en las organizaciones.

La evaluación específica de las tareas, los movimientos y posturas que ayudan en la identificación de patrones de movimiento de las actividades laborales son fundamentales en la prevención de lesiones y en la eficacia corporal ante un trabajo determinado. El trabajo experiencial y las sesiones prácticas de esta metodología coinciden con las bases de trabajo de una herramienta como el coaching.

De esta manera, la Prevención Laboral Activa (PLA) se complementa con los programas de coaching para asegurar un resultado exitoso en la búsqueda de prácticas laborales positivas para los empelados y transformar las prácticas de prevención dirigidas hacia la proactividad.

Para llevar a cabo la transformación y aplicar la metodología del coaching a la prevención, el coach trabaja desde dos perspectivas: El trabajo individual y el trabajo grupal o colectivo

1.

El trabajo individual.

La perspectiva individual del coaching trabaja en el desarrollo de las habilidades clave para construir los hábitos que un plan de prevención exige. El peso de cada una de estas habilidades y el protagonismo que adquieren dentro del proceso dependen de los participantes y del punto de partida respecto del objetivo.

El trabajo individual no tiene porque realizarse de manera marginal ni en la privacidad, basta con que el grupo y el coach sean capaces de trazar diferentes líneas de acción durante las sesiones, estableciendo diferentes pautas y metas para cada uno de los integrantes del grupo.

Desde la perspectiva individual en un coaching orientado a la prevención se ponen en juego las siguientes herramientas y habilidades:

- La Escucha.
- La Empatía.
- El Compromiso (concretar ¿qué vas a hacer?, ¿cuándo?, ¿cómo lo sé yo?).
- La Responsabilidad versus obligación.
- El Respaldo.
- El Reconocimiento.
- La motivación.
- El conocimiento de los efectos producidos (feedback).
- El reto.
- El seguimiento.

La escucha:

Una de las habilidades que el coaching trabaja con más dedicación es la comunicación, dentro de la cual encontramos la escucha. El coaching trabaja la escucha eliminando los juicios previos y tratando de captar el mensaje libremente, sin pensamientos ni creencias propias que lo puedan sesgar.

No se trata solamente de captar la información del mensaje sino todo lo que rodea a esa comunicación, tomando en consideración esa información también como relevante. Para el coaching resulta esencial ser capaz de escuchar los valores, emociones, estados de ánimo o motivaciones que encierran una comunicación.

Dentro de la escucha activa distinguimos tres niveles:

- **Escucha interna**: La escucha interna mantiene el foco de atención en nosotros mismos. Se trata de escuchar nuestros propios pensamientos, opiniones, juicios, sentimientos. Es un nivel muy importante para el trabajo de reconocimiento personal. Reconocer motivaciones propias, deseos, sueños, valore, miedos o creencias limitantes.

- **Escucha externa**: El centro de atención es la persona que está transmitiendo el mensaje. Se presta atención a las palabras, expresiones, emociones sin sacar ninguna conclusión mientras el mensaje no ha terminado. Es necesario escuchar de manera “limpia” eliminando todo pensamiento interno.

- **Escucha Global**: Además de mantener el foco interno o externo se perciben los estímulos que rodean la comunicación. Determinar el estado de energía del espacio físico, de las personas que están en él, así como su estado de ánimo. No se trata solamente de mantener la atención en el mensaje sino además percibir los impactos de esa comunicación en la energía tanto para el sistema como conjunto, como para los integrantes del sistema.

La empatía:

El coaching tiene como objetivo desarrollar la capacidad para desarrollar relaciones de empatía entre los integrantes del grupo. A través de la escucha y eliminando los prejuicios, trabaja con ejercicios donde cada miembro del grupo se pone en el lugar de otro.

El coach ayuda a cada individuo a tomar conciencia de los roles necesarios para llevar a cabo su actividad, así como de las dificultades que conlleva desempeñar cada uno de los roles.

La responsabilidad versus obligación:

El coaching transforma las obligaciones en responsabilidades. Cuando un individuo debe de hacer frente a actividades rutinarias o de poco valor para él tiende a desmotivarse y acumula malos hábitos. Las obligaciones dejan de serlo y pasan a ser responsabilidades cuando el individuo es consciente del rol que está desempeñando y su implicación en la seguridad propia y del grupo, de la importancia de dicho rol dentro de la cadena y de los valores y fortalezas que pone en juego cuando realiza dicha actividad. Podemos resumir en que las instrucciones dejan de existir como tales para convertirse en áreas de responsabilidad, donde la persona se mantiene motivada y busca la excelencia.

El compromiso:

Es una de las consecuencias de trabajar en base a responsabilidades. Es la traducción de las obligaciones a la acción. El coaching trabaja con las áreas internas del ser de manera individual y a través de las fortalezas de cada una de ellas llega a conquistar el compromiso de cada uno. El resultado es un escenario proactivo, en lugar de reactivo, donde cada integrante siente la necesidad de cumplir con su rol, en base a un compromiso personal y no a una obligación.

El respaldo:

Cada área de responsabilidad depende de las demás y cada individuo está afectado por todos los demás integrantes del sistema. Tomar conciencia de ello ayuda a representar a cada uno un escenario donde tiene una función que no desempeña solo. Esta herramienta ayuda a eliminar barreras y bloqueos provocados por miedos y fuerzas limitadoras, al mismo tiempo que alimenta un clima de colaboración, empatía y de comunicación efectiva.

El reconocimiento:

El reconocimiento es fundamental para mantener buenas prácticas de manera sostenible, llegando a convertirse en hábitos (uno de los retos que identificamos como claves para implantar un plan de prevención de forma exitosa). Reconocer en cada caso a todos aquellos que han cubierto su área de responsabilidad, ayuda a motivar a los integrantes del equipo al mismo tiempo que favorece un clima de positivismo y orientación permanente al logro.

La motivación:

El coach trabaja la motivación desde dos perspectivas:

- **Motivación externa**: El coach envía mensajes positivos que transmiten por un lado la capacidad de los miembros del grupo para acometer sus áreas de responsabilidad y por otro que conecta al grupo con algún tipo de recompensa que se obtendrá en el caso de alcanzar los objetivos (ausencia de accidentes o recompensas directas establecidas por la empresa para equipos de siniestralidad reducida).
- **Motivación interna**: El coach a través del trabajo de reconocimiento personal identifica retos que mantienen conectado a cada trabajador, que persigue un desarrollo y se motiva a través de la superación de barreras personales.

El reto:

El reto consiste en lograr que cada individuo o miembro del equipo se mantenga en un escenario de desafío. Cuando tenemos ante nosotros un objetivo retador aumenta nuestra motivación y nuestras ganas de alcanzarlo.

El feedback:

Cada miembro del equipo y el conjunto deben tener información de manera constante o al menos frecuente del desempeño de lo que están realizando y de las consecuencias de su actuación. El coach establece o diseña hitos de comunicación así como trabaja con el grupo para que sea capaz no solo de medir resultados, sino de traducirlos en un feedback saludable (en las formas) y productivo de cara a futuro.



La capacidad de dar feedback es otra de las habilidades necesarias para desempeñar una función en equipo y en las que el coach trabaja de manera individualizada y constante durante el proceso.

El seguimiento:

La metodología del coaching se basa en el “lograr” por lo que toma especial relevancia los mecanismos de seguimiento que deriven en indicadores del desempeño. Dichos mecanismos no deben buscar una estrategia de vigilancia o control sino hitos a los que poder asociar objetivos intermedios tanto a nivel colectivo como individual durante el proceso.

2.

Trabajo grupal o colectivo.

El desarrollo de un plan de prevención requiere de la participación de todos los agentes de una organización. Se trata de una actividad que afecta por separado a cada uno de los integrantes de una empresa al mismo tiempo que afecta a todos en su conjunto y a las infinitas asociaciones y relaciones que existen entre ellos.

La gran potencia del coaching como metodología es que trasciende del individuo y trata también los sistemas que relacionan a los individuos dentro de un grupo.

Del mismo modo que las diferentes actividades que se ponen en juego en un proceso de coaching varían su importancia y su peso dentro del mismo según los participantes, también lo hacen según el grupo que ellos mismos forman. Puede ocurrir y es algo habitual que dentro de la organización no se esté cumpliendo con algunas normas fundamentales que están al acceso de cualquier miembro si atendemos a sus capacidades y la formación recibida.

Es necesario por tanto “atacar” los frentes que impiden al colectivo funcionar, bien porque no han tomado conciencia de que lo son, bien porque sus mecanismos, reglas y patrones de funcionamiento no son adecuados.

Detallamos algunas de las actividades que el coach desarrolla con el grupo con el fin de garantizar un escenario donde cumplir con los objetivos de prevención.

Diseño de alianzas:

El coach diseñará el acuerdo a establecer con el grupo al que entrena en lo que concierne a los objetivos a cumplir y a los procedimientos para lograr este cumplimiento. Este paso crea la plataforma fundacional desde la que tendrá lugar el resto de trabajo.

Al diseñar la alianza de la asociación, el coach ayuda a los miembros del sistema a empezar a encontrar el alineamiento sobre el propósito y las “reglas básicas” para lograr el objetivo. Además están dando los primeros pasos en diseñar de forma consciente su cultura de prevención y en ser corresponsables de su conservación.

Establecimiento de roles:

El objetivo es que los individuos desarrollen una nueva conciencia sobre cómo los demás perciben la realidad. Esto hace posible que la gente evolucione, no sólo en sus relaciones, sino también en su yo individual. Cuando uno puede salir de sus posturas, cultura y expectativas "fieramente" defendidas y ponerse en la piel de otra persona en una realidad distinta, entonces hay una posibilidad real de evolución personal (empatía).

Aumentar nuestra conciencia en la realidad independiente y diferente del otro tiene aplicaciones en equipos, organizaciones y para cuestiones mayores globales. Es especialmente eficaz cuando se utiliza para construir la comprensión y apreciación entre departamentos organizacionales o sucursales. Cada departamento de una organización experimenta la organización desde la realidad de su territorio. Las reglas, políticas, valores y retos desde la geografía, de Contabilidad, son muy distintas a las de un Director Ejecutivo, que a su vez es muy distinta de la de Ventas.

Los roles efectivos son críticos para un funcionamiento fluido de los sistemas relacionales. Garantizan que las tareas importantes de la relación se llevan a cabo de forma eficiente y crean claridad sobre qué hace quién. Los roles se convierten en problemáticos cuando llegan a ser rígidos o gravosos.

Los roles son funciones necesarias para la relación, no innatas a una persona. Es fundamental y necesario considerar separadamente a cada persona de su rol.

Existen cuatro grupos distintos de roles constante y continuamente activos en las relaciones. Estos cuatro grupos son los que crean los estratos relaciónales mencionados anteriormente. Estos son:

- Roles externos
- Roles internos
- Roles secretos

Roles Externos e internos:

Los roles externos describen las funciones ejecutivas o mantenimiento externo del sistema. Frecuentemente se identifican mediante descripciones de tareas o puestos, los trabajos requeridos para que las cosas funcionen de forma fluida. Estos roles pertenecen a la estructura de la relación.

En las organizaciones los roles externos son, a menudo, descripciones de puesto, las organizaciones dependen de la claridad de los roles externos (descripciones de puesto y organigramas) para un funcionamiento satisfactorio. Es obvio que resulta fundamental (y trabajo del coach) con el equipo, definir los roles existentes dentro del grupo en relación con la función de prevención.

Los roles internos mantienen el funcionamiento emocional de la relación. De igual modo que una relación tiene necesidades de rol externo, también tiene necesidades emocionales o funciones que deben cumplirse para que la relación se auto-regule. Cada relación requiere un complejo conjunto de roles internos, pero a menudo no somos conscientes de ellos. Los roles internos a menudo tienen valores importantes detrás. Algunos ejemplos son: iniciador (del sexo, del conflicto, del cambio, etc.), abogado del diablo (cuestionamiento de decisiones), y cultivador (el que cuida). Los roles internos y sus funciones pueden no tener nada que ver con el puesto real del individuo, y pueden ser ocupados por cualquiera que asuma ese trabajo.

En la función de prevención vamos a encontrar infinitas relaciones tanto verticales como horizontales dentro de la organización, por tanto, sus miembros, deben ser capaces de discernir o identificar esos roles internos, tratando de beneficiarse de las funciones que cumplen en lugar de alimentar peleas o conflictos personales. Por otra parte podemos enfrentarnos a situaciones de emergencia o extremas, en donde será necesario tener identificados determinados roles internos (pacificador, líder, tranquilizador, visionario).

Los roles externos e Internos pueden verse como funcionales, pertenecientes al sistema en lugar de a los individuos. Son importantes para la supervivencia y mantenimiento del sistema y pueden ser ocupados por cualquiera de los integrantes.

Roles secretos:

El siguiente estrato inferior a los roles internos son los roles secretos. Los roles secretos son aspectos del yo, o sub-personalidades. Estos aspectos tienden a ser más como estructuras psicológicas que modelan nuestro comportamiento. Sólo estamos completos cuando permitimos que todas nuestras diferentes voces estén representadas, incluso las que puedan resultar minoritarias o impopulares. Para tener una relación correcta con el resto de integrantes debemos tener una relación correcta con nosotros mismos permitiendo una democracia profunda interna.

Establecimiento de objetivos:

En el establecimiento de objetivos deben guardarse las reglas clásicas, ya conocidas:

- Los objetivos deben ser específicos.
- Los objetivos deben ser medibles.
- Los objetivos deben estar acordados.
- Los objetivos deben ser realistas.
- Los objetivos deben de señalar a quién corresponde su cumplimiento.
- Los objetivos deben tener un componente temporal.

Alineamiento del grupo:

El alineamiento siempre es posible en tanto en cuanto las personas vean que lo van a aprovechar. No es lo mismo que el acuerdo o la armonía. Se trata de acordar de forma consciente moverse en la misma dirección, sirviendo a un objetivo común. Puede ejercerse el coaching sobre el alineamiento en la medida en que éste está presente en una relación.



Ventajas

Como se ha mencionado anteriormente, el coaching busca que los patrones de prevención se cumplan y que se alcancen los objetivos establecidos a través de ciertas herramientas orientadas al logro y la satisfacción de los participantes.

A diferencia de otras metodologías, el coaching incentiva la generación de buenos hábitos que se traducen en alcanzar los objetivos y el éxito. Este éxito, visto del punto de vista del coaching, se mide por los resultados de transformación obtenidos y por la satisfacción de los individuos que logran la transformación.

1.

Coaching y formación.

Como complemento de la formación, el coaching ofrece resultados aún más positivos ya que, como se ha mencionado anteriormente, ayuda a garantizar la transformación como siguiente paso a la transferencia de conocimiento.

Para entender las ventajas de esta metodología, lo enfocamos desde los siguientes aspectos:

Orientación al logro:

El coaching permite un desarrollo más eficiente de las capacidades. Las metas se alcanzan antes porque se pone en juego la energía de los valores y las fortalezas, mientras que se gestionan las limitaciones y miedos que impiden alcanzar los logros. La acción del coaching permite un conocimiento de sí mismo mucho más profundo que ayuda a ir a la raíz de las cosas, sin dar rodeos.

A través del coaching y de sus herramientas se consigue que las personas tengan mucha más capacidad para liderarse a sí mismas.

Universalidad:

El coaching se aplica a cualquier nivel de la organización, puesto que los cambios son notables sin importar cuál sea la función o nivel jerárquico que ocupen los participantes en el proceso. El principal motor del cambio es el individuo, que puede fijar sus metas en alcanzar un nivel óptimo de rendimiento o sencillamente buscar la excelencia para mejorar.

Flexibilidad:

Las herramientas de coaching se aplican a partir de un proceso de evaluación y en el contexto de un plan de desarrollo de las personas involucradas. Si la organización no cuenta con una herramienta de evaluación específica, el coaching puede comenzar con un proceso de autoevaluación que concentra el esfuerzo en las áreas en las que se considera que necesitan cambiar. El coaching se adecúa a la situación de cada organización y al mismo tiempo de cada individuo, reconociendo el punto de partida de cada caso.

El impacto en el rendimiento de los cursos tradicionales se pierde con el tiempo, del mismo modo que se olvidan las cosas (conocimiento). El coaching actúa directamente sobre el ser y lo prepara para ser autónomo en el desarrollo de la capacidad u objetivo en cuestión. La construcción de hábitos en base al reto y la motivación construyen una mejora en el rendimiento sostenible en el tiempo. Es muy diferente darse cuenta de que algo se puede hacer de otra forma porque implica una mejora, que tomar conciencia de esa alternativa y llevarlo a la acción desde la orientación al logro y la convicción personal.

Mejora personal:

El coaching complementa la formación para convertirla en transformación: trabajamos con los grupos y las personas. Durante el proceso el participante es capaz de eliminar limitaciones al mismo tiempo que toma conciencia de quien es. Este trabajo se traduce en mejoras que afectan a otros ámbitos y actividades y que provocan un desarrollo concreto a nivel personal y profesional.

Liderazgo:

Un coach sabe muy bien cuáles son las capacidades que hay que poner en juego para que el proceso sea eficaz y exitoso. También sabe que esas mismas capacidades pueden jugar un papel clave en el desempeño del liderazgo en cualquier miembro de la organización.

Saber hacer las preguntas adecuadas, creer en la capacidad de las personas para alcanzar sus objetivos, saber escuchar, generar empatía, motivar, animar, invocar, desafiar, empujar más cerca de los límites, pedir compromisos, tener intuición y aplicarla… son cualidades de los buenos coaches, pero también son cualidades de los buenos líderes.

El liderazgo en las organizaciones contiene muchos elementos del coaching y trabajar con sus herramientas favorece un desarrollo por parte de los participantes en esta competencia, (tanto para liderarse a sí mismo como para liderar a otras personas). El coach no actúa como un líder en el proceso, pero si cataliza y favorece la pro actividad de los participantes para eliminar barreras y mejorar su capacidad de liderazgo personal.

Las aplicaciones del coaching son muy variadas y ofrecen muchas ventajas o beneficios, dependiendo de lo que se pretenda alcanzar. Dichos beneficios son diferentes de acuerdo al tipo de coaching que se realiza. A continuación se muestra una serie de beneficios que se pueden alcanzar en cada uno de los tipos de coachings que existen.

2.

Desde la perspectiva individual.

Para entender las ventajas del coaching en cada persona, enumeramos algunas características u objetivos que se pueden alcanzar con esta metodología:

- Trabajar en equipo.
- Desarrollar las capacidades de liderazgo.
- Hablar en público.
- Gestionar el tiempo eficazmente.
- Mantener equilibrio de vida profesional y personal.
- Ser más asertivo.
- Aprender a escuchar.
- Dar reconocimiento.
- Dar “feedback”.
- Aprender a dar una mala noticia.
- Ayudar a otros a desarrollarse.
- Tomar decisiones.
- Gestionar conflictos.
- Priorizar bien.
- Aprender a delegar.

3.

Desde la perspectiva grupal.

De la misma manera, enumeramos algunas características u objetivos que se pueden establecer de manera grupal para entender las ventajas de esta metodología en un grupo de personas:

- Fijar metas de equipo.
- Establecer compromisos.
- Revisar resultados y reportarlos.
- Resolver los conflictos.
- Diseñar una alianza de equipo.
- Definir el modelo de escalado de problemas.
- Saber escuchar a todos.
- Gestionar por objetivos.
- Gestionar reuniones eficaces.
- Identificar los papeles en el grupo.
- Identificar las señales que proceden del grupo.
- Trabajar con equipos de culturas diferentes.

4.

En el caso de la Prevención de Riesgos Laborales.

Como ya se ha dicho anteriormente, el contenido principal del coaching impulsa el cumplimiento de los patrones de prevención y los objetivos asociados a ellos a través de una metodología y unas herramientas orientadas al logro y la satisfacción, y no únicamente al conocimiento.

El cambio que el coaching supone respecto de otras metodologías de implantación o desarrollo de planes de acción es la base del éxito y garantiza la generación de buenos hábitos frente al habitual comportamiento aislado e irregular de las personas.

El proceso de coaching está orientado fundamentalmente al resultado, al logro y su éxito se mide por los resultados de transformación obtenidos.

En líneas generales, podemos decir que las principales ventajas de esta metodología en relación a la prevención son:

- La Generación de buenos hábitos a través de convicciones personales y compromisos.
- La Orientación a la acción: Aprendizaje inconsciente.
- La Orientación al logro y/o al reto: Trabajo a través de metas individuales y colectivas.
- Capacidad para dar feedback positivo y/o negativo: Comunicación efectiva entre los roles y las áreas de responsabilidad.
- Trabajo personalizado e integral con cada individuo: Trabajo grupal que al mismo tiempo se adapta a las necesidades de cada grupo.

Para ser más específicos, algunas ventajas que existen en los programas de coaching enfocados a equipos y proyectos son las siguientes:

- Refuerzan el liderazgo del responsable del proyecto.
- Ayudan a compartir los objetivos del proyecto entre todos los miembros del equipo.
- Delimita los roles de cada uno.
- Establece las expectativas que cada miembro del equipo tiene de los demás.
- Da identidad propia al equipo y al proyecto, lo que favorece un sentido de pertenencia.
- Defina las acciones a desarrollar y los procedimientos en caso de conflicto.
- Ayuda a definir alternativas.
- Asegura el cumplimiento de los objetivos.
- Extrae el aprendizaje y lo realimenta de nuevo en la organización.

Guía para el Contenido de un programa de coaching

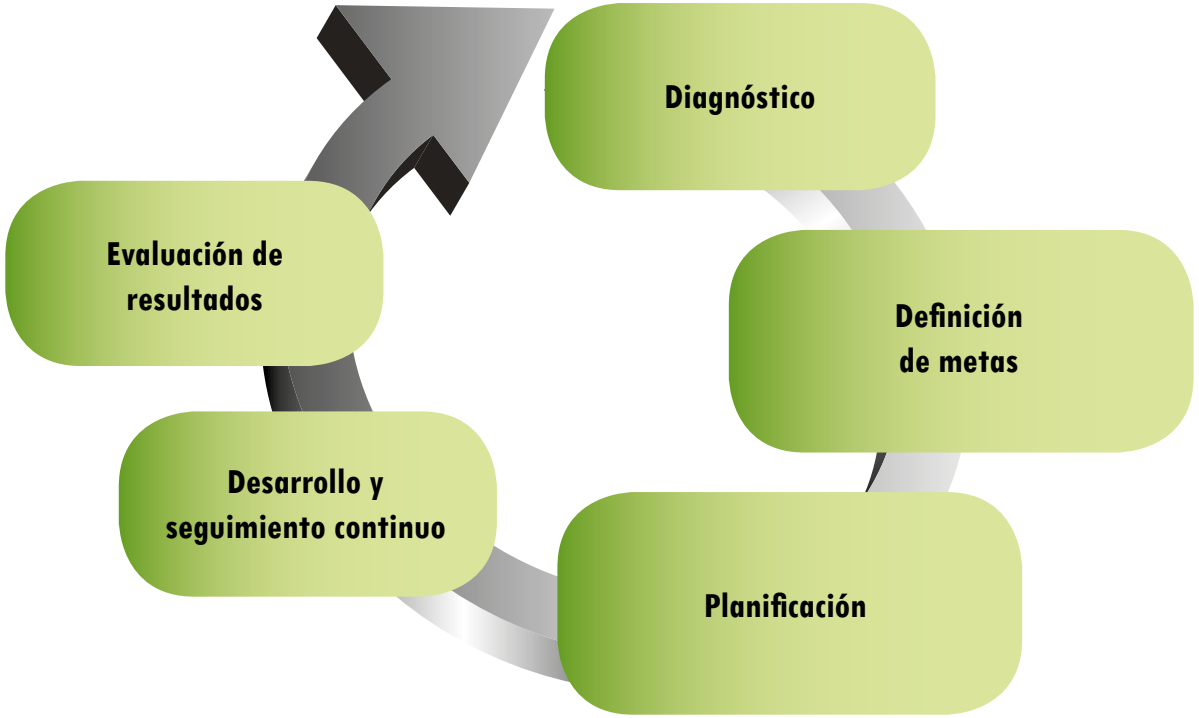
UGT

1.

Programa de coaching.

Desarrollamos de manera detallada en qué consiste un programa de coaching, incluyendo las actividades y herramientas que van dirigidas al sujeto (coaching o coaching individual) y las que van dirigidas al conjunto del grupo (coaching de equipos).

Un programa de coaching se puede ver como un ciclo que inicia con un diagnóstico de la situación, después se definen las metas a las que quiere llegar el sujeto, se realiza una planificación de las acciones que se deben llevar a cabo, posteriormente se realiza un seguimiento continuo y evaluación de los resultados. Lo cual nos permite ver en qué punto estamos y analizar si hemos llegado a nuestras metas o, si estas han cambiado, replantear nuestro plan de acción.



A través de esta descripción permitimos:

- Acelerar la introducción de este tipo de metodologías de cara a la prevención.

- Facilitar la autonomía de las organizaciones y sus integrantes una vez han aprendido o desarrollado las habilidades que se requieren para utilizar dicha metodología.

Existen muchas maneras y formas de utilizar una metodología como el coaching para el desarrollo de los recursos humanos en cualquier ámbito. Una de las principales ventajas que ofrece dicha metodología radica en su flexibilidad en el uso, o dicho de otra manera, lo verdaderamente potente de la misma radica en las herramientas que utiliza y las reacciones que provocan dichas herramientas.

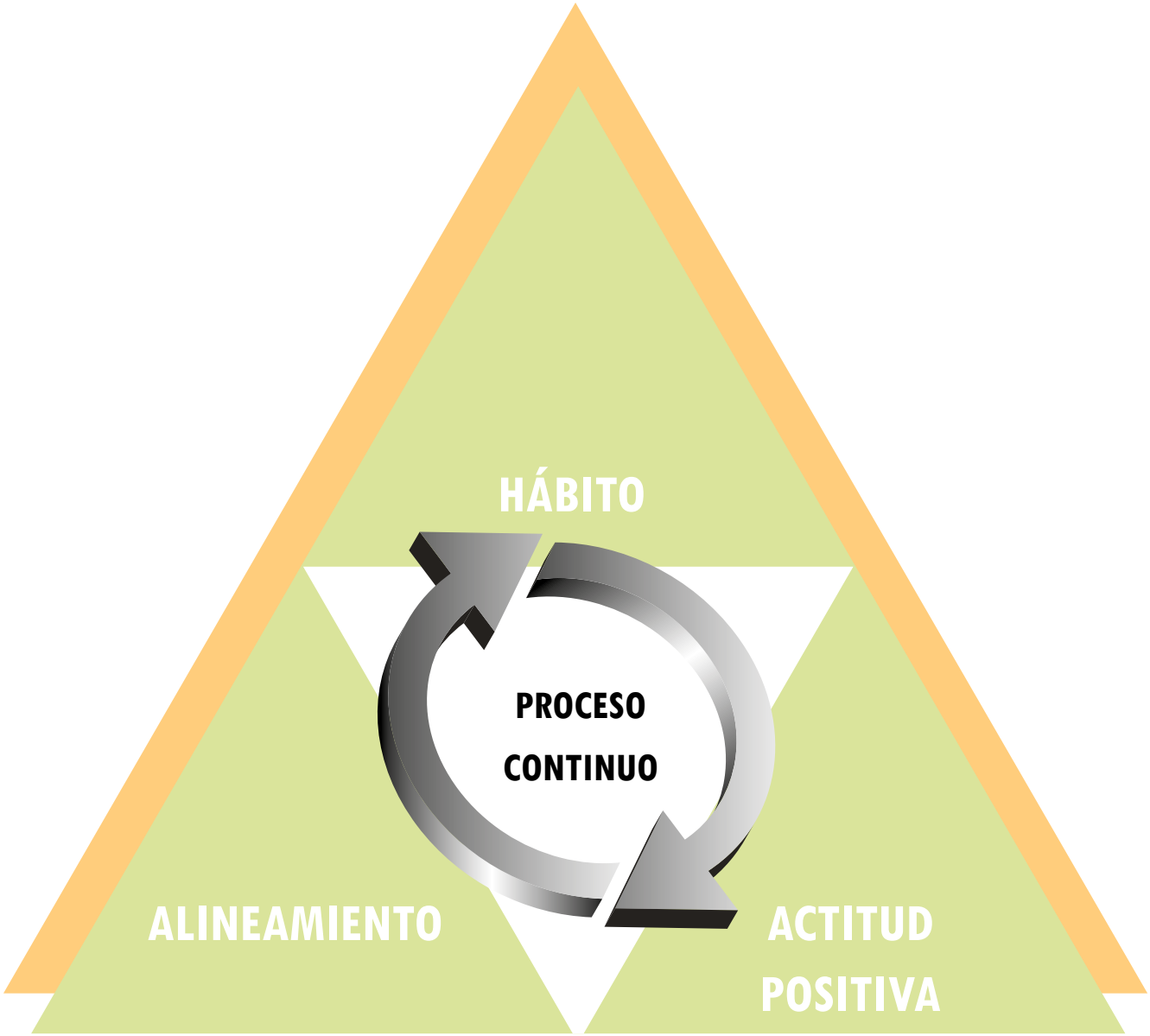
Una vez hemos identificado el panorama que rodea a la función de prevención y diagnosticado la problemática que impide un todavía mejor desempeño o despliegue dentro de las organizaciones, detallamos un proceso tipo de coaching y unos programas concretos para cada uno de los colectivos que intervienen en dicha función con el fin de:

- Orientar la formación o las actividades de implantación a la práctica y a la generación de buenos hábitos: **HABITO**.

- Impactar a los participantes de la actividad a través de la motivación, provocando una actitud positiva en relación a las actividades de prevención dentro de la organización: **ACTITUD POSITIVA**.

- Adaptar el potencial del coaching y sus herramientas a cada uno de los actores que intervienen en el proceso: **ALINEAMIENTO**.

- Dotar de la autonomía necesaria a las organizaciones para que puedan emplear las herramientas y principios del coaching en un futuro a la hora de ejecutar las medidas de prevención: **PROCESO CONTINUO**.


HÁBITO
PROCESO
CONTINUO
ALINEAMIENTO
ACTITUD
POSITIVA



2.

Consideraciones para las propuestas de un Programa Tipo.

Cada organización tiene sus características, valores o patrones por lo que para proponer un proceso tipo partimos de una serie de premisas:

- La prevención afecta o toca a todos los ámbitos, frentes y personas que participan de la actividad de la empresa.

- La responsabilidad en la prevención es tanto individual como grupal, deben existir compromisos a nivel organizacional, a nivel grupal o de equipos y por supuesto individual.

- La prevención es una responsabilidad y una tarea continúa, por tanto la formación o las herramientas que se utilicen para llevar a cabo un plan, deben poder replicarse en planes futuros, sin la necesidad de repetir la formación o el coaching que un primer momento se requiere.

- Toda persona cualificada y en condiciones de trabajar está capacitada para cumplir con las tareas y responsabilidades de prevención que exige su actividad.

- Las faltas o errores de un individuo pueden afectar o afectan a terceras personas por lo que deben existir objetivos y compromisos tanto individuales como grupales. Las relaciones personales a nivel organizacional o de equipos son determinantes para el éxito de un plan por lo que es necesario trabajar sobre las palancas clave de una actividad en grupo: Liderazgo y Comunicación.

3.

Fases del coaching orientado a la prevención.

En base a las consideraciones que enumerábamos con anterioridad diseñamos un programa de coaching básico orientado a la prevención que comprende 4 fases:



Evaluación Inicial

Todo proceso de coaching parte de una medición que ayuda al participante a ubicar su punto de partida.

La herramienta que utiliza el coaching es la evaluación 360 grados, que pretende:

- Medir el Desempeño de cada uno de los agentes de una organización (a nivel individual y grupal).
- Medir las Competencias de esos agentes.

La evaluación de 360 grados obtiene aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle al participante la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y obtener la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

La evaluación 360 grados se realiza a través de cuestionarios o entrevistas personales. Para un programa de prevención se aconseja la utilización de cuestionarios que preservan la confidencialidad y permiten un despliegue de mayor alcance con rapidez.

Establecimiento de Objetivos

Una vez identificado el estado actual, la siguiente fase consiste en diseñar el escenario deseado, con unos objetivos y unas metas concretas. Ese escenario deseado comprende objetivos organizacionales, grupales (dentro de cada equipo de trabajo) e individuales.

Los objetivos organizacionales se diseñan en el coaching orientado a la parte ejecutiva. Los objetivos grupales forman parte del trabajo de los coaches y los agentes con los participantes y los objetivos individuales son distintos según la función y el rol de cada uno.

El establecimiento de objetivos y las siguientes fases se trabajan bajo el paraguas de la metodología de alineamiento y se detalla a continuación para cada uno de los agentes y programas.

Plan de acción

Con la identificación del estado actual y el escenario deseado se profundiza en las alternativas que existen para llegar a él:

- Identificando barreras y fortalezas.
- Diseñando los procesos, las métricas y los roles.
- Desarrollando las habilidades necesarias para ejecutar el plan.

Estas tres actividades se realizan de nuevo en los tres ejes o niveles:

A nivel organizacional: Responsabilidad ejecutiva o directiva.
A nivel grupal: A través del coaching de equipos.
A nivel Individual: Trabajo individual con las herramientas de coaching.

Seguimiento y medición de resultados

La última fase del proceso consiste en medir el desempeño de cada uno de los agentes a través de mediciones concretas con la posibilidad de nuevo de introducir otra evaluación 360 grados:

En esta fase:

- Se concreta el logro o no de los objetivos (a todos los niveles) y la distancia que existe en el caso de no alcanzarse.
- Se identifican las mejoras y el aprendizaje obtenido a todos los niveles.
- Se trabaja sobre el feedback y la capacidad para dar un feedback.
- Se traducen los aprendizajes y resultados del feedback en nuevos compromisos.

Con las 4 fases identificadas que deben constituir o componer un programa de coaching orientado al cumplimiento de un plan de prevención, detallamos las actividades y los programas que se utilizan para cada colectivo, profundizando en el contenido de las sesiones y las herramientas que se utilizan en cada caso. En resumen, concretamos como poner en marcha estas fases para cada uno de los agentes según las necesidades o roles que desempeñan en la función de prevención

4.

Programas de coaching para cada uno de los colectivos.

Programa de coaching dirigido a los directivos y/o responsables de prevención y seguridad:

Consiste en 5 sesiones de coaching individual de 90-120 minutos de duración cada una, según la estructura siguiente:

Sesión 1:

- Establecimiento de las pautas de la relación entre el coach y el directivo.
- Definición de metas de prevención deseadas personalmente y para la organización.
- Identificación del estado actual.
- Identificación de las áreas en las que hay que actuar.
- Propuesta de planes de acción.

Sesión 2:

- Revisión de los objetivos de la sesión anterior.
- Identificación de las fortalezas y debilidades a nivel personal y organizacional.
- Diseño de los planes de trabajo para cada área. (Propuesta individual).
- Establecimiento de compromisos a nivel personal dentro de su función de prevención.

Sesión 3: (única Sesión Grupal del proceso para nivel directivo)

- Establecimiento de pautas de relación en el proceso (Alineamiento de equipo).
  Exposición común de:
    - Objetivos propuestos a nivel organizacional y personal.
    - Fortalezas y debilidades a nivel organizacional y personal.
    - Identificación de áreas críticas y proposición de planes de acción.
- Identificación de objetivos a nivel organizacional.
- Diseño de planes de trabajo.
- Establecimiento de compromisos a nivel personal y organizacional.
- Diseño de incentivos a nivel organizacional.

Sesión 4: (Una vez iniciado el plan)

- Revisión de los objetivos de la sesión grupal.
- Revisión de los compromisos asumidos. Plan de acción y métricas de medición concretas (Plano individual respecto nivel organizacional).
- Análisis de los resultados de planes en marcha.
- Establecimiento de nuevos compromisos.

Sesión 5:

- Revisión de los objetivos de la sesión anterior.
- Repaso de los compromisos asumidos.
- Planes de acción futura y compromisos.
- Recopilación de elementos de aprendizaje.

Las sesiones son, con la excepción señalada, individuales, actuando un coach con un directivo o técnico. El intervalo entre sesiones será de 1 a 2 semanas, de manera que la duración completa del programa será de 4 a 6 semanas. La metodología de Alineamiento de equipos se emplea durante el proceso a nivel directivo formando tal colectivo una identidad propia como grupo. (Más adelante detallamos herramientas de dicha metodología).

Despliegue y aplicación del trabajo de coaching a los equipos

El trabajo de despliegue utiliza las herramientas y principio de coaching o coaching de equipo. Permite a los participantes identificar cuáles son los objetivos que debe alcanzar el equipo así como los roles que desempeña cada uno de ellos y cuál es su contribución al proceso de alcanzar las metas determinadas.

La relación entre los miembros se hace explícita así como la de éstos con el equipo como entidad individual con unas reglas internas y principios de funcionamiento independientes. También se crea una alianza entre todos los participantes que permite definir los comportamientos esperados de los miembros del equipo en diferentes circunstancias.

El programa básico consiste en 3 sesiones de coaching grupales (dividiendo en grupos entre 8-30 personas) de 90-120 minutos de duración cada una, según la estructura siguiente:
(Se aconseja la intervención de dos coaches en las sesiones cuando los grupos son mayores de 16-20 personas)

Sesión 1:

- Establecimiento de las pautas de la relación entre el coach y el grupo.
- Comunicación de metas de prevención deseadas.
- Identificación del estado actual.
- Identificación de las áreas en las que hay que actuar (trabajo grupal e individual).

Sesión 2:

- Revisión de los objetivos de la sesión anterior.
- Identificación de las fortalezas y debilidades. (Nivel individual y grupal).
- Diseño de los planes de trabajo para cada área (bajando a nivel individual).
- Establecimiento de compromisos.

Sesión 3:

- Repaso de los compromisos asumidos.
- Trabajo de comunicación, cómo dar refuerzo positivo y negativo.
- Establecimiento de planes de seguimiento y mecanismo.
- Planes de acción futura y compromisos.
- Recopilación de elementos de aprendizaje.

Las sesiones son grupales actuando un coach. El intervalo entre sesiones será de 1 a 3 semanas, de manera que la duración completa del programa será de 3 a 9 semanas.

Metodología: Programa especializado de coaching aplicado al alineamiento de equipos de proyecto

Es una modalidad de proceso de coaching para equipos de trabajo aplicada específicamente a los equipos que se forman para llevar a cabo un proyecto determinado. Estos programas están especialmente indicados cuando se trata de equipos que se forman coyunturalmente y que no trabajan regularmente entre sí. Este proceso será empleado en el trabajo de coaching grupal de despliegue como en la parte grupal del proceso de coaching que se realiza a nivel ejecutivo o directivo.

Es una herramienta muy valiosa para que el líder del proyecto establezca una alianza entre los miembros del equipo y de todos con el equipo como entidad individual. La estructura consta de diversas reuniones facilitadas por coaches expertos en esta tarea:

A) **Reunión de salida:**

- Se establecen los objetivos del proyecto.
- Se marcan las expectativas que cada uno tiene del proyecto y del resto de los miembros del equipo.
- Se establecen las reglas de comunicación, las rutinas de seguimiento, las pautas, los roles, etc.
- Se identifican los procedimientos a seguir cuando no se alcanzan los objetivos cuando surgen situaciones imprevistas o cambios del contexto.
- Se identifican los recursos actuales y las necesidades futuras.

B) **Reunión de seguimiento:**

Se marca en un punto intermedio del proyecto y sirve para revisar la alianza establecida en la reunión de salida, si ha habido cambios notables en la configuración del equipo ó en las pautas iniciales. También se revisa el contexto y cualquier otro asunto que pueda tener impacto en la relación del equipo entre sí y con el proyecto. Si la duración del proyecto lo requiere se pueden convocar más reuniones de seguimiento.

C) **Reunión de cierre:**

Sirve para revisar los resultados del proyecto, lo que ha funcionado y lo que no, y permite recoger los aprendizajes que serán importantes para proyectos futuros de este o de otros equipos.



Estas son las ventajas de los programas de alineamiento de equipos de proyecto:

- Refuerzan el liderazgo del responsable del proyecto.
- Ayudan a compartir los objetivos del proyecto entre todos los miembros del equipo.
- Delimita los roles de cada uno.
- Establece las expectativas que cada miembro del equipo tiene de los demás.
- Da identidad propia al equipo y al proyecto, lo que favorece un sentido de pertenencia.
- Defina las acciones a desarrollar y los procedimientos en caso de conflicto.
- Ayuda a definir alternativas.
- Asegura el cumplimiento de los objetivos.
- Extrae el aprendizaje y lo realimenta de nuevo en la organización.
- Ayuda a la identificación de roles y funciones dentro del proyecto.

Puesta en marcha:

La utilización de esta metodología es muy flexible y se adapta a cada proceso de coaching. En el caso de la prevención será un contenedor que rodea al proceso tanto a nivel directivo como en el trabajo de grupos.

5.

Actividades de formación.

Además de los programas de coaching se diseñan planes de formación que garantizan la autonomía de las compañías y sus integrantes de cara a replicar y utilizar la metodología del coaching en el futuro.

Dichos programas de formación tienen como fin capacitar principalmente a los agentes (delegados de prevención, técnicos de los servicios de prevención) y directivos que lideran tanto el diseño de los planes de prevención (objetivos, medidas etc.) como su puesta en marcha.

Programa de formación en habilidades de coaching para personal de los servicios de prevención:

Esta parte del proceso se aplica cuando los servicios de prevención están integrados en la organización (servicios de prevención propios). Esta formación en habilidades capacita a los agentes para utilizar la metodología de coaching de forma continua en el diseño y aplicación de planes de prevención a futuro sin la necesidad de un coach profesional.

Consiste en un programa de formación en capacidades de coaching para que el personal con responsabilidades en el área de prevención pueda entrenar al resto del personal de la empresa y, en particular, a aquellos trabajadores que requieran apoyo en el desempeño de comportamientos orientados a la prevención. A través de ese coaching complementamos la labor de formación en prevención con el trabajo enfocado a la garantía en el rendimiento.

Consta de tres módulos de 8 horas de duración cada uno, es decir, una jornada completa de trabajo. El intervalo entre módulos es de 2 a 3 semanas, por lo que la duración total del programa será de 4 a 6 semanas.

El contenido de cada módulo es el siguiente:

Módulo 1: Iniciación al coaching

- Establecimiento de objetivos del programa.
- Diseño de la alianza de la relación dentro del programa.
- Qué es el coaching.
- Fundamentos del coaching.
- Casos de uso del coaching.
- Diferencias entre el mentoring y el coaching.

Módulo 2: Capacidades de coaching

- Revisión de los aprendizajes del módulo anterior.
- Diseño de la alianza.
- Trabajo de habilidades de Coaching I:
    - La escucha a tres niveles.
    - La curiosidad.
    - La autogestión.
    - El ejercicio de las preguntas.
    - Articular lo que está pasando.
    - El ejercicio de la intuición.
    - Desafiar.
    - Buscar el compromiso.

Módulo 3: Herramientas para el desarrollo del coaching

- Revisión de los aprendizajes del módulo anterior.
- Establecer objetivos.
- Identificar fortalezas y debilidades.
- Las creencias limitantes.

- Toma de decisiones en procesos estancados.
- Trabajo con equipos.
- El brainstorming.
- El plan de acción.

Al final de cada módulo los participantes reciben tareas y ejercicios que deben realizar antes del módulo siguiente y cuyo aprendizaje se revisará en dicho módulo. También se celebrarán sesiones individuales con todos los participantes para reforzar las áreas de aprendizaje. La introducción de dichas sesiones supone un proceso de coaching individual que completa la formación y garantiza la autonomía del agente de prevención a futuro para utilizar el coaching como herramienta.

Al final del programa, los participantes estarán en condiciones de aplicar métodos de coaching al desarrollo de su actividad profesional y, en particular, podrán dirigir programas de coaching en el ámbito de la prevención y de la seguridad en el trabajo.

6.

Conclusiones.

1) Hay infinitas variables que intervienen y definen una organización y por tanto el sistema o plan de prevención que debe desarrollarse en ellas. Algunas de las variables que las caracterizan son:

- Tamaño
- Mercado
- Actividad
- Procesos
- Valores
- Antigüedad
- Localización

La metodología que guíe un plan de coaching para la prevención debe ser flexible y adaptable si lo que buscamos es una mejora en el hábito y la pro actividad y no únicamente una formación orientada a generar conocimiento en todos los actores que intervienen en la prevención.

2) La función de prevención requiere de una concienciación por parte de todos los agentes de una organización y debe responder a un proceso continuo de mejora. El reto en la actualidad consiste en trasladar el incremento de recursos y conocimiento que las empresas han alcanzado a nivel preventivo en buenos hábitos y prácticas que reduzcan el nivel de accidentes.

El coaching es una herramienta orientada a la acción y se ajusta perfectamente a esta necesidad porque:

- Trabaja el Liderazgo personal y el alineamiento de equipos como palancas de una concienciación a nivel organizativo.
- Utiliza herramientas de motivación e inteligencia emocional y genera un clima colaborativo entre los agentes que participan en un proyecto o plan de prevención.

- Establece unos objetivos claros, medibles y alcanzables por y para cada uno de los agentes o grupos de una organización.
- Permita reconocer las fortalezas y debilidades de cada grupo de trabajo, al mismo tiempo que trabaja para desarrollar las primeras y mitigar las segundas.

3) La actividad preventiva o política preventiva es una función constante en el tiempo por lo que no se puede trabajar de manera marginal ni interrumpida si queremos alcanzar la excelencia. Es necesario complementar las actividades de formación tradicional con herramientas de desarrollo que proporcionen a los equipos de trabajo y los propios trabajadores los recursos suficientes para ser autónomos en la función de prevención.

El coaching es una herramienta basada en la acción y en el entendimiento y aprendizaje que proporciona cada acción. De la misma manera que de nada sirve correr durante un mes y dejar de hacerlo durante dos si el objetivo es estar en forma no podemos marginar las actividades de formación o desarrollo de la prevención a momentos concretos dentro de la actividad.

El coaching trabaja sobre las habilidades individuales y grupales dentro de la organización que dotan a la misma de una autonomía propia en la función de prevención.


BUY
WORK
MONEY
TV
MIND
JOB
BILL
FAIL
MONEY

Con la Financiación de:

FUNDACIÓN PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

mano a mano
Por tu salud y seguridad