

NTP 744: ¿Podemos enseñar a aprender? Coaching: una herramienta eficaz para la prevención

Pouvons-nous enseigner á apprendre? Coaching: un outil efficace pour la prévention Can we teach to learn? Coaching: An effective tool for prevention

Vigencia	Actualizada por NTP	Observaciones	
Válida			
ANÁLISIS			
Criterios legales		Criterios técnicos	
Derogados:	Vigentes:	Desfasados:	Operativos: SI

Redactor:

Alicia Arenas Moreno
Licenciada en Psicología

Jaime Llacuna Morera
Dr. en Filosofía y Letras

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Las organizaciones que gozan de éxito son aquellas que se consideran con capacidad suficiente para gestionar adecuadamente tanto los cambios internos como las modificaciones que se producen a nivel externo y, por supuesto, las que se anticipan, reaccionan y responden ante los nuevos problemas y retos que plantea la sociedad actual. La salud y la seguridad en el lugar de trabajo es un área especialmente importante y compleja en las políticas sociales de la Unión Europea de hoy. La salud, habilidades, motivación y creatividad de los individuos son la contribución decisiva de cada organización al mercado global, se hacen cada vez más importantes como factores productivos en una estructura económica tan cambiante. Pero este potencial sólo puede lograrse si los accidentes, enfermedades profesionales y trastornos relacionados con el trabajo pueden ser prevenidos con eficacia y si las condiciones de trabajo promueven la salud y son motivadoras.

Introducción

Para asumir dichos cambios y afrontarlos con total garantía es necesario preparar mentalmente al capital humano de las organizaciones, diseñando políticas que beneficien la salud del trabajador y, de este modo, dotar a las mismas de un valor adicional que incida positivamente en la productividad y ofrezca a sus plantillas un trabajo sano de bajo o inexistente estrés. Una de las tendencias y estrategias de éxito más recomendables consiste en introducir diferentes acciones de *coaching* especializado en los programas formativos de las empresas, bien de manera interna, dentro de las políticas de formación, o mediante un *coach* externo, especializado en dotar y proporcionar al grupo humano de la organización de herramientas de gestión completamente definidas y, sobre todo, de conducirlo hacia la búsqueda de soluciones específicas. Por ejemplo, podría prestarse atención individualizada a la capacidad de cada empleado para afrontar los desequilibrios entre las demandas laborales y las capacidades individuales. La inclusión de aspectos de salud ocupacional y seguridad en cursos de entrenamiento para expertos, así como vinculados con el *coaching* para los trabajadores jóvenes, sería una medida apropiada para manejar la creciente complejidad de estas áreas problema.

Dentro de las habilidades que se han vuelto cruciales en el mundo organizacional a partir de los 90 destacan la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios, así como sacar provecho de la diversidad. En este sentido, el *coaching* está siendo considerado una poderosa herramienta para apoyar la implementación de cambios en las organizaciones. Se ha convertido en las últimas décadas en una herramienta útil tanto en el mundo de los negocios como en ámbitos de carácter más individualizado para gestionar el desempeño, manejar el estrés y lograr metas laborales y personales. Aunque se han publicado muy pocos trabajos centrados, específicamente, en el *coaching* y la prevención o la aplicación del mismo a temas más relacionados con la seguridad y salud laboral, esta nota técnica subraya el posible papel del *coaching* para facilitar la promoción de comportamientos saludables y ayudar a los empleados a lograr sus metas con respecto a la seguridad.

Definición y usos tradicionales del coaching

El *coaching* es la palabra de moda en el mundo empresarial, pero ¿sabemos exactamente qué es?, ¿cómo utilizarlo?, ¿para qué nos sirve? El término *coaching* se ha tomado prestado como metáfora procedente del deporte y está siendo aplicado con frecuencia en contextos personales y laborales, con términos tales como "coaching de vida" o "coaching ejecutivo". Prueba de la gran frecuencia de uso de este concepto general es que al introducir el término "coaching" en un buscador nos aparecen 139.000.000 entradas.

Grant (2001, p. 8), investigador de The *Coaching Psychology Unit*, en la Universidad de Sidney, define el *coaching* en el lugar de

trabajo como "...un proceso sistemático centrado en la solución y orientado a los resultados en el que el *coach* facilita la mejora del desempeño laboral, el auto-aprendizaje y el crecimiento personal del coachee" y continúa "los objetivos fundamentales son el promover cambios cognitivos, emocionales y conductuales que faciliten el logro de metas y el incremento del rendimiento ya sea en el trabajo o en lo personal".

Por tanto, un *coach* es una persona orientada a facilitar el cambio en sus clientes. El proceso por el cual el cliente consigue sus objetivos suele pasar por una reestructuración o un enriquecimiento de sus mapas cognitivos a través de los que el individuo se representa la realidad en la que cree vivir. Con el coaching las personas amplifican sus posibilidades de elección al tomar conciencia de otras alternativas que permanecían en un plano subconsciente, utilizando preguntas muy específicas. Un *coach* ayuda a delimitar los objetivos de trabajo de sus clientes y facilita su consecución. Su actuación se circunscribe, entonces, a hacer que su cliente acceda a sus propios recursos. Además, no es necesario que el *coach* sea un experto en los problemas que atañen al cliente, pues será él mismo el que los solucionará.

¿Cómo funciona el coaching?

El *coaching* es un modelo de apoyo que tiene la finalidad de desarrollar el potencial de las personas, de forma metódica, estructurada y eficaz. Para ello, se centra en las posibilidades de futuro, no en los errores del pasado ni en el rendimiento actual. Para obtener lo mejor de las personas, el *coach* debe creer en el potencial de sus clientes, porque ello tendrá un impacto directo sobre su actuación. Podemos decir, por tanto, que funciona en base a una relación de confianza y confidencialidad mantenida entre el entrenador y el entrenado. En este caso, el entrenado no aprende del coach, sino de sí mismo estimulado por el coach.

El *coaching* se aplica para mejorar los resultados que una persona obtiene con su pareja, con su familia, con su jefe, con sus subordinados, con la gestión de conflictos, con la negociación, con el manejo del tiempo, con el estrés, con la salud, con las técnicas de venta, con la motivación, con el liderazgo y, por qué no, con la prevención de riesgos y la seguridad laboral. La esencia del modelo reside en que nuestros resultados son consecuencia de nuestras acciones o conductas y éstas, a su vez, son el reflejo de nuestros pensamientos. La mejora del rendimiento se produce cuando enriquecemos nuestros modelos mentales y podemos generar nuevas respuestas. Así, la esencia del *coaching* pasa por enriquecer el modelo mental de la persona entrenada, incrementando su nivel de conciencia y facilitándole el paso a la acción. Todo ello a base de preguntas y feedback descriptivo y no evaluativo.

En resumen, el *coaching* aporta valor a las organizaciones porque mejora el rendimiento de los trabajadores, desarrolla su potencial, mejora las relaciones directivo-colaborador, fomenta el liderazgo, facilita la motivación, aumenta la implicación y refuerza la autoestima. Dada la importancia de los beneficios, cada vez son más las organizaciones que lo incorporan a su cultura y estilo directivo. El punto central es ¿cómo lograrlo cuando una persona ya está formada en un determinado estilo de pensamiento, tiene ciertas creencias y le cuesta encontrar nuevas respuestas a problemáticas laborales cada vez más diversas y complejas? En general, se trabajan tres aspectos tendientes a lograr este aprendizaje:

- análisis de situaciones laborales a través de la indagación reflexiva, que permite revisar la percepción que la persona tiene de su experiencia e identificar los obstáculos que impiden el logro del desempeño deseado.
- cambio personal que implica el desarrollo de habilidades de liderazgo, de comunicación, de negociación y resolución de conflictos, creatividad, pensamiento sistémico, etc.
- incorporación de conocimientos para la acción, específicos de management.

Es bien sabido que no todas las personas son iguales, ni reaccionan exactamente igual aunque los estímulos sean idénticos, por tanto, el trabajo deberá siempre estar adaptado a cada trabajador, conocerle, interactuar con él, crear un vínculo de comunicación. El *coach* es un observador activo, cuestiona, interroga, enseña incluso a preguntar, pero debe abstenerse de establecer conclusiones. A menudo, ni siquiera da respuestas, el alumno que realmente aprende se da cuenta por sí mismo de lo que hace mal en el desarrollo de las funciones que se ha propuesto.

Cuando las organizaciones adoptan un enfoque basado en el *coaching* hay ciertos beneficios: se incrementa el compromiso con el entrenamiento, el aprendizaje y el desarrollo; se alienta la transferencia del entrenamiento en el lugar de trabajo; se aumenta la retención de la plantilla porque los miembros se sienten pertenecientes a dicha organización y la inversión en el éxito del departamento; se incrementa la conciencia de sí mismo y se valoran y desarrollan las habilidades interpersonales; se mejora la comunicación en el lugar de trabajo y se crea un ambiente más cordial y de confianza; los empleados pasan a ser más autónomos, menos dependientes y más responsables; las nuevas habilidades y competencias son aprendidas y practicadas y está disponible feedback de progreso para regular las nuevas conductas (ello resulta en miembros de la plantilla más habilidosos y más productivos); se incrementa la cooperación, hay menos competitividad y se alcanzan objetivos de trabajo compartidos; los conflictos de plantilla se reducen, lo que da lugar a prestar más atención a cuestiones exclusivamente laborales; los empleados están más motivados y entusiasmados y generan mejores relaciones con los clientes. En los últimos quince años, el *coaching* está siendo considerado una metodología viable para el desarrollo humano al mostrar una gran capacidad para mejorar la eficacia en el lugar de trabajo y en organizaciones de todos los tamaños.

Qué puede aportar el coaching a la prevención y a los profesionales de la seguridad y salud laboral

En los últimos años, los factores emocionales están recibiendo la importancia debida en tiempo y espacio, incluyéndolos como elementos primordiales en el óptimo desempeño de las actividades profesionales. En la sociedad actual, como hemos comentado, la naturaleza del trabajo sufre constantes cambios y alteraciones, por ello, uno de los principales y más acuciantes problemas que soportan las organizaciones empresariales es el bajo índice de productividad originado, entre otros muchos factores, por el estrés que afecta al capital humano de las mismas (relacionado también con el aumento en el número de accidentes laborales, contratos basura, trabajo a turnos, condiciones ambientales, etc.). El estrés causado por el trabajo representa una seria amenaza para la salud de los trabajadores y, como consecuencia directa e inmediata, para la salud interna de las organizaciones, por lo tanto, es absolutamente imprescindible proveer a las empresas del conocimiento necesario para reducirlo a un nivel mínimo.

La razón para empezar con el estrés puede ilustrarse con algunas estadísticas nacionales y europeas, por ejemplo, la Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo, 2003 refleja que el colectivo de trabajadores que manifiesta sufrir una sintomatología compatible con un cuadro de estrés es de un 5,3%. A nivel europeo, la encuesta de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y del Trabajo en 2000 mostraba que, después de los problemas de espalda, el estrés es la segunda queja de salud más común de los trabajadores en Europa. Además, las condiciones laborales aparecen como primera causa del estrés en el trabajo, aunque también influyen factores individuales, tales como, el grado de conciliación y equilibrio entre la vida laboral y la familiar o personal, el apoyo de gente perteneciente al entorno más cercano, una filosofía de vida optimista, relajada y positiva, etc. Entre las condiciones de trabajo que pueden causar estrés figuran el diseño del trabajo, el estilo de dirección de las organizaciones, las relaciones laborales e interpersonales, el rol asumido en el trabajo, la orientación de la propia carrera profesional y, por último, las condiciones ambientales.

El **coaching** especializado en el campo de la salud, primordialmente, será un proceso combinado de ámbito personal, empresarial y ejecutivo, enfocado a la solución estratégica de problemas organizacionales y personales derivados del estrés. Se trata de una herramienta que capacita a las organizaciones para la gestión y el manejo adecuado del estrés. El objetivo fundamental de esta variedad de **coaching** es mostrar a los trabajadores la naturaleza y fuente del estrés, los efectos que para la salud produce y las habilidades necesarias, tanto personales como profesionales, para reducirlo o eliminarlo. Se concentra, igualmente, en el trabajador y en el ambiente de trabajo, estudiando la manera más favorable de afrontar las condiciones de trabajo y, consecuentemente, de mejorarlas. Inicialmente identifica las causas estresantes y, posteriormente, diseña estrategias para reducirlas, combinando un manejo global del estrés con un cambio menor que intenta no afectar a la estructura corporativa de la organización. Para identificar, primeramente, el origen del estrés en la organización, se realizan reuniones o sesiones de "brainstorming, de modo que el grupo de afectados exprese sus opiniones referentes a las fuentes del estrés y expongan las alternativas y medidas reales que les parezcan más oportunas para la solución del problema. El **coach** recopila el feedback originado en las reuniones, evaluando el contenido de las mismas para encontrar causas, efectos y soluciones. Una vez detectadas las causas, se desarrolla y diseña un Programa de **coaching** personalizado que adopta medidas correctoras y un Plan de Salud para luchar contra el estrés. Las sesiones de coaching, tanto a nivel individualizado como grupaj, serán fundamentales para que el programa tenga éxito. Constituye un factor de especial relevancia la función del coach, que actuará de enlace entre la visión de la plantilla afectada y la postura que adopte la dirección de la compañía. Para vigilar la eficacia del programa implantado se realizarán estudios periódicos respecto de las condiciones de trabajo y de los síntomas del estrés.

Aunque existe poca investigación relevante que demuestre el vínculo entre el coaching y la reducción, manejo o prevención del estrés, Hearn (2001) sugiere que el **coaching** puede resultar útil para abordar el estrés dado que puede ayudar a los individuos a identificar estresores, encontrar soluciones permanentes y mantener los cambios. El **coaching** puede ayudar a reducir el estrés directamente si un individuo busca el **coaching** para manejar el estrés (Hearn, 2001) y una intervención apropiada de **coaching** se centra en atajar sus causas, tanto si son internas (percepciones o creencias inútiles) o externas (organizacionales). Sin embargo, el **coaching** también podría reducir el estrés indirectamente. En este sentido, un trabajador podría buscar **coaching** por diversas razones, por ejemplo, mejorar el desempeño, incrementar su eficacia, lograr metas laborales o mejorar sus habilidades de comunicación. Cuando el coachee mejora en el área objetivo por la intervención del **coaching** es posible que se acabe sintiendo menos estresado y presionado. Estas pautas de trabajo pueden ser aplicables a otro tipo de riesgos presentes en el ambiente de trabajo. El coach de prevención y el empleado tratarán de buscar una estrategia para encontrar un equilibrio saludable entre el trabajo y el individuo, para ello, es fundamental la noción de que el empleado es responsable de su carrera y su vida y que él o ella deberían tomar sus propias decisiones.

Cómo empezar a aplicarlo, cuándo es apropiado, quién debe hacerlo,...

¿Qué metodología se utiliza para proporcionar coaching? El **coaching** se construye conversando, ya sea cara a cara o por teléfono o videoconferencia. Generalmente, el **coach** formulará una serie de preguntas muy específicas para dirigir el pensamiento de su cliente y facilitarle la toma de conciencia de un mayor número de alternativas de actuación. Otras de las funciones importantes del **coach** son: el papel de supervisor de las acciones que emprenden los clientes, el hecho de promover la acción, el facilitar feedback descriptivo y el centrar la responsabilidad de las decisiones que toman los clientes en ellos mismos. El **coach** plantea preguntas, no se posiciona como experto, ya que quien verdaderamente tiene las respuestas para una situación concreta es la persona que la está viviendo, aunque le cueste verlas o ponerlas en práctica. El objetivo del **coaching** no es, por lo tanto, cambiar la personalidad del empleado, ni su vida personal, afectiva, etc..., aunque esto suela venir como consecuencia secundaria, sino hacerle funcionar mejor como trabajador. Se desarrolla en un clima de absoluta confianza y confidencialidad. De esta manera todos los asuntos pueden ser abordados durante una sesión de coaching.

Condiciones que debe cumplir un coach

1. Amplio y profundo conocimiento del mundo de la empresa.
2. Capacidad de crear una relación de confianza, desde la credibilidad (que sólo se consigue con honestidad), asertividad, comprensión...
3. Buen comunicador y habilidades de comunicación bien desarrolladas, sobre todo la de la escucha activa.
4. Capacidad de análisis y de encontrar las relaciones efecto- causa que se dan en cualquier acción, así como de crear un plan de desarrollo personalizado y eficaz.
5. Capacidad de encontrar, no las respuestas adecuadas, sino las preguntas adecuadas para las distintas situaciones que pueda plantearle su cliente.
6. Capacidad para encontrar las oportunidades en las acciones pequeñas del día a día, y no en las grandes acciones empresariales.
7. Capacidad para captar y tener en cuenta las variables organizacionales que rigen la cultura en la que se encuentra la empresa, las cuales condicionan el contexto en el que puede desarrollar su actuación como coach.
8. Tener en cuenta las metas y valores personales de los trabajadores sobre los que actúa, así como los suyos propios.
9. Capacidad de mostrarse como un modelo de confianza, comunicación, motivación y dirección.

Las principales características que se pueden resaltar de un coach, en lo que se refiere a su actitud con la persona entrenada, son que no aconseja, no opina, no actúa en el lugar del trabajador, no presiona, ni tampoco promueve una acción determinada. No crea

potencialidades sino que trabaja con las existentes en el interior de la persona y que ésta no ha sabido descubrir y/o aprovechar, en función de este descubrimiento la propia persona actúa. El coaching tiene tres componentes básicos: (a) habilidad para observar y evaluar objetivamente el desempeño y el progreso de la persona que está siendo monitorizada; (b) habilidad para proporcionar feedback significativo que sea honesto, directo y justo, incluyendo una crítica constructiva en asuntos difíciles; y (c) habilidad para crear oportunidades significativas de experimentar (ej. tareas, detalles, etc.) que proporcionen a la persona monitorizada la oportunidad de aprender y practicar nuevas habilidades. Entonces, ¿cuáles son los atributos que hacen a un *coach* tener éxito? Como recordarán, en su esencia el proceso de "coaching es una relación. En consecuencia, atributos como ser positivo, apoyar, dar confianza, ser observador, respetuoso, paciente y asertivo resultarán especialmente útiles. Además, también es importante que un *coach* esté centrado, focalizado y sea claro. Para ilustrar los atributos de un buen coach, Marshall Cook (1999) compara y contrasta los rasgos del jefe arquetipo con el *coach* ideal (p. 27), en la Tabla 1 señalamos algunos de ellos.

Tabla 1
Diferencias entre un jefe prototipo y el coach ideal

Jefe		Coach Ideal
Habla mucho	→	Escucha mucho
Cuenta	→	Pregunta
Fija	→	Previene
Presume	→	Explora
Busca el control	→	Busca el compromiso
Ordena	→	Desafía
Trabaja en	→	Trabaja con
Quiere razones	→	Busca resultados
Culpabiliza	→	Asume responsabilidad
Se mantiene distante	→	Toma contacto

Aspectos a destacar en el trabajo de un coach

Hay tres temas principales que pueden identificarse repetidamente como centrales en el trabajo de un coach:

1. Se centra en la comunicación: como en cualquier relación interpersonal, el *coaching* requiere un compromiso con una adecuada comunicación. Una buena sesión de *coaching* debería tener un objetivo claro, haber establecido unas reglas básicas, mantenerse centrada en el tema, basarse en una comunicación simple y clara y estar abierta a nuevas ideas.
2. Invierte en la identificación de los problemas: el diagnóstico eficaz de los problemas es crítico para mejorar el desempeño. En la relación de coaching, este proceso de diagnóstico debería realizarse conjuntamente, para ello son de vital importancia las habilidades de escucha. Los coaches deben evitar la tentación de decir inmediatamente lo que ellos ven como el problema. En lugar de eso, deben asegurar que no hay distracciones, evitando la tentación de dirigir la conversación practicando una "escucha activa", proceso a través del cual el *coach* debe reflejar su percepción del proceso a la persona a la que está asesorando para asegurarle que él o ella está siendo comprendido. **¿Cómo damos ese feedback? mediante un lenguaje no verbal que indique interés: mirar a los ojos, asentir, postura corporal incorporada, etc., y también, como hemos dicho mediante preguntas. Ese es otro elemento importante: la capacidad para hacer buenas preguntas.** Como buen asesor, un *coach* debe ser capaz de hacer las cuestiones oportunas que le ayudarán a llegar al objetivo de la sesión de coaching, **con una actitud de interés y cordialidad, de manera que no se sienta intimidado.**
3. Identifica una estrategia eficaz de resolver problemas: como se indicó antes, los coaches eficaces crearán situaciones donde nunca más vayan a ser necesarios. De ello inferimos, por tanto, que los coaches exitosos no emplearán su tiempo comprobando los resultados o corrigiendo a sus trabajadores. Por último, es importante establecer sistemas de monitorización y sistemas de feedback para asegurar que los planes de acción son realmente implementados. Una vez que se ha establecido la meta, la tarea del *coach* es ayudar al cliente a mantener su determinación para lograrla. La investigación sugiere que el compromiso con la meta por parte del individuo puede depender de factores internos (p.ej., la autoeficacia -la creencia de un individuo en su propia capacidad), externos (p.ej., feedback positivo, apoyo de los compañeros y el apoyo de una figura de autoridad) y de interacción (el *coach* debe ser sensible a las diferencias individuales)

Peligros del coaching

Alrededor del *coaching* se ha montado todo una maraña en que se encuentran las más variopintas propuestas, tanto de metodologías como de "expertos", que ofrecen sus servicios utilizando incluso hasta métodos que se basan, exclusivamente, en el uso como medio de comunicación de internet o del teléfono y si bien es cierto que ambas vías pueden ser de utilidad, siempre que se empleen como auxiliares y puntuales en un proceso de coaching, una comunicación hecha solamente o masivamente a través de cualquiera de ellas condenará al citado proceso al fracaso absoluto porque, entre otras cosas, el proceso de coaching para que sea eficaz requiere presencia y cercanía del *coach* y del coachee. Para que el *coaching* sea eficaz requiere de una serie de condiciones entre la que destacaría el rigor y la dedicación del coach. Es más, diríamos que para que el *coaching* consiga buenos resultados tiene que desarrollarse como un proceso artesanal y no en serie, es decir no hay dos coachings iguales, sencillamente porque no hay dos personas iguales, de ahí la necesidad de dedicación, la necesidad de rigor y la necesidad de cercanía y presencia.

Conclusiones

Tradicionalmente, las competencias más débiles de los directivos siempre han sido la gestión del rendimiento y la motivación de sus trabajadores. La buena preparación técnica contrasta con la falta de competencias interpersonales. El coaching, mediante una metodología estructurada, lleva a cabo aproximaciones que nos permiten trabajar en la mejora del rendimiento y en el desarrollo del potencial de las personas y, en nuestro caso, en el cambio de actitudes en relación a la prevención. En realidad, el *coaching* en el lugar de trabajo no es una idea nueva. La gestión eficaz del personal siempre ha requerido algún tipo de coaching. Sin embargo, muchas organizaciones fracasan en reconocer la necesidad del *coaching* y simplemente no priorizan su práctica. Numerosos estudios - tales como los llevados a cabo en Xerox o IBM- muestran que el coaching influye positivamente en la productividad, calidad, solidez organizacional, servicio a los clientes y retención de los mejores empleados. Nosotros proponemos que una organización que emplee el *coaching* también puede ser más segura y desarrollar una adecuada cultura de prevención de accidentes laborales entre sus empleados.

Si bien el cometido de la dirección en cuanto a prevenir los accidentes laborales es esencial, resulta difícil introducir cambios si el comité de seguridad no está también implicado en el proceso. En Europa podemos encontrar ejemplos muy llamativos, como la tradición danesa, de cooperación entre la dirección y los trabajadores en términos de seguridad y salud, igualmente importante en la prevención de los accidentes laborales. La implicación de toda la organización convierte el *coaching* en estratégico, con la aceptación conjunta de un plan de acción detallado y un programa de seguimiento a medio y largo plazo en el que el *coach* actúa como memoria y conciencia del individuo en la búsqueda de resultados tangibles y sostenibles. No es un acto aislado, sino un proceso completo y continuado.

Existe extensa evidencia que sugiere que las relaciones mejoran considerablemente cuando la gente recibe coaching, ya que fomenta tanto la motivación de los empleados como la productividad de la organización. Inicialmente eran los altos directivos en Estados Unidos quienes solicitaban los servicios de un coach. Posteriormente, el fenómeno se fue socializando y hace pocos años que ha llegado a España. En la materia que nos compete, a nivel empresarial, el *coaching* ejecutivo puede estar presente no sólo en la vida de los altos directivos sino también de cualquier empleado que quiera apostar fuerte por sus aptitudes y actitudes y promover un cambio en su vida laboral, y debe estar en la de los encargados de promocionar la salud y seguridad laboral de los empleados en cada empresa.

El motivo de la necesidad de una mayor presencia del *coaching* se debe a los cambios laborales y empresariales que están sucediendo desde hace años y que influyen, de manera directa, en las estrategias, la planificación y los objetivos de las empresas, no sólo en la cúpula directiva sino también en todos los trabajadores. Y es en este momento donde entra la figura del coach, no para solucionar un problema sino para, mediante el potencial del empleado, el directivo o el líder, intentar que éste descubra la mejor manera de desarrollar su trabajo de acuerdo a sus intereses e inquietudes, en nuestro caso, en cumplimiento de las políticas de seguridad establecidas. El desarrollo de una cultura del *coaching* no se logra de la noche a la mañana, pero su existencia será un elemento clave para el empleo de este tipo de estrategias como un estilo de gestión. En este sentido, ¿podríamos hablar de un *coaching* de prevención, es decir, dirigido a fomentar en los propios trabajadores medidas y estrategias de protección de su salud y seguridad laboral?

Bibliografía

1. COOK, M.
Effective Coaching.
New York, NY: McGraw Hill, 1999
2. CUADRADO I SALIDO, D.
Coaching: cuando el líder hace hacer (!).
Capital Humano, Abr. 2006, vol. 198, p. 34-44
3. FISHER, C.
Initiative for a new quality of work in Germany.
Conference Proceedings: **Issue 20020526 - Seminar - New Strategies in Safety and Health at Work in the European Union - held at the XVI World Congress on Safety and Health at Work**
http://europe.osha.eu.int/tmp/publications/conference/20020526/index_6.htm
4. GRANT, A. M.
Grounded in science or based on hype? An analysis of neuro-associative conditioning.
Australian Psychologist, 2001, vol. 36, n° 3, p. 232-238
5. GRANT, A. M.
The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health.
Social Behavior and Personality, 2003, vol. 31, n° 3, p. 253-264
6. GYLLENSTEN, K., PALMER, S.
Can coaching reduce workplace stress? A quasi-experimental study.
International Journal of Evidence Based coaching and Mentoring, Otoño 2005, vol. 3, n° 2, p. 75-85
7. HEARN, W.
The role of coaching in stress management.
Stress News, Abr. 2001, vol. 13, n°2, p. 15-17
8. NEENAN, M., PALMER, S.
Cognitive Behavioural Coaching.
Stress News, Jul. 2001, vol. 13, n° 3, p. 15-18
9. PELTIER, B.
The psychology of executive coaching: Theory and application.
New York: Brunner-Routledge, 2001
10. SKIFFINGTON, S., ZEUS, P.
Behavioral Coaching.
Building Sustainable Personal and Organizational Strengths. New York, NY: McGraw-Hill, 2003

