

¿ES EL COACHING UNA HERRAMIENTA QUE MINIMICE LOS RIESGOS
PSICOSOCIALES EN LAS EMPRESAS?



DIANA MILENA CASTRILLON SALAZAR

CÓDIGO: 0800520

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES,
ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
BOGOTÁ D.C.

2016-1

¿ES EL COACHING UNA HERRAMIENTA QUE MINIMICE LOS RIESGOS
PSICOSOCIALES EN LAS EMPRESAS?



DIANA MILENA CASTRILLON SALAZAR
CÓDIGO: 0800520

PROYECTO DE GRADO

DOCENTE
RUTH MERY QUITIAN BUSTOS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES,
ESTRATEGIA Y SEGURIDAD

2016-1

RESUMEN

El propósito de este ensayo es lograr ubicar el coaching como una herramienta de gran trascendencia en las empresas, permitiendo a los administradores disminuir el riesgo psicosocial, un factor que afecta la salud de muchos trabajadores en la actualidad. De esta manera se busca demostrar que logrando este objetivo, se consigue posteriormente aumento de la productividad, potencialización de las capacidades y el coaching se postula como una moderna metodología gerencial.

PALABRAS CLAVE

Riesgo psicosocial, salud, coaching, herramientas gerenciales, coach, coachee.

INTRODUCCIÓN

“Un hombre puede ser tan grande como él quiera. Si crees en ti mismo, tienes el coraje, la determinación, la dedicación, el hambre competitiva y estás dispuesto a sacrificar las pequeñas cosas en la vida y pagar el precio por las cosas que realmente valen la pena, se puede lograr” (Vince Lombardi 2013). El hombre convencional puede llegar a ser un hombre diferente, de acuerdo al reconocimiento de sus capacidades.

Partiremos de la anterior idea como antelación a la capacidad que tenemos como seres humanos de usar y utilizar nuestro pensamiento, toda idea tiene repercusión en nuestra mente. Entonces, porque desconocer que hay metodologías importantes que parten de la noción de nuestras capacidades. *El coaching es un asesoramiento que promueve el establecimiento y la aclaración de metas, objetivos y valores; el desarrollo de competencias personales y profesionales hasta el nivel óptimo; la ayuda a superar bloqueos mentales y emocionales; la ayuda para llegar a ser lo mejor que uno puede ser”*. (Alzina, 2008).

Antes de examinar sus componentes, se puede señalar que sus antecedentes remotos son de origen griego, principalmente en filósofos como Sócrates, Platón y

Aristóteles; que hicieron su aporte a partir de cuestionamientos que promovieron la motivación y el conocimiento de las capacidades; posteriormente en el ámbito deportivo tuvo mucha preeminencia y no obstante su crecimiento ha sido enfocado en muchos campos de acción.

De modo que, cuando llevamos el coaching al nivel empresarial, teniendo a John Whitmore (piloto, hombre de negocios y coach) como precursor en este ámbito; nos permitimos adentrar en el increíble poder que tiene esta metodología en el entorno laboral, que no siendo muy alienado de la realidad, transforma pensamientos e incrementa habilidades en las empresas. Pues esta metodología está enfocada en el éxito, en el crecimiento continuo y en el fundamento explícito de que las metas se pueden alcanzar.

Ahora bien, es importante reconocer que una mente sana, genera un cuerpo sano, lo que contribuye a una innumerable serie de beneficios a nivel laboral y a unos resultados óptimos en las organizaciones ¿Es entonces el Coaching la solución que permita minimizar los riesgos psicosociales? ¿De qué manera las empresas mejorarían su rendimiento si emplearan coaching? y simultáneamente ¿Qué tan importante es el control del riesgo psicosocial en las compañías? ¿La salud es realmente importante en las corporaciones?

Por lo anterior vale la pena adentrarnos en el tema y demostrar que tan relevante sería como profesionales, fomentar la salubridad de los trabajadores y evitar el riesgo psicosocial en las compañías con una metodología gerencial importante como lo es el coaching.

DESARROLLO

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 1948) define: *"La salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades"*, lo que significa que estar saludable no solo es el hecho de no estar padeciendo de una patología, ni estar desarrollando una sintomatología. Alude al hecho que para estar saludable, necesitamos un cuerpo, un entorno y una mente sana; este último pilar es el responsable e influye directamente con los demás aspectos y connota la importancia de nuestro intelecto, ese capaz de hacernos más fuertes y menos vulnerables.

Se ha demostrado que el poder de la mente es tan imponente y vigoroso, que ha logrado superar barreras, en el ámbito de la salud, juega un papel indispensable y es capaz aun de sanar enfermedades y obtener una mayor calidad de vida. Es así como: *"Los estados de ánimo positivos mejoran la función del sistema inmunológico, favorecen la recuperación cardíaca después de un esfuerzo y acelerarían la cicatrización. Para gozar de mejor salud, por lo tanto, es crucial pensar en positivo. De ahí que Diener y Chan sostengan que además de las recomendaciones gubernamentales sobre alimentación, actividad física y control de las adicciones, sería necesario enfatizar el efecto de la felicidad individual en la salud de toda la sociedad"* (J.P. Rivière 2011. Revista Happy People Live Longer: Subjective Well-Being Contributes to Health and Longevity, Ed Diener y Micaela Y. Chan, Applied Psychology: Health and well-being.).

Tal como nos cita el artículo, podemos ratificar que el pensamiento es inmensamente extraordinario porque es el motor que impulsa a convertirnos en lo que soñamos y lo que queremos, es la fuente a la que acudimos en el momento de hacer o no hacer las cosas, y cuando estamos siendo vulnerados en nuestro entorno, es cuando los resultados no son favorables y empeora el ámbito personal, laboral, familiar y afectivo.

Analógicamente, los pensamientos negativos también repercuten en acciones no muy favorables, que influyen directamente en el desempeño de las actividades diarias y que a nivel laboral reflejan resultados perjudiciales. Y ¿Cómo los podremos prevenir? ¿El coaching es una herramienta que disminuya este desenlace?

Es necesario recalcar que, el Comité mixto de la OIT-OMS define los riesgos psicosociales en el trabajo como *“las interacciones entre el trabajo, el medioambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones organizativas, por una parte; y por la otra, las capacidades del trabajador, su cultura, sus necesidades y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo.”*

Ahora bien, estos tipos de riesgos originados en la organización del trabajo, afectan explícitamente la salud, generando respuestas de tipo fisiológico (reacciones neuroendocrinas), emocional (sentimientos de ansiedad, depresión, alienación, apatía, etc.), cognitivo (restricción de la percepción, de la habilidad para la concentración, la creatividad o la toma de decisiones, etc) y conductual (abuso de alcohol, tabaco, drogas, violencia, asunción de riesgos innecesarios, etc), que son conocidas popularmente como “estrés” y que pueden ser precursoras de enfermedad en ciertas circunstancias de intensidad, frecuencia y duración. (ISTAS, Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud).

Por lo anterior se han venido desarrollando investigaciones acerca de la influencia que tienen los riesgos psicosociales en la salud. En España, la presencia de enfermedades cardiovasculares, trastornos musculoesqueléticos y trastornos psicológicos menores, son las patologías que más prevalecen. Es por esto que cabe resaltar que el Ministerio de trabajo y asuntos sociales de ese país mediante la (NTP 604: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social II) indica: *“Es en este tipo de enfermedades cardiovasculares donde se han realizado más estudios sobre el modelo debido, entre otras razones, a que se trata de una de las mayores causas de mortalidad en los países industrializados, y existe un mayor desarrollo de las técnicas y*

sistemas de monitorización práctica de cambios fisiológicos y procesos endocrinos. Los resultados muestran una fuerte evidencia de que la tensión en el trabajo es un factor de riesgo para la enfermedad coronaria, que el estrés en el trabajo puede predecir riesgo de ECV. Los estresores laborales pueden aumentar el riesgo de enfermedad coronaria mediante mecanismos fisiológicos (presión sanguínea, lípidos y azúcar en sangre, pulsaciones, arritmia, etc) o conductuales (consumo de tabaco, alcohol, café, hábitos de dieta, ejercicio o sueño, etc.).

Todos estos estudios nos alertan para determinar la importancia de cambiar las metodologías aplicadas, como futuros administradores de seguridad ocupacional, debemos ir más allá y no quedarnos solo con tasas, ni con cifras estipuladas, sino entrar a minimizar esos valores, de la manera más efectiva y con la herramienta adecuada.

Para ilustrar algunas de las situaciones de las empresas, tenemos la siguiente tabla de indicadores de medida de riesgos psicosociales, donde podemos destacar que mediante una organizada evaluación detallada, se puede estimar la manera como el trabajador concibe la labor que realiza, la importancia que considera dentro de la compañía, la relación con sus superiores, y compañeros. Es un esquema pequeño, que de ser analizado arduamente, determina el estado de riesgo que puedan presentar los trabajadores. Cabe rescatar que es una información confidencial, utilizada únicamente con el fin de mejorar la situación de la organización.

EXIGENCIAS O DEMANDAS PSICOLÓGICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mi empleo requiere trabajar muy deprisa. • Tengo que trabajar mucho. • No se me exige trabajar demasiado. • Tengo tiempo suficiente para conseguir terminar mi trabajo. • En mi trabajo me piden a menudo que haga cosas incompatibles. • Mi trabajo requiere que me concentre durante mucho rato en lo que hago. • Me interrumpen el trabajo a menudo por lo que tengo que volver a ponerme en él más tarde. • Tengo que trabajar contrarreloj. • A menudo mi trabajo se retrasa porque debo esperar el de otras personas o departamentos.
CONTROL	<p>Posibilidad de desarrollo de habilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi trabajo requiere que aprenda cosas nuevas. • En mi trabajo tengo que hacer muchas tareas repetitivas. • Mi trabajo requiere que sea creativo. • Mi trabajo requiere un alto nivel de capacitación. • En mi trabajo llevo a hacer una gran cantidad de cosas diferentes. • En el puesto que ocupo tengo la oportunidad de trabajar en lo que mejor sé hacer.
	<p>Autonomía sobre el contenido del trabajo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi trabajo me permite tomar muchas decisiones por mi cuenta. • Tengo muy poco margen de libertad para decidir cómo hago mi trabajo. • Tengo mucha influencia sobre lo que pasa en mi trabajo.
	<p>Control vertical: participación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tengo influencia significativa sobre las decisiones que se toman en mi servicio. • En mi servicio las decisiones se toman entre todos. • Tengo por lo menos alguna oportunidad de que se tengan en cuenta mis ideas sobre la empresa.
APOYO SOCIAL	<p>De los compañeros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mis compañeros de trabajo son competentes. • Mis compañeros de trabajo son hostiles o conflictivos conmigo. • Mis compañeros de trabajo tienen un interés personal en mí. • Mis compañeros de trabajo son agradables. • Mis compañeros de trabajo ayudan a sacar el trabajo adelante. • Mis compañeros de trabajo fomentan el trabajo en equipo.
	<p>De los superiores</p> <ul style="list-style-type: none"> • A mi jefe le preocupa el bienestar de los que trabajan con él. • Mi jefe presta atención a lo que le digo. • Mi jefe es hostil o conflictivo conmigo. • Mi jefe ayuda a sacar el trabajo adelante. • Mi jefe consigue que la gente trabaje en equipo.

Tabla 1. Tabla Indicadores de Medida Riesgos Psicosociales. JCQ, versión 1.5. Karasek, Pieper y Schwartz, 1993. Fuente: Benavides, 2000.

Es muy común, que este tipo de preguntas no se realicen de manera formal a los empleados, pues en la mayoría de las organizaciones basta con que se cumplan las tareas a cabalidad, sin enfocarse en lo que opine o lo que sienta el trabajador. La mayoría de operarios están destinados a realizar la actividad para la que fueron contratados y explícitamente efectuarla. No hay tiempo ni preocupación para pensar si lo que se hace está abarcando todo el potencial, o si el entorno podría ser mejor.

Empiezan a surgir entonces los riesgos y ocurren estas situaciones; cuando hay exceso de exigencias psicológicas y el trabajo a realizar debe ser rápido e irregular; cuando el trabajo a realizar no permite desarrollar todas las habilidades de cada empleado y el horario impide desarrollar actividades familiares; cuando no se cuenta con la información necesaria para realizar las labores; cuando se da un trato injusto y no se reconoce el trabajo; y cuando sumado a todos estos factores existe la doble presencia, que hace referencia a que el trabajador también debe cumplir con sus actividades cotidianas familiares.

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

Tabla 2. Factores Psicosociales. Intervención Psicosocial Desde El Coaching (2009)

Este cuadro comparativo nos permite visulizar los riesgos desde los distintos enfoques, y resulta interesante porque al conocer que lo deriva, se puede trabajar específicamente en su disminucion o en lo posible, su erradicacion. Es importante distinguirlos y darle el manejo que corresponde.

El coaching entonces surge de acuerdo a todas estas falencias como una metodología, que de aplicarse efectivamente lograría minimizar estos riesgos. ¿Pero de que manera podría contribuir? ¿Qué elementos del coaching podrían utilizarse?

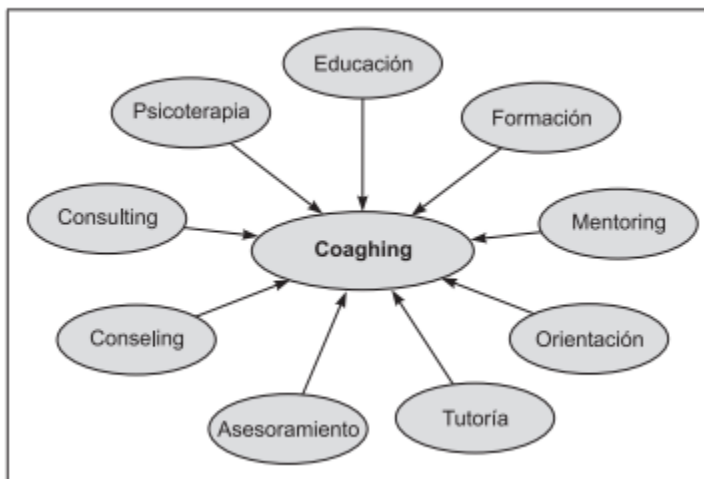


Figura 1. Componentes del coaching. REOP. Vol. 19, No 2, 2o Cuatrimestre, 2008.

En la gráfica anterior podemos observar los fundamentos del coaching, en donde las diferentes herramientas buscan obtener óptimos resultados, que se dirigen básicamente al crecimiento, al alcance de objetivos, y al rompimiento de todo tipo de bloqueos mentales y emocionales. ¿Estos componentes podrían ser utilizados para disminuir los riesgos psicosociales?

Por supuesto, que nos servirán para demostrar nuestro objetivo, pues una vez conocidos los diferentes tipos de riesgos y sus posibles consecuencias, tanto en rendimiento laboral como en la salud del trabajador, empezaremos a determinar entonces a donde queremos llegar, y esto lo haremos con el coaching, que nos permite visualizar de donde partimos y hacia dónde vamos. Es el primer paso para generar el cambio. Tal y como lo plantea Steve Backley: *“El primer paso es el más importante. Es el más crucial y más efectivo, ya que iniciará la dirección que has elegido.”*

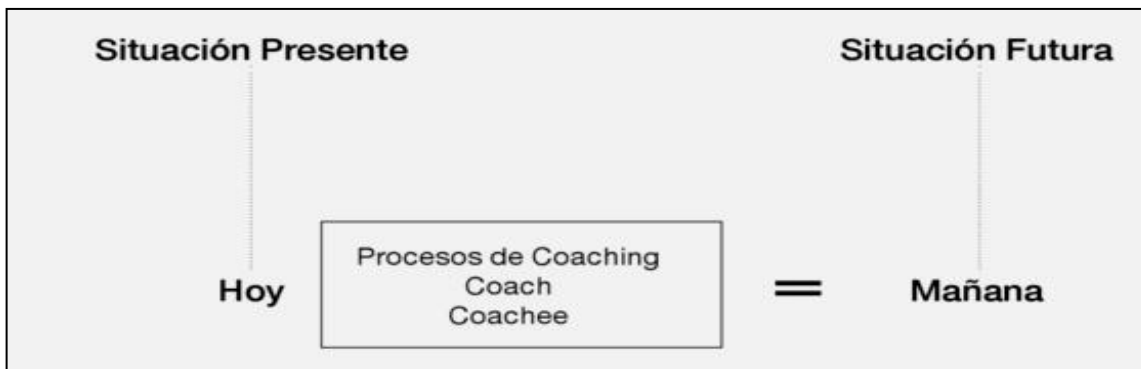


Figura 2. Procesos de coaching. Manual de Coaching. (20). (2010). Juan Pablo Villa Casal & Jose Angel Caperan Vega.

En ese sentido, es viable determinar hacia dónde vamos, que queremos lograr y para que vamos trazando metas. Si nuestro propósito es claro, lo más posible es que los bloqueos sean menores y la manera de ver las dificultades sea solo un aprendizaje.

En la mayoría de los casos y a nivel ejecutivo la falta de comunicación con los trabajadores es tan grande, que por el afán lucrativo no conocen realmente las necesidades de los colaboradores. También existe el miedo de transmitir las inseguridades, por temor no solo al rechazo sino al riesgo innato de perder el empleo y en circunstancias así, buscamos ayuda en las personas más cercanas y a las que tenemos más confianza, no porque solucionen las dificultades, quizás no tengan la respuesta; pero por el solo hecho de recibir atención y que seamos escuchados lo hacemos de esta manera.

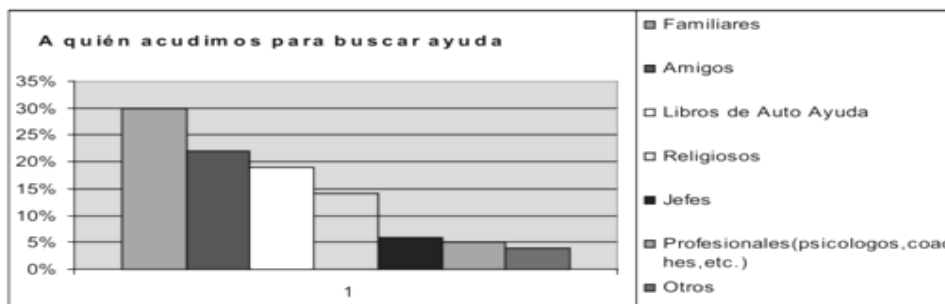


Imagen 1. A quien acudimos para buscar ayuda . Manual de Coaching. (23). (2010). Juan Pablo Villa Casal & Jose Angel Caperan Vega.

De manera semejante se evidencia que con un porcentaje del 52 %, las personas a las que acudimos con mayor frecuencia corresponden a amigos y familiares. Por lo que es necesaria una ayuda profesional que no solo escuche las dificultades, sino que sea el facilitador de la solución.

De acuerdo al Manual del coaching planteado por (Juan Pablo Villa Casal & José Ángel Caperan Vega), el proceso del coaching, se divide en tres fases: En la primera se realiza la evaluación y el diagnóstico, así como el planteamiento de los objetivos. En la segunda etapa se ejecuta el plan de acción, proceso en donde se desarrollan los ejercicios de autorreflexión y se plantean las acciones de mejora continua; en donde el coach quien es el guía, y el coachee que es la persona a quien se aplica la metodología, empiezan a poner en práctica las herramientas.

Finalmente, en la tercera etapa se realiza la post-evaluación y el seguimiento, que permite demostrar que se están alcanzando los objetivos y se está progresando continuamente.

Durante todas estas fases, lo que se busca a nivel organizacional, es mejorar el desempeño de la organización, tal y como lo plantea Marco A Telles A (2011), también se busca que las personas logren adaptarse a los cambios; que se fomente una estimulación de los colaboradores hacia la producción de resultados efectivos en la compañía, y que se dispare indudablemente la potencialidad de las personas; que por ende conlleva a alcanzar las metas propuestas.

Teniendo en cuenta el propósito del presente ensayo, se dará a conocer algunas de las herramientas que se podrían aplicar para conseguir disminución del riesgo psicosocial, teniendo en cuenta que el proceso requiere un entrenamiento adecuado.

Valores Personales	
¿Con que valores te identificas?	
Valores de Equipo	
¿Qué valores consideras que tiene tu equipo?	
¿Qué valores te gustaría que tuviera?	
Valores de organización	
¿Qué valores sientes que promueve la organización?	
¿Qué valores quieres para tu organización ideal?	

Tabla 3. Formato herramienta Juego de Valores. Herramientas coaching Posgrado especialización del coaching. s.n. (marzo –septiembre 2013)

En la tabla anterior podemos visualizar el formato que es diligenciado durante la fase de evaluación y diagnóstico, donde el juego de valores, herramienta del coaching, permite realizar una estimación acerca del punto de vista del coachee. Este aspecto es muy importante, porque muestra un enfoque en tres ámbitos diferentes, con el fin de conocer el punto de partida, y empezar brevemente a visualizar hacia donde se quiere llegar. Un coachee interesado en el bienestar de sus colaboradores, planteará en los formatos los valores que ya conoce de su grupo de trabajo y los que anhela que se implementen en la organización y hagan parte de su nueva estrategia gerencial.

Decido Sí hacer				
¿Qué GANO?	Valor 0 - 10	¿Qué PIERDO?	Valor 0 -10	¿Qué IMPACTO tiene?
1.		1.		1. ...
2.		2.		2. ...
3.		3.		3. ...
Valores Totales:		Valores Totales:		

Tabla 4. Formato herramienta Toma de decisiones disyuntivas. Herramientas coaching Posgrado especialización del coaching. s.n. (marzo –septiembre 2013)

Por otro lado, durante la etapa de plan de acción se utilizan varias herramientas que permiten dar continuidad a la fase inicial. En el formato plasmado en la Tabla número 4, la herramienta de toma de decisiones permite persuadir acerca de las determinaciones que se vayan a tomar, porque busca evaluar el posible impacto en la organización en una escala de 0 a 10. El coachee tiene en cuenta la trascendencia de sus decisiones y es importante, porque pensando en sus trabajadores no optara por hechos que los perjudiquen, teniendo siempre objetividad en la hora de realizar la medición. Una decisión que beneficie la producción de la compañía, pero que genere en los colaboradores una carga laboral, estaría aumentando el riesgo psicosocial; y es precisamente lo que se desea disminuir. Es esta herramienta una balanza riesgo vs beneficio.

Cuando por algún motivo, existan para una misma situación varias opciones de solución, la mejor manera de analizar, seria dentro del siguiente formato (tabla 5), que hace una analogía completa y el coachee podrá decidir, que beneficia más a sus trabajadores, sin descuidar los objetivos organizacionales.

Decido SÍ hacer				
Opción A				
¿Qué GANO?	(0 – 10)	¿Qué PIERDO?	(0 -10)	¿Cómo IMPACTA?
1. 2. 3.		1. 2. 3.		1. ... 2. ... 3.
Valores Totales:		Valores Totales:		
Opción B				
¿Qué GANO?	(0 – 10)	¿Qué PIERDO?	(0 -10)	¿Cómo IMPACTA?
1. 2. 3.		1. ... 2. ... 3.		1. ... 2. ... 3.
Valores Totales:		Valores Totales:		
Opción C				
¿Qué GANO?	(0 – 10)	¿Qué PIERDO?	(0 -10)	¿Cómo IMPACTA?
1. 2. 3.		1. ... 2. ... 3.		1. ... 2. ... 3.
Valores Totales:		Valores Totales:		

Tabla 5. Formato herramienta Toma de decisiones Varias Opciones. Herramientas coaching Posgrado especialización del coaching. s.n. (marzo –septiembre 2013)

Tareas	Plazos / Tiempo	Estado Tarea	Apoyo Externo	Estado Emocional
Programa Formación	2 días	Realizado Pendiente En proceso	Personas de apoyo	Feliz Cansado Irritado Concentrado.....

Tabla 6. Formato herramienta Plan de acción. Herramientas coaching Posgrado especialización del coaching. s.n. (marzo –septiembre 2013)

Este formato plasmado en la tabla número 6, se desarrolla de la misma manera en la etapa de plan de acción, donde se estipulan las tareas a desarrollar y simultáneamente se distribuye la responsabilidad de las actividades, los tiempos, plazos y se expresa si se necesita apoyo externo del área de la compañía. En este momento del proceso también es importante determinar el estado emocional, que determina si es necesario hacer una pausa y retroalimentar lo trabajado o si es pertinente continuar. El coachee dentro del proceso tiene toda la libertad para dar a conocer sus inquietudes sin ser juzgado, es indispensable que las tareas que allí se localicen sean viables y los tiempos de su realización sean óptimos.

En la fase tercera, que es básicamente el seguimiento continuo de las actividades, existen herramientas que son simbolismos básicamente, donde se recuerda el compromiso pactado, para que aunque no esté el coach presencialmente, el coachee este recordando continuamente el proceso realizado. Se utilizan elementos didácticos que hagan parte del trabajo diario, pero que cumplan con la finalidad de recordatorio, para que pese al tiempo, se continúe con el proceso.

Este aspecto es muy práctico en las compañías, porque cuando se trabaja con un grupo numeroso de colaboradores, es dispendioso hacer énfasis a diario en los compromisos adquiridos. Mientras que si se entregan llaveros, pocillos, prendedores o cualquier otro elemento físico, se está recordando que el trabajador hace parte de un importante proceso de la compañía, y le recuerda de manera cordial su responsabilidad con la misma. Es un mecanismo que funciona como incentivo, y a su vez promueve el compromiso pactado. ¿A cuál trabajador le molesta que lo hagan sentir parte del equipo de trabajo de una manera amable?

Una vez analizados las herramientas que se podrían aplicar durante las tres fases del coaching, es relevante hacer énfasis en algunas de las características, totalmente aplicables a mejorar el bienestar de los trabajadores.

Algunas de las características descritas por Hendricks Et (1996) son:

APOYO: Significa monitorear la labor del equipo, aportando la ayuda que necesitan, bien sea información, materiales, consejos o simplemente comprensión.

CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA: Permite que las personas de equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen. Señale los éxitos obtenidos. Revisa con ellos las causas de tales éxitos y otorga reconocimiento hacia la excelencia detrás de cada victoria.

MUTUALIDAD: Significa compartir una visión de las metas comunes. Para asegurarse de lo anterior, debe tomarse el tiempo de explicar en detalles sus metas. Asegurase de que los miembros de su equipo, puedan responder preguntas como: ¿Por qué esta meta es tan buena para el equipo o para las organizaciones?, o ¿Cuáles pasos deben realizarse para lograr las metas? ¿Cuándo?, etc.

EMPATÍA: Comprender el punto de vista de los colaboradores. Realizar preguntas para involucrarse con las personas, que revelen la realidad que viven los miembros del equipo. Mientras más preguntas se hagan, más se comprenderá lo que sucederá en el interior de los individuos. No asumir que ya sabe lo que piensan y sienten, pregúnteles.

CONFIDENCIALIDAD: El mantener la confidencialidad de la información individual recolectada, es a base de la confianza y por ende, de su credibilidad como líder.

Estas particularidades, sin duda juegan un rol muy importante en la dirección de la compañía, en pro de los colaboradores. La búsqueda de mejorar la comunicación, promover la escucha activa, mantener una armonía entre las jerarquías, y el arduo trabajo en equipo, componen una base interesante fortalecida en valores y principios que logre superar las adversidades.

En la mayoría de las organizaciones estas características son ausentes bien sea por falta de tiempo, falta de comunicación, falta de interés, falta de compromiso u otro

factor, que pone en riesgo la productividad, la eficiencia y el estado de salud de los trabajadores.

Para dar un rumbo más preciso a la visualización que tienen los trabajadores en las organizaciones, se realizó una encuesta en un Call center de la ciudad de Bogotá, dentro de una misma campaña telefónica, con una muestra aleatoria de 12 personas, a las cuales se les realizaron preguntas de la empresa. El estudio busca identificar los riesgos psicosociales intralaborales a los que puedan estar expuestos los colaboradores.

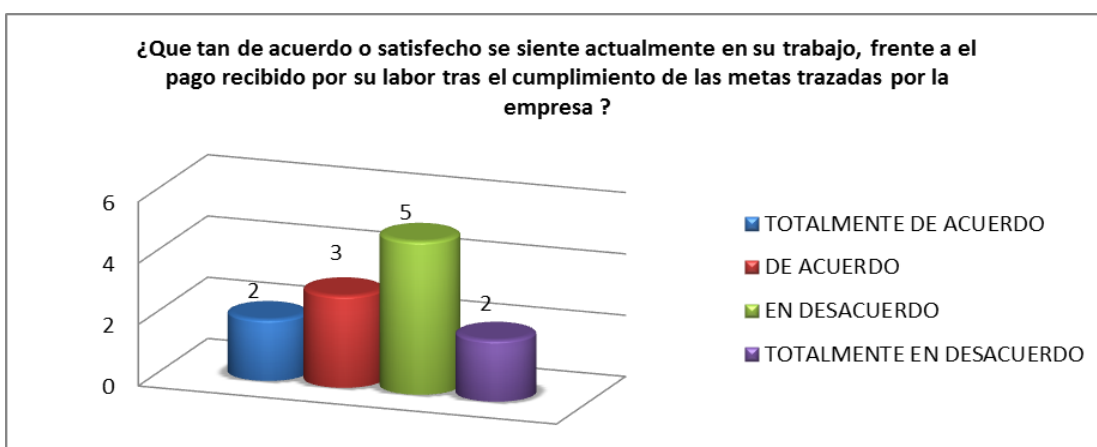


Imagen 2. Satisfacción por pago recibido en el trabajo frente a metas organizacionales propuestas. Encuesta aleatoria realizada Call center, Bogotá (2016)

Dentro de la muestra aleatoria el 41,67%, corresponde a las personas que se encuentran en desacuerdo con el pago que reciben frente al cumplimiento de las metas que la empresa propone. Existe un 25 % que está de acuerdo con la situación plasmada y tan solo el 16,67% está totalmente conforme. Es importante resaltar que la compensación económica al cumplir con las metas trazadas de la compañía, no se está viendo satisfactoria por los trabajadores. Es un aspecto importante y se podría entrar a determinar las causas, ya que el cumplimiento de metas impacta la organización y debe en componente motivacional.

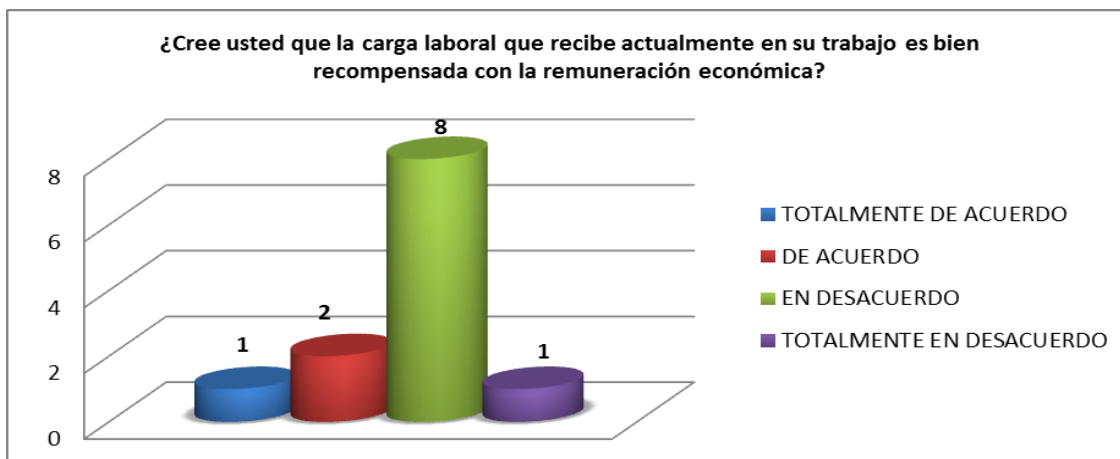


Imagen 3. Carga laboral frente a pago recibido. Encuesta aleatoria realizada Call center, Bogotá (2016)

Es notorio que con un porcentaje del 66,67%, hay un desequilibrio entre las actividades que realizan los trabajadores frente a su remuneración económica. Donde la carga laboral es realmente marcada. Esta carga laboral genera es un ítem de riesgo psicosocial que perjudica directamente la compañía y la salud de los trabajadores.

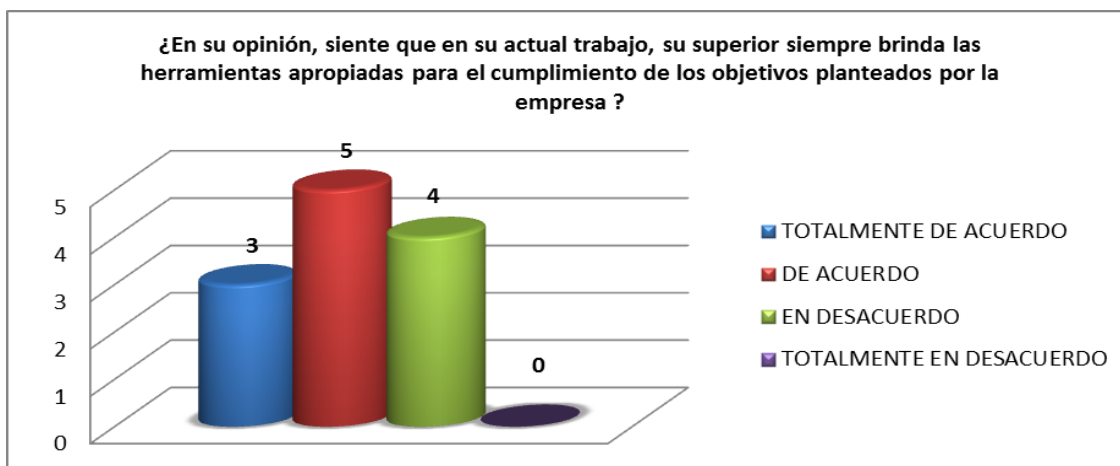


Imagen 4. Herramientas brindadas para el cumplimiento de objetivos. Encuesta aleatoria realizada Call center, Bogotá (2016)

Frente a las herramientas de trabajo, hay una respuesta favorable, donde fusionando los resultados de los trabajadores que están en acuerdo y totalmente, hay un porcentaje del 75%, lo que significa que si existen herramientas para alcanzar las metas propuestas.

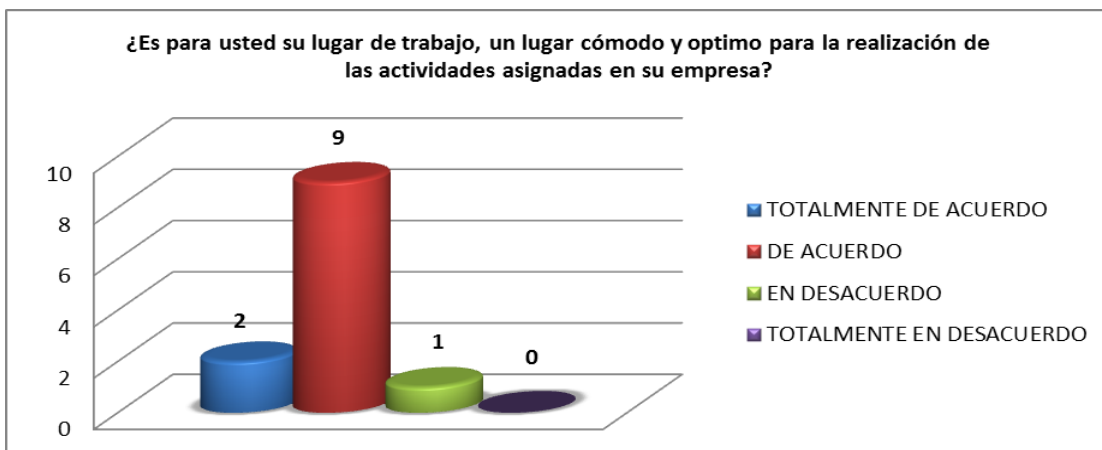


Imagen 5. Lugar de trabajo óptimo para realización de actividades laborales .Encuesta aleatoria realizada Call center, Bogotá (2016)

El lugar de trabajo es óptimo y propicio para el desempeño de las actividades, el 91,66% está a favor de la locación, mientras que solo el 8,33% lo desaprueba. Estos resultados conducen a proyectar de manera viable la ejecución de las actividades, donde no se está perjudicando la salud de los colaboradores en relación a su sitio de trabajo

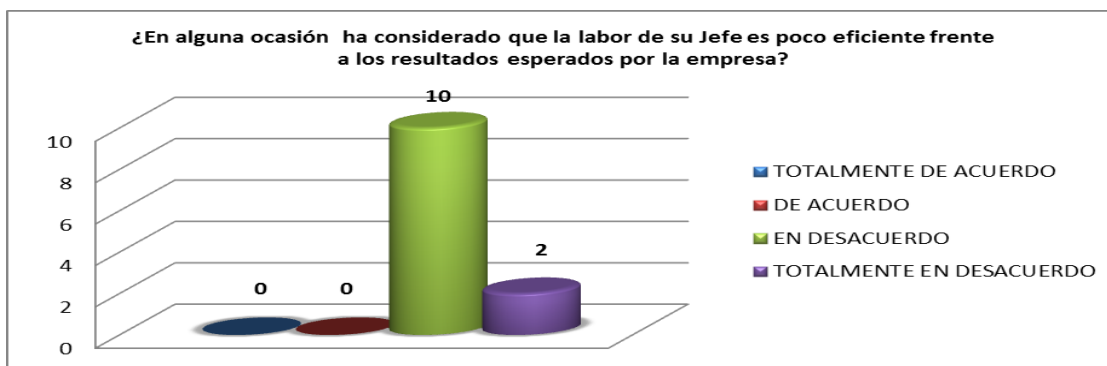


Imagen 6. Eficiencia de la labor del jefe frente a los resultados esperados por la empresa .Encuesta aleatoria realizada Call center, Bogotá (2016)

En la muestra aleatoria se distingue un desacuerdo del 83,33% frente a la poca eficiencia de su superior, lo que refleja una condición favorable de la ejecución de las funciones de este, que bien podría estar realizando una buena labor dentro de la

compañía. Es propicio para el desarrollo de nuevas actividades y ejercer el coaching correctamente.

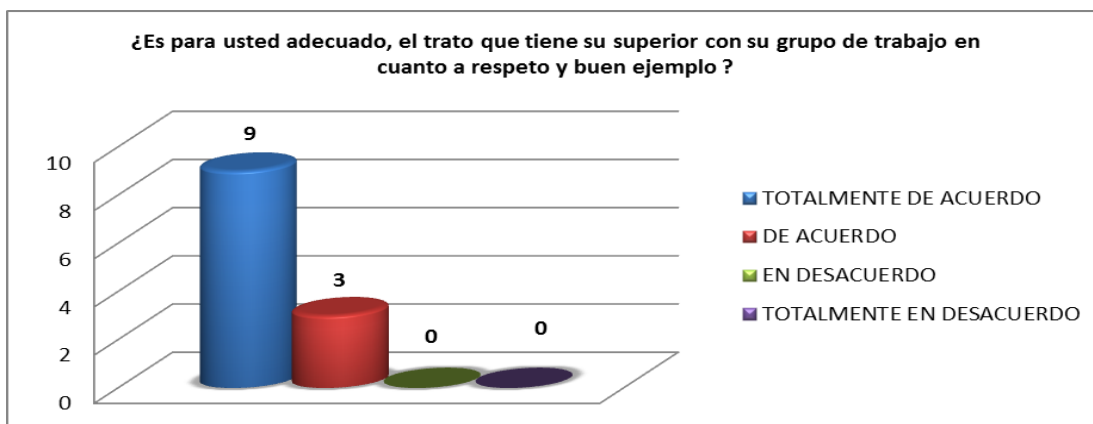


Imagen 7. Trato del superior con su grupo de trabajo .Encuesta aleatoria realizada Call center, Bogotá (2016)

Simultáneamente con los resultados anteriores, existe un trato acorde del superior para con sus subordinados, con un porcentaje de un 100% que aprueba esta situación fusionando los resultados positivos. Lo que significa sin lugar a a duda que los colaboradores frente a estos resultados están menos expuestos a riesgos psicosociales, claro está, sin descuidar los demás factores.

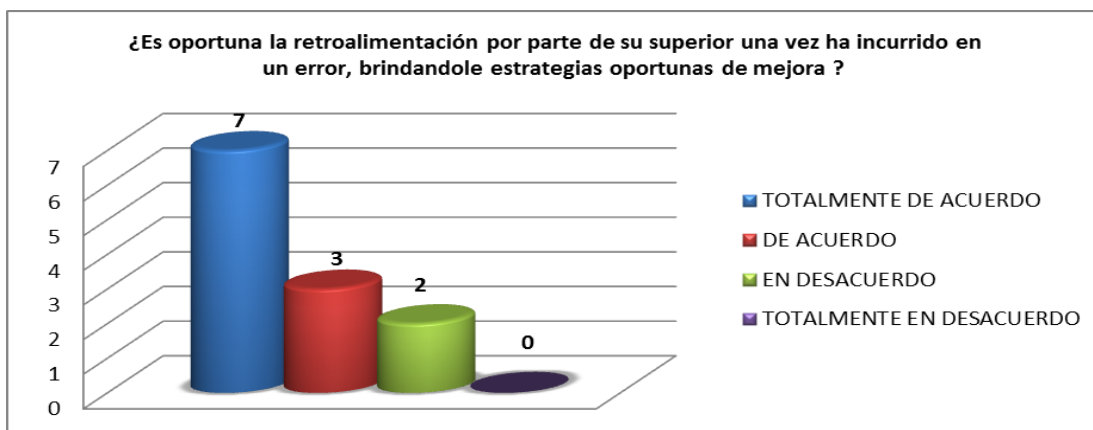


Imagen 8. Retroalimentación oportuna .Encuesta aleatoria realizada Call center, Bogotá (2016)

Dentro del proceso evaluativo es importante realizar retroalimentación oportuna para evitar reincidir en errores de los trabajadores encuestados existe un 16,67% que se encuentra en desacuerdo, y aunque es un valor pequeño, es significativo; pues es

necesario tener en cuenta porque existe esta visualización por parte de algunos trabajadores. Aspecto importante para trabajar en coaching.

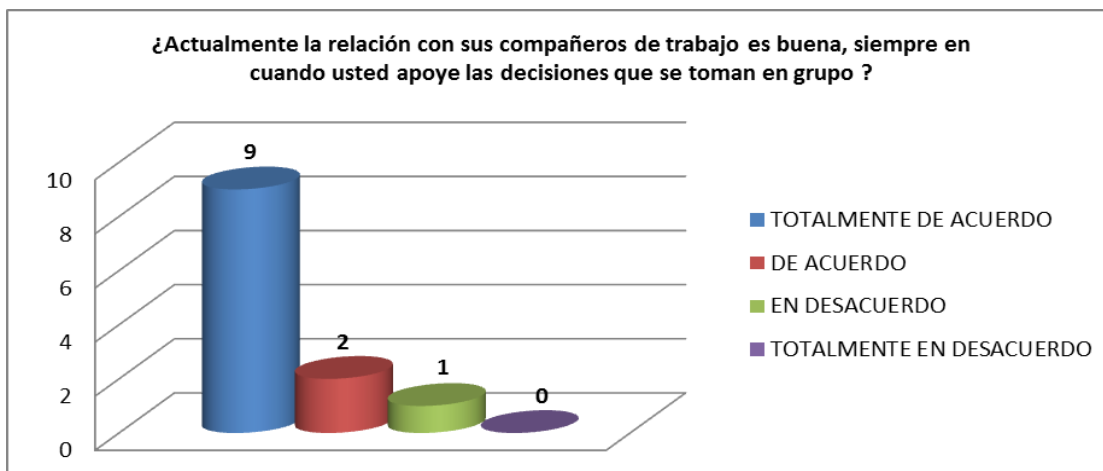


Imagen 8. Relación cordial con compañeros y toma de decisiones en grupo. Encuesta aleatoria realizada Call center, Bogotá (2016)

Dados los resultados, solo hay un 8,33% de inconformidad en la relación con los compañeros cuando se apoyan las decisiones que se toman en grupo; es importante denotar que no es negativo el resultado, pero con un inconformismo de una persona, se pueden presentar eventualidades negativas a futuro y aumentar los riesgos psicosociales en la compañía. Es aplicable el coaching en este aspecto, para mantener el control de la situación.

Con la encuesta realizada, se permite proyectar de una manera breve el estado actual de esta organización, de acuerdo a la opinión de los trabajadores. Es importante reconocer que aunque en su mayoría hay cifras beneficiosas pese a que la muestra fue pequeña, hay baches que manejar. Pues de inconformismos pequeños, se forjan problemáticas mayores, que si no se manejan a tiempo lograrían poner en riesgo no solo la productividad de la organización, sino también, la salud y el bienestar de los colaboradores. Dentro de los ítems evaluados, la carga laboral es representativa, pues aunque los demás factores no sean tan marcados, esta presión ejercida fomenta indudablemente un riesgo psicosocial de gran impacto.

Por lo anterior, es necesario utilizar el coaching como herramienta que permita evitar estos riesgos, donde la salud y el entorno del trabajador sea manejada de una manera más profunda. Conocer y escuchar nuestro grupo de trabajo es fundamental. Necesitan las empresas directivos líderes, que lleven su grupo al éxito y que estén dispuestos a cambiar su manera de enseñar.

Michael Hammer (2012) en su discurso hablando del nuevo tipo de directivo que hoy es requerido en las organizaciones indica que: *“este directivo se convierte en un coach”* Alguien que prepara a los miembros de su equipo para que puedan hacer su trabajo. Donde se debe olvidar la premisa de que los directivos están mejor cualificados para hacerlo, sino por la real necesidad de crear esta estrategia en las nuevas gerencias.

“En la organización del futuro tendremos tres tipos de personas. Tendremos la inmensa mayoría que son quienes agregan valor, la gente que hace el trabajo real, sea éste rutinario o altamente creativo. Tendremos un grupo pequeño de coaches para darles apoyo y servirles de facilitadores. Y tendremos un puñado de líderes, que son quienes dirigen la organización” Michael Hammer (2012). Una importante anotación que apunta al éxito y bienestar de toda la empresa, donde los trabajadores son el activo intangible máspreciado.

“La motivación, más allá del salario, es clave para cultivar el talento humano en el interior de una compañía. Implementar estrategias que mejoren la calidad de vida genera sentido de pertenencia, agradecimiento y orgullo por el lugar en donde se trabaja”. BBVA, E. (2014).

Un empleado feliz, es un empleado más sano. Un empleado sano es altamente más productivo, y una organización que tiene trabajadores más sanos y productivos, es una organización exitosa y evidentemente se consigue disminuyendo riesgos psicosociales mediante herramientas como el coaching.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos reflejan la importancia del coaching para disminuir el riesgo psicosocial en las organizaciones, pues es necesario mantener una armonía laboral, que no solo cumpla con las metas de la compañía, sino que satisfaga de la misma manera las necesidades de los trabajadores.

El coaching permite persuadir acerca de lo que se cree que le falta a la organización y como las decisiones que se tomen, impactaran a los trabajadores, es un proceso analítico y emotivo que potencializa cada una de las capacidades.

Los riesgos psicosociales están presentes en las compañías, y es enriquecedor para las empresas conocerlos y realmente hacer una pausa para determinar los factores que los impulsan. Es relevante disminuirlos, pues se ha demostrado que empeoran la salud y el trabajo se convertirá en la labor más extenuante que existe, denotando que en la mayoría de los casos, el trabajo es donde permanecemos la mayoría del tiempo. Por lo tanto vale rescatar el Coaching como una metodología interesante, que al ser aplicada en el ámbito empresarial, podría llegar a minimizar los riesgos psicosociales y fortalecer el trabajo gerencial.

La encuesta presentada dentro del ensayo, aunque no permite generalizar por el tamaño de la muestra si reflejó una respuesta positiva frente a las herramientas de trabajo, lugar de trabajo, trato cordial y relación entre compañeros, sin embargo, se ve claramente marcada la carga laboral; que indica que hay aspectos en los que se deben trabajar para no decaer en un riesgo mayor, que fácilmente puede romper la estabilidad organizacional.

Este ensayo nos debe concienciar sobre la responsabilidad dentro de la Administración de la Seguridad y la Salud Ocupacional, en la búsqueda continua del bienestar dentro de las organizaciones, la calidad de vida de los funcionarios de una empresa, solo se consigue con resultados óptimos dentro de la prevención y promoción de los riesgos psicosociales, en el entendido que el coaching se visualiza como una

gran estrategia para los administradores en la búsqueda continua del bienestar de nuestros trabajadores, implementando nuevas metodologías como el coaching, para conseguir resultados óptimos que mejoren la calidad de vida y promuevan la salubridad de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

20 frases del legendario Coach Vince Lombardi. (11 de junio de 2013). *Noticias de la NFL*, pág. 1.

Alzina, R. B. (2008). *Coaching: Un reto para orientadores* (Vol. 19). Universidad de Barcelona.

Anónimo. (19 de Septiembre de 2012). Recuperado de <http://gerentecoachcidec7708.blogspot.com.co/2012/09/el-coaching-empresarial-como-estrategia.html>

BBVA, E. (2014). Empleados felices, emoresas mas productivas. *El espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

Marco A Telles A (2011). Estilos De Liderazgos Y Co-Inspiración. Recuperado de <http://aprendamos.aprenderapensar.net/2011/06/29/hola-mundo/>

Organización Mundial de la Salud (OMS, 1948). Recuperado de <http://www.who.int/suggestions/faq/es/>

Villa, J. p., & Vega, J. A. (2010). *Manual de coaching*. Profit editorial.