



□ «EL LENGUAJE NO ES INOCENTE: abre o cierra puertas. Con el *coaching* ontológico enseñamos a conversar para alcanzar unos fines o unos resultados”, explica Silvia Guarnieri, socia fundadora de la Escuela Europea de Coaching. Lo que diferencia a este tipo de formación es que pone especial énfasis en el lenguaje y trata de identificar qué creencias están detrás de él, para así cambiar el punto de vista de quien lo utiliza y derribar el obstáculo que le separa de su objetivo: generar más motivación o liderazgo o cohesionar un equipo.

Aunque el *coaching* ontológico tiene diferentes aplicaciones, la finalidad es siempre la misma; lo que cambia es el método para cumplirla. Para ser efectivo, el adiestramiento debe durar unos seis meses, con un mínimo de entre 10 y 15 sesiones de una hora u hora y media cada una. Pueden ser individuales o de grupo. No importa la cantidad de personas que formen el grupo, pues lo más probable es que el objetivo del *coaching* sea mejorar el funcionamiento de ese colectivo ya formado. Existen varias escuelas, pero en gene-



## ‘Coaching’ ontológico NUEVAS PERSPECTIVAS

**EL ‘COACHING’ ONTOLÓGICO ACTÚA SOBRE LA PERCEPCIÓN Y EL LENGUAJE PARA QUE LOS PROFESIONALES CAMBIEN SU FORMA DE VER Y DE VERSE, MEJOREN LA COMUNICACIÓN EN TODOS LOS NIVELES Y AUMENTEN SU MOTIVACIÓN. OBJETIVO: LOGRAR MEJOR LOS OBJETIVOS.**

TEXTO\_ **Fernando Rodríguez**

ral todas siguen un protocolo repetido en cada sesión. Un modelo frecuente es el que explica Maite Gómez-Checa, socia de Bethencourt Strategic Development y discípula de Guarnieri:

**1. Contexto.** Sirve para generar confianza entre el *coach* y quien recibe la preparación —a quien se denomina *coachee*— y para construir un ambiente parecido al de una conversación íntima.

**2. Objetivos.** Se trata de determinar, mediante preguntas y respuestas, qué metas quiere alcanzar el *coachee* —objetivos particulares, para la siguiente sesión, y objetivo final, al término del proceso—. Se van reforzando a lo largo del curso.

**3. Realidad.** El *coachee* emite sus opiniones y se determina cuáles son los obstáculos que le separan del objetivo: dónde está, quién es y de qué recursos dispone.

**4. Aprendizaje.** El *coaching* ontológico sostiene que los hechos no pueden cambiarse, pero sí las creencias sobre ellos. Se trata de variar el punto de vista del *coachee* como observador y que vea la realidad “con otras gafas”, >



Rosetta Forner es titulada en Periodismo, diplomada en Marketing y postgraduada en Sociología. En los últimos años se ha dedicado al *coaching* y ha impartido cursos a decenas de compañías de todos los sectores. Está especializada en Programación Neuro Lingüística (PNL) con fines profesionales y personales.

## “Todo el mundo necesita una hada madrina”

**¿Cómo define el *coaching* ontológico?**

Prefiero hablar de Programación Neuro Lingüística (PNL), es un concepto más amplio. En realidad, todos los tipos de *coach* persiguen el mismo objetivo, pero cambian los protocolos según quién lo utilice: un psicólogo, un sociólogo, un economista, un filósofo...

**¿Quién necesita *coaching*?** La persona que no sea rígida y esté dispuesta a mejorar. Nunca acepto encargos de empresas si el empleado no quiere el *coaching*.

**¿Hay algún sector o empresa que lo aproveche mejor?** Es la persona la que debe aprender a comunicarse, más que las empresas. Creo que lo aprovechan mejor economistas e

ingenieros, que suelen ser gente muy pragmática.

**¿Qué es lo que más le piden las empresas?** Solucionar problemas de desmotivación, de mal funcionamiento de equipo y de ausencia de liderazgo.

**¿Cuáles son los puntos débiles de los directivos?** Falta de empatía e incapacidad de entrar en contacto con sus emociones y de ordenar su vida. Además, en España, es fácil encontrarse con gente que no quiere aprender: “Eso no me hace falta”.

**¿Encuentra alguna diferencia entre hombres y mujeres en el *coaching*?**

Ellos son mucho más generosos y están más dispuestos a dejarse enseñar. Cuando tengo una o dos

mujeres en un grupo, a veces entran en competencia conmigo y eso me exige un plus para conquistarlas.

**¿Qué consejo daría a un directivo que quiera mejorar?** Que nunca traicione su integridad y dignidad. Si la empresa no tiene nada que ver con sus valores, que cambie.

**¿Recuerda algún curso muy exitoso?** Dos empresas que se fusionaban y había que unir dos equipos que habían sido competidores.

**¿Qué lugar debe ocupar el *coaching* dentro de las técnicas de mejora de las capacidades directivas?** Todo el mundo debería poner una hada madrina en su vida alguna vez. La gente me llama así porque hay un antes y un después de las sesiones.

## SEGÚN LOS EXPERTOS EN ‘COACHING’, SUS TÉCNICAS MEJORAN LA PRODUCTIVIDAD, LA COMPETITIVIDAD Y LA RENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS

➤ como dicen los *coaches*. Este cambio afectará tanto al modo de hablar como a la conducta y a las acciones.

**5. Opciones.** Al cambiar de perspectiva, al *coachee* se le abren nuevas posibilidades que debe analizar en términos de coste-beneficio. El *coach* no aconseja qué hacer, será el *coachee* quien llegue a su propia conclusión.

**6. Plan de acción.** Lo escribe y se compromete a cumplirlo el propio *coachee*: incluye el aspecto que desea mejorar, los recursos de que dispone —personales, económicos, técnicos, de tiempo—, los que le hacen falta y el plazo para conseguir el objetivo. Es el momento en que el *coach* “se mete en la agenda” del *coachee*: determina un programa de acción que éste debe cumplir —normalmente, cada semana— hasta la siguiente sesión, en la que se analizan las acciones y los resultados.

**7. Seguimiento.** En cada sesión se analizan las acciones y los resultados desde el último encuentro. Según Gómez-Checa, el *coaching* ontológico mejora el grado de comunicación del empleado en los distintos niveles —colaboradores o jefes, clientes...—, reduce los conflictos y

mejora la motivación. “Existen estadísticas que demuestran mejoras en los resultados de productividad, competitividad y rentabilidad de las empresas”, añade.

**ATENTO, EN VANGUARDIA.** Atento, empresa dedicada a prestar servicios de CRM (gestión de relación con los clientes), es una de las filiales del Grupo Telefónica más avanzada en el uso de *coaching* ontológico. Su comité de dirección ha practicado *coaching* de equipo y los directivos han realizado programas de liderazgo y de mejoras individuales.

“Como usuario directo, la perspectiva que te ofrece un análisis de 360 grados, vinculada al *coaching* y al puesto de trabajo, te permite tomar conciencia de la percepción que las demás personas tienen de ti y trabajar con ello”, sostiene José Luis Bermúdez, director de Talento Directivo y Administración de Recursos Humanos Corporativo de Atento. “Es una herramienta de trabajo de la propia imagen y de las propias creencias con las que todos actuamos”, asegura. Como director de recursos humanos, Bermúdez destaca que, a diferencia de otros tipos de *coaching* —“más conductistas”—, el ontológico “penetra mejor en los aspectos personales y en el modo en que éstos afectan a la acción. Por tanto, el nivel de compromiso del empleado para el cambio es más profundo”. □