

La palabra coaching, que viene del inglés coach (entrenar), se utiliza actualmente para describir una serie de prácticas de diversa índole a través de las cuales una persona, llamada coach, ayuda a otra, llamada coachee, a alcanzar sus objetivos. Según las diferentes aproximaciones, el coaching ha sido concebido como un conjunto de métodos, como un procedimiento o herramienta de trabajo, como una filosofía e, incluso, como un arte.

La excesiva amplitud del término afecta a su precisión y dificulta establecer su alcance, por lo que conviene remontarse a sus raíces etimológicas para buscar su significado genuino. La antigua ciudad de Kocs, en Hungría, constituía en los siglos XV y XVI un paso obligado de comerciantes y viajeros que realizaban la ruta Viena - Budapest. Al intercambio de carrozas que tenía lugar allí se le dio el nombre de kocsi (que se pronunciaba "cochi"), y como en esa ciudad era habitual el uso de carrozas con sistemas de suspensión, que superaban en comodidad a los modelos tradicionales, los kocsis comenzaron a asociarse con confort y excelencia.

El término, que se difundió luego en muchas lenguas, alude por tanto al carrozón que se utilizaba para transportar cómodamente a las personas de un lugar a otro.

### Bibliografía **Rubén Turienzo**

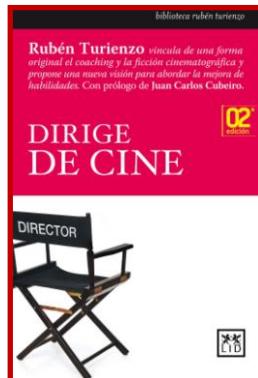
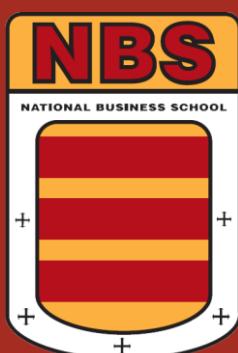
*Este resumen se ha preparado con fines exclusivamente didácticos.*

*Debe servir como tema de discusión en clase y no como ilustración de una situación determinada.*

*National Business School.*

*Artículo 63 Inciso B Ley de Derechos de Autor y Derechos Conexos.*

*Decreto 33-98 del Congreso de la República de Guatemala.*



# Dirige de cine Las 10 habilidades esenciales de un coach excelente

**Rubén Turienzo**

## INTRODUCCIÓN

El coaching, así entendido, es el método o instrumento que se utiliza para transportar a las personas desde el estado en que se encuentran hasta aquel al que desean llegar, siendo el propio conductor o coachee quien decide el rumbo, toma las decisiones y asume las consecuencias del trayecto.

En su mecánica operativa, el coaching también hunde sus raíces en la antigüedad.

La mayéutica socrática y los diálogos platónicos planteaban un procedimiento de esta naturaleza, en el que una persona es conducida al conocimiento con la ayuda de otra, siendo siempre el aprendiz quien conduce su propio coche. A través de certeras y profundas preguntas, y mediante una escucha constante y activa, los actuales métodos de coaching y sus equivalentes en la antigüedad han buscado promover el autoconocimiento como fuente de toda evolución personal. En ambos casos, quien acompaña el proceso no es un maestro que imparte enseñanzas, sino un asistente que ayuda a aprender. Asimismo, los métodos de coaching, y sus antecesores clásicos, han entendido que para llegar a ser lo que se debe ser hay que actuar, por lo que estos procesos de autoconocimiento requieren una actitud activa de continua experimentación.

Tal como se concibe en la actualidad, el coaching es una disciplina joven, que en épocas recientes ha experimentado un enorme desarrollo en los Estados Unidos y en Europa. Sin embargo, este desarrollo no ha sido homogéneo, y mientras en algunos países como los Estados Unidos se le ha dado el carácter profesional que requiere, erigiéndolo sobre las bases sólidas del pensamiento crítico y los métodos científicos, en muchos otros países, como es el caso de España, la disciplina no ha recibido las acreditaciones que necesita y tiende a ser percibida como una fórmula pseudo mística para alcanzar paraísos a cambio de muy poco.

En la vida real, las soluciones mágicas no existen, y si bien es cierto que los procesos de coaching pueden llegar a ser de una utilidad inestimable para forjar mejores seres humanos, que amplíen su conciencia, asuman la responsabilidad de sus acciones y desarrollem la confianza en sí mismos, también es cierto que ello es una tarea difícil y que los coaches han de tener plena conciencia sobre los grandes desafíos que ésta plantea.

James Flathery comparaba al coach con un jazzista, y señalaba que además de saber cuándo empezar a tocar y cuándo terminar, debe tener la capacidad de escuchar la música que los otros tocan y fusionarse con ella en forma armónica.

Rubén Turienzo, consciente de las dificultades que exige ser un buen coach, y preocupado por la frecuente banalización del oficio, propone una forma alternativa de abordar la verdadera complejidad del coaching, utilizando diez renombradas películas de cine para extraer de cada una de ellas un rasgo esencial que debe poseer todo aquel que quiera liderar un proceso de coaching exitoso.

## Algunas precisiones

La versatilidad que debe tener un buen coach para adaptarse a cada circunstancia ha sido malinterpretada en muchas ocasiones, dando lugar a un modelo de coaching "todo terreno" que pretende abarcar todas las situaciones humanas. El futuro del coaching, en cambio, apunta hacia su especialización, tal como se empieza a presenciar en los Estados Unidos, en donde actualmente existen más de cien especialidades del mismo (para ejecutivos, escritores, solteros, abogados, jubilados, etc.).

Las múltiples ramas del coaching se pueden agrupar en tres grupos, según la finalidad y la naturaleza del cliente, siendo "personal" aquel en el que se busca ayudar a un individuo a definir sus objetivos en el ámbito personal (y aquí pueden entrar asuntos como mejorar las relaciones familiares, cuidar de los amigos, escribir una novela...); "ejecutivo" el que se realiza con el fin de promover la actividad emprendedora de una persona en un determinado ámbito profesional; y "empresarial" el que intenta gestionar el cambio en uno o varios miembros de una determinada empresa, como forma de promover el desarrollo de la misma.

Este último grupo de prácticas de coaching empresarial es el más difundido en la mayoría de países y, dentro de él, existen dos subdivisiones importantes, según la relación del coach con la empresa. En el primer subgrupo, están los "coaches internos", que son contratados por una organización y entran a formar parte de su nómina. El segundo subgrupo lo integran los "coaches externos", que son consultores independientes contratados por una o varias empresas para prestar ese servicio, sin incorporarlos a la empresa misma. Lo que está en juego en estos modelos son la independencia del coach y su conocimiento del contexto: un coach interno conocerá muy bien el entorno pero perderá independencia, al estar subordinado a las directivas; mientras, uno externo tiene mayor capacidad de actuar de forma autónoma y dialogar con todas las partes, pero puede

tener una comprensión superficial o distorsionada de la cultura organizativa, incurriendo en generalizaciones erróneas.

De cualquier modo, independientemente del estilo de coaching que se realice, del cliente que se tenga o de la naturaleza de la relación contractual, las técnicas y las características que debe tener el coach para dirigir un proceso de éxito son siempre las mismas. Graham Alexander recogió las cuatro etapas fundamentales de todo proceso de coaching en lo que llamó el modelo GROW, cuyo nombre es un acrónimo de sus cuatro etapas (Goal, Reality, Options y What, When, Who). Cada una de estas etapas consiste en lo siguiente:

**1. DEFINIR LA META:** Incluso antes de estudiar la realidad y el contexto de quien guiará el proceso, se deben fijar las metas que se pretenden alcanzar. Esto debe hacerse en este orden para que la persona no se imponga límites innecesarios, subestimando sus posibilidades por una percepción errada de la realidad.

Las metas del coaching se dividen en tres: la meta final, que es el objetivo máximo y que sirve continuamente como motivación o impulso; las metas de desempeño o intermedias, a través de las cuales se identifican acciones plausibles y realizables que sirvan para la consecución de la meta final; y las metas de proceso, que son las que se deben trabajar día a día para lograr los objetivos mayores. Para el proceso general y para cada una de sus sesiones, es el coachee quien debe proponer las metas.

**2. LA REALIDAD:** El propio coachee debe hacer un diagnóstico comprensivo de su punto de partida y en esto el coach debe ser totalmente objetivo e imparcial, evitando siempre sus propios juicios de valor. El lenguaje en esta etapa debe ser descriptivo y lo más específico posible, para lograr tener una perspectiva clara de los acontecimientos y maximizar las posibilidades de un proceso productivo.

Como lo más importante en esta fase son los hechos, el coach debe hacer preguntas del tipo "qué", "cuándo", "cómo", "quién" y "cuánto", en lugar de explorar la percepción del cliente sobre las causas, con un "por qué" o un "cómo".

**3. LAS OPCIONES:** Cuantas más opciones haya, más posibilidades se tiene de elegir libremente las salidas a los problemas. Por ello, hay que ayudar al cliente a visualizar el máximo número de opciones, incluso en aquellas situaciones en las que aparentemente hay muy pocas o ninguna salida. El coach puede ayudar a plantear opciones, pero nunca debe privilegiar sus propuestas por encima de las que realice el propio cliente.

**4. EL PLAN DE ACCIÓN:** Finalmente, el propio coachee debe definir qué va hacer y el coach habrá de ayudarlo a concretar los pasos que debe seguir. Para ello se deben responder de la forma más precisa posible las siguientes preguntas: ¿Cuándo llevará a cabo cada acción?, ¿Cómo la hará?, ¿Dónde la hará?, ¿Con quién la hará? y ¿Cómo la evaluará?

En el coaching, como proceso de acompañamiento profesional, una de las labores más importantes del coach es lograr que su cliente encuentre su propio éxito, tanto en lo personal como en lo profesional, y para esto no sólo se requiere alcanzar nuevos aprendizajes, sino también es necesario desaprender muchas cosas que se han ido adoptando durante la vida y se han forjado en verdades inamovibles.

Para lograr esto, el coach debe estar revestido de una serie de cualidades muy particulares, en cuya ausencia el proceso estará condenado a fracasar. Algunas de estas características están garantizadas por la naturaleza misma de la relación, como es el caso de la confidencialidad, que queda asegurada mediante la suscripción de un contrato que establece la naturaleza del secreto profesional, o de la voluntad de las partes, que es una condición necesaria para que el coaching

comience, pues un proceso de esta naturaleza no puede ser una imposición para nadie.

Muchas otras cualidades del coach no son evidentes y, aunque su presencia puede llegar a pasar inadvertida, constituyen la clave de su éxito. En muchas ocasiones, los estudios sobre la materia presentan listas que pretenden ser exhaustivas sobre los atributos de un buen coach, como en el trabajo de Marshall J. Cook en el que se dice que este debe ser positivo, entusiasta, comprensivo, confiable, directo, orientado a metas, experto, observador, respetuoso, paciente, claro y seguro.

El problema de estas listas es que los términos pueden ser vagos y su aplicación concreta en el proceso no siempre es evidente. Por eso, el análisis de situaciones concretas, sean de la vida real o de la ficción, permite elucidar el alcance de estas cualidades en una relación humana de coaching. De ahí que el recurso de las películas cinematográficas constituya una herramienta muy valiosa para identificar la presencia o la ausencia de aquellos rasgos que ha de tener un coach si quiere orientar con éxito el proceso de desarrollo de otra persona.

Hemos seleccionado diez películas de gran renombre en la industria cinematográfica que presentan relaciones humanas equiparables a un proceso de coaching, para extraer, en cada caso, una cualidad esencial que debe tener todo coach. Si bien es cierto que en los protagonistas de todas estas películas concurren muchos rasgos diferentes de lo que debe ser un coach, el ejercicio consiste en relacionar cada película con un rasgo particular y explicar de esta manera las diez principales características que deben regir el carácter y el comportamiento de todo coach.

## Las diez características del coach en 10 películas

El compromiso en "Master and commander". La película "Master and commander: al otro lado del mundo", dirigida por Peter Weir y protagonizada

por Russell Crowe, cuenta la historia de un navío británico (el HMS Surprise) al que se le ha encomendado la tarea de capturar un buque de la armada francesa, más grande y mejor armado, durante las guerras napoleónicas. A lo largo de esa travesía, el Surprise tiene que soportar múltiples dificultades que incluyen un ataque destructor, la arremetida de los fríos gélidos del sur, algunas imponentes tormentas en alta mar y los frecuentes rumores de un motín en el navío. A pesar de todas esas dificultades, y de la aparente imposibilidad de lograr el objetivo, el Surprise y su tripulación logran anteponerse a las adversidades gracias al impulso y al coraje del capitán Jack Aubrey (Russell Crowe).

Esta película aborda de una forma magistral el tema de la dirección global, encarnada en el capitán Aubrey, quien despliega a lo largo de todo el film una de las características centrales que debe poseer todo coach: el compromiso. En los procesos de coaching, como en toda empresa ardua que se decida emprender, hay que luchar hasta el final y llevar los navíos hasta sus últimas consecuencias. Hay que ser resistente, perseverar y mantener la serenidad en los momentos de mayores dificultades. En una relación de coaching se da un proceso de transferencia emocional, que hace que el coachee siempre perciba el estado anímico del coach, por lo que este último nunca debe imprimir angustia o dejar crecer el pánico.

El carácter del capitán Aubrey también permite reflexionar sobre un rasgo contraproducente y peligroso de los coaches: su afán de protagonismo. El llamado "síndrome del coach estrella", muy presente en este tipo de relaciones, termina siendo un impedimento para los procesos naturales y espontáneos de los clientes. Para que el proceso del cliente sea exitoso, la única estrella debe ser él mismo.

La curiosidad en "K-PAX". Esta película de Ian Softley, protagonizada por Kevin Spacey y Jeff Bridges, narra la historia de Prot, un convicto que es internado en un psiquiátrico porque se empeña en afirmar

que viene de un planeta lejano, a mil años luz de la Tierra, y sostiene que se le ha encargado una misión muy importante para desarrollarla en el planeta azul. Mientras que su médico tratante, Mark Powell, intentará curarlo de sus delirios, Prot irá persuadiendo a los demás internos, que terminarán por creer su historia y se esforzarán por hacer méritos ante él para que los lleve consigo a su planeta K-PAX.

Esta emotiva historia invita a romper con lo que aparentemente es obvio, explorando sin cesar y en forma proactiva otras alternativas o visiones de la realidad. Lo interesante en esta cinta es que el coach no es el doctor, sino su paciente, considerado por algunos un demente, que reúne con maestría dos de las grandes virtudes que debe perseguir todo coach: ser un interrogador curioso e incansable y hacer que los demás se cuestionen sus valores establecidos y rompan sus esquemas mentales. Mientras que haya creencias inamovibles, no es posible lograr el cambio; por esto, la labor de un coach consiste en destruir los paradigmas y suscitar la duda y la sospecha positiva. Para lograrlo, el coach debe comenzar consigo mismo, llegando a las sesiones sin juicios preestablecidos ni experiencias personales que quiera imponer como soluciones.

Prot, que hace las veces de un niño inquieto y fisgón, sabe que la mejor forma de sacar a la luz esas creencias limitantes consiste en formular muchas preguntas. Al hacerlo, orienta los procesos personales de sus compañeros, quienes comienzan a esforzarse por ser mejores y superarse a sí mismos para ser elegidos por él como sus compañeros de viaje. Como coach de sus compañeros, y avivando en ellos la curiosidad, Prot logra reforzar negativamente la mediocridad y generar impulsos para la excelencia.

El caso más ilustrativo es el de Howie, un paciente obsesivo compulsivo que, gracias al impulso y los estímulos de Prot, logra permanecer inmóvil frente a una ventana dos días enteros esperando la llegada del ruiseñor azul.

La empatía en "Mejor imposible". Esta película de James L. Brooks, con Jack Nicholson (Melvin), Helen Hunt (Carol) y Greg Kinnear (Simon), trata sobre la vida de Melvin, un misántropo rudo, grosero y lleno de fobias que, por razones del destino, se ve embarcado en un viaje en compañía de un artista homosexual que vive junto a él y una camarera de la cafetería a la que él va todos los días, que es la única que soporta sus fobias y se atreve a atenderlo. Durante el viaje, Melvin tendrá que someterse a situaciones que le resultarán profundamente incómodas y vivirá de esta forma una interesante transformación.

En esta historia hay dos coaches representados por Carol, la camarera, y Simon, el artista, en quienes se materializa la virtud de la empatía que, en palabras de Alberto Enrique Aquino, equivale a "la habilidad para ser consciente de, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos de los demás".

Melvin representa la caricatura de un sujeto carente de empatía, cuya absoluta torpeza social le hace parecer frío e insensible, que va logrando un desarrollo personal a lo largo del trayecto gracias a la relación con dos compañeros que continuamente le escuchan y se esmeran por leer sus emociones, bien sea que estén expresadas en sus palabras o que simplemente estén implícitas en sus actitudes. En un momento crucial de la película, Melvin le dice a Carol una frase en la que se sintetiza la idea de compenetración humana y emocional que puede llegar a desarrollar un coach empático: "Tú haces que quiera ser mejor persona".

La empatía, que exige unos niveles elevados de autoconciencia emocional y conciencia social, se manifiesta en la capacidad de escucha activa, en la habilidad para leer los lenguajes no verbales y en la destreza para saber cuándo hablar y cuándo callar.

La escucha activa en "Amélie". Esta película de Jean Pierre Jeunet, protagonizada por Audrey Tautou (Amélie) y Mathieu Kassovitz (Nino), cuenta la

singular historia de una chica parisina fuera de lo común, que además de disfrutar de los pequeños placeres de la vida y verle el lado positivo a todas las cosas, dedica su tiempo a cambiar la vida de quienes la rodean para hacerlos más felices sin que ellos se percaten.

Aunque la figura del coach en el cine ha sido históricamente representada por un hombre mayor y sabio, Amélie, una joven introvertida y enigmática, protagoniza una gran revolución al romper con este esquema. Entre las muchas virtudes que encarna, se destaca su escucha activa, que le permite atender y comprender la conversación desde el punto de vista de quien habla. Una escucha de esta índole no se limita a prestar atención a las palabras que el otro transmite, sino que se esfuerza en leer sus sentimientos, intenciones e ideas subyacentes.

Según la programación neurolingüística, existen tres niveles diferentes de escucha. En el primero, la persona hace como si oyera, pero se está oyendo a sí misma, preparando su intervención en la conversación. En el segundo, se capta el contexto de la conversación pero no se presta atención a los detalles, omitiendo una parte del mensaje. En el tercero, se escucha globalmente a la persona, captando con atención sus actos comunicativos verbales y no verbales. Basta repetir las secuencias de la película para ver cómo Amélie se mantiene en este último plano.

Adicionalmente, para que un diálogo sea provechoso, quien escucha debe comunicarle al otro que le está escuchando, y esto no sólo exige una determinada disposición psicológica, sino también la continua emisión de señales verbales y no verbales para que el interlocutor sepa que se le está prestando atención. Como muestra Amélie en sus diferentes relaciones, cuando un coach escucha a otro debe abstenerse de ciertos vicios muy recurrentes, como distraerse, interrumpir a quien habla, juzgarle, ofrecerle soluciones prematuras, desacreditar sus emociones, presentar los propios problemas o mostrarse como alguien que lo sabe todo.

En toda relación de coaching hay un momento de quiebra, que se da cuando el coachee cambia su percepción sobre las circunstancias. La película evoca muy bien este momento en la escena en la que Amélie consigue, con dos preguntas muy sencillas, remover ataduras en el pensamiento de Georgette y permitir que ella perciba a Joseph con ojos más puros y dé rienda suelta a su amor. Para llegar a este momento esencial, el coach debe ser sensible a muchas circunstancias, pues ha de garantizar que el ambiente sea el indicado para que el cambio se pueda dar y que haya la suficiente intimidad con el coachee para que afloren los sentimientos extremos propios de un momento de zozobra. Amélie, con su prudencia y su habilidad para leer los ambientes emocionales, encarna a la persona indicada para liderar este proceso.

Generosidad en "El club de los poetas muertos". En esta película del finales de los ochenta, dirigida por Peter Weir, Robin Williams interpreta a John Keating, un maestro de literatura inglesa poco ortodoxo, que introduce a sus estudiantes en la pasión por la escritura y la lectura. A lo largo del film se va desarrollando una relación de fraternidad entre el profesor y sus estudiantes, que rompe con los esquemas rígidos que prevalecían en una institución de élite a mediados del siglo XX y que, por eso mismo, resulta perturbadora para muchas personas.

"El club de los poetas muertos" es a un mismo tiempo un clásico del cine y del coaching, pues la figura del profesor Keating, en su generosidad y habilidad para desarrollar la sensibilidad de sus pupilos, representa la imagen del coach por antonomasia. Con su entrega absoluta, Keating logra transmitir en sus estudiantes una nueva perspectiva para asumir la vida, que se simboliza en la frase *Carpe diem* (locución latina que significa "aprovecha el día"), o en la escena en que todos los estudiantes se suben a las mesas para rendirle honores. Sin imponer verdades o modelos de comportamiento, este maestro logra despertar emociones y sensibilidades que están dentro de sus estudiantes,

anteponiendo sus intereses personales a la búsqueda de dicho objetivo.

La película sugiere que con la ayuda de las herramientas adecuadas se puede desarrollar la inteligencia emocional de los otros, y muestra que en estos procesos grupales es indispensable buscar un elemento potenciador a través del cual se dé la cohesión para que los individuos se conviertan en un equipo sólido y fuerte y dejen de trabajar por separado. Esta búsqueda, que lleva a Keating a construir un referente grupal en torno a la idea del *Carpe Diem*, es el fin de todo entrenador deportivo, que busca la fórmula secreta para lograr un buen desempeño en sus equipos, y de todo coach, que se esfuerza por encontrar un potenciador de los equipos con los que trabaja para llevarlos a la excelencia.

La motivación en "Bagger Vance". "La leyenda de Bagger Vance" es una película de Robert Redford en la que Matt Damon representa a Rannulph Junuh, un gran golfista que tras combatir en la Primera Guerra Mundial se enfrenta al reto de inaugurar un nuevo campo de golf, a pesar de que cree haber perdido todas sus habilidades por la falta de entrenamiento y las secuelas de la guerra. Enfrentado a dos grandes leyendas del golf, Rannulph tiene la suerte de encontrar a Bagger Vance (Will Smith), un humilde caddie que no sólo se dedica a recordarle los secretos y las exigencias de ese deporte, sino que al mismo tiempo adelanta una enseñanza de mayor profundidad, para hacer que aquél recupere la confianza en sí mismo y vuelva a ser lo que había sido antes de la guerra.

Esta película constituye una lección de motivación extraordinaria y en esta ocasión es un humilde caddie quien encarna la figura del coach, con el reto de estimular de forma positiva a un golfista desmotivado. Según Abraham Maslow, psicólogo norteamericano, las necesidades básicas del hombre son de cinco estilos: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima y de autorrealización. El coach debe poder definir dónde se hallan las grandes carencias de su coachee para dar un refuerzo positivo en esa área. Esto

requiere un conocimiento muy hondo de cada cliente y de su contexto personal.

En muchas ocasiones, el mejor entrenamiento no consiste en desarrollar una serie de habilidades o competencias de desempeño (como la fuerza o la rapidez en un deportista), sino en satisfacer las propias necesidades de estima y autorrealización para que la persona pueda llegar hasta el límite de sus capacidades. Neil Armstrong dijo alguna vez que "todo el mundo puede alcanzar la Luna si tiene motivación suficiente".

La orientación hacia los resultados en "Harry Potter y el cáliz de fuego". La saga de historias de Harry Potter describe las aventuras de un grupo de niños en una escuela de magia llamada Hogwarts, y aunque en cada episodio se presentan diferentes maestros y entrenadores que adentran a Harry y sus compañeros en los diferentes recovecos de la magia y el conocimiento, hubo que esperar hasta la cuarta película, dirigida por Steve Kloves y protagonizada por el joven Daniel Radcliffe, para encontrar la verdadera figura de un coach entre los profesores de Hogwarts.

En esta película, Harry ha sido seleccionado para representar a su colegio en Triwizard, un concurso de diferentes actividades para jóvenes magos. Preocupado por ello y sin saber cómo enfrentarse a competidores mayores y más experimentados que él, Harry tiene la fortuna de encontrar al profesor Alastor "Ojoloco" Moody, quien al ayudarle en su entrenamiento se convertirá en una pieza fundamental de su desarrollo individual. Adicionalmente, durante el campeonato les llega la noticia de que lord Voldemort, la mayor encarnación de la maldad, ha regresado y se encuentra al acecho, de manera que el reto que se le plantea a Harry va mucho más allá de ganar un campeonato de Triwizard.

El profesor Moody ofrece una de las claves de todo proceso de coaching: su orientación a los resultados. En una relación de esta naturaleza, lo primero que un coach y su cliente deben trazar

son las diferentes metas, que siempre deben ser propuestas por el propio coachee, tal como "Ojoloco" le permite hacer a Harry. Además, el coach debe creer que su pupilo alcanzará la meta, pues de lo contrario el proceso será infértil.

La meta final de Harry, que es acabar con Voldemort, lo lleva a imponerse una serie de metas intermedias que le permitirán ir avanzando hacia su propósito central. Una de sus metas de desempeño es ganar el torneo y, a su vez, para alcanzarla, debe alcanzar diversos objetivos puntuales, que son las diferentes pruebas de su entrenamiento: metas mucho más concretas y alcanzables que equivalen a las de una sesión de coaching y que son la base del verdadero éxito.

Si Harry Potter hubiera encontrado a un consultor, éste le habría explicado cómo pasar la prueba a través de un entrenamiento de tipo técnico. Si hubiese acudido a un psicólogo, éste le habría ofrecido algunas herramientas adicionales para pasarlo. Pero al acudir a la figura de un coach encontró a alguien que pudo sacar las armas del interior del mismo Harry, confiando en su potencial y desarrollando sus habilidades latentes.

Otro personaje destacable en esta película, y en toda la saga, es Hermione Granger, la joven amiga de Potter que, además de ser la alumna más inteligente de Hogwarts, recoge muchas de las habilidades que debe tener un coach, como lo son las ganas de aprender y la disciplina.

Preguntas efectivas en "El silencio de los corderos". Película dirigida por Jonathan Demme, en la que Anthony Hopkins inmortalizó el papel de Hannibal Lecter, un psiquiatra antropófago que se encuentra recluido en un centro para enfermos mentales de Baltimore, y en la que Jodie Foster representaba a la joven Clarice, una agente del FBI encargada de acercarse a Lecter para extraerle toda la información posible en relación con un asesino en serie que anda suelto y que responde a un patrón similar al de este.

La magnífica propuesta de este film consiste en invertir la lógica entre interrogador e interrogado y hacer que en la relación entre estos dos personajes, sea el caníbal quien asuma las riendas, llevando a la agente a exponerse a sus propios temores y a revivir sus experiencias del pasado. Y lo más sorprendente de esto es que Lecter no lo hace movido por la curiosidad o el morbo, sino que se vale de este mecanismo para que la propia agente obtenga en ella misma las respuestas que está buscando.

Hannibal Lecter representa quizás al coach más extravagante de la historia del cine, al conducir a Clarice por una búsqueda interior que le permitirá entender los motivos y los comportamientos de un asesino en serie. ¿Cómo lo hace? Mediante preguntas efectivas que son la herramienta más poderosa para la búsqueda del conocimiento.

Un coach no es alguien que da respuestas, sino que ayuda a sus clientes a encontrarlas por sí mismos. Por esto, en la habilidad de hacer buenas preguntas recae el 80% de las posibilidades de éxito del proceso, pues aquello que se busca está dentro del coachee. Las preguntas deben ser breves y claras, para no confundir al oyente; centradas y pertinentes, para que tengan metas de información definidas y no se alejen de éstas; constructivas y abiertas, para que el cliente las sienta provechosas y pueda expresar todas sus ideas al responderlas. Mire la cinta y deténgase en las preguntas de Hannibal a Clarice para tener el mejor ejemplo de preguntas efectivas que un coach pueda encontrar.

La escena del primer encuentro entre los dos protagonistas es primordial y pone de relieve la importancia del primer encuentro entre un coach y su coachee. Observando el comportamiento de Lecter, se encuentra que su expresión facial y su vocabulario están dispuestos adecuadamente para que la agente se sienta cómoda. Desde ese primer encuentro, es él quien toma las riendas de la situación, captando la atención de Clarice con un par de preguntas amistosas. Un coach no debe permitir que

el cliente dirija la reunión, porque esto puede llevarlos a vagar sin rumbo. Hannibal siempre logra zafarse, de forma elegante y amable, de las preguntas que le hace Clarice para reconducir la conversación hacia su objetivo. Además, desde ese primer momento, el coach empieza a ofrecer un feedback sobre la paciente.

Otra importante reflexión tiene que ver con la importancia de la confidencialidad en estos procesos, que salta a la luz en el momento en que uno de los guardianes del centro de reclusión para enfermos mentales interviene en el proceso, parafraseando ante Hannibal frases que éste ha pronunciado en sus conversaciones con la joven agente. Ante la sensación de que se ha roto la confidencialidad, el proceso se trunca y todo el acercamiento que se había logrado entre Hannibal y Clarice se desvanece súbitamente.

El reencuadre en "Sexto sentido". Si usted no ha visto esta película, es mejor que lo haga antes de leer esta sección, para no perderse la asombrosa sorpresa de una trama delicadamente estructurada y uno de los suspenses mejor logrados del cine. Dirigida por M. Night Shyamalan y protagonizada por Bruce Willis, "Sexto Sentido" cuenta la historia de Cole Sear, un niño de ocho años que dice ver apariciones de espíritus. Le intentará asistir el prestigioso psicólogo infantil Malcom Crowe (Willis), a pesar del trauma que le persigue, causado por la pérdida fatal de un paciente con un cuadro psiquiátrico semejante al de Sear y a quien fue incapaz de salvar.

Esta película nos presenta un concepto poco trabajado pero de altísima importancia en los procesos de coaching: el reencuadre. Se trata de una técnica de programación neurolingüística que busca modificar el marco de referencia de una persona, desentrañando las ideas y referentes que ha construido en su imaginación y en su memoria con el fin de alterarles el significado y, de esta forma, modificar el estado emocional y las conductas del individuo.

A través de un reencuadre bien desarrollado, un coachee puede cambiar su marco de referencia para significar sus experiencias pasadas y poder darle un valor positivo a situaciones que le resultan traumáticas y negativas. En esta película, es el pequeño Cole quien actúa como coach del doctor Crowe, conduciéndole en un proceso para que logre enfrentar el trauma generado por la muerte de uno de sus pacientes, que él considera fruto de su incapacidad médica para tratarlo. Después de varios años sin trabajar, Crowe acepta llevar el caso de Cole, e inmediatamente realiza un encuadre mental entre la situación del niño y aquella que lo traumatiza, sufriendo la consecuente y profunda recaída.

El pequeño paciente, que hace todo lo que está a su alcance para asistir al doctor, tiene que enfrentarse a un reto de mayor dimensión, pues él sabe algo que el doctor ignora y que, en caso de saberlo, podría causarle un trauma aún mucho mayor. El niño sabe que el doctor está muerto y tendrá que comunicárselo con delicadeza, abonando el camino para que su "paciente" pueda asimilar la noticia. Así, el pequeño empieza por explicarle que los fantasmas existen y luego le hacer comprender que él tiene la capacidad de comunicarse con ellos, de manera que la verdadera noticia sea más fácil de digerir.

Sólo cuando el propio doctor empieza a ir comprendiendo su situación, de la mano del niño que hábilmente le va propiciando las herramientas para lograr el reencuadre mental, conseguirá avanzar y alcanzar sus objetivos.

En apariencia, sería el doctor Crowe quien estaría haciendo las veces del coach para resolver un aparente problema que aqueja al niño. Pero en su figura se sintetiza uno de los flagelos más frecuentes que atacan a estos profesionales y que consiste en creerse estrellas. Embobido en su grandeza profesional, el doctor no sólo llega a perder a un paciente, sino que también es incapaz de percibir su propia realidad. La humildad, entonces, es otra de las características centrales de todo coach.

El seguimiento en "Atrápame si puedes". "Atrápame si puedes" es una historia de la vida real que fue llevada al cine en 2002 por Steven Spielberg y que protagonizaron Leonardo DiCaprio y Tom Hanks. La película gira en torno a la particular relación establecida entre dos personajes; el primero, Frank Abagnale Jr, es un joven estafador que logró burlar la mayoría de sistemas de seguridad de los Estados Unidos haciéndose pasar por piloto, abogado y médico y desplegando una habilidad incomparable para falsificar documentos oficiales; el segundo, Carl Hanratty, es uno de los mejores agentes del FBI, a quien le es encomendada la difícil misión de capturarlo.

La historia es una lección de constancia y perseverancia como medio para conseguir los objetivos. Una de las habilidades centrales que debe tener el coach es la del seguimiento, pues su labor sólo finaliza en el momento en que el cliente llega a su objetivo, y no antes. De alguna forma, los coachees requieren un tutor que esté vigilante, orientando y acompañando hasta el final un proceso que por sí solos serían incapaces de adelantar.

En esta película se observa cómo el joven estafador está llamando constantemente la atención de los agentes del FBI porque, a fin de cuentas, necesita saber que están allí para darle sentido a sus acciones; necesita comprobar que le persiguen y que ellos aprecian la genialidad de sus acciones. Incluso, cuando se siente triste o solo, es él mismo quien llama a su perseguidor, porque su carrera y su vida carecen de sentido si éste no las observa.

El seguimiento es un proceso continuo que requiere paciencia y que no permite la distracción, si no se quiere que todo el coaching se vaya por la borda. El seguimiento permite estar vigilante a lo que sucede y reorientar el proceso del cliente en caso de que sea necesario hacerlo. Pero no sólo eso, también desempeña una función esencial y menos visible: motiva al coachee que, al saberse continuamente observado, dará lo mejor de sí mismo para no defraudar a aquel que lo está observando. Las acciones que se ejecutan para quedar bien ante el

coach se irán convirtiendo en hábitos de comportamiento y pasarán a ser una característica propia del interesado. En el caso de Frank Abagnale Jr., sus grandes logros estuvieron motivados por el deseo de sobresalir ante los ojos de su perseguidor (su coach oculto), que observaba atentamente cada una de sus acciones.

## Conclusión

Las particularidades del coaching, como instrumento para transportar a las personas desde el estado en que se encuentran a aquel otro al que desean llegar, pueden ser descritas en un tratado de gestión o en un taller de capacitación, pero ni lo uno ni lo otro garantizan su genuina asimilación, porque aquello que define el éxito de un proceso de coaching suelen ser los intangibles que dibujan la relación entre un coach y su cliente.

Qué mejor manera, entonces, para comprender las características decisorias de un buen coach, que verlas en acción. Para ello, el cine constituye una herramienta invaluable, pues ofrece una infinidad de testimonios visuales de diferentes relaciones en las que una persona promueve el progreso personal o social de quienes le rodean. Muchos han encontrado que las diez habilidades básicas de un buen coach son el compromiso, la curiosidad, la empatía, la escucha activa, la generosidad, la motivación, la orientación a resultados, las preguntas efectivas, la habilidad para el reencuadre y el seguimiento continuo. Y el cine, con sus abundantes testimonios, ofrece ejemplos concretos y poderosos para ver el influjo de cada uno de estos rasgos en un proceso de transformación personal.