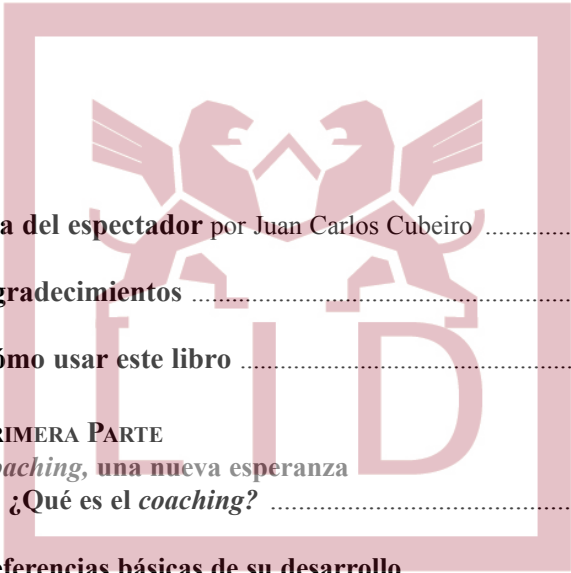


Índice



Día del espectador por Juan Carlos Cubeiro	7
Agradecimientos	9
Cómo usar este libro	11
PRIMERA PARTE	
<i>Coaching, una nueva esperanza</i>	
¿Qué es el <i>coaching</i>?	17
1 Referencias básicas de su desarrollo	19
1. Período del año 400 al 600 a. C. Sócrates, Platón y Aristóteles	19
2. Huxley, Maslow y Rogers	21
3. La situación actual en España	21
4. Antecedentes del <i>coaching</i> empresarial	24
2 ¿Para que sirve el <i>coaching</i>?	27
1. <i>Coaching</i> personal	27
2. <i>Coaching</i> ejecutivo	28
3. <i>Coaching</i> empresarial	29
4. ¿Existen diferentes tipos de <i>coaching</i> ?	30
5. Ventajas del <i>coaching</i>	30

	6. Tipos de <i>coaches</i>	31
	7. Cualidades y condiciones para el <i>coaching</i>	33
	8. Cualidades del <i>coach</i>	33
	9. Las verdaderas herramientas de la profesión	36
	10. Obstáculos en el <i>coaching</i>	38
3	Desarrollo y elementos de las sesiones de <i>coaching</i> efectivas	39
	1. Contacto	39
	2. Sesión exploratoria	40
	3. Contrato y acuerdo de confidencialidad	40
	4. Inicio de las sesiones	41
4	El modelo de GROW de <i>coaching</i>	43
	1. Graham Alexander	43
	2. G (Definir la meta)	46
	3. R (Realidad)	48
	4. O (Encontrar cursos de acción)	50
	5. W (Desarrollo del plan de acción)	50
	Anexo. Hoja de trabajo de <i>coaching</i> siguiendo el modelo GROW..	52
	SEGUNDA PARTE	
	<i>Coaching</i> en el cine	
	Compromiso en <i>Master and Commander</i>	55
	Curiosidad y ruptura en <i>K-PAX</i>	63
	Empatía en <i>Mejor... imposible</i>	71
	Escucha activa en <i>Amelie</i>	79
	Generosidad en <i>El club de los poetas muertos</i>	87
	Motivación en <i>La leyenda de Bagger Vance</i>	94
	Orientación a resultados en <i>Harry Potter</i>	103
	Preguntas efectivas en <i>El silencio de los corderos</i>	111
	Reencuadre en <i>El sexto sentido</i>	119
	Seguimiento en <i>Atrápame si puedes</i>	127
	Premios Oscar de <i>coaching</i>	135
	Créditos finales	139
	Notas	141

Día del espectador

Coaching y cine. *Coaching* para dirigir de cine. Cine para que dirijas de cine. El *coaching* se ha convertido en el proceso de desarrollo profesional y personal por excelencia en este siglo XXI. Y el cine, el séptimo arte, es hoy sin duda el lenguaje artístico más difundido.

Rubén Turienzo, apasionado del *coaching* y buen profesional de la materia, los une en esta obra a través de la presentación de varios memorables títulos (quién no recuerda a Anthony Hopkins haciendo de Hannibal Lecter en *El silencio de los corderos*, a Robin Williams en el papel del profesor de *El club de los poetas muertos*, a Jack Nicholson como el maniático de *Mejor... imposible*, a Will Smith como el *caddie* de *La leyenda de Bagger Vance*, a Kevin Spacey en *K-PAX*, a Harry Potter, a la fantástica *Amelie...*). De cada una de estas cintas, Rubén nos ofrece una valoración, una explicación de lo que cuenta, sus momentos especiales y nos propone trabajar con algunas escenas o con la película entera.

Particularmente, no creo en el *autocoaching*, en la reflexión de uno mismo para la acción. He podido comprobar que, a lo largo de los siglos, el diálogo es la fórmula más útil para el crecimiento y la más profundamente humanista. En el diálogo (flujo de sentido) se sustancia el intercambio y la cooperación, puesto que una persona no sabe realmente lo que sabe hasta que le muestra ese pensamiento a otro ser humano. El resultado de una buena conversación es enriquecedor en términos intelectuales y enormemente positivo en lo emocional (las

emociones se contagian). En los tiempos que corren, más inciertos que nunca, de esta economía globalizada, competitiva y crecientemente tecnológica, todos nosotros (y especialmente los directivos) hemos de encontrar espacios para la reflexión y el descubrimiento a través del diálogo. Y conseguir que nuestro *coach* (esa palabra húngara cuyo origen tan bien explica Rubén en este libro) sea un cariñoso Pepito Grillo que nos recuerde frecuentemente los compromisos adquiridos y nos reconozca los logros acordes con nuestro plan de acción. Sin embargo, sí he comprobado la utilidad del cine como elemento de información, como materia prima para las ideas, como base para poner en marcha la consciencia individual y colectiva. Creo firmemente que el séptimo arte cumple en este siglo XXI el papel que cumplió el método del caso a lo largo de la segunda mitad del siglo pasado. Todos albergamos en nuestra mente el recuerdo de nuestras películas favoritas, de escenas notables, de momentos mágicos. A través de las historias narradas en lenguaje cinematográfico, podemos pensar, sentir y actuar en consecuencia. El buen cine guía nuestra razón y moviliza nuestras emociones.

Lo que ha hecho el autor de este libro es, tras presentarnos los fundamentos del *coaching*, elegir un puñado de magníficas películas que muy bien pueden ayudarnos en nuestro propósito de mejorar como profesionales y como personas y/o (si somos *coaches* profesionales) ayudar a otros a conseguir que den lo mejor de sí mismos. Modestamente, he de decir (como apasionado del cine y del *coaching*), que la selección me parece impecable, pues aúna buenas películas, historias que conmueven, estremecen e inspiran, con excelentes interpretaciones y escenas que destilan la esencia del desarrollo humano. Rubén ha trabajado estas películas y, como un exquisito chef, nos las sirve en bandeja para que las disfrutemos y aprendamos mucho con ellas.

Confío, querido lector, en que esta obra sobre cine y *coaching*, *coaching* y cine, te haga disfrutar. Pero espero además que vayas más allá. Que la subrayes, la trabajes, la hagas tuya y la aproveches al máximo, pues el libro lo merece... y, por supuesto, tu propio proceso de *coaching* para que dirijas de cine también.

Juan Carlos Cubeiro
Director de eurotalent

Agradecimientos

Gracias a todas las personas que consciente o inconscientemente ejercen de *coaches* en mi día a día. Este es el resultado de vuestro trabajo.

A mi familia, porque saber que siempre hay alguien detrás de ti reduce el miedo a resbalar. Frank W. Abagnale Jr. hubiese dejado de correr si no hubiese tenido a personas así a su lado.

A Azucena Peláez, por ser mi Amelie personal y escuchar siempre mis aventuras atentamente. Me gusta reírme contigo de todo.

A Diana Rodríguez, por convertirte en mi doctor Mark Powell, creer en mí y ser partícipe de mi aventura. Siempre has sido una buena compañera de viaje.

A Joaquín Canelo, por motivarme y darme fuerzas cada día como si fueses el auténtico Bagger Vance. Si este ha sido un gran año, el próximo será memorable.

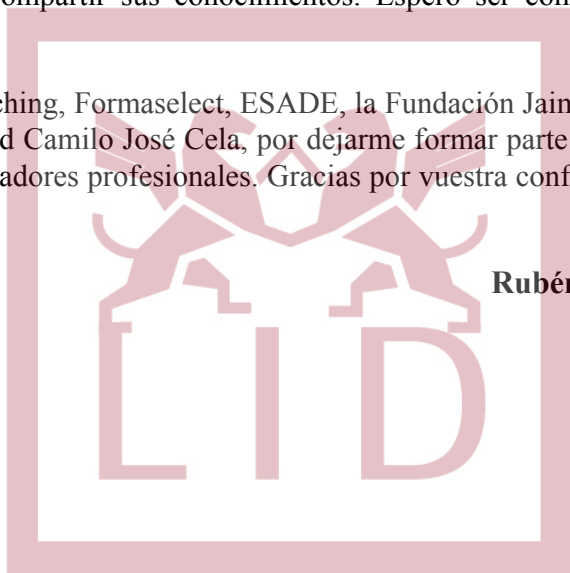
A Gemma Ruiz y Elena Hernández por una generosidad digna del profesor John Keating. Nunca paso el suficiente tiempo con vosotras.

A Menchu Gómez y Esther Moyano, por ser mis Hannibal Lecter particulares y hacerme crecer con vuestras preguntas. Mis logros son también vuestros.

A María Vázquez. Un día decidiste ser Cole Sear y reencuadrar a un joven y desorientado doctor Malcom Crowe. Desde entonces, sin duda, todo ha ido a mejor.

A Helena López-Casares, Guillermo Barral y Patricia Cauqui, por demostrarme que siempre hay un fray Guillermo de Baskerville dispuesto a compartir sus conocimientos. Espero ser como vosotros algún día.

A 141 coaching, Formaselect, ESADE, la Fundación Jaime Vera y la Universidad Camilo José Cela, por dejarme formar parte de su elenco de formadores profesionales. Gracias por vuestra confianza.



Rubén Turienzo

Cómo usar este libro

Sin lugar a dudas ya te habrás dado cuenta de que tienes en tus manos un libro especial.

Este texto no pretende sentar cátedra o convertirse en el manual de referencia sobre teoría del *coaching* sino que es, fundamentalmente, una guía de experiencias que te harán comprender las características básicas de tan novedosa y efectiva técnica.

Uno de sus objetivos más importantes es contribuir a que toda persona interesada en esta herramienta comprenda, integre e interiorice las propiedades y los principios que componen esta disciplina. Pero, a la vez, es primordial que el lector sea consciente de que cosas cotidianas como el cine y sus personajes nos ayudan a descubrir estos elementos y perciba cómo los ejercicios de trabajo, y la nueva visión que aportan, consiguen una enseñanza de mayor calado interior.

Este libro comienza con una exposición de los últimos avances sobre *coaching* que existen en el panorama internacional. En ella, de forma sintetizada, se dan las claves fundamentales para comprender el fenómeno del *coaching*, sus orígenes, fundamentos y todos los elementos necesarios para crear una base teórica sobre la que comenzar a forjar, junto con los ejercicios que veremos, una idea global y práctica de esta herramienta de dirección empresarial.

Esta sección está basada en diferentes textos de personalidades representativas del *coaching* como John Whitmore o Robert Dilts, entre otros.

En la segunda parte del libro, las características básicas de dicha técnica de desarrollo se expondrán gracias a la ayuda de diez referencias cinematográficas ya que el cine puede ayudarnos a comprender fácilmente ciertos aspectos que, de otra manera, se vuelven tediosos y complejos.

Cada una de las fichas está dividida en las siguientes secciones:

Ficha técnica

En este apartado se recopilan los datos técnicos más relevantes de la película.

Si siempre quisiste saber cómo se llamaba el actor que interpretaba ese papel que te gustó, el año en el que fuiste al cine a disfrutar de ese momento especial o el título original de la cinta, ésta es tu sección.

Valoración

Un gráfico representa con estrellas el valor de aprendizaje que gracias a esta película podrás obtener de los seis apartados fundamentales de la dirección empresarial: gestión del cambio, *coaching*, comunicación, liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo.

Una solución práctica y muy visual que te facilitará la búsqueda de la película más apropiada para tus intereses.

Lo que cuenta

Para los que no hayan visto la película, o quieran recordar su trama, aquí puedes disfrutar de un resumen de lo que pasaba en ella. Una sinopsis fiel y una introducción de la historia y de sus personajes que te facilitará la comprensión de los apartados posteriores. No es tan bueno como ver de nuevo la cinta, pero es una ayuda.

Lo que te contamos

Este apartado desentraña la característica fundamental que aporta la cinta a la habilidad directiva o técnica que se analiza. Es decir, qué es lo que te sirve de esta película para tu desarrollo desde un punto de vista práctico. Una vez lo tengamos claramente identificado podremos visualizar y recurrir a un modelo óptimo. Esta es la base de la filosofía de este libro.

Momento especial

Para los más rápidos, que no puedan o quieran disfrutar de la cinta al completo, se ha seleccionado la escena en la que mejor se identifica la utilización de la habilidad concreta que se analiza en cada caso. Se trata de un momento para fotografiar mentalmente y guardar en nuestras retinas.

Todo un personaje

Toda historia la componen personajes. Pero en esta sección no resaltamos necesariamente la figura de nuestro experto del film o del protagonista sino que buscamos una figura relevante por su aportación didáctica y centramos la atención en ella. Se puede aprender mucho de los actores secundarios, al fin y al cabo, son los que sustentan la trama.

La anécdota

Hace ya algunos años que, en mi intento por acercar las habilidades directivas a mis alumnos con una enseñanza amena, utilizo la herramienta del cine. Ésta ha sido mi respuesta a los integrantes de los cursos, seminarios o conferencias que he impartido y espero que se convierta en una referencia para todo formador que se decida a utilizar estas técnicas.

Hoja de trabajo

Si me hubiese bastado con hacer un libro teórico seguramente no hubiese escrito ninguno. El lector debe participar y poder llevar a su

realidad las enseñanzas de esta obra y en este apartado podrá disfrutar de un ejercicio para practicar y desarrollar sus habilidades.

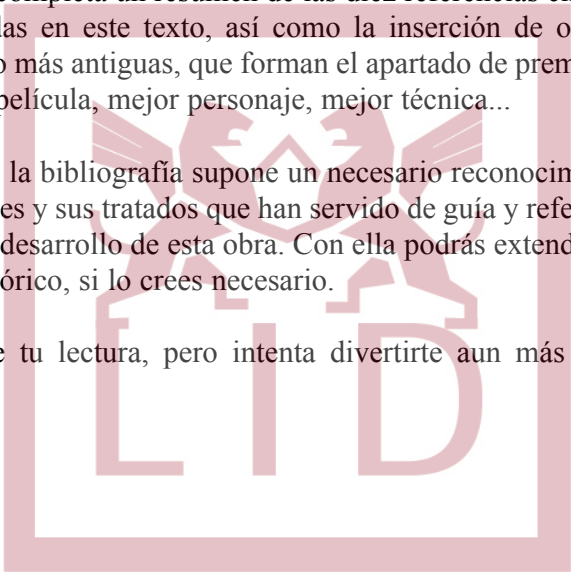
Mis notas

Comenzaba diciendo que esto no es un libro normal. Como prueba de ello tienes en tus manos un cuaderno de trabajo. Debes marcar, subrayar y anotar las experiencias vividas con cada una de las películas y qué te sugieren a la hora de aplicarlas a las habilidades.

El libro lo completa un resumen de las diez referencias cinematográficas tratadas en este texto, así como la inserción de otras menos conocidas o más antiguas, que forman el apartado de premios de cine a la mejor película, mejor personaje, mejor técnica...

Por último, la bibliografía supone un necesario reconocimiento a los profesionales y sus tratados que han servido de guía y referencia para el correcto desarrollo de esta obra. Con ella podrás extender tu conocimiento teórico, si lo crees necesario.

Disfruta de tu lectura, pero intenta divertirme aun más trabajando sobre ella.



Primera parte

Coaching, una nueva esperanza



¿Qué es el *coaching*?

Es una herramienta compuesta por el arte y el método de ayudar a otros a conseguir objetivos que mejoren su rendimiento profesional, su satisfacción personal y, consecuentemente, mejoren la efectividad en su empresa.

Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas, donde uno (el *coach*) procura que el otro (el *coachee*) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo, desafiándose, para conseguir los objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer.

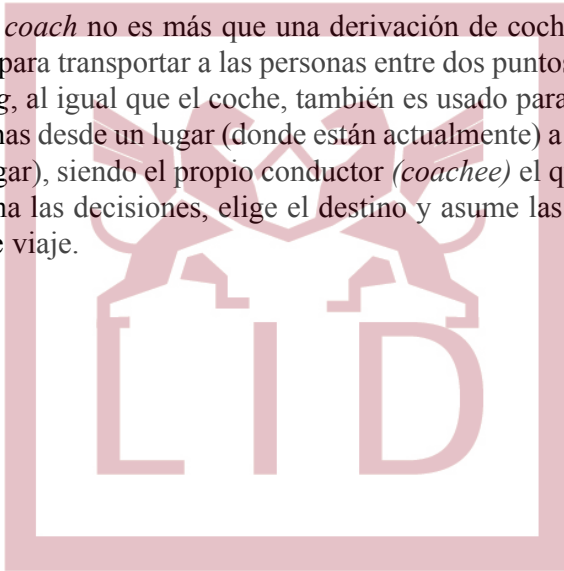
En muchas ocasiones se habla del *coaching* como un procedimiento, una relación, una herramienta de trabajo e, incluso, un modo de pensar o filosofía. En parte estas definiciones son ciertas y reales, pero todas ellas incurren en una visión parcial de lo que realmente es el *coaching*.

La palabra *coache* tiene origen húngaro. En un primer momento, definía un vehículo de tracción animal, que se usaba para el transporte de personas, y que es citado por Luis de Ávila en su obra *Comentario de la Guerra de Alemania*, en el año 1548: «Se puso a dormir en un carro cubierto, al que en Hungría llamaban coche». El término también está vinculado, según apuntan datos históricos, con la población de Kocs, una ciudad húngara situada a 70 kilómetros de Budapest, que era paso obligado para los viajeros que se desplazaban desde esta localidad a Viena, hacia los siglos XV y XVI. En este punto geográfico se producía un intercambio de carruajes en la línea Viena-Budapest, derivando en la palabra *kocsi* [pronunciada *cochi*]. En el año 1969, aparece por primera vez integrada en el léxico español la palabra *coche*, introducida en una obra de Fonseca, según atestigua el Diccionario de Autoridades, el primer diccionario confeccionado por la Real Academia Española en 1713, poco después de su fundación. En 1729 vio la luz su segundo tomo, en el que se incluía la letra C y, con ella, la palabra *coche*.

En la citada ciudad de Kocs estaba, pues, muy extendido el uso del carruaje con sistema de suspensión, ya que mejoraba notablemente la comodidad frente a los carruajes tradicionales no provistos de dicho sistema, es entonces cuando comienzan a referirse al Kocsi Széker, es decir, al carruaje de Kocs, como un distintivo de comodidad y excelencia.

Así, el termino *kocsi* pasará al idioma alemán como *Kutse*, al italiano como *cocchio* y, al español, como coche. En serbocroata, se dice *kocsikázik*, para referirse a un paseo en coche.

La palabra *coach* no es más que una derivación de coche, dado que éste servía para transportar a las personas entre dos puntos diferentes. El *coaching*, al igual que el coche, también es usado para transportar a las personas desde un lugar (donde están actualmente) a otro (donde quieren llegar), siendo el propio conductor (*coachee*) el que decide el rumbo, toma las decisiones, elige el destino y asume las consecuencias de este viaje.



Referencias básicas de su desarrollo

1. Período del año 400 al 600 a. C. Sócrates, Platón y Aristóteles

El método que utilizaba Sócrates, además de otros grandes filósofos, para sacar el conocimiento que sus discípulos tenían dentro y que aún no habían desarrollado en su proceso de formación, era conocido como el arte de la mayéutica, es decir, la habilidad para ayudar a dar a luz o ser la comadrona de las almas.

Como muy bien nos explica Leonardo E. Ravier en su obra *Arte y ciencia del coaching: su historia, filosofía y esencia*, en el pensamiento de Platón podemos reconocer la estructura de sus conversaciones como sesiones de *coaching* primitivas. Una de las conclusiones más evidentes del análisis de sus diálogos es la importancia de las preguntas como herramienta de trabajo que potencia las conversaciones y que sirven de método para la adquisición del conocimiento en nuestros clientes

Las preguntas poderosas y la escucha activa son las dos herramientas o habilidades más importantes que un *coach* debe aprender para transformarse en un verdadero catalizador del otro. De hecho, gran parte de la formación en *coaching* consiste en el desarrollo y fortalecimiento de estas habilidades profesionales.

También nosotros, al igual que Platón, entendemos la educación como formadora del carácter. Nuestro trabajo consiste en ser catalizadores del autoconocimiento, tanto del espíritu, como del cuerpo, la mente, el corazón y las relaciones sociales de nuestros clientes. El conocimiento de uno mismo es el marco a través del cual nuestros clientes pueden acceder a un desempeño extraordinario, producto de un proceso de aprendizaje fuera del alcance técnico y formal. El autoconocimiento se transforma, de esta manera, en la fuente real de todo proceso de *coaching*.

Platón disenta en algunos aspectos ideológicos con su maestro Sócrates y, sin embargo, entendía el valor de las conversaciones tal como le enseñó su maestro. Nosotros, los *coaches*, entendemos que el *coaching* no es una ideología sino, más bien, un método basado en procesos de relaciones humanas que puede trabajar con las personas independientemente de sus credos, religiones y creencias personales.

Aristóteles, como realista, se contraponen diametralmente a la filosofía idealista de Platón. Sin embargo, el *coaching* consigue integrar las ideas que de ambos se desprenden. Por ejemplo, Aristóteles nos ha enseñado a trabajar principalmente en el nivel apetitivo intelectual (hombres, reconocimientos y autorrealización) del hombre. Nos dice básicamente que el individuo puede llegar a ser lo que desee, dependiendo de las cosas que grabe en ese nivel.

Podemos pasar del ser, entendiéndolo como lo que nos viene dado o primera naturaleza, al deber ser, nuestra segunda naturaleza. Del ser (donde estoy), al deber ser (donde quiero llegar) hay un camino que recorrer, posible y con un fin en sí mismo. Siguiendo en la misma línea, Aristóteles nos ha mostrado que la búsqueda de la felicidad (argumento teleológico) es uno de los motivadores más importantes en el hombre, incluso en el siglo XXI.

Finalmente, Aristóteles nos explicó que la metodología básica para llegar a ser lo que debes ser es la acción (hábito). Ésta es una de las dos caras de nuestra moneda como profesión, ya que sin ella, las sesiones de *coaching* no tendrían sentido alguno.

2. Huxley, Maslow y Rogers

A comienzos del siglo XX se consideraba que el hombre era un recipiente completamente vacío en el cual se iban vertiendo conocimientos y la adquisición de conocimientos se entendía que se realizaba desde fuera del individuo. Esta corriente, que se conoce con el nombre de psicología cognoscitiva, es usada para reforzar los modelos militares basados en el poder y el control.

En contraposición con este pensamiento, el *coaching* toma parte de la psicología humanista convirtiendo al hombre en un proyecto con un gran potencial propio para evolucionar o convertirse en algo mejor.

La esencia del *coaching* se centra en conocer al individuo desde dentro y en desarrollar la responsabilidad que tiene del aumento de su propio conocimiento.

En 1998, el *coaching* comienza a introducirse y extenderse por toda Europa, siendo su difusión distinta según el país y las naciones más destacadas en su implantación, a nivel mundial, Inglaterra, Japón, Francia, Suiza y España.

3. La situación actual en España

Como bien apuntaba María Pallarés en su artículo «La evolución del *coaching* personal en España»¹, el *coaching* es una disciplina joven, en pleno proceso de crecimiento, que todavía tiene mucho camino por recorrer. En Estados Unidos, a medida que el *coaching* ha adquirido la consideración de profesión auténtica y legítima, se ha movido hacia una mayor especialización. En la actualidad, en Estados Unidos hay más de cien especialidades distintas de *coaching*, tantas como posibles segmentos de mercado: *coaching* para ejecutivos, escritores, abogados, consultores, solteros, jubilados, adolescentes, etc.

En España el mercado del *coaching* no ha alcanzado un nivel de madurez equiparable. Estamos todavía en una fase inicial de desarrollo en la que predominan los *coaches* de perfil generalista que trabajan todo tipo de casuísticas y que enfocan sus servicios hacia la mejora

del bienestar de la persona. En nuestro país todavía es habitual pensar que un *coach* de talento puede aplicar este proceso a cualquier área del *coaching* (personal, ejecutivo, empresarial) y dentro de éstas a cualquier subespecialidad.

En lo que al *coaching* empresarial se refiere, en los últimos tiempos se observa una cierta tendencia hacia la especialización. Algunos profesionales se dirigen a determinados sectores; así podemos encontrar especialistas en *coaching* para emprendedores, *coaching* para empresas familiares, *coaching* para jubilaciones, etc. Al margen de estos ejemplos y de unos cuantos más, lo cierto es que todavía nos hallamos en una fase en la que predomina el *coach* todoterreno.

3.1. Acreditaciones y competencias

A la relativa juventud del *coaching* en nuestro país hay que añadir que no hay organizaciones reconocidas internacionalmente que acrediten a los profesionales del sector. La dificultad para establecer credenciales se debe, en gran parte, al hecho de que esta disciplina reúne a profesionales procedentes de campos académicos tan variados como los recursos humanos, las ciencias sociales, la consultoría, la educación, la psicología...

A pesar de que cada vez hay más cursos homologados, no existen acreditaciones reconocidas que especifiquen cuáles son las competencias básicas que debe tener un *coach* personal. No todas las escuelas o asociaciones nacionales e internacionales que han trabajado en esta dirección cuentan con el reconocimiento de todos los *coaches*. Así, por el momento, no disponemos de unos estándares globales con los que juzgar y evaluar las competencias profesionales en este sector.

En nuestro país se ha puesto muy de moda la formación de fin de semana; cursos de dos días en los que, supuestamente, se capacita a las personas para que puedan ejercer como *coaches*. No hace falta ser una lumbrera para saber que convertirse en un buen profesional no se consigue en un fin de semana, ni en meses. Tampoco hace falta ser demasiado perspicaz para darse cuenta de que la formación en

coaching se ha convertido en un negocio altamente lucrativo, mucho más que los procesos personalizados, y que hay más gente haciendo formación en *coaching* que *coaches* con clientela propia. ¿Se puede hacer formación en *coaching* sin tener una experiencia previa como *coach*? Dejo la pregunta abierta para que cada uno encuentre su propia respuesta.

Para ejercer como *coach* hay una serie de requisitos básicos que deben darse y que, sin duda, no pasan por un título de fin de semana donde se enseñan las supuestas quince preguntas poderosas. Los profesionales del sector saben que no hay recetas ni fórmulas mágicas de validez y aplicación universal; saben que cada persona es diferente; que es preciso saber adaptarse a diferentes estilos de comunicación y de aprendizaje; y que los recursos y estrategias que funcionan en determinados casos son ineficaces en otros.

Para dar respuesta a las necesidades de cada persona es importante tener una gran versatilidad y una elevada capacidad de adaptación. Como dice James Flaherty en su obra *Coaching. Evoking Excellence in Others*², hacer *coaching* es como tocar jazz: el *coach* ha de saber dónde comenzar y dónde acabar y cuál es la estructura básica, escuchando bien la música que tocan los demás y fusionándose con ella. En *coaching* hay que saber improvisar, pero dentro de una estructura, y este nivel de maestría y de creatividad sólo puede adquirirse a través del aprendizaje continuo, de muchas lecturas y de muchas horas de vuelo.

3.2. Perspectivas de futuro

¿Cuál va a ser la evolución del *coaching* en nuestro país en los próximos años? Si tomamos como referencia la evolución del sector en países pioneros como Canadá y Estados Unidos es de esperar que la primera hornada del *coaching*, la que persigue el bienestar de la persona y promete paraísos soñados ofreciendo muy poco a cambio, dé paso a un *coaching* mucho más riguroso, construido sobre las bases del pensamiento crítico y de métodos validados, en el que se expliciten claramente los resultados que los clientes pueden obtener de este servicio.

Por otro lado, también se espera que el sector experimente una evolución hacia una mayor especialización, tal como hemos apuntado anteriormente. Cuanto mayor sea el grado de especialización, mayor será la posibilidad de adquirir la experiencia y la maestría necesarias para asegurar procesos de *coaching* exitosos.

En el año 2002 Perry Zeus y S. Skiffington, en *Coaching práctico en el trabajo*³ decían que, a menos que los *coaches* sean reconocidos como expertos en el cambio, el *coaching* corre el peligro de perder su inercia y de ser absorbido por otras profesiones más asentadas y acreditadas, como la formación y la consultoría. Sea válido o no este pronóstico, como *coaches* tenemos la responsabilidad de dotar de un mayor rigor y credibilidad a nuestra profesión para diferenciarla de otras disciplinas y para que el público la perciba como un recurso valioso.

4. Antecedentes del *coaching* empresarial

El prestigioso *coach* John Whitmore comienza su libro *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*⁴ reflexionando en torno a la idea de que no existen soluciones rápidas. El buen *coaching* es una habilidad, un arte, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todo su asombroso potencial.

Para Whitmore, el *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Es ayudarle a aprender, en lugar de enseñarle. Para explicarnos este asunto usa la metáfora de una bellota, basándose en la psicología conductista y representándola como un recipiente vacío. El hombre, pues, es como una bellota, cuyo interior está compuesto de todo lo necesario para llegar a ser sublime y transformarse en un espectacular roble.

Ésta es la idea de cómo debemos de percibir al otro, pensando en todo momento que, quien tenemos en frente, tiene un potencial oculto que puede ser liberado por nosotros y, obviamente, debemos estar convencidos de que lo tiene para poder hacerlo.

Aunque a la ciencia le cueste creerlo, ya que no se basa en datos empíricos o matemáticos, está demostrado por la experiencia perso-

nal de los que trabajan como *coaches* y de muchas otras personas que ese potencial existe y está en el interior de cada uno de nosotros.

El ser humano es capaz de sacar fuerzas de donde aparentemente no las hay. Por tanto, se trata de canalizar ese potencial, que suele tener su máxima manifestación cuando se produce una situación de crisis; sirvan como ejemplo el caso de una madre que salva a su hijo de una muerte segura en una catástrofe natural haciendo gala de un enorme valor o un hombre que resiste el dolor hasta un punto extremo.

Preguntas clave:

- Por término medio, ¿qué nivel de potencial utilizan las personas en sus puestos de trabajo?
- ¿Qué tipo de barreras, internas o externas, bloquean el potencial o la capacidad de las personas?

La postura que John Whitmore tiene del *coaching*, ampliamente aceptada por la mayoría de los países europeos, es frontalmente opuesta a la filosofía o forma de dirección totalitarista del orden y mando.

«Cuando era niño, mis padres me decían qué debía hacer y me regañaban si no lo hacía. Cuando iba al colegio, mis maestros me decían qué hacer y me amonestaban si no lo hacía. Cuando ingresé en el ejército, el sargento me decía qué debía hacer... ¡y qué Dios me ayudara si no lo hacía! Cuando conseguí mi primer empleo, mi jefe también me dijo qué debía hacer y lo hice. De modo que cuando llegué a una posición de cierta autoridad, ¿qué hice? Les dije a los empleados qué debían hacer, porque eso era lo que habían hecho todas las personas que me habían servido de modelo. Esto es válido para la mayoría de nosotros; nos han educado diciéndonos lo que se debía hacer y somos muy eficaces en eso»⁵.

Frente a lo dicho antes, el *coaching* no sólo implica un proceso de aprendizaje, sino también de desaprendizaje de cosas que hemos ido adquiriendo a lo largo de nuestras vidas. El enfoque del *coaching* europeo pone especial énfasis en el ser humano, en su capacidad para llegar a un estado de mejora vital y en el potencial interior del individuo.

John Whitmore, posiblemente influenciado directa o indirectamente por la psicología humanista y su desarrollo, en su libro *The Inner Game*⁶, propone una metodología de *coaching* para el desarrollo del potencial, que sigue los siguientes pasos:

1. Elevar la conciencia para hacer llegar al hombre al punto donde quiere realmente llegar.
2. Asumir la responsabilidad, lo que otorga fuerzas y ánimos para saber que uno puede superarse.
3. Desarrollar la confianza en uno mismo, lo que aporta la suficiente perseverancia y constancia para conseguir una meta.

Para alcanzar este objetivo, el *coach* se podrá valer de múltiples métodos y modelos de *coaching*, llegando a planos de gran altura psicológica para la persona al manejar conceptos tales como la inteligencia emocional, vinculada a la inteligencia espiritual, el *coaching* transpersonal y la psicosisíntesis.

