

Francisco Yuste

herramientas de
oaching
personal



Serendipit

DESCLÉE DE BROUWER

4^a edición

Francisco Yuste

145

**HERRAMIENTAS DE
COACHING PERSONAL**

4^a edición

Crecimiento personal
COLECCIÓN

Serendipit 

Desclée De Brouwer 

ÍNDICE

PARTE I: INTRODUCCIÓN	11
1. Introducción	13
2. ¿Qué es el <i>Coaching</i> ?	17
3. Definiciones previas de interés	37
PARTE II: HERRAMIENTAS TÓTEM	53
1. Herramienta Tótem n° 1. Qué, cómo y para qué	55
2. Herramienta Tótem n° 2. La gráfica de Maslow	63
3. Herramienta Tótem n° 3. La pirámide neurológica de Robert Dilts	79
4. Herramienta Tótem n° 4. Relación de ayuda	93
5. Herramienta Tótem n° 5. Gestión del tiempo	109
6. Herramienta Tótem n° 6. El talento	119
7. Herramienta Tótem n° 7. Las preguntas	145
8. Herramienta Tótem n° 8. El lenguaje no verbal	151

HERRAMIENTAS DE COACHING PERSONAL

9. Herramienta Tótem nº 9. Introducción a la P.N.L.	187
10. Herramienta Tótem nº 10. P.A.N.	199
PARTE III: HERRAMIENTAS BÁSICAS	227
1. Herramienta Básica nº 1. El proceso de aprendizaje	229
2. Herramienta Básica nº 2. La M.E.T.A.	233
3. Herramienta Básica nº 3. La Tela de Araña	235
4. Herramienta Básica nº 4. El Proceso Emocional Básico	287
5. Herramienta Básica nº 5. D.A.F.O.	303
6. Herramienta Básica nº 6. Johari	311
7. Herramienta Básica nº 7. El Ishikawa	321
8. Herramienta Básica nº 8. El cambio	325
9. Herramienta Básica nº 9. Los hábitos	351
10. Herramienta Básica nº 10. Feedback	365
PARTE IV: PRÁCTICA	377
<i>Coaching</i> en el Cine	379
Epílogo	383
Bibliografía	387



I

INTRODUCCIÓN

1

INTRODUCCIÓN

Nada de lo que digo es la verdad

Con esta frase en la pizarra comienzo mis clases, solicitando a los alumnos sus reflexiones sobre la interpretación que les suscita. Voluntariamente van diciendo lo que les propone. Sus comentarios son hábiles y descubren con facilidad lo que quiero transmitir. A continuación, les propongo como reto que se cuestionen cuanto les digo, que investiguen, que lean, que asistan si pueden a cursos alternativos y complementarios, a ponencias y cuantas fuentes estén a su alcance. Esta vuelve a ser mi sugerencia con la lectura que ahora les ofrezco en estas páginas.

Ahora que me pongo a escribir lo que he aprendido, leído, debatido, experimentado y reflexionado, pienso en las personas que se han visto en esta tesitura antes y dos ideas se me han pasado por la cabeza. La primera: ¿qué las motivaría a escribir? Supongo que cada uno tendría un impulso interno de transmitir sus pensamientos, reflexiones, creaciones, emociones. ¿Y yo? En mi caso, la necesidad de plasmar por escrito lo que llevo haciendo los últi-



mos quince años, con un ánimo de divulgación hacia mis futuros colegas.

Un cliente, editor, me lo propuso hace siete años y me quedé sorprendido. ¿Yo escribir un libro de *coaching*? La idea quedó, como una semilla, depositada en mi subconsciente. A lo largo de este tiempo ha ido y venido, ido y venido.

La segunda es la referencia que se hace a los agradecimientos. Una vez más: ¿y yo?, ¿a quién tengo que agradecer? Cuando pensaba en esto, surgió el agradecimiento con una nitidez y claridad pasmosa, a Juan Ortiz Pacheco, “Juanito”.

Cuando mi madre tenía veintiséis años, como consecuencia de una mala caída, tuvo que ser operada y hospitalizada durante tres años en una cama sin poderse mover. Su compañera de habitación, con una situación semejante, también tenía un hijo, dos años más pequeño que yo, Juanito. Nació entre ellas una amistad que ha perdurado en estos cincuenta años y ha trascendido de generación.

En mis visitas veraniegas cuando era niño al pueblo de Juanito (Las Pedroñeras, Cuenca) veía con curiosidad las labores del campo, la agricultura, la relación con los animales de granja... Juanito era mi cicerone, me explicaba de forma rápida, sencilla, implacable y precisa, desde la cópula de los conejos hasta la matanza de los cerdos, pasando por el trillo, la siega o quitar palotes a los ajos, con una naturalidad asombrosa y siempre con muy pocas palabras. Ideas claras.

En una ocasión, durante uno de nuestros juegos infantiles, fui sorprendido por una pregunta suya que yo no fui capaz de contestar como él solía hacer conmigo. Jugábamos a viajes espaciales y en un momento determinado se detuvo durante la escenificación



del juego. “Pero es que yo no sé enfrentarme a eso, dime primero qué es un marciano”. Él tenía seis años y yo ocho.

Desde entonces, cada vez que he aprendido algo a lo largo de toda mi vida, bachillerato, universidad, cursos profesionales o de postgrado que he realizado, siempre he estudiado para poder contarle a Juanito cada concepto, cada idea, buscando ejemplos y contraejemplos, de forma sencilla. Ideas claras.

A lo largo de los veinte años de docencia y los más de dos millares de alumnos, he visto en cada uno a Juanito y así les he contado lo que yo aprendí. La historia se ha repetido con los centenares de clientes de *coaching* –tanto personales como ejecutivos– en estos últimos doce años.

Gracias Juan, has sido sin saberlo, el artífice de mi habilidad más notoria, lo que mejor sé hacer, compartir.

No sería justo terminar aquí. Jesús Zamorano ha sido mi mentor, la persona que dirigió mi curiosidad infantil. Gracias Jesús. Serafín Yuste, un hombre carismático y enigmático, mi padre de niño y mi amigo de adulto. Él me enseñó los valores con su ejemplo. Gracias papá.

A mi hermana María Luisa, por hacerme sentir siempre el significado del apoyo incondicional. A mi esposa, por su infinita paciencia. A mis hijas China, Anuka y especialmente a Belén, por enseñarme.

A mis alumnos y clientes, por su confianza. Y gracias también a los muchos que me han ofrecido sus conocimientos para que yo pudiera aprender.

Por último a Javier Mañero, compañero de fatigas, por su ejemplo.



2

¿QUÉ ES EL COACHING?

1. ¿Qué es *Coaching*?

Imaginemos una persona cuando llega tarde, estado de ansiedad asociado, al cine (proceso de *coaching*). Saca su entrada (meta) en la ventanilla y se dirige precipitadamente hacia la sala que está a oscuras. Su deseo es ver la película, su necesidad es encontrar su lugar en la fila tal, butaca cual. Tiene cierta sensación de angustia por no quererse perder más de la película y está detenido en la puerta de acceso a la sala, sin saber adónde dirigirse. De la oscuridad surge el acomodador (*coach*) que, linterna en mano, acompaña al espectador (*coachee*) al lugar adecuado. El acomodador se adecua en el trayecto al paso del espectador; le acompaña y le ilumina a él (apoyo), no a sí mismo; circunstancialmente puede abrir la butaca (ayuda), o como es más habitual, indicarle (apoyo) cómo se hace. Sería sorprendente que el acomodador, en un exceso de celo profesional, tomara en brazos al espectador (ayuda) y le llevara a su butaca (?). Esto no significa que teniendo el espectador



alguna discapacidad, se limitara a apoyarlo si éste precisase de ayuda. Se adecuaría a sus necesidades, brindándose, siguiendo las propias indicaciones del cliente, pero dejando que éste lidere la situación, para que sea autónomo y no dependiente.

Para mí esta metáfora encierra el proceso de *coaching*. Aunque no siempre ha sido así, el *coaching* ha sufrido en estos años de ejercicio profesional una transformación, adecuándose a los tiempos e incorporando disciplinas que lo han enriquecido y consolidado.

Cuando yo lo descubrí, en la década de los noventa, no era conocido en España. El primer coach que conocí, Esteban Ruiz, se había preparado en Estados Unidos y vendía el proceso de *coaching* recogido en cinco carpetas, editadas en hojas intercambiables con las lecciones necesarias y acompañadas de una sexta carpeta con cintas de casete donde se verbalizaban las sesiones. Este proceso, cuya paternidad se debía a John Paul Meyer del SMI, se parecía, metafóricamente hablando, a una línea de autobuses convencional. El autobús hacía siempre el mismo recorrido, y tú te subías en él para poder pasar por la parada que era de tu interés. Quisieses o no, recorrías lección tras lección, parada tras parada, la línea de autobuses hasta llegar a la tuya. Cuando esto ocurría, aún siendo útil, echabas de menos más información para atender tus necesidades pero... cuidado, el autobús se ponía en marcha y tenías que volver a subir, con la esperanza de encontrar en paradas sucesivas más información que pudiera serte complementaria.

En la actualidad, el *coaching* es más un taxi que un autobús. El taxi te lleva personalmente a tu meta, por el camino más oportuno y sin paradas intermedias innecesarias.



¿Cómo definiríamos el proceso de *coaching* entonces? Veamos las definiciones de algunos autores. José Luis Menéndez y Christian Worth, en su libro *Abre el melón* proponen como definición de *coaching*:

Definición 1^a En términos generales el *coaching* es una serie de técnicas y procesos que te *ayudan* a realizar mejor todo aquello que ya sabes hacer, potenciando todas las habilidades y capacidades y al mismo tiempo, permite el aprendizaje de conceptos necesarios para llegar hasta donde deseamos.

Por su parte, Talane Miedaner en su libro *Coaching para el éxito* lo define:

Definición 2^a Proceso de entrenamiento personalizado y confidencial, que cubre el vacío existente entre lo que eres ahora y lo que deseas ser.

Por último John Withmore afirma en su libro *Coaching*:

Definición 3^a Consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en *ayudarle* a aprender en lugar de enseñarle.

He querido subrayar la palabra *ayudarle* respetando la definición original, aunque no comparto el término empleado. Entiendo que en un proceso de *coaching* lo que se requiere fundamentalmente es apoyo, y en situaciones excepcionales ayuda. Me explico...

Imagínese a una madre atando los zapatos de su hijo de dos años. ¿Tiene la imagen en su mente? Parece razonable que la madre ayude a su hijo, puesto que éste aún no es capaz de hacerlo



por si solo. La ayuda aquí es necesaria. Ahora bien, cuidado con la ayuda, puede convertirse en un proceso pervertido si se abusa de ella, creando una relación pernicioso entre ayudado y ayudador. ¿Se imagina a esta madre haciendo lo mismo con su niño de... treinta años? Pues ocurre. No con los zapatos claro, sí con la cama, la ropa, la comida. La relación ha desembocado en un proceso de pereza e incompetencia por parte de una de las partes y de sacrificio por la otra.

En cualquier caso, un buen proceso de *coaching* puede y debe llevar al individuo más allá de las limitaciones tanto del *coachee* como del propio coach, como diría precisamente Withmore.

El objetivo del coach es hacer tomar conciencia al *coachee*, hacerle dueño de su responsabilidad, para encarar su meta más allá de sus limitaciones actuales. ¿Cómo? Sin dar respuestas, haciendo preguntas y dejando al *coachee* que busque sus respuestas, las que se adecuen a su entorno e intorno.

2. ¿Una herramienta nueva?

Ahora el *coaching* es más conocido. En los noventa, cuando quise comprar algún libro que ampliase mi interés, fui a El Corte Inglés de Sol en Madrid y la señorita que me atendió me hizo escribir el término, para acabar reconociendo que no tenía libro alguno al respecto. La situación se repitió en La Casa del Libro. La prensa, particularmente la especializada, lo divulga en la actualidad, artículos y libros hacen que hoy no sea algo del todo extraño.

Con el título de coach quizás no conozca a nadie aún, pero personas que han apoyado a otros a la consecución de sus metas, en mi opinión, las ha habido en todas las épocas. Algunos reco-



nocidos y otros en el más completo anonimato. Veamos algunos ejemplos.

Sócrates (Atenas, 469 a.C. a 399 a.C.)

Adoptó una actitud crítica, que en su caso consistía en buscar el medio para llegar al saber cierto y a la verdad. Su método era el diálogo, consistente en formular preguntas acerca de los términos que estaban en discusión y confrontar las opiniones hasta llegar a una idea adecuada y válida. El método de clarificación, cuyo primer paso era la ironía, el reconocimiento de la propia ignorancia (“sólo sé que no sé nada”) para llegar a saber algo, destruyendo todo saber aparente. El segundo paso, mayéutica, **consistía en esclarecer las ideas en la mente de los demás** para dar a luz las verdaderas, ya que según él, sólo así se puede acceder a los valores absolutos.

Baltasar Gracián (Belmonte 1601, Tarazona 1658)

Jesuita español de ideas claras y expresión locuaz. En su obra *El Arte de la Prudencia* recoge en trescientos aforismos los consejos necesarios para todo hombre de bien.

Hablando de jesuitas, ¿acaso la iglesia católica no lleva más de dos mil años haciendo *coaching*, mentoring y counseling?

Nicolás Maquiavelo (Niccolo Machiavelli - Florencia, 3 mayo 1469, 22 junio 1527)

En su obra *El Príncipe* recoge una serie de consejos políticos, base de la cultura de los modernos Estados europeos. Fue asesor personal de la familia Medici, ocupando diversos puestos dentro de la administración de la familia en Florencia.

