



Francisco Yuste Pausa

HERRAMIENTAS DE COACHING: APLICACIÓN PRÁCTICA



Desclée De Brouwer

Índice

Introducción	11
1. Baltasar Gracián.....	15
2. Tela de araña	47
3. DAFO 1.....	119
4. Ventana de Johari.....	133
5. Ishikawa	173
6. Will Hunting	195
7. La Meta	263
8. La Última Fortaleza.....	269
9. Correlación de Herramientas	317
10. FB 360°.....	369
Anexos: Casos prácticos reales.....	413
Bibliografía	443

Introducción

Me gusta mi profesión, me gusta apoyar a las personas en la obtención de sus objetivos. Me gusta que los profesionales que nos dedicamos a ello lo hagamos de la mejor manera posible. Y me gusta que sea desde un enfoque humanista.

En mi opinión, en coaching se pueden distinguir tres grandes escuelas: PNLista, Ontológica y Humanista. Desde fuera no hay diferencias aparentes, desde dentro las diferencias son fundamentales.

Cuando me formé en PNL noté que el interés estaba en la consecución de la meta; pareciera que los coachees fuesen el objeto donde se aplican las herramientas. La meta del coachee es el objetivo a cumplir. Noté que los coaches se sentían especiales, como si fuesen los artífices de los cambios que el coachee produce.

Cuando conocí el coaching Ontológico, me gustó inmediatamente el enfoque: el poder de la palabra como base de los pensamientos. Sin perder el objetivo, la orientación va hacia la persona, y esto lo hace especialmente atractivo para mí.

Para los humanistas, las personas poseen recursos propios suficientes: los problemas con los que conviven ocultan estos recursos. Como Miguel Ángel al quitar el mármol sobrante y liberar a David, nuestra idea es desenterrar y permitir que afloren estos recursos. Nuestra orientación es el fortalecimiento de la persona durante el proceso de coaching: dotarles de autonomía y que ellos consigan la meta.



Aunque valoramos la obtención de la meta, para nosotros es secundaria; la persona es la prioridad, buscando sus capacidades, fomentándolas y dotándoles de autonomía lo antes posible.

Este planteamiento en coaching personal permite obtener magníficos resultados. En coaching ejecutivo, la aplicación no siempre es fácil. En un entorno laboral competitivo, tener el foco en el coachee y no en el cliente (empresa) o el objetivo (¿meta que persigue la empresa cliente o meta que persigue el coachee?), en ocasiones cuando no hay alineación, genera conflictos de intereses.

Por ejemplo, cuando una empresa te contrata para que trabajes con uno de sus ejecutivos, se abren muchas posibilidades de acción que terminan, al final, en tres sabores. Uno sería procurar convencerle de que tiene una oportunidad de mejora. Se suele hacer enfrentándolo a los datos que nos proponen algunas herramientas muy utilizadas: el FB 360°, el análisis de clima laboral, la entrevista de desempeño... Otro, por ejemplo, hacerle ver las ventajas de estar y los inconvenientes de no estar alineado con la organización. Un coach humanista le propondría un proyecto retador que lo enriquezca a él y que pueda ofrecer a su organización.

El humanismo dota al coach de un referente. Un faro que, permitiendo la flexibilidad que cada proceso requiere, deja la ruta clara. Se trata de ir más allá. Inspirarle a crecer y hacer crecer a su organización, que le permita estirarse sin que deje de ser él mismo.

El texto que ahora tiene en sus manos pretende dar algunas respuestas a las dudas que, tanto los alumnos de coaching en formación como aquellos profesionales más noveles, afrontan en el ejercicio de nuestra profesión. Me parece que es la forma en la que puedo contribuir al coaching.

Es habitual que los coaches recién titulados no sepan aplicar con claridad las herramientas de coaching y lo que de ellas se puede obtener. Cómo, cuándo y, sobre todo, en qué orden aplicarlas termina siendo la clave que marca la diferencia entre un buen coach y un técnico de coaching.

En este aspecto surge de forma contundente la correlación de herramientas, concepto que determina las implicaciones que surgen a la hora de proponer su aplicación en uno u otro orden y qué resultados previsibles se pueden obtener.

Este es el ánimo que inspira nuestro enfoque: la correlación de herramientas desde un punto de vista humanista.

El texto está dividido en dos partes. En la primera se presentan los capítulos destinados a cada herramienta en particular desde un punto de vista docente. En la segunda mostramos, ejemplos de procesos de coaching completos y reales con las herramientas aplicadas.

Desde un punto de vista docente partiremos en cada ocasión de un breve resumen de la herramienta abordada. A continuación, un esquema de trabajo que permita su desarrollo y puesta en práctica, considerando que el lector lo ha sido también de los títulos anteriormente publicados, donde las herramientas se explican extensamente. Por último, y es una tremenda satisfacción para mí, un trabajo meritorio de desarrollo práctico realizado por parte de uno de los alumnos que han participado en la formación que imparto.

Finalmente, añadir que la lectura y comprensión del presente trabajo se optimiza cuando se ha leído previamente los títulos anteriores: *Herramientas de Coaching Personal* y *Herramientas de Coaching Ejecutivo*, publicados en esta misma editorial.

Queda cumplida la promesa hecha en el primer título y cerrado el círculo. Espero que le sea útil y que disfrute de su lectura tanto como yo de escribirlo.

Baltasar Gracián

1

Objetivo: La lectura de este texto clásico persigue que los alumnos tengan a mano una fuente de inspiración ante las dudas que les puedan surgir durante el desarrollo de los procesos a los que se van a enfrentar profesionalmente, de manera autónoma e independiente de un eventual supervisor.

Definición: El trabajo solicitado a los alumnos del Experto en Coaching Personal sobre el texto “El Arte de la Prudencia”, de Baltasar Gracián, está dividido en dos partes. La primera, al comienzo del curso, cuando el alumno empieza a conocer algunas herramientas iniciales, consiste en una lectura completa del libro en la que el alumno elegirá 10 sentencias que le resulten llamativas, sin criterio previo establecido.

Al finalizar el curso, cuando el alumno conoce todas las herramientas expuestas, se le solicita que, de las 10 sentencias comentadas al principio, vuelva a elegir 5 y que esta vez las lea con las “gafas” de las herramientas aprendidas durante el curso.

El resultado es espectacular. La diferencia entre los comentarios iniciales y los finales determina la capacidad del alumno para integrar lo aprendido y desarrollar la habilidad necesaria para obtener de su lectura pautas de aplicación y acción durante un proceso que pudiera estar bloqueado.

Al no ser una herramienta en sí misma, sino un trabajo de referencia, no propongo un esquema de aplicación.



APLICACIÓN DOCENTE: BALTASAR GRACIÁN

Adaptado del trabajo de Alicia Carmona Martínez. Psicóloga en ejercicio. Gerente de un centro de asistencia a disminuidos psíquicos.

Primera parte: al inicio del curso

1. *Tratar con quien se puede aprender. (Aforismo nº 11)*

El trato amigable debe ser una escuela de erudición, y la conversación una enseñanza culta. Hay que hacer de los amigos, maestros, y compenetrar lo útil del aprendizaje con lo gustoso de la conversación. Debe alternarse el placer con los entendidos, pues así se disfruta lo que se dice con el aplauso con que se recibe, y se disfruta lo que se oye con la enseñanza. Habitualmente la conveniencia propia nos lleva a otra persona, y así se ennoblece. El prudente frecuenta las casas de los hombres eminentes, pues son escenarios de grandeza más que palacios de la vanidad. Hay señores reputados de prudentes que son oráculos de toda grandeza con su ejemplo y en su trato. Pero, además, el grupo de sus acompañantes es una cortesana academia de sensatez, tacto e ingenio.

Es todo un proceso de Aprendizaje. Tener una conversación y recibir una enseñanza es una doble fortuna, ninguna conducta es neutra, como tampoco lo es ninguna conversación. Lo mejor es que, tras la misma, los interlocutores se sientan mejor que antes de haberla tenido, más aún si ninguno de los dos trata sobre asuntos necios.

Si además se habla con entendidos, en conocimientos y en valores, el refuerzo de la propia conversación puede hacer variar incluso tu visión de la vida (competencia inconsciente), enriqueciéndola y cultivando tu ser interior.

Y si de quien aprendes, encima, quiere enseñarte, es que no hay vanidad en él sino grandeza y discreción. Te enseñará nuevas formas de resolver problemas viejos, estarás desarrollando tu talento, preparándote para afrontar los retos que te ofrezca la vida, estarás, en definitiva, fortaleciendo la palanca y acercando tu punto de apoyo a tus objetivos, por lo que tendrás la

oportunidad de llegar a sentir, en muchos momentos de tu vida, un “fluir” inexplicable, entusiasmo, satisfacción... autorrealización.

Pero ¡cuidado!, no es bueno recurrir a una sola fuente de información, aprender de los maestros no te impide ser escéptico ni tampoco mostrarte abierto al *feedback*. No obstante, filtra la información hasta que descubras “desde dónde” te hablan.

2. *Tener valor y prudencia (aforismo nº 54)*

Hasta las liebres se atreven con el león muerto. Con el valor no hay bromas. Si se cede en lo primero, también habrá que ceder en lo segundo, y así hasta el final. La misma dificultad habrá que vencer después: más vale hacerlo ahora. El valor del ánimo es superior al del cuerpo. Es como la espada; debe ir siempre envainado en su prudencia hasta la ocasión oportuna. Es la defensa de la persona. Más daña la flaqueza del ánimo que la del cuerpo. Muchos tuvieron cualidades eminentes, pero, por faltarles este aliento, parecieron muertos y acabaron sepultados en su flojedad. No sin previsión juntó la solícita naturaleza la dulzura de la miel con lo picante del aguijón de la abeja. Nervios y huesos hay en el cuerpo: que no sea el ánimo toda blandura.

La prudencia no impide tener valor. Aunque la primera es una virtud y te permite actuar de forma justa, adecuada y con moderación, con un lenguaje respetuoso, saber cuándo hacer y decir las cosas no impide actuar en determinadas ocasiones, oportunamente con valor. Tener cualidades y no mostrarlas acaba haciéndonos invisibles, la blandura no es para siempre, sino para cuando se requiere, como el valor.

El valor no es ira y si se justifica no es valor, sino necesidad de pertenencia. Cuando se tiene claro el *qué, cómo y para qué*, no hay por qué mostrarlo por inercia, pero sí cuando corresponda, en el momento oportuno, porque tener el valor de defenderlo es un motivo intrínseco muy potente para el ser humano, tener valor no solo para hablar, sino también para hacer. La inteligencia espiritual necesita conocer el para qué. Este poder espiritual, además, permite al ser humano tomar distancia de sus propias ideas, convicciones, valores o creencias y regresar a ellas, cuestionarlas, criticarlas y relegarlas si es oportuno.



Tener valor es tener confianza para hacerlo tú primero, aunque el camino no sea fácil y, si lo demuestras en el momento y en el lugar adecuado, serás coherente, honesto, y confiarán en ti, porque transmitirás seguridad y porque una autoestima sana “une el anillo” y destruye la vanidad. El coachee lo agradecerá y querrá recibir el apoyo del coach.

Por último, sin asertividad no hay valor, sino agresividad. Nuestra actitud reflejará nuestras aptitudes, opiniones y creencias, cuidémoslas y revisémoslas, por si las moscas.

3. Conocerse a sí mismo (aforismo nº 89)

Conocer el carácter, la inteligencia, las opiniones y las inclinaciones. No se puede ser dueño de sí si primero no se conoce uno mismo. Hay espejos para la cara, pero no para el espíritu; este espejo debe serlo la prudente reflexión sobre uno mismo. Cuando uno se despreocupe de su imagen exterior, debe conservar la interior para enmendarla y mejorarla. Tiene que conocer las fuerzas de su prudencia y perspicacia para emprender proyectos, comprobar su tesón para vencer el riesgo, tener medido su fondo y su capacidad para todo.

¿No es eso lo que quiere conseguir el coach del coachee para apoyarle en sus posibilidades del futuro, no en los errores del pasado? Para ponernos a prueba tenemos antes que conocernos, sentirnos dueños de nuestros aciertos y errores, así como de sus consecuencias, para llevar nuestro rendimiento al máximo.

Ese es, de hecho, un gran reto para el coach, porque desaprender puede ser más difícil que aprender, pues, lamentablemente nos cuesta mucho cambiar de hábitos. Aunque, si el coach no cree que las personas poseen más habilidades de las que manifiestan, no podrá ayudarles a expresarlas, por eso el coach también ha de conocerse a sí mismo, sus fortalezas y debilidades para creer en el otro y hacer que el rendimiento de la otra persona sea sostenible en el tiempo.

Esto obliga al coach a adoptar una perspectiva optimista sobre las capacidades latentes de todo ser humano, espontaneidad... Actitudes que son las que se ven y que, sin embargo, deben reflejar las creencias que no se ven.