Francisco Yuste

145

HERRAMIENTAS DE *COACHING* PERSONAL

Crecimiento personal
COLECCIÓN
Serendipity

Desclée De Brouwer

ÍNDICE

PARTE I: INTRODUCCIÓN 11

1. Introducción 13
2. ¿Qué es *Coaching*? 17
3. Definiciones previas de interés 37

PARTE II: HERRAMIENTAS TÓTEM 53

1. Herramienta Tótem nº 1. Qué, cómo y para qué 55
2. Herramienta Tótem nº 2. La gráfica de Maslow 63
3. Herramienta Tótem nº 3. La pirámide neurológica de Robert Dilts 79
4. Herramienta Tótem nº 4. Relación de ayuda 93
5. Herramienta Tótem nº 5. Gestión del tiempo 109
6. Herramienta Tótem nº 6. El talento 119
7. Herramienta Tótem nº 7. Las preguntas 145
8. Herramienta Tótem nº 8. El lenguaje no verbal 151

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

Coaching 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.