

## Ejercicio de clarificación de valores

Los valores son quienes somos; no quienes nos gustaría ser, no quienes pensamos que deberíamos ser, sino quienes somos en nuestras vidas, en el momento presente. Otra forma de entenderlo es considerar que los valores representan nuestra esencia única e individual, nuestra forma suprema y más plena de expresarnos y de relacionarnos. Nuestros valores son como una brújula que señala lo que significa ser sincero con uno mismo. Cuando honramos nuestros valores de forma continua y coherente, la vida resulta gratificante y plena.

Como *coaches*, sabemos lo beneficioso que puede resultar que los clientes tengan claros cuáles son sus valores. Las decisiones importantes de la vida son más fáciles de tomar y los resultados son más gratificantes cuando las decisiones se contemplan a través de una matriz de valores personales bien entendidos. Sin embargo, a los clientes les suele resultar difícil el proceso de clarificación de valores, pues tienen tendencia a abordarlos desde lo intelectual o desde las fantasías, cuando lo que te interesa como *coach* es que examinen su vida y desvelen aquellos valores que ya están ahí, en sus actuaciones e interacciones cotidianas. Esa es una de las razones por las que no suele funcionar que les hagas elegir valores de una lista: ésta se convierte en una ocasión para optar por aquellos valores más deseables o mejor aceptados socialmente, en lugar de servir de mecanismo para identificar quiénes somos. Seleccionar valores de una lista refuerza el impulso intelectual de interpretar y de elegir las palabras adecuadas. Los valores de los clientes son observables; viven en el mundo. Por consiguiente, éstos no sacarán provecho alguno de seleccionar los valores de una lista. La tarea del *coach* consiste en ayudar a los clientes a contemplar sus vidas de tal modo que éstos descubran cuáles son sus valores.

A veces da la sensación de que los clientes no tienen ni idea de cuáles son sus valores. El *coaching* funciona bien en esos casos porque el

*coach* puede hacer preguntas y crear escenarios que conducen a los clientes a sus vidas más que a sus cabezas. El *coaching* de clarificación de valores permite a los clientes examinar y articular sus valores en un entorno seguro aunque valiente. Las palabras precisas serán importantes para el cliente a largo plazo, pero lo que es más importante a corto plazo es que la denominación aproximada del valor le resuene al cliente. Desde el punto de vista práctico para los *coaches*, la clarificación de valores resulta enormemente útil para conocer a los clientes y para ayudarles a que se conozcan a sí mismos. Tanto los *coaches* como los clientes utilizan los valores para contribuir a elegir opciones que conduzcan a la plenitud, para definir estrategias para las acciones adecuadas y para identificar situaciones en las que los valores entren en juego.

A pesar de ello, a muchos clientes les cuesta muchísimo encontrar las palabras adecuadas. Se sienten constreñidos porque creen que tienen que encontrar la palabra perfecta, pero el valor tiene mucho más significado emocional que lo que abarca la definición de una palabra aislada. Aunque utilicemos la misma palabra, ésta puede tener distintos significados. Anteriormente hemos mencionado las técnicas que pueden reducir la ansiedad vinculada al vocabulario. El primer consejo práctico es utilizar un lápiz y una goma de borrar. Los clientes a menudo se muestran reticentes cuando tienen que escribir los valores con tinta. El *coach* puede subrayar las ventajas de utilizar un lápiz para que el cliente se dé cuenta de que no es importante acertar a la primera. El segundo consejo para la clarificación de valores es utilizar varias palabras juntas para formar una cadena que describa el valor. Separar las palabras con una barra facilita la lectura de la cadena. Por ejemplo:

- Integridad/honestidad/practicar lo que se predica
- Integridad/completo/congruente
- Liderazgo/apoderar/colaborador
- Liderazgo/resuelto/poderoso

A la hora de crear cadenas de valores, pídele al cliente que empiece por el término más significativo, como integridad y liderazgo en los ejemplos anteriores. Dile que tal vez tarde varios meses en tener una lista bastante completa de valores. Como los valores van apareciendo a lo largo de nuestra vida, es poco probable que el cliente sea capaz de plasmarlos de manera precisa y completa en una sesión. Unos valores plenamente definidos y elaborados se convierten en una poderosa herramienta a la hora de orientar al cliente hacia elecciones plenas cuando éste se acerca a una gran encrucijada o se desvía del camino que se había marcado.

El *coach* facilita el proceso de identificación de valores proponiéndole al cliente distintos escenarios. Los siguientes escenarios te ofrecen un punto de partida. Experimenta con ellos y sigue explorando otros métodos que les permitan a los clientes encontrar sus valores.

### Un momento cumbre en el tiempo

Pídele a tu cliente que identifique momentos cumbre, especiales, en los que la vida le resultó particularmente gratificante o conmovedora. Es importante que la duración de la experiencia sea relativamente corta –hablamos de un momento– pues de lo contrario ésta contendrá demasiadas cosas como para que el cliente pueda señalar valores concretos. Cuando el cliente tenga en mente un momento específico, empieza a explorar: “¿Qué sucedía? ¿Quién estaba allí? ¿Qué valores estabas honrando en aquel momento preciso?”.

Da reconocimiento a lo que estés oyendo y sigue explorando, comprobando periódicamente las palabras para ver qué valores le resuenan al cliente. “Eso parece importante”. “¿Hay un valor de consecución o de logro en esa experiencia?”, o bien: “Se te ilumina la cara cuando describes aquel día. Suena como si hubieras estado honrando un valor relacionado con la naturaleza y un valor de conexión. ¿Te parece que efectivamente es así?”. La respuesta será más

fuerte cuando las palabras suenen auténticas. Pídele al cliente que diga más cosas relacionadas con la primera palabra, por ejemplo: “¿qué significa para ti consecución?”. Sigue buscando momentos cumbre, experiencias que al cliente le resultaron particularmente ricas y gratificantes.

### Valores suprimidos

Otra forma de dar con los valores es acudir al extremo opuesto, analizando aquellos momentos en los que el cliente se ha sentido enfadado, frustrado o disgustado. Esto conducirá a menudo a la identificación de un valor que se ha suprimido. En primer lugar, pídele al cliente que nombre los sentimientos y las circunstancias vinculadas con el disgusto; luego dale la vuelta y busca los sentimientos contrarios. Por ejemplo, si el cliente dice: “Me sentí atrapado, acorralado. No tenía elección”, como *coach* podrás comentar: “Atrapado, acorralado, sin elección. Si le damos la vuelta a esas sensaciones, cabría decir que hay ahí un valor en torno a la libertad o a la posibilidad de elegir. ¿Te parece que podría ser así?”. Para el *coach* lo importante no es que el vocabulario sea el adecuado, sino que las palabras le digan algo al cliente. Para ilustrarlo todavía mejor, el *coach* podría decir: “¿así que te sentiste frustrado cuando siguieron malgastando el tiempo, haciendo lo mismo una y otra vez? Si le damos la vuelta a esto, ¿te parece que hay algún valor relacionado con la creatividad o la innovación?”.

Muchos de nosotros hemos diseñado nuestra vida de una manera que nos lleva a honrar automáticamente y sin esfuerzo muchos de nuestros valores sin siquiera ser conscientes de que lo estamos haciendo. Por ello no los identificamos como valores hasta que algo se interpone en el camino. La clave aquí es señalarle al cliente que cada disgusto o cada momento de desazón probablemente apunte a un valor que está siendo suprimido.

## Lo irrenunciable

Otra manera de que los clientes identifiquen sus valores consiste en tener claro qué es lo que consideran irrenunciable en su vida. Pruébalo en tu caso. Más allá de las necesidades básicas –los alimentos, la vivienda y una comunidad–, ¿qué es indispensable en tu vida para que te sientas completo? ¿Acaso te es irrenunciable que puedas expresarte a ti mismo con creatividad? ¿Son irrenunciables para ti la aventura y la emoción? ¿La asociación y la colaboración con otras personas? ¿Sientes que es indispensable poder progresar teniendo una sensación de logro o de éxito, o estar rodeado de belleza natural? Una pregunta subyacente de este proceso sería: ¿cuáles son los valores que tienes que honrar necesariamente, porque si no lo haces sientes que una parte de ti se muere?

## Expresión obsesiva

Todos somos capaces de tener un comportamiento obsesivo: insistir en honrar un valor, exagerarlo hasta convertirlo en una exigencia más que en una forma de expresión de nosotros mismos. Probablemente hayas tenido una experiencia de este tipo en tu propia vida, por ejemplo cuando el valor de orden de tu compañero de piso se convirtió en una obsesiva exigencia de perfección. Nuestros amigos y familiares suelen hacernos un favor indicándonos la expresión obsesiva de nuestros valores: “¡Hay que ver lo que te gusta controlarlo todo!”, “¡No piensas más que en tus estudiantes!”, “¡Siempre tienes que ser el centro de todas las atenciones!”. Se trata de afirmaciones que probablemente indiquen valores de poder personal/liderazgo, de aprendizaje/crecimiento y de reconocimiento respectivamente. Pide a tus clientes que examinen los momentos en los que llevan determinados valores al límite. “¿Qué es lo que los demás dicen de ti?”, “¿Qué dices tú de ti mismo?”, “¿Con qué te toman los demás el pelo o qué les irrita de ti?”. Ahí hay valores importantes que por alguna razón han sufrido

una mutación. Busca el valor y no te centres en la mutación.

## Matriz de decisión basada en los valores

Una de las herramientas más potentes para elegir opciones vitales que conduzcan a la plenitud es la matriz de decisión basada en los valores. Esta matriz puede empezarse a utilizar durante el proceso inicial de clarificación de valores (por favor ten en cuenta que completar la lista de valores puede llevar varios meses). Después de que tú y tu cliente hayáis hecho una tormenta de ideas para establecer una lista de valores, pídele al cliente que ordene los diez valores principales en función de su prioridad. Luego pídele que puntúe su grado de satisfacción –la medida en que el cliente está honrando cada valor– utilizando una escala de cero a diez. A la mayoría de los clientes este ejercicio les parece muy revelador, y a menudo les sorprende muchísimo lo que aprenden de sí mismos. Por lo general, el *coach* presta particular atención cuando un cliente puntúa algún valor por debajo de siete. Seguramente, ése es un ámbito propicio para el *coaching*, puesto que una puntuación baja significa que probablemente el cliente esté aguantando una situación intolerable. Es posible que el *coach* quiera repetir este proceso de vez en cuando para mantener al cliente conectado con su percepción de sí mismo.

A lo largo de los años, hemos observado que cuando las cosas le van bien en la vida a un cliente, las puntuaciones suelen ser altas. Cuando el cliente está debatiéndose con algo o está pasando por un momento difícil, la matriz de valores puede ayudar a determinar qué acciones correctoras es preciso aplicar. Cuando un cliente se enfrenta a una decisión importante, por ejemplo si cambiarse de trabajo, si empezar un nuevo negocio o incluso si tener un bebé, la matriz de decisión basada en los valores puede resultar particularmente reveladora. Pídele al cliente que puntúe sus valores hoy. Luego, haz que prevea lo que va a ocurrir dentro de dos

## Ejercicio de clarificación de valores

>> pág. 4

meses, de un año o en algún momento futuro de su vida: “Imagina que hiciste ese cambio. Supón lo que ocurrió e indica cuál sería tu puntuación si lo hubieras hecho. A continuación imagina que no acometiste ese cambio y anota las puntuaciones correspondientes”. El ejercicio le permitirá al cliente hacerse una idea que le resultará muy útil de lo que sería una elección gratificante.

El siguiente ejemplo de matriz de decisión basada en los valores contiene la respuesta de una clienta que tenía que decidir si aceptaba o no un puesto de liderazgo en su empresa. Como podrás observar, el liderazgo no se encuentra entre los diez valores más importantes para ella. Fíjate en lo provocador y revelador que puede resultar un análisis de este tipo. Lo que no aparece en esta lista de valores son los factores tangibles, tales como el dinero o el nivel social, factores que suelen ser fundamentales en la toma de decisiones pero que raramente conducen a elecciones que contribuyan a una vida más plena.

**Ejemplo de matriz de decisión basada en los valores**

Prioriza y haz la lista de los valores	Fecha: 07/06	Fecha: 07 /07	Fecha: 12/07	Fecha:	Fecha:	Fecha:
	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación
1. Aprendizaje/Crecimiento	9	9	6			
2. Autoexpresión	7	9	8			
3. Libertad/Independencia	5	7	8			
4. Innovar/Crear	6	8	7			
5. Relación/Colaboración	8	9	8			
6. Organización/Orden	7	8	7			
7. Integridad/Honestidad	9	9	7			
8. Diversión/Humor/Juego	7	6	8			
9. Conexión/Intimidad	8	6	8			
10. Aventura/Asumir riesgos	5	8	7			

**Sigue buscando**

Dada la importancia que tienen los valores en la manera en la que los clientes ordenan su vida y eligen opciones, es esencial seguir trabajando este aspecto. En realidad los valores podrían examinarse en todas las sesiones de *coaching*, bien para ayudar a elegir al cliente, bien para aclarar y reforzar el desarrollo de una acción: “¿Cuál es el valor que estarías honrando si hicieras tal cosa?”. Cuando tus clientes honran sus valores ocurren tres cosas: primero, los valores dan nuevo impulso a la motivación y ayudan a generar energía para la acción; segundo, socavan la labor del Saboteador porque la acción basada en los valores es más poderosa que las razones del Saboteador para no emprender dicha acción o para elegir alguna otra acción; y tercero, tus clientes tienen vidas plenas.

**Otros formularios**

En esta sección se incluyen otros tres formularios que pueden utilizarse en el trabajo con los valores. Se trata de la tabla de valores, que ayuda al cliente a identificar sus valores; la tabla de normas y obstáculos, que sirve para establecer las normas y los obstáculos a la hora de honrar los valores; y la hoja de seguimiento de acciones relacionadas con los valores, útil a la hora de crear planes de acción basados en los valores. La lista orientativa de valores es para uso del *coach* y no del cliente. Cuando estamos en plena faena, a menudo se nos olvidan los valores; el uso de esta lista le permite al *coach* recordarle al cliente sus valores, particularmente cuando el *coach* tiene la impresión de que el cliente tal vez esté desatendiendo o pasando por alto algún valor obvio, como la espiritualidad o el humor.



## Ejercicio de clarificación de valores

>> pág. 7

### Tabla de estándares y obstáculos

Valor	Honar el valor: Puntuación	Estándar (¿cómo se honra el valor?)	Obstáculo para honrar el valor	Fuerza del obstáculo: Puntuación
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				

## Ejercicio de clarificación de valores

>> pág. 8

### Seguimiento de acciones vinculadas a los valores

Valor	Acción para incrementar la puntuación	Fecha límite
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		



## Ejercicio de clarificación de valores

>> pág. 9

### Lista orientativa de valores

La siguiente lista contiene palabras o expresiones que ilustran los valores. Recuerda, al trabajar con este ejercicio, que puedes combinar dos o tres valores, siempre y cuando no se pierdan distinciones críticas. Por ejemplo, mientras la combinación “honestidad/integridad/sinceridad” mantiene un denominador común, “honestidad/integridad/libertad” combina conceptos distintos, lo que va en perjuicio de su claridad.

Humor	Participación	Franqueza	Rendimiento
Asociación	Colaboración	Productividad	Comunidad
Servicio	Poder personal	Contribución	Libre elección
Excelencia	Conexión	Espíritu libre	Reconocimiento
Foco	Compañerismo	Romance	Ligereza
Reconocimiento	Espiritualidad	Armonía	Empoderamiento
Logro	Autoexpresión plena	Método	Integridad
Impulsar la acción	Creatividad	Honestidad	Independencia
Éxito	Nutrir	Precisión	Alegría
Aventura	Belleza	Ausencia de fingimiento	Autenticidad
Diversión	Asumir riesgos	Tradicición	Paz
Notoriedad	Elegancia	Crecimiento	Vitalidad
Estética	Confianza		