

# Especial COACHING

ENTREVISTA



Carlos Herreros de las Cuevas  
Management por la London Business School

## *Coaching* para una gestión positiva

**Cuáles son las características que tiene un líder hoy en día y cuáles son las que debería tener?**

No se puede generalizar en cuanto a las características; quizá una cualidad aplicable a cualquier situación es afirmar que un líder es aquél que tiene seguidores, es decir personas implicadas en un proyecto

común. En cuanto a las que debería tener, en mi opinión, aquéllas que mejor se adaptan a la realidad del entorno en el que tiene que operar la empresa. Por poner un ejemplo, durante muchos años ha sido tremendamente útil la figura de un líder "padre" (con lo que tiene de amor y de disciplina) porque era la

más adecuada a organizaciones burocráticas o a aquéllas otras en las que su principal problema era producir porque todo estaba vendido. El seguidor tendía a identificarse con la figura paterna- ya he dicho que ambivalente, es decir amorosa, y proveedora de estructura, de límites- con un contrato psicológico de





fidelidad/seguridad: tú eres fiel a mi persona, a la empresa y yo te ofrezco la seguridad de un trabajo para toda la vida. En la actualidad con generaciones más jóvenes con la imposibilidad de que el contrato psicológico sea el que ha sido durante años, es probable que los seguidores se identifiquen más con la figura de un hermano, más cercano, menos autoritario y siempre dispuesto a ayudarnos. En definitiva, el líder ha de reflexionar sobre el sistema sociotécnico en el que está encuadrada la empresa y operar de acuerdo con él.

#### **¿Cuál es la relación que existe entre el coaching y la felicidad?**

Ya dijo Aristóteles que el hombre busca sobre todo la felicidad; quizá la dificultad estribe en definir en qué consiste esa felicidad. Si la entendemos como un estado de bienestar, de aceptación de uno mismo sobre lo que no podemos cambiar y

sobre lo que sí podemos hacer cambios el *coaching* debe buscar la felicidad del directivo porque, como demuestro en mi libro, esta felicidad tiene consecuencias estratégicas positivas, sobre todo en el área de la colaboración que, desde mi punto de vista, es una de las competencias directivas más importantes, si no la más.

#### **Como profesional del coaching, que prefiere ¿modificar aspectos negativos o reforzar los positivos? ¿La finalidad última del coachee es alcanzar la felicidad?**

Sobre si la finalidad última del *coachee* es alcanzar la felicidad, entendiendo ésta como una situación psicológica de bienestar y de aceptación, como una disposición que permite intentos estratégicos continuos, la respuesta es un sí rotundo. En cuanto a la modificación de aspectos, qué duda cabe que es mucho más eficaz reforzar los po-

“ El líder ha de reflexionar sobre el sistema sociotécnico en el que está encuadrada la empresa y operar de acuerdo con él”

sitivos y a través de ellos cambiar los negativos. Dado que la introspección que es una actividad fundamental para cualquier directivo es difícil, sobre todo cuando nos encontramos con aquello nuestro que no nos gusta, es más útil incidir en lo positivo.

**Usted habla de reinventarse empresarialmente... ¿Son muchas las empresas que tienen que reinventarse? ¿En qué consiste ese cambio?**

## Especial COACHING

Tenemos que reinventarnos todos todos los días. Si entendemos como estrategia la capacidad de la empresa para adaptarse a los cambios del entorno y sabemos que éste cambia continuamente, sólo sobreviven las organizaciones que se están reinventando continuamente. Creo que hasta Bill Gates ha dicho alguna

“ El gran Peter Drucker nos dijo que la relación entre la empresa y sus resultados era la misma que entre los seres humanos y la respiración”

vez que Microsoft está siempre a “media hora” de la quiebra. ¿Si esto lo piensa quien lo piensa, ¿qué deberíamos pensar los demás? El cambio consiste en saber “leer” continuamente el entorno y extraer las lecciones y acciones para asegurar la supervivencia de la empresa que, desde mi punto de vista, es su primera obligación no solamente por la cuenta de resultados, sino porque seguramente el principio ético de todo ser vivo consiste en asegurar su supervivencia. La dificultad es que desde un punto de vista cognitivo tenemos dificultades para entender, captar, todos los cambios que se producen en el entorno: es aquí donde la capacidad de colaborar que produce felicidad es esencial.

**La felicidad en los directivos ¿es sinónimo de buenos resultados empresariales o el término entraña algo más?** Entraña vivir una vida llena de significado, de valores compartidos, de colaboraciones estratégicas, de creatividad, de saber hacer comparaciones con los demás que no sean agresivas... Pero ya he dicho que los resultados empresariales, la cuenta de Pérdidas y Ganancias,

como se dice en inglés *the bottom line* no es suficiente. El gran Peter Drucker nos dijo que la relación entre la empresa y sus resultados era la misma que entre los seres humanos y la respiración: no hemos venido a este mundo a respirar, pero respirar es imprescindible para vivir; los resultados son imprescindibles para que la empresa, la organización asegure su supervivencia y sea un *locus* de acogida, comprensión ayuda y generación de recursos para cuantos trabajan en ella.

### Un coach ¿es antes que nada un psicólogo?

No; ante todo es una persona con experiencia y con capacidad de escuchar y de reflexionar, de actuar como caja de resonancia ante las observaciones, los pensamientos de sus clientes. Con la humildad de saber que no tiene que imponer nada, y que escuchar, el silencio reflexivo, es más importante que todos los discursos. Naturalmente tiene que saber psicología, cómo pensamos, actuamos sentimos los seres humanos; pero también tiene que dominar otros campos a mi juicio tan importantes como, por ejemplo, la estrategia empresarial y el proceso de generación de esa estrategia.

### Háblenos de su libro *La felicidad del directivo*.

Desde hace muchos años me interesa analizar y profundizar en conceptos que han demostrado su vali-

dez durante miles de años. Frente a esas modas pasajeras que tratan de imponer algunos *gurus* más pendientes de que se apliquen sus ideas (y lo que ello supone de orgullo personal y de cuenta corriente llamativa)- prefiero analizar todo aquello que lleva interesando a la humanidad en los últimos cincuenta o treinta siglos porque, si aún hoy se sigue hablando de ello, debe tener una relevancia muy superior a las ideas de *management* con un ciclo de vida de entre uno y cinco años. La felicidad es una de ellas. Y a ello dedico mi libro que dedica más de la mitad de su extensión a presentar

ejercicios prácticos que el lector puede hacer por sí mismo para intentar mejorar su felicidad e, insisto, de paso su capacidad estratégica.

Dentro de este interés por lo que perdura, sigo trabajando en la teoría de la evolución humana como fuente inspiradora de lo que debe ser una organización que quiera sobrevivir. Voy a dedicar los próximos meses o años a pensar en qué significa una empresa actual desde el punto de vista evolutivo. Porque la evolución, sus mecanismos de variación, reproducción, adaptación han hecho y hacen posible la vida. Algo de sabiduría debe tener. Sobre todo teniendo en cuenta de que la evolución humana en la actualidad tiene mucho más elementos culturales que genéticos que siempre son más ciegos, sin finalidad diferente que no sea la supervivencia. **D**

