



Javier Fernández Aguado  
Socio Director de MindValue

## **Coaching en profundidad para la alta dirección**

**Javier Fernández Aguado**, catedrático, socio director de MindValue ([www.mindvalue.com](http://www.mindvalue.com)), es uno de los **pensadores y conferenciantes españoles** más solicitados a nivel mundial. Buena parte de sus reflexiones las ha centrado en el ámbito de la **dirección de organizaciones y personas**. De la importancia de sus aportaciones **dan fe los más de cincuenta libros** y ensayos escritos por estudiosos y profesionales de diversos **países analizando sus aportaciones**, recogidas en sesenta libros (la mitad de ellos en solitario) y más de mil artículos en revistas especializadas de **Europa y América**.

**C**ree que hoy en día un directivo escucha poco a los que tiene a su alrededor?

Es injusto generalizar. Conozco directivos muy dialogantes y otros que viven ensimismados, engolfados en su propia posición. Entre los segundos no se encuentran, desde luego, los mejores. Pueden tomar decisiones acertadas, pero nunca lograrán motivar a su gente de forma adecuada y profunda.

**En referencia a la frase *asinus asinum fricat* (el asno se roza con el asno) ¿El mejor equipo para un directivo es el que sabe discutirle sus decisiones?**

Discutir es una palabra demasiado fuerte. Me gusta más emplear términos como contrastar, aportar... Un equipo formado por personas que sólo saben decir que sí, acaba necesariamente en la mediocridad fruto de razonamientos paralizantes. Sólo de las

aportaciones de unos y otros puede salir luz para todos. Si un colaborador, sobre diez decisiones de su superior, considera que todas son acertadas, y así se lo manifiesta, sólo por casualidad será verdad.

**Si un directivo es un hombre cerrado en banda y poco dialogante, ¿de quién surge la idea entonces de contratar un proceso de coaching?**

Sólo puede curarse y mejorar aquel que desea hacerlo. Si una persona es particularmente obtusa, resultará imposible que abra los ojos para abandonar hábitos negativos. Conozco directivos cerriles que nunca serán conscientes de la imperiosa necesidad que tienen de mejorar, sencillamente porque viven en un narcisismo estéril: sólo lo que ellos dicen es valioso, únicamente ellos tienen ideas valiosas... Así no se puede avanzar en ningún ámbi-

to de la vida. Desde luego, no en el camino que conduce al liderazgo.

He tenido la inmensa fortuna de pilotar procesos de *coaching* hacia el liderazgo en que los directivos eran ejemplares tanto desde el punto de vista técnico como del ético. Son la mayor parte, gracias a Dios.

**Parece que el paradigma del coaching es sencillo: llegar a un punto de equilibrio y sensatez. Pero ¿cuál es la dificultad añadida?**

Que el sentido común es el menos común de los sentidos. Los clásicos griegos olvidaron de incluir en su elenco de habilidades directivas la de la humildad. Hoy en día, a veces se utiliza ese término, pero son pocos quienes la practican. Sólo un ejemplo, uno de los profesionales que tiene más tiempo en la boca la necesidad de que los directivos sean humildes es



uno de los personajes que conozco que más vanagloria alberga en su comportamiento y en sus palabras.

La verdadera humildad, que forma parte del sentido común, procede de una adecuada inteligencia interpersonal que conduce al desarrollo de la inteligencia interpersonal. Quien no se lleva consigo mismo, será incapaz de establecer relaciones normales con los demás. La paranoia agresiva, que he encontrado en diversos directivos, procede de una ruptura interior que en ocasiones puede remediarse con *coaching*, pero en otras ocasiones reclama una urgente visita al psiquiatra.

**¿Qué tipo de preguntas se le hace a un integrante de un comité de dirección?**

Dependerá mucho el sector, de su puesto dentro del comité, de su preparación, de su antigüedad. El *coaching* no es reiterativo. Tiene plena eficacia cuando es resultado de un comportamiento vivo, abierto a la novedad. Por muchos procesos que uno haya dirigido -en mi caso más de doscientos- siempre tienes sensación de estar aprendiendo. Si alguna vez llego a perder esa percepción, abandonaré esta línea de asesoramiento...

**¿En qué consiste una evaluación 360°?**

Se trata de una herramienta mediante

la cual se contempla el comportamiento de un directivo desde múltiples puntos de vista. Con el empleo de un cuestionario, se analizan los comportamientos de un directivo visto desde sí mismo, desde el ángulo de sus superiores (si los tiene), de sus colaboradores y de sus subordinados.

Cuando se emplea adecuadamente, el *coaching* se torna más eficaz, porque se cuenta con una información realmente rica sobre la persona que desea mejorar.

**En un ejemplo que usted cita, se ve como un directivo parece que tiene doble personalidad entre sus superiores y sus subordinados. ¿Cree que ocurre con frecuencia en las empresas?**

Todos los ejemplos que utilizo en mis escritos o en mis conferencias y seminarios son reales. En el caso de que sean positivos la inmensa mayoría- proporciono frecuentemente el nombre del directivo o de la organización. Cuando no es así, soslayo los datos concretos. Conozco directivos que tienen un comportamiento propio de personalidades bipolares, y también otros claramente esquizofrénicos. Quizá a causa de la presión que aguantan. En otros casos, sencillamente porque no tienen ninguna presión por

falta de contenido de sus puestos... Ambos extremos son profundamente dañinos.

En ocasiones es la propia estructura organizativa la que provoca esas disfunciones. Por ejemplo, cuando la jerarquía es particularmente rígida y quienes ocupan los puestos de decisión no tienen capacidad intelectual, práctica o técnica para dirigir el área que se les ha confiado. Un solo ejemplo, diverso al que usted se refiere, pero semejante en algunos aspectos: un directivo incorporado hace quince años a una organización. Es una medianía, pero ha sido mantenido en un puesto de relevancia con unas 40 personas a sus órdenes. Ese hombre asegura, a quien quiera escucharle, que inventó la energía nuclear, la eólica, y también Internet... A pesar de que es un ejemplo claro de enfermo mental, le siguen manteniendo en el puesto. En este caso, el problema no es tanto suyo como de la organización que lo soporta en ese lugar, dañando a muchas personas.

Al igual que sucede con los idiomas, es preciso aprender a dirigir. El *coaching* no es una moda, es un medio imprescindible utilizado durante milenios- para aprender a hacerlo con dignidad. ■

