



# Carlos Herreros: madurez y experiencia



**C**arlos Herreros de las Cuevas (Torrelavega, 1941) es Master of Science in Management por la London Business School, cuya tesis de graduación llevó por título: «Creative Intelligence, Intra-Firm Ethics and Strategy» (Inteligencia Creativa, ética y estrategia empresarial).

Es coach destacado del Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)), coach senior acreditado por la Asociación Española de Coaching y de Consultoría de Procesos (AECOP) y por la Association for Professional Executive Coaching and Supervisión (APECS).

Ha publicado varios libros en solitario entre los que destaca "La conversación estratégica: escenarios" (Dintel, 2002), "La sucesión del líder" (Granica, 2003) y "El coaching cura, libera y subvierte" (Granica, 2004). También ha participado en el libro "Forjadores de líderes" (Lid, 2007), que recoge las aportaciones y reflexiones de catorce coaches españoles de referencia.

Su última publicación lleva por título "El directivo feliz" (Díaz de Santos, 2007) y fue presentado el pasado 29 de enero en la Escuela de Negocios CESMA, con la participación de, además del autor: Alicia Kaufmann (Catedrática de Sociología de las Organizaciones de la Universidad de Alcalá de Henares), Javier Fernández Aguado (Presidente de MindValue y prologuista del libro) y Juan Carlos Cubeiro (Director de Eurotalent), estos dos últimos miembros del Top Ten Management Spain ([www.toptenms.com](http://www.toptenms.com)).

Cubeiro, con su desparpajo habitual ante la audiencia, presentó a Herreros como "el sabio que no quería molestar". Describió de forma humorística una matriz llamada SOC: en el Eje X, un continuo entre quienes y no quieren impactar, y en el Eje Y, si realmente lo hacen o no. Carlos, dijo Cubeiro, "es un sabio que, no queriendo, impacta a través de sus opiniones y su obra". SOC, acabó Cubeiro, es Smiths of the Caves (Herreros de las Cuevas, en inglés).

Por su parte, Fernández Aguado, habló de la felicidad citando como obra de referencia sobre el tema a "Ética a Nicómaco" de Aristóteles; un compendio de buenas prácticas que el de Estagira de Tracia escribió para su hijo (Nicómaco) y que siguen plenamente vigentes. Este pensador internacional recalzó como muchos directivos se empeñan en "ser los más ricos del cementario" cuando lo importante es "ser los más felices", para lo cual es muy importante que cada persona -citando la película el Rey León- "encuentre su lugar en el ciclo de la vida".



“ Mi mayor  
aportación como  
coach es crear  
un espacio de  
reflexión y  
seguridad para  
el directivo. ”

**FRANCISCO ALCAIDE:** Ha publicado y presentado recientemente su última obra “El directivo feliz”. ¿Cuáles son las razones para lanzar al mercado este nuevo libro?

CARLOS HERREROS: Parte del management está basado en supuestos que la realidad ha demostrado inciertos. Por ejemplo: el homo economicus, el maximizador del beneficio individual, la teoría de Bentham del utilitarismo o el planteamiento de Adam Smith de que el egoísmo individual genera el bienestar colectivo. Pensamientos científicos del siglo XVIII y del XIX que no han sido capaces de explicar certeramente algunos fenómenos, lo cual es indicativo de que a lo mejor falta fundamento teórico y es necesario buscar una nueva teoría científica. Este libro es un primer intento de andar en esta dirección; de ver si el management puede tener otros fundamentos teóricos que no han sido tenidos en cuenta hasta hoy día. Estamos predicando cosas que no ocurren en la realidad, y la realidad es cierta por definición. Por tanto, es posible que nos estemos sustentando en teorías que la realidad no refrenda.

Igualmente, el libro es un intento por aportar una serie de instrumentos (algunos creados por mí) para que cada directivo se autoanalice y sea más consciente de sí mismo. Hay un cuestionario de biografía estructurada (de dónde vengo y hacia dónde voy) y otro de biografía sistémica (que trata de tener presente tanto a la persona como al sistema en que se mueve el directivo, algo que no siempre se tiene en cuenta y que, sin embargo, determina muchos comportamientos individuales y grupales).

No se puede ser coach si antes no se ha trabajado sobre uno mismo.



**F. A.: En el libro se recogen numerosos estudios empíricos de diferentes campos científicos que intentan explicar causalidades y relaciones que pueden tener una novedosa aplicación al management. Cuéntenos alguna investigación que le haya llamado la atención.**

C. H.: Me interesó mucho por qué le dieron en 2002 el Premio Nobel de Economía a un psicólogo, Daniel Kahneman (junto a Tverski). Hizo un estudio de la utilidad en el sentido de Bentham pero desde una perspectiva más científica y experimental. Se sometió a una serie de pacientes a una colonoscopia. En algunos casos duraba más tiempo pero se pedía a los médicos que intentaran que los últimos minutos fueran los menos dolorosos posible y en otros casos las colonoscopias eran más cortas pero sin esos momentos más relajados. Los resultados concluyeron que los que tenían mejor recuerdo del displacer eran aquellos cuya colonoscopia había sido más larga pero los últimos minutos eran más agradables. Esto nos indica que es muy importante cómo terminamos las cosas que hacemos porque tienen un impacto notable en el recuerdo. Pasemos revista a todas las cosas que terminamos cuando dirigimos organizaciones y pensemos en la importancia de su final, de cómo acaban.

También me parece muy interesante toda la corriente de pensamiento de la Psicología Positiva desarrollada por

Martín Seligman en la Universidad de Pennsylvania. Dice que la felicidad no es un estado de hedonismo sino una manera de vivir de acuerdo con ciertos valores y principios o fortalezas.

**F. A.: ¿Cómo se articulan estas investigaciones desde el punto de vista de la gestión?**

C. H.: A partir de estas singulares investigaciones, me planteo dos cuestiones. La primera: ¿esto es aplicable al management? Y la segunda: si lo es, ¿cómo? Me puse a reflexionar sobre ello y una de las principales conclusiones que extraje es que la colaboración es una capacidad estratégica de primer orden. De todas las teorías del pensamiento estratégico que existen la que me parece más interesante es la de los recursos y capacidades. Según esta teoría sirve de poco tener una gran visión de negocio si no se cuenta con los recursos y capacidades para llevarla a cabo. Una teoría estratégica basada en los recursos y capacidades se basa en qué recursos y capacidades tengo y cómo los puedo explotar o qué recursos y capacidades me faltan para poder competir con éxito. Desde un punto de vista dinámico, los recursos y capacidades tienen sus límites. Además, el coste de cambiar continuamente estos recursos y capacidades es elevado. Por tanto, la siguiente pregunta es: ¿Existen una o varias metacapacidades que nos permitan adaptarnos a las nuevas situaciones

Entre los factores de éxito del coaching, un 40% depende de la voluntad del coachee y otro 40% de un buen contrato psicológico entre coach y coachee.

Javier Fernández Aguado, Alicia Kaufmann, Carlos Herreros y Juan Carlos Cubeiro en la presentación del libro *El directivo feliz*.



con menos coste y esfuerzo? Para mí una de las fundamentales es la colaboración. Pues bien, las fortalezas y virtudes que promueven la colaboración son las mismas que facilitan la felicidad. Por lo tanto, la felicidad proporciona una gran metacapacidad estratégica: la colaboración. Para que el ser humano evolucione tiene que haber cooperación aunque también hay que decir que para que ese sistema perdure es necesaria una jerarquía que evite las luchas intragrupalas y favorezca la competencia integral.

**F. A.: Vd. ha desempeñado gran parte de su carrera profesional como coach. ¿Cuál es nivel de coaching en nuestro país y cuáles son los principales aspectos a mejorar?**

C. H.: En nuestro país el coaching todavía está en una fase muy incipiente y le queda un largo camino por recorrer. Entre los aspectos a mejorar destacaría la necesidad de no ver el coaching como una moda pasajera. Se nos vendió la Dirección por Objetivos (DPO), luego la calidad, más tarde la reingeniería, y ahora parece que lo que toca es el coaching. El coaching ha sido una necesidad a lo largo de los tiempos. Al menos desde Sócrates existe una forma de aprendizaje basada en la conversación y reflexión.

Por otro lado, hay gente desencantada con el coaching, porque en ocasiones

quienes ofrecen este servicio saben de personas pero se olvidan del sistema. Hay que tener en cuenta el contexto en el que los directivos desempeñan su labor.

Y otro aspecto a mejorar responde a la siguiente pregunta: ¿Quiénes están aplicando su experiencia al coaching más allá de lo que han leído? No mucha gente. ¿Y quiénes hacen coaching desde la reflexión de quién soy yo? Tampoco mucha. Si uno no ha reflexionado sobre sí mismo no puede trabajar sobre los demás. No se puede ser coach si uno antes no ha trabajado sobre sí mismo.

**F. A.: ¿Cuáles son los principales factores de éxito de un proceso de coaching?**

C. H.: Hace unos años en la Universidad de Warwick de Inglaterra se hizo un estudio sobre los factores de éxito del coaching que reveló que el 40% está relacionado con la voluntad del coachee; y otro 40% con un buen contrato psicológico entre coach y coachee; es decir, el 80% depende de dos voluntades que se sientan juntos para ayudarse mutuamente.

**F. A.: ¿Dónde está poco implantado el coaching y es más necesario?**

C. H.: El coaching está muy centrado en las grandes empresas cuando más del 90% de las compañías son PYMES. A

esta capa no ha llegado o lo ha hecho de puntillas cuando son este tipo de empresas las que tienen mayores problemas estratégicos y especialmente ahora que estamos en un momento en que en los próximos años se va a producir la sucesión de los fundadores de las empresas puestas en marcha en los años 70. Según lo bien que se haga la transición la sucesión será un éxito o la empresa es probable que desaparezca. Es importante que exista un coaching individual y grupal de tal manera que el relevo generacional sea lo más razonable posible manejando muy bien los aspectos emocionales.

**F. A.: Cuéntenos la situación más complicada que ha vivido en un proceso de coaching, por qué, y cómo resolvió esta situación.**

C. H.: En primer lugar hay que decir que hay situaciones que no tienen solución. Pero una de las más complicadas fue con una ejecutiva de una empresa importante. En la segunda sesión me dijo que iba a continuar con el coaching, pero -sabiendo que la relación era confidencial- que tenía decidido marcharse de la empresa en el mejor momento para ella independientemente de los intereses de la compañía. Esta situación, desde el punto de vista ético, no es complicada porque por una cuestión de confidencialidad el coach no puede decir nada a la empresa. Pero desde el punto de vista del trabajo con esta per-



sona, le pregunté qué manera tenía ella de decir adiós; porque si esa forma de marcharse “a la francesa” es algo común dice mucho de un individuo: inseguridad, egocentrismo, debilidad... Además, en un mundo tan pequeño, si esa práctica es habitual al final es conocida por el mercado y la persona puede ser más difícilmente empleable.

A partir de este arranque, tuvimos unas sesiones de coaching muy creativas, y el proceso reveló que se quería marchar porque decía que su jefe no la consideraba, era descortés y desde su punto de vista, existía una cierta discriminación de género. Sin embargo, ella tampoco le había dicho a su superior cómo se sentía, algo que en muchas ocasiones supone el inicio de una bella amistad. Hace tiempo que no hablo con esta persona, pero estoy seguro que si se ha marchado de la empresa lo ha hecho de manera diferente a la prevista.

**F. A.: El coaching es atractivo pero parece que inevitablemente es un proceso doloroso...**

C. H.: En términos generales, el coach interviene la mayor parte de las ocasiones en procesos de cambio y éstos son siempre dolorosos. El cambio es continuo y todos los periodos de aprendizaje son largos y costosos. Muchas veces, los directivos no tienen capacidad de cambiar las cosas, y entonces el coaching sirve para entender mejor cómo funcionan las dinámicas y políticas de las organizaciones y el entorno, algo que siempre representa un alivio para el ejecutivo y le permite estar más satisfecho. Comprender lo que ocurre más allá de lo que se ve les ayuda a abordar su trabajo de una manera más eficaz. Mi mayor aportación como es ser capaz de crear un espacio de reflexión con seguridad para el directivo.

**F. A.: Decía Einstein que “el hombre mejora pero no cambia”. Algunos estudios empíricos señalan que la rentabilidad del coaching es del 600%. Más allá de los datos y en su experiencia práctica, ¿los resultados son tan satisfactorios?**

C. H.: Hace años escribí un ensayo sobre el ROI del coaching pero con

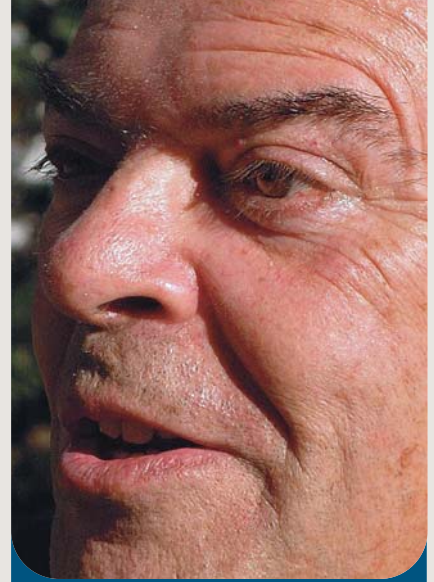
muchas incógnitas. Para hacer un ROI hay que saber cuál es la situación ex ante y ex post respecto a variables como empatía, colaboración, etc., algo que no resulta nada sencillo. La siguiente cuestión es cómo esas mejoras influyen en la cuenta de resultados y se traducen en euros. No obstante, si en el siglo XX la labor de los contables era la medición de tangibles en el siglo XXI la clave va a estar en la medición de intangibles. Peter Senge en “La Quinta Disciplina” dice: “Medir hay que medir, pero lo importante es ver qué métricas se utilizan”.

Más allá de las cifras, lo que puedo decir es que las mejoras del coaching son sustanciales: en comunicación, en el trabajo en equipo o en la autoaceptación del directivo siendo consciente de que se es vulnerable, que no puede con todo y que es necesario pedir ayuda.

**F. A.: Decía el escritor Aldous Huxley (1894-1963): “¿Cómo saber si la Tierra no es más que el infierno de otro planeta?”. ¿Qué opina Vd. de esta afirmación?**

C. H.: Un filósofo francés, La Bruyere, afirmaba: “En el ser humano hay tres cosas fundamentales: nacer, vivir y morir. No sabemos cómo nacemos, somos inconscientes. Se muere con dolor; y de la vida uno no se da cuenta”. Desde mi punto de vista, de lo que se trata es de darse cuenta de la vida. Creo que no hay que ser tan negativo como Huxley y vivir la existencia. En cierta ocasión, un familiar me decía: “Anda que si luego no hay cielo, menuda jerga que nos hemos corrido”. Vivir el aquí y el ahora es muy importante para la persona y para el directivo.

Desde el punto de vista directivo, habría que apuntar que si estás continuamente ocupado haciendo cosas y no te paras a pensar te vuelves un maniaco depresivo. Esto sucede con cierta frecuencia entre las altas esferas. Parece que a los directivos la idea de pensar les asusta. Hay ejecutivos que dicen que no tienen hora y media a la semana para reunirse con el coach. Hacen microgestión y quieren estar en todos los lados todo el tiempo. Si esto es así, algo falla. El directivo necesita tiempo para pensar ■



## Íntimo y personal

### 1. Una lección que le haya enseñado la vida:

No se puede nunca parar de aprender y experimentar.

### 2. Una lección que le haya enseñado el mundo de la empresa:

La sociedad valora poco a los empresarios.

### 3. Una lección que le haya enseñado el coaching:

La humildad.

### 4. Un consejo para los jóvenes:

El esfuerzo es fundamental.

### 5. Lo que más echa de menos en la sociedad:

Una situación donde la gente esté más relajada y no salte a la mínima.

### 6. El mayor enemigo del hombre es:

El lobo (de Hobbes: “el hombre es un lobo para el hombre”).

### 7. Con qué personaje, histórico o actual, disfrutaría de un “mano a mano” y por qué:

Con Winston Churchill, para que me contase en qué momentos del día estaba más lúcido y tomaba las decisiones fantásticas y mantenía el espíritu de la gente.

### 8. Si fuese nombrado Presidente del Gobierno, cuál sería la primera decisión que tomaría:

Buscar un acuerdo con la oposición.

### 9. Un libro y una película para directivos:

- Libro: Evolution for everyone (2007), de David Sloan Wilson.

- Película: El pianista (2002), de Roman Polanski.

### 10.: Una frase / cita que refleje su filosofía de vida:

La mejor práctica es una buena teoría.