

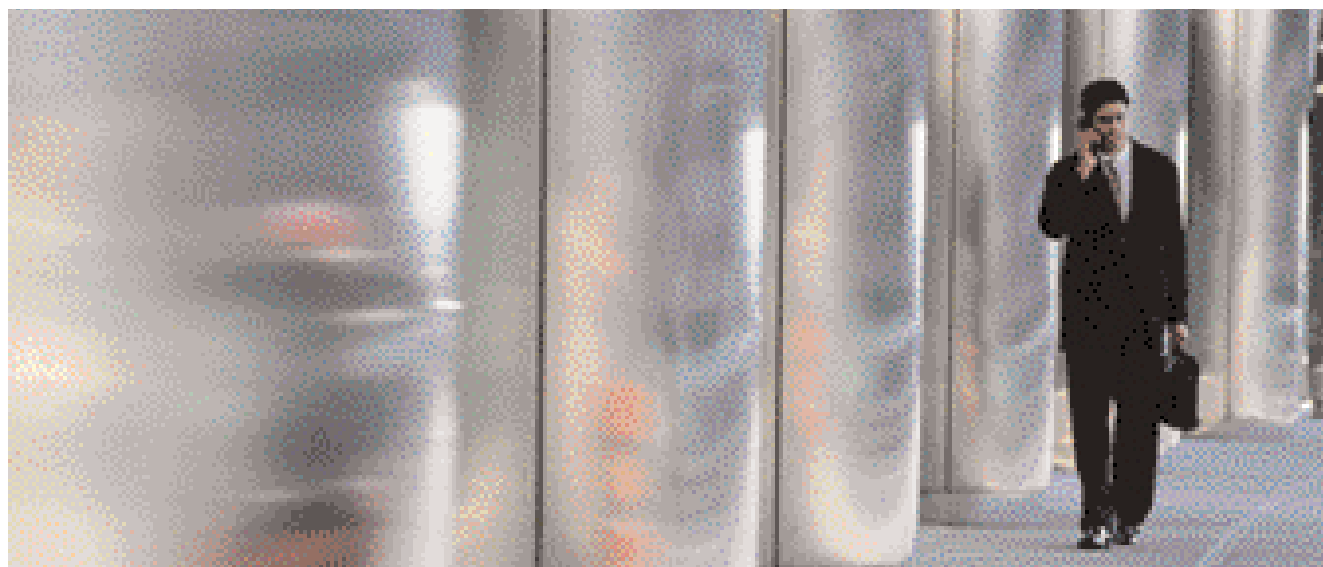
Especial
COACHING

ENTREVISTA



Luis Huete
Profesor de IESE Business School
Asesor de Alta Dirección

“El exceso de psicología estropea al *coaching*”



Saber moverse entre los detalles y la globalidad, **lo numérico y lo conceptual...** es lo que **Luis Huete** trata de enseñar a los altos directivos en sus procesos de *coaching*. Una tarea que no deja de ser, en opinión de este experto *coach*, un taller de descubrimiento de uno mismo.

Alberto Pérez

Queríamos preguntarle cuál es su definición personal del *coaching*. Parece que hay unanimidad en el tema de fondo, pero nadie se atreve a decir exactamente qué es...

Yo soy poco de definir, soy más de discutir con la gente. Para mí

coaching es trabajar con una persona, haciendo de esa persona lo mejor de sí mismo, en cierta forma haciendo que esa persona se encargue de proyectos de futuro que sean ambiciosos. Es un proceso en donde, indirectamente, las personas se conocen mejor y donde se descubren las oportunidades de progreso que uno tiene trabajando en una actividad. No deja de ser un taller de descubrimiento de ti mismo, de tus potenciales... asistida por parte de una persona, a través de la escucha activa y de una serie de preguntas y pruebas.

El *coaching* está ahora de moda, pero ¿tiene fecha de caducidad?

Al igual que muchas cosas, hay un efecto burbuja, pero no significa que no haya sustancia, porque la hay. Yo creo que ahora estamos asistiendo a la moda del *coaching* que hará que dentro de unos años tenga menos relevancia pública. Sin embargo, seguirá existiendo. Aunque suene a tópico los directi-

vos se encuentran solos en muchas ocasiones y necesitan una persona de confianza que, en cierta forma, les ayude a clarificar los puntos por mejorar. Todas las personas que quieran mejorar van a tener que utilizar una herramienta, o bien ésta o bien otra parecida que esté muy relacionada con el deseo de mejora. Ojalá haya muchos directivos que quieran contrastar con una persona las cosas que otros o no pueden o no quieren contar.

¿Qué tiene el *coaching* de psicología?

Mi opinión es que el exceso de psicología estropea al *coaching*. No entiendo el *coaching* como una sesión de un aficionado a la psicología o un psicólogo, para mí no tienen nada que ver. La psicología es necesaria para conocer a las personas y por tanto, algo de psicología hay que saber, pero creo que el *coaching* es más adecuado cuando la interlocución es sobre temas de negocio, aspectos de

gestión, dinámicas de equipo... Todo muy relacionado con el trabajo diario de la persona. He visto a algunos colegas que practican un tipo de *coaching* en el que aplican *test* de psicología y meciéndose poco en los aspectos profesionales. No obstante, yo entiendo esta materia con el directivo en su papel de directivo.

¿Y de la Programación Neurolingüística (PNL)?

Bueno, la PNL es una herramienta sugerente del conductivismo y todo lo que implica con los eventos que en nuestra vida nos han marcado. Conocer estos eventos con la memo-

“ Hay veces que en el *coaching* tienes que emplear unas técnicas más duras o más fuertes para que se hagan asociaciones nuevas entre emociones positivas y proyectos de futuro”

ria y saber cómo condicionan tu vida puede aplicarse en el *coaching* para saber cuáles han sido los referentes intelectuales de uno. Eso a veces te ayuda a entender tus inseguridades, tu visión de la jugada, tus percepciones de riesgo etc. Yo he trabajado mucho el PNL y lo que un autor norteamericano entiende que es una evolución del PNL, que es el Acondicionamiento Neuroasociativo.

Hay veces que en el *coaching* tienes que emplear unas técnicas más duras o más fuertes para que se hagan asociaciones nuevas entre emociones positivas y proyectos de futuro.

¿Qué puede más a la hora de plantear un cambio personal a un directivo, su sistema de creencias o su fe ciega en que el cambio es posible?

Yo creo que hay una combinación de dos elementos. Uno de ellos es la con-



vicción y las creencias que tiene una persona de dudar poco de algo. Es muy importante que la persona tenga certezas. Algo que pase de una idea a un proyecto mucho más referenciado, emocionalizado, empieza a ser una convicción. Yo alguna vez he dicho que el mundo no lo mueven las ideas, lo mueven las certezas y las convicciones. Es un tema que muchos filósofos que están detrás de los grandes proyectos lo han detectado. Otro elemento que en mi opinión es fundamental para que las cosas salgan es la capacidad de crear complicidades. La complicidad es crear un equipo donde haya sincronía. Es muy parecido al ejemplo de los futbolistas cuando se entienden para que la cosa funcione.

Los equipos salen adelante cuando hay disciplina y metodología. La conjunción de estos elementos (más fríos) con los dos anteriores (la convicción y la complicidad) es lo que hace que se creen equipos con mucha capacidad para sacar adelante sus proyectos.

¿En qué consiste el aprendizaje supersticioso?

La gente preferimos una idea, aunque sea falsa, a la duda. Eso históricamente se ha manifestado así. El aprendizaje supersticioso está estudiado. Ante la ausencia de una evidencia sobre algo, tendemos a establecer una teoría de uno o dos sucesos posibles. Este tipo de aprendizaje normalmente te limita las posibilidades intelectuales porque están haciendo que veas la realidad de una forma menos rica.

Hay quienes piensan que los altos directivos tienen el corazón de hierro y que carecen de sentimientos. ¿Es difícil en este sentido la tarea que tiene el coach?

Mi opinión es que si no se llega a ese punto en el que afloran los sentimientos, el *coach* sirve de poco.

Por eso a veces el directivo tiene que escuchar cosas que no le gusten...

Ese es otro de los grandes trabajos de un *coach*. Poder decir cosas que a lo mejor a ese directivo no le gustan tanto. Luego está la tarea del directivo en

saber escuchar y formular dudas de fondo que no pueden comentar con sus colaboradores, como por ejemplo aspectos de la vida personal. Un buen *coach* es el que acaba teniendo una buena complicidad con sus coachees. Una complicidad que en muchos casos genera una cierta amistad personal.

Usted en *Forjadores de Líderes* habla sobre un bilingüismo en el directivo. ¿Qué quiere decir con este término?

El bilingüismo significa moverte bien en la estructura básica de información que hay en el mundo, en donde hay elementos cuantitativos y elementos conceptuales. Además el mundo está lleno de un aspecto que tiene que ver más con los detalles, lo cercano, y hay otra parte de la realidad que tiene que ver con la visión global. En este sentido el bilingüismo es también saberte mover en las visiones globales y en los detalles. La historia demuestra que nacemos y nos hacemos en una de estas cuatro dimensiones, es decir que normalmente te encuentras con que los directivos conocen ese idioma materno que es el que dominan y tienen que aprender a manejarse en los restantes.

¿Por qué cree que últimamente los libros que hablan del *coaching* se están convirtiendo en *best sellers*?

Yo recuerdo que hace años en IESE me enseñaron un concepto japonés que es el *Reverse engineering*, que es como si dijéramos la Ingeniería hacia atrás. Este concepto muestra cómo habían funcionado las empresas en Japón, tomando como punto de partida un producto europeo o norteamericano, lo reconstruyen y de alguna forma aprenden cuál es el proceso de fabricación del producto. A mí se me quedó ese concepto y cuando fui a empezar mi tesis en EE.UU. traté de identificar otras tesis exitosas para saber qué tienen de especial y a partir de ahí ir hacia atrás. No sé si eso mismo me ha pasado cuando me dispuse a empezar a escribir alguno de mis libros.

***Speaker* en más de 1.000 conferencias, ha trabajado con más de 400 empresas, ha elaborado teorías, Director de un MBA en IESE, autor de libros de éxito... ¿le da tiempo a pasar tiempo con los suyos?**

Sí, tengo un trabajo que aunque no lo parezca me da tiempo a estar con la familia. Tengo los diciembre, los enero y los febrero más libres. Estoy más en casa que la gente de mi edad en estos trabajos y teniendo cuatro niños como tengo, mi gran prioridad es la educación de mis hijos. **D**

