

## LA OPINIÓN DEL EXPERTO

Javier Fernández Aguado plantea el debate sobre si un líder nace o se hace, a la vez que presenta el 'coaching' como la herramienta que permite que rasgos innatos latentes proporcionen frutos extraordinarios

# ¿Se puede llegar a forjar líderes?

Aristóteles, *coach* de Alejandro Magno, escribió en su inolvidable *Ética a Nicómaco* que cada persona está compuesta por dos realidades. De un lado, se encuentra la primera naturaleza, que incluye todo aquello, físico, psíquico o psiquiátrico, que no puede ser cambiado. Cualquier ser humano tiene un nivel sobre el que no puede trabajar. Algunos de sus elementos serán positivos, otros indiferentes y otros negativos.

Determinadas personas tienen una gran facilidad para aprender idiomas. Esa inclinación, aprovechada, permitirá obtener notables ventajas competitivas. Por el contrario, si alguien que posee esa capacidad no la desarrolla, la dejará baldía. La primera naturaleza es un punto de partida, pero no asegura, por sí sola, ni el éxito ni el fracaso.

Sobre la primera naturaleza va definiéndose la segunda. Escribía Aristóteles que se siembran actos y se recogen hábitos. Me gusta añadir que se siembran hábitos y se forja el carácter. Somos el fruto de una primera naturaleza modificada, para bien o para mal, por una segunda naturaleza. Desde el punto de vista psicológico: el temperamento formaría parte de la primera naturaleza y resultaría invariable. Por el contrario, el carácter, que se superpone al temperamento (segunda naturaleza), puede mejorar o empeorar el primero.

La repetida pregunta de si el líder nace o se hace admite una respuesta más acertada cuando se emplea la terminología de Aristóteles. Al igual que con el aprendizaje de los idiomas, puede darse en el liderazgo una cierta inclinación, una facilidad innata. Si esa tendencia es trabajada, se lograrán frutos extraordinarios. Si, por el contrario, se desatiende, los frutos serán nulos.

La obra de Javier Andreu *Forjadores de líderes*, recientemente publicada, analiza desde catorce puntos de vista diferentes esta realidad. El *coaching* como concepto es tan antiguo como la humanidad. Casi todas las personas que han realizado obras significativas lo han logrado con la ayuda de un frontón intelectual que les ha facilitado descubrir sus puntos fuertes, para desarrollarlos, y minimizar sus debilidades.

El *coaching* ejecutivo tiene unas claves conceptuales comunes que son aplicadas de formas muy diversas por cada experto. Se cumple aquí, como en casi todas las ciencias, que cada maestrillo tiene su librillo. Lo relevante es que el maestrillo sea valioso, que el librillo sea aceptable y que los alumnos (los *coaches*) conecten de manera adecuada con esas maneras de hacer. Porque no todos los métodos sirven para todos, y porque la química ha de funcionar para que un proceso de *coaching* sea eficaz.

Existen algunas reglas que no deberían olvidarse. En primer lugar se encuentra la defensa del derecho a la intimidad: la confidencialidad es imprescindible. En la mayor parte de las organizaciones se vive de ese modo. Sin em-



ESTEBAN

bargo, en algunas, el *coaching* (con las inevitables confidencias que conlleva) es empleado como sistema de control. Esa perversión acaba pagándose con graves patologías personales y organizativas.

Junto a la confidencialidad por parte de los *coaches*, siempre debe estar presente la sinceridad por parte del *coachee*. Sin esa apertura completa, resultaría imposible que el trabajo de transformación

**La primera naturaleza es un punto de partida, pero no asegura, por sí sola, ni el éxito ni el fracaso**

personal fuese razonablemente eficaz. Para poder facilitar la mejora es preciso conocer con detalle las áreas fuertes y también las débiles de la persona que desea ser ayudada. Los instrumentos, obviamente, serán diferentes, pero hay uno que resulta indispensable: algún tipo de *feed back* 360 grados. En este sentido, resulta digno de alabanza el grandísimo esfuerzo de profesionales como José Aguilar, Mariano Villalonga, Marcos Urarte o Carlos Herreros por ofrecer los mejores instrumentos.

Forjar líderes es una labor relevante en épocas como la actual, en la que la gestión del compromiso resulta esencial. Ha dejado de tener vigencia la consideración del trabajo como mera realidad transaccional. Resulta definitivamente

insatisfactorio el mero intercambio de horas de presencia por una retribución.

Las personas más valiosas solicitan proyectos por los que merezca la pena entregarse. Esos proyectos tienen siempre algo en común: la presencia de un líder. Alguien debe simbolizar la ilusión colectiva. Ése es precisamente la persona que encarna la *autoritas*, término con el que en la antigua Roma se denominaba a quienes generaban pleitesía entre las personas que les rodeaban.

En las organizaciones contemporáneas es preciso que quienes tienen poder (*potestas*, en latín) sean capaces de asumir *autoritas* (liderazgo) en su actuación diaria. Ese desarrollo del liderazgo debe contar habitualmente con el apoyo de un *coach* profesional que cuente, de un lado, con las herramientas precisas, y de otro, con la suficiente empatía para el desarrollo de un proceso específico.

En los próximos años puede ser que desaparezca el término *coaching* (ha sucedido con el de ética empresarial, sustituido ahora por el de responsabilidad social corporativa), pero acabará reapareciendo el concepto, pues, como bien señalara Martin Buber, no hay yo sin tú. Dicho de otro modo: todos somos plenamente lo que debemos ser en la medida en que otro nos reconoce como individuo no intercambiable. Un *coach* sólo sabe contar hasta uno.

Socio director de MindValue

## NOMBRAMIENTOS

nombramientos@cincodias

• **CARLOS GARCÍA-MOCHALES** Director de organización interna de Seur. Es Ingeniero Industrial por la Universidad Politécnica de Madrid, MBA por el Instituto de Empresa y Executive MBA en la Sloan School of Management MIT de Boston. Ha desarrollado su carrera profesional en la ingeniería de procesos de negocio y el diseño organizativo en Unión Fenosa, en Nipsa y en Siemens.



• **CRISTÓBAL MEDINA** Director general para España e Italia de Polaroid. Madrileño, de 44 años, hasta ahora ocupaba el cargo de director general de Eastman Kodak para España y Portugal. Con anterioridad había trabajado para Lexmark Internacional, donde fue director del negocio de consumo; en Olivetti, donde fue responsable de ordenadores personales, y para Toshiba.



• **PAU AGULLÓ** Director de Neo Metrics Barcelona. Ha trabajado para otras firmas del sector de software como AIS (Aplicaciones de Inteligencia Artificial), Smart codes y Diamondcluster Internacional. Tiene 33 años y es licenciado en Economía por la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona y máster en Economía por el European University Institute de Florencia.



• **PEP RUIZ** Director del departamento de análisis inmobiliario de AFI. Es licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Barcelona y máster en Economía Regional y Urbana por la misma universidad. Proviene del sector público, donde fue asesor del gabinete de Presidencia del Gobierno y director general de la Sociedad Pública de Alquiler entre 2005 y 2007.



• **KATJA GÖRNE MANN** Directora de relación con inversores de Metrovacesa. Es licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Georg Friedrich Universität de Bonn y Analista Financiero (CEFA). Empezó su trayectoria profesional en RWE Energie como responsable de desarrollo corporativo. Posteriormente, ha trabajado para Iberdrola, Recolletos y Gestevisión Telecinco.



• **VÍCTOR RUBIO** Delegado en Levante de Excelia. Procede de Regalo y Complementos, donde desempeñaba el cargo de adjunto a gerencia. Con anterioridad fue jefe de compras en Amado Salvador. Nació en Valencia en 1974 y es licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Valencia y diplomado en Ciencias Empresariales por la Florida Universitaria.



• **DANIEL PUJAZÓN** Director comercial y de marketing de Iberia Cards. Cuenta con una larga trayectoria profesional en el área de las tarjetas de crédito, desarrollada en la división global de medios de pago del Santander, en Barclaycard Internacional y en American Express. Es licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC.



• **JAVIER GÓMEZ BERRUEZO** Director comercial de infraestructuras Microsoft de Quest Software. Madrileño, de 38 años, es licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC y posee un Executive MBA del Instituto de Empresa. Ha estado vinculado desde el inicio de su carrera profesional al mundo de las tecnologías de la información.

