

PROFESIONALES

“A un líder con un carácter colérico, sólo le pueden ayudar las drogas”

Entrevista

Kenneth Nowack

PRESIDENTE DE ENVISIA LEARNING Y SOCIO DE PEOPLE EXCELLENCE

Guillermo Ortega

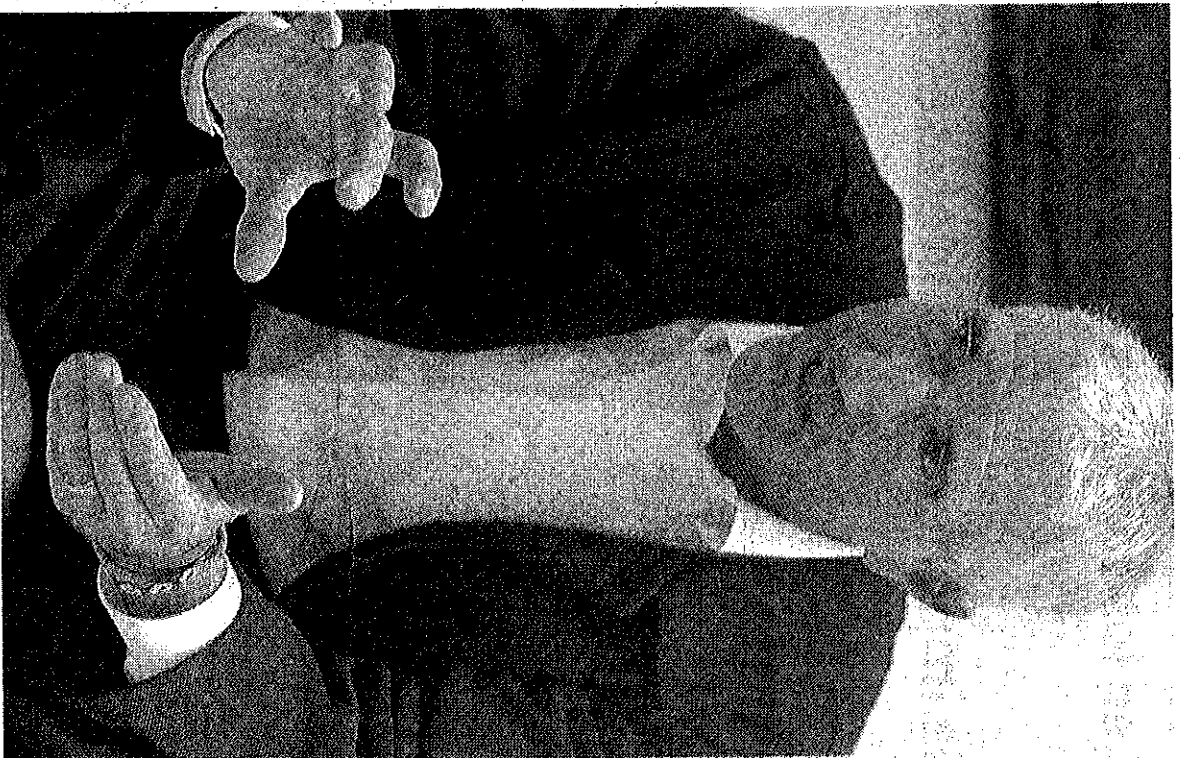
MADRID. ¿Su jefe es incapaz de controlar su ira y destruye la moral de sus empleados? Entonces es que se trata de un jefe asesino. Kenneth Nowack, presidente de la consultora Envisia Learning y socio de la consultora de RRHH People Excellence, ha hablado con *elEconomista* de este tipo de jefe, de *coaching* y hasta de perros guía.

■ **Hay mucha confusión con respecto a la disciplina del coaching. ¿podría definirla brevemente?**

■ Consiste en ayudar a una persona a adquirir nuevos conocimientos, introspección o nuevas habilidades. Los jefes y dirigentes, durante cientos de años, han recibido opiniones de sus consejeros de confianza y hoy en día esa práctica se ha convertido en una industria. Hay individuos especializados que crean que tienen técnicas y experiencia para ser *coaches*. Son personas que pueden ofrecer su experiencia en áreas específicas, por ejemplo, para enseñar a un jefe a tratar con la prensa. Pero el campo del *coaching* está nublado y se ve confuso. Qué constituye y cuáles son las credenciales y el entrenamiento necesarios para ser efectivo como *coach* son dos preguntas que muchos siguen haciéndose.

■ **¿Encuentran los que practican coaching muchas resistencias?**

■ La respuesta a tu pregunta se encuentra en si son los individuos o las organizaciones quienes piden el servicio y si el individuo a entrenar es alguien competente que quiere superarse o si es poco competente, ya que rara vez tomará la iniciativa de buscar ayuda adicional. De la combinación de estos elementos podemos definir varios tipos de aproximación al *coaching*. Uno es coger a alguien muy competente y a una organización que busque a un *coach* externo para hacer a este individuo incluso mejor. Estos individuos son muy receptivos, son gente como Tiger Woods. Otro tipo es el de una organización que solicita un *coach* para un individuo poco



ALBERTO SERENO

‘Coaching’:

“El campo de esta disciplina está nublado y se ve confuso”

Resistencia:

“Los empleados pueden ver el ‘coaching’ como un castigo o evaluación”

Jefes:

“Creo que los jefes asesinos’ pueden rehabilitarse... pero no mucho”

nal está bastante borroso. La empatía es un aspecto de la personalidad que puede, de hecho, tener una alta influencia de nuestra neurobiología y una influencia de la práctica y el entrenamiento. La empatía es un componente de la expresión emocional, y no debería ser usada como definición de la inteligencia emocional.

■ **En alguna ocasión ha hablado del concepto de los Killer Bosses. ¿podría explicar qué es?**

■ Defino a los *Killer Bosses* de dos formas. La primera, son jefes fuertes y resueltos en productividad, pero les falta inteligencia emocional, son interpersonalmente ciegos e incapaces de controlar sus emociones. Así que su organización tal vez les tenga en alta estima por sus resultados, pero sus empleados pierden la moral y los lazos con la organización. Hay un segundo grupo de *Killer Bosses*. Son individuos que no consiguen resultados y además les falta inteligencia emocional. Son los errores que cometemos al promocionar a esta gente en puestos de liderazgo.

■ **¿Cómo puede reciclarse a un Killer Boss?**

■ Como psicólogo tengo que creer que la gente puede cambiar. Pero como *coach*, como compañero, como hermano, como padre... Nos damos cuenta de que las cebras en el zoo no pierden las rayas. Así que creemos que hay un punto en el que todos nosotros, cualquier personalidad, estamos altamente determinados por la genética. De hecho, creemos que el 50 por ciento de la personalidad es genético y el otro 50 por ciento es cómo nos hemos criado, con qué nos relacionamos, lo que aprendemos de nuestros *coaches*, nuestros mentores, nuestros profesores. Así que creemos que los *Killer Bosses* pueden ser rehabilitados... pero no mucho.

■ **Tengo entendido que cria usted perros guía...**

■ Mí mujer y yo estamos en una asociación de voluntarios que cria perros guía para ciegos y como voluntarios estamos criando a un perro guía de seis semanas. Nuestra tarea es ayudarle para que aprenda habilidades básicas, tome experiencia con multitudes y que se sienta cómodo, que aprenda a ser independiente y a acostumbrarse a las situaciones de estrés. Es nuestro tercer perro guía en los últimos 15 años y ha sido una experiencia maravillosa, pero cuando cumpla 18 meses tendremos que decirle adiós.



■ **Más información** relacionada con este tema en www.aleconomista.es



MÁS QUE PALABRAS
JUAN MANUEL BARBERÁ

PROHIBIDO
CORRER
COMO POLLOS
SIN CABEZA

Hablamos de fútbol. Hace no muchos años, los defensas centrales eran malencarados -feos, para entendernos-, oían a pescadilla -utilizaban desodorante olor sardina- y se acordaban de tus seres queridos antes de que ni siquiera hubieras tocado el balón. Si eras joven y delantero, llevabas todas las papeleras para quedarte sin dientes en el primer córner. Era otros tiempos. El otro día, la Agrupación Deportiva Alcorcón (ADA) no sólo jugó de maravilla, sino que lo hizo con se disputan los partidos en segunda división B: sin dejar espacios al rival y convirtiendo cada metro cuadrado de césped en una trinchera por la que luchar. Mientras, “las damiselas del Madrid”, y lo digo desde el cariño por el club, se limitaron a mesarse las mechas del pelo, y a mirar de reojo a otros charvalotes que les pasaban por encima como aviones. Los forofos quieren que echen a Pellegrini yá, ese entrenador con apellido de agua mineral italiana de lujo, pero yo les invito a reflexionar.

Tal vez el problema está en quien cree que el fútbol es sólo un negocio, piensa en la estética del cuerpo antes que en la del juego o se fija sólo en la oratoria y desprecia el verbo hacer. Yo sugiero que antes de fichar jugadores, se estableciera este breve diálogo: ¿Y usted qué sabe hacer? *Soy futbolista*. No le he pedido que me diga cuál es su título, sino lo que sabe hacer.

En el RM los futbolistas salen al campo, porque jugar es otra cosa. Llevan años sin saber defender una jugada a balón parado, tirar una línea de fuera de juego o achicar espacios. Y Pellegrini no está para enseñarles. Tiene la culpa de olvidar las bandas para atacar al rival y de no colocar al equipo en el campo, pero también es responsable quien le contrató a él, y el que contrató al que le contrató.

Para plantear el partido del martes contra el Milan, les pondría el vídeo del Alcorcón, a ver si aprenden, y pegaría en las paredes del vestuario carteles que dijeran: “Prohibido correr como pollos sin cabeza”. Hablamos de fútbol, claro.

○ Jefe de las secciones de Gestión Empresarial y Evasión de *elEconomista*