

ENTREVISTA A DON ORLANDO CLÚA DE LA TORRE



“Las organizaciones han detectado la necesidad de voltear a ver la parte humana”

Orlando Clúa de la Torre, es conocido en el medio, particularmente por su contribución a los enfoques de liderazgo. Hombre cálido y afectuoso, es Licenciado en Psicología por la Universidad Iberoamericana con especialización en el área industrial y estudios avanzados en Desarrollo Organizacional en Ginebra, Suiza; colaborador en la Maestría de Educación en la Universidad Anáhuac del Norte. Dirige su firma de consultoría en recursos humanos

“Oclúa Consultores”; autor de nueve libros de liderazgo y desarrollo organizacional, el décimo por editarse, los cuales son: **De ti depende; Tiempo de crisis momento de liderazgo; Los nuevos ejecutivos; Rompiendo sus límites; Revitalización ejecutiva; El ascenso; El nuevo liderazgo y Diamantes ejecutivos.** Tiene 35 años de experiencia en la consultoría y –de acuerdo a una estadística- en sus programas han participado alrededor de 500 mil personas.

Por la riqueza de los conceptos vertidos, decidí dividir la entrevista en dos partes. En la primera se hablará de la necesidad sin precedente de contar con líderes y cómo el Coaching es un camino para desarrollarlos.

¿Don Orlando, para qué escribir libros sobre liderazgo?

“Creo que es una forma de trascender y sentir que hace uno algo por crear un mundo mejor, formando mejores personas. Escribir es poner ideas en cuestionamiento para personas que van iniciando este camino, que uno ya ha recorrido, y obtengan algunas reflexiones para meditarlas: si les sirve, si están de acuerdo o no, y que les aporta.

Lo que a mí me da más satisfacción es cuando encuentro a alguien que, por alguna razón le llego uno de mis libros a sus manos, y me dice: “oiga yo lo leí y me gustaron esas cosas que dijo, me sirvieron”

Caminando y compartiendo: si el Coaching es acompañamiento – eso es- yo creo que de alguna manera la cuestión de escribir libros es ir acompañando a las personas, no como en el Coaching uno a uno, de forma personal pero estar ahí presente en la vida de estudiantes de maestría en las Universidades, de ejecutivos y de mucha gente que a lo mejor ni siquiera los conozco”.

¿Qué nos cuenta del libro “De ti Depende”, dónde habla de “Necesidad de Líderes sin Precedentes”?

“Ese fue el libro más reciente, es el noveno, salió a principios del año 2012, incluye reflexiones sobre el camino de las organizaciones: lo que ha sido de la crisis del 2008 para acá, le puse ese título para resaltar la responsabilidad personal de los ejecutivos para hacer las cosas mejor.



Uno de los problemas que yo me encuentro todos los días en el trabajo de Coaching es, que si yo pudiera hablar del *chip mental*, descubro a ejecutivos que traen entre 10 y 15 años de atraso en el *chip mental*; entonces si lo viéramos a nivel de software: actualmente vivimos en el nivel 10 y si un señor anda en un nivel 4 ó 5, en un mundo tan complejo como en el que estamos, resulta que ya no es operativo por lo que ya no genera resultados.

En el mundo ejecutivo la organización es corresponsable de no haber generado el suficiente estímulo, además de estimulación interna de los ejecutivos, para que la gente -sobre todo de la “mitad hacia arriba” en organigrama- haga algo para seguir creciendo y desarrollarse. Yo creo que el gran enemigo que tenemos en las organizaciones actuales es la RUTINA. Yo encuentro a las organizaciones demasiado rutinarias, en el esquema de control, la crisis han fomentado, otra vez, la centralización total: hacer todo complejo, todo difícil y esto

requiere de un aire nuevo. **Coaching es un camino para ese aire nuevo.**

El líder tiene varios aspectos, siempre existe una parte del SER y otra del HACER. El SER y el HACER son los dos grandes generadores de resultados y desempeño. Cuando el SER no anda bien, esto es, nuestra parte interna, emocional, sentimental, de ánimo, energía, etcétera, y el esquema está muy revuelto, pues afecta y por eso tenemos entonces, ejecutivos explosivos, producto de su problemática interna; al fin y al cabo el liderazgo es una especie de “pegamento emocional” y si un líder no tiene “pegamento emocional”, como demonios se va a hacer un buen líder. Hablábamos hace un minuto que las organizaciones no han estimulado suficiente eso; yo creo que hay que darle retroalimentación a los ejecutivos para desarrollarlos como líderes, con su parte del SER, decirles: oye ¿cómo eres como persona?, porque el de abajo lo siente, el de al lado lo siente, y los que te rodean también”.



“El gran enemigo que tenemos en las Organizaciones actuales es la Rutina”.

¿Por qué no se dice?

“Las organizaciones todavía tienen mucho el modelo industrial del HACER, entonces a veces resulta que si tú haces bien tu

trabajo y logras los objetivos, toda la parte de impacto del SER se les olvidó, lo único que estás viendo es la parte del hardware, tú me puedes traer una computadora que es una maravilla pero si no hay software la computadora no va a funcionar. Se les olvida el Software, que para mí, es la parte del SER”.



“Las organizaciones todavía tienen mucho el modelo industrial del HACER”

¿Con Coaching las organizaciones están viendo a esa parte?

“Yo creo que empiezan, para mí están en un esquema de control, lo que hemos vivido del Coaching no es suficiente, las organizaciones todavía tendrían que hacer más, aunque están comenzando por Coaching. **Coaching es una herramienta tan interesante para la época actual y para el líder moderno, que cualquier líder debería ser sujeto de Coaching porque es un proceso de mejora continua, cualquier líder** “.

¿Cómo se podría dar un buen acercamiento al Coaching por parte de las organizaciones?

“Bueno, pues lo primero es empezar con una evaluación 360°, es el feedback del de al lado del sujeto, del de abajo del sujeto, del de arriba del sujeto, y esto en su conjunto te remite a esa “molécula laboral” ya empiezan a salir los acercamientos

interesantes de una persona: que tiene de fortalezas y de áreas de oportunidad.

360° implica mucha madurez; organizacional e individualmente, organizacionalmente porque **a nivel ejecutivo, hay 3 venenos, a saber: soberbia, orgullo y prepotencia.**

Llevado a un esquema fuera de lo que tiene que ser, entra la madurez para aceptarlo, yo veo que hay muchas organizaciones que tienen un miedo brutal a hacer un modelo de 360° y evaluar a los ejecutivos”.

¿Y dónde está el miedo?

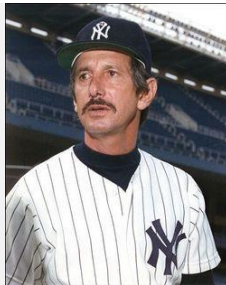
“Yo creo que todo va a depender de la cabeza, si la cabeza piensa que el esquema es cifras, corto plazo, utilidad y poder; obviamente le interesa sólo el resultado cuantitativo, aunque la organización se esté empezando a caer por dentro, y en mediano o corto plazo habrá un momento en dónde todo se lastime y se vaya a venir al piso”.

¿Y de la madurez personal?

“Esa es otra parte importantísima del 360°; porque sentarse con alguien que del feedback salga, la parte oscura, como diría yo: **“el Darth Vader que todos llevamos dentro”**; la parte de la sombra, pues cuesta mucho trabajo ya que no nos gusta que nos la digan, el 360° al fin y al cabo es un proceso de retroalimentación en dónde, como un semáforo te marcamos lo que está en rojo, en amarillo y en verde, y eso a la gente le cuesta trabajo por los venenos que acabo de mencionar, están ahí presentes, tal vez los han llevado a dónde están, el punto es que quizás ya sean inoportunos.



Yo recuerdo hace muchos años – a mí los deportes me fascinan porque me enseñan muchísimo, mi vida ha estado muy vinculada con el deporte -, recuerdo una frase de Billy Martin entrenador de los Yankees de Nueva York en los años 50's 60's, les ponía un poster en el vestidor a los jugadores,-por cierto, los Yankees son un equipo con una gran tradición, de orgullo y soberbia- ya que a Billy Martin le tocaba manejar estrellas y esto es lo que vemos en el futbol y en los demás deportes, el tenía un poster que les leía: *“Lo que te trajo aquí NO ES lo que te va a mantener aquí”*.



“Lo que te trajo aquí NO ES lo que te va a mantener aquí”.

Y eso es cierto, haciendo una serie de cosas llegaste a cierto nivel, si quieres llegar a otro nivel tendrás que hacer otra serie de cosas diferentes. Siempre me acuerdo de Billy Martin, me gusta mucho su frase.



“El trabajo de Coach es decirte lo que no quieres oír, ayudarte lo que no quieres hacer para convertirte en lo que siempre deseaste ser”..

En uno de mis libros viene otra frase relacionado con los Coaches, Tom Landry entrenador de Dallas Cowboys decía:

“El trabajo de Coach es decirte lo que no quieres oír, ayudarte lo que no quieres hacer para convertirte en lo que siempre deseaste ser”.

“Es el esquema del Coaching con 360 grados de lo que estamos hablando, **alguien te tiene que decir lo que no quieres oír”.**

¿Y qué pasa cuando un ejecutivo, una persona no tiene acceso a la retroalimentación 360 grados en su empresa?

“Si es una gente sensata, con madurez y, subrayo, sensata con madurez personal, tiene que darse cuenta de sus impactos. Con que oiga un poco a su esposa y a sus hijos creo que va a aprender mucho. Va a empezar a oír una serie de cosas, que al fin y al cabo, yo creo que las instituciones sociales de cualquier tipo, el que dirige, el que coordina siempre tiene, de alguna manera, capacidad de oír *feedback* en la escuela, con los vecinos, etcétera, con que escuche se va a dar cuenta por dónde anda. Escuchar es una parte importante.

“Para la persona que reciba Coaching es fundamental su escucha y su apertura, cada vez que me siento para iniciar un proceso de Coaching le dedico mucho tiempo a explicar por qué es importante la apertura, y si no la tiene, y no tiene deseos no funciona. Me han tocado procesos de Coaching donde soy el Coach impuesto de arriba y me dicen te toca él. Pero en la primera sesión le digo: Oye, el proceso que vamos a realizar, las sesiones que vamos a tener, el tiempo que te voy a acompañar, yo hago una parte, pero tú tienes que hacer la otra; si tú no quieres, si tú no estás abierto, si tú no escuchas, si tú no tienes deseos de evolucionar pues no va a funcionar. Siempre me acuerdo de otra frase que escuché: **‘Se puede llevar el caballo al río pero no se puede obligar a que beba’.** Y siempre se los digo en la primera sesión, estamos aquí los dos y te están dando esta oportunidad, yo te vengo a acompañar pero se puede llevar el caballo al río, pero no se puede obligar a que beba. Si tiene que beber agua el problema es del caballo”.



“Se puede llevar el caballo al río pero no se puede obligar a que beba”.

¿Don Orlando, en esencia qué es el Coaching?



Coaching es acompañar a una persona en un estado de crecimiento, es una herramienta de Liberación Personal.

“Para mí es acompañar a una persona en un estado de crecimiento, que se les despierta con herramientas de reflexión como el 360°; es una despertada porque es como una “bofetada”, y muchas veces lo es, porque a la hora de que alguien se sienta contigo y te lee todas las opiniones de ti, eso es una bofetada”.

De ahí que la apertura sea indispensable; acordémonos también que el Coaching ha tenido mucho de psicología y ahí están los mecanismos de defensa, los mecanismos del YO para defenderme frente a la información del medio ambiente: la racionalización, el buscar un buen pretexto para lo que me pasa, así como, la negación, por ejemplo. Esto es de lo primero que se ve cuando uno entra al proceso de Coaching”.



¿La emocionalidad, pensamientos y de sentimientos están en esta parte?

¿Las organizaciones favorecen este tipo de justificaciones?

“Inclusive, lo fomentan. Yo no puedo dejar de ver cómo Coach, que no hay organización sin Cultura y la Cultura, para mí quien la define mejor, es la Universidad Disney cuando dice: **–Cultura es cómo hacemos las cosas aquí–**, me parece extraordinaria la definición, **tenemos una forma de hacer las cosas creada, hace tiempo**, por alguna persona y eso fomenta una serie de comportamientos y realmente **esos comportamientos, en ocasiones, no son los más sanos ni los más maduros**. Entonces, una parte importante es que yo entienda la Cultura dónde está el Coachee inmerso, para que uno empiece a sentir, porque a lo mejor hay comportamientos de un corte u otro”.

¿La emocionalidad, pensamientos y de sentimientos están en esta parte?

“Siempre está, esa parte es la del Ser y en un proceso de Coaching, de las prácticas que yo le pongo es a que escuchen más; así desarrollo una **tabla de situaciones de escucha** de lo que aprendió en una semana, que escriba de situaciones, en dónde y qué escuchó en la junta fulana, por ejemplo. Le digo en lugar de hablar tú, pon al equipo a hablar, tan sencillo como eso, porque en México resulta que los ejecutivos y los líderes en una junta, tienden ellos a disponer hablar del 50% hasta el 70% del

tiempo, y tienen a los pobres colaboradores ahí sin darles “chance” de que opinen o colaboren, y pasa una cosa entonces: la conclusión de una junta, es otra junta, porque no se resolvieron los problemas, el líder no se enteró de lo que realmente estaba pasando, no escucha”.

¿Y qué dicen los líderes cuando se hacen estas reflexiones?



El proceso de Coaching es quitarle la venda de sus zonas oscuras.

“Pues si tiene apertura lo dejo pensando y siempre les digo: medítalo. Como mi trabajo es a intervalos variables (no es estar todos los días con él) los veo cada quince días, el proceso es quincenal, mi trabajo es una sesión le dejo acciones y cosas que tiene qué hacer y en la siguiente sesión empezamos por revisar que pasó, como eventos importantes, como situaciones que ocurrieron y cómo las manejó y que sintió”.

¿Qué dicen?

“Frustraciones, tensiones, a veces aciertos y a veces errores. **Viéndolo como una película de lo que va pasando con el Coachee, empieza a cambiar, empieza a tomar consciencia de realidades que a veces las traía oscuras, para mí el proceso del Coaching es quitarle la venda de zonas oscuras**, cada uno trae una historia personal, yo diría que muchas veces las cadenas vienen desde lejos, vienen de mucho tiempo atrás, y esta es la oportunidad que tienen para darse cuenta de ello. Por eso, para mí, el **Coaching es una herramienta de liberación personal**, también”.

¡Guau!, de las personas que participan en un proceso de Coaching ¿qué porcentaje sienten esta liberación?

Yo diría que es una curva de distribución normal: un 10% – 15% son lo que realmente destacan, otro porcentaje (el grande) toma cosas pero requiere seguir haciendo elementos, a veces me encuentro con que los procesos de Coaching requerirían una segunda vuelta con algunos, como una continuidad. Hay otros que no entendieron nada y que sé que su final en la organización es un problema de tiempo porque, a veces, a mi me llaman como Coach y es la última oportunidad que le dan a un ejecutivo. Las cosas son así, es un reto para la supervivencia de él y para la organización, porque ya saben que si no cambia, van a tener que prescindir de él en un tiempo corto, y es una oportunidad que tiene y si la toma, la toma y si no la entendió (volvemos a la venda), tiene el efecto: si tú quieres seguir con tu venda puesta y con tus lentes graduados en la dimensión que tienes pues sencillamente vas a perder la oportunidad”.

¿Cómo identificar a un buen Coach?

“Bueno, yo le diría primeramente que entiendan el concepto, que lean libros que les ayuden a clarificar lo que quieren, y que vean qué si, y qué no de un Coach. Esto me parece muy importante: en qué si, en qué no, qué te puede dar ese sujeto y qué no te puede dar, para esto tienes que entender un poco lo que es el concepto de Coaching. Un acercamiento a los buenos libros, a la buena información y cómo segundo lugar importante: que al que esté contratando realmente



conozca un poco el entorno de su organización, la cultura, las características de la gente que va a acompañar en su proceso, para que se consiga un perfil adecuado a esta situación”.

“Convendría considerar aquel que quiera contratar a un Coach, tener una entrevista personal con él, para ver su experiencia, su historia sus casos de éxito. Porque la mayoría de los Coach dicen tener puros casos exitosos”.

¿Coaching se convertirá en una moda pasajera?

“Yo creo que como todo: hoy estamos en el boom, se va a poner interesante cuando el mercado entienda y madure, porque entonces van a salir muchos que con el disfraz de Coach se meten a hacer otras cosas, pero yo creo que el mercado siempre pone en su lugar a todos, al tiempo”.

Quedará gente como Don Orlando Clúa quien siempre comparte abierta y claramente lo que se trata.

Don Orlando, mil gracias por esta entrevista, ¿si alguien se mostrara interesado con un acercamiento a los temas con usted?

“Yo diría que tiene los libros, los nueve libros para que les echen una revisada. Yo diría que eso sería lo primero. Citamos los títulos: Los Nuevos Ejecutivos, Tiempos de Crisis, De ti Depende, Rompiendo los Límites, Revitalización Ejecutiva, El Ascenso, es una novela que habla de un ejecutivo al que lo promueven, y lo que es; cuando te promueven los primeros seis meses y hasta el primer año tienes que agarrar en cintura y poner en orden muchas cosas, en promoción pasa mucho. Se recomienda para el ejecutivo que acaba de recibir una promoción. El Nuevo Liderazgo que habla de empresas familiares y su problemática. Diamantes Ejecutivos, el tema clásico el Liderazgo, es que para mí el Liderazgo es el principio fundamental de las

organizaciones. Si hay liderazgo hay organizaciones exitosas, si el liderazgo es malo se acaban.

¿Aunque la organización sea exitosa?

“Seguro, tantos ejemplos tenemos de eso”.

Parece que entramos en otro tema, que en un futuro le agradeceré volvamos a conversar. Don Orlando muchísimas gracias.

“Gracias a ustedes”.

Don Orlando Clúa autografió algunos libros.

