



### ALAN GREENSPAN – DANIEL GOLEMAN

La premisa fundamental en la que se basa **Greenspan** es dudar de todo, para él la verdad absoluta no existe, mide el mundo en términos de probabilidad y ejercita su mente con ecuaciones diferenciales siempre que su agenda se lo permite. Ha sido consejero de política económica de Nixon, jefe del Consejo de Asesores Económicos y presidente de la Reserva Federal junto a Ronald Reagan.

**Daniel Goleman**, psicólogo estadounidense, es el padre de la "**inteligencia emocional**", concepto que profundiza en la importancia de las aptitudes para cultivar buenas relaciones. Algo cambió en el mundo de las empresas. Hoy consideramos que el EQ (coeficiente de inteligencia emocional) es un factor clave de éxito para un profesional. Su carrera se ha desarrollado como consultor externo de diferentes organizaciones.

### Consultor interno / Consultor externo

Un consultor es un profesional que espera su turno, como esos jugadores que los entrenadores sacan al partido en momentos determinados..., pero no siempre.

En el momento en que se le necesita, el consultor interno (CI) está allí. Disponible y esperando. En la mayoría de las ocasiones, es tan bueno o mejor que un consultor externo (CE). Es más, tiene clara ventaja: "conoce la casa muy bien". Sin embargo en ocasiones la empresa decide acudir a un CE, ¿por qué?

Una explicación tradicional es que **el CE tiene un know how** que no existe internamente. Pero esta razón cada día es menos poderosa. Hay otras dos razones que tienen mucho peso.

Una de ellas es que **el CE es independiente y, por tanto, objetivo y frío** en la toma de decisiones. El CE parte del supuesto de que no se va a quedar en la empresa (por regla general) y, por tanto, no tiene más vínculo que el puramente profesional. Un ejemplo típico es el "turnaround man", contratado para reflotar una empresa a través de un proceso de cambio profundo, que en muchas ocasiones implica una de-construcción y un rediseño organizacional. Hay que ejecutar el cambio con la cabeza.

La otra razón es que, en determinadas acciones de calado, **la credibilidad está a menudo asociada a un profesional externo**, que viene a "arreglar la situación" (¿un gurú?, ¿un especialista?, ¿un experto norteamericano?). Aunque esta razón es para mí la de menos peso, tan sólo un cliché.

La cuestión es que -como en tantos dipolos- son dos conceptos que dependen uno del otro. A menudo el CI precisa de un CE, por cualquiera de las tres razones que hemos apuntado (conocimiento, objetividad o credibilidad). Y, **siempre**, el CE precisa de un enlace en la empresa, alguien de dentro que conozca la historia y la gente, que reconozca las señales y los símbolos de la cultura de la empresa.

Nuestra opinión, lector, es que la separación real entre el CE y el CI es el conocimiento profundo de la cultura de la empresa. En el momento en que se acude a un CE, es por alguna de las razones aducidas anteriormente y entonces es prioritario favorecer su intervención. Para tener éxito y para que funcione el proceso va a ser clave el apoyo del CI. Caso de no existir la figura del CI como tal, es preciso que un profesional de peso en la organización juegue ese papel de "enlace".

CEs y CIs nos necesitamos, y debemos apoyarnos, aunque a veces parece que juguemos en equipos distintos, ¿verdad lector?