

La tercera opinión

Carlos Herreros de las Cuevas

Escribo esta nota basándome en una conversación entre Saj-nicole Joni y Peter Senge. Este último no necesita presentación. En cuanto a Saj-nicole, es la fundadora de Cambridge International Group, una firma de consultoría a primeros ejecutivos de grandes empresas multinacionales; además, es autora de "The third opinion, how successful leaders use outside insight to create superior results" (Portfolio/Penguin. Putnam). Cuando trabajamos en coaching con altos ejecutivos sería por nuestra parte presuntuoso pensar que podemos enseñarles algo. Casi nunca podemos enseñar nada a nadie, pero menos aún a quienes han llegado a lo más alto de los niveles empresariales. Si están arriba es porque han probado que dominan y practican las más altas capacidades y habilidades.

Sin embargo, estos ejecutivos, la mayor parte de ellos en torno a los cincuenta ,o más, años de edad- en todo caso ya en la última parte de su vida profesional- con frecuencia sienten la soledad que seguramente es inherente al cargo. Tienen colegas y compañeros con los que dialogan y de quienes reciben consejos; pero cuando hay que tomar decisiones importantes la responsabilidad y la decisión les corresponde casi en exclusiva. Como dijo una vez el Presidente Truman señalando su mesa de trabajo en el Despacho Oval: "The buck stops here". No hay a quien seguir pasando la patata caliente. Fue otro presidente, Andrew Jackson, quien hace unos cien años comprobó que para ciertos asuntos ni siquiera podía confiar en su consejo de ministros, su gabinete. Y empezó a reunirse en la cocina de la Casa Blanca con amigos profesionales, totalmente apartados de la política, personas con criterio y sin "agendas ocultas", para que le proporcionaran esa Tercera Opinión; los llamó su "kitchen cabinet".

Peter Senge pregunta a Saj-nicole si es que no se fia de la "Segunda Opinión", es decir, la que proporcionan consejos de administración o comités de dirección. Contesta nuestra autora que no es que dude de ella, como tampoco de la Primera (que es el resultado de la propia reflexión del ejecutivo); reconoce que la reflexión pública y la privada son necesarias e interdependientes.

La Tercera Opinión sólo puede proporcionarla quien no está inmerso en el día a día de la organización, quien no tiene intereses en ella ,quien sabe que sus ingresos profesionales no dependen únicamente de ella, quien es consciente de que el mayor éxito de su trabajo consiste en que el cliente le diga una día: ya no te necesito.

Por ejemplo, un ejecutivo necesita un lugar, un espacio, en el que hacerse preguntas que en ámbitos como consejos o comités provocarían consecuencias no deseadas, incluso contraproducentes. Supongamos que el primer ejecutivo de una empresa, o de una unidad de negocio, ha decidido prescindir de la misma porque no es rentable o porque sus productos/ servicios no son los que demandan los mercados actuales o futuros. Esta persona necesita elaborar y considerar todas las consecuencias y todas las personas a las que esta medida puede afectar. En esta fase, necesita pensar, preparar las conversaciones, contar con una caja de resonancia que no estará afectada por la decisión final; alguien en quien confiar y que no forma parte del sistema; con la experiencia necesaria y sin los intereses creados que podrían sesgar la opinión. Esto es lo que puede ofrecer un coach ejecutivo experimentado.