

El oficio de consultor y los desafíos de una época de crisis institucionales*

Carlos Altschul¹

Resumen

El artículo refleja la propuesta del autor de “hacer con quienes piensan distinto” y resolver situaciones de forma asociada. Las reflexiones se basan en consultorías realizadas en proyectos complejos, diferentes entre sí, en empresas, en organismos públicos de salud y de educación, en proyectos comunitarios, en misiones de paz. En todos los casos se encuentra ante “enredos” que se resuelven de forma asociada. La participación sistemática de idóneos y de expertos decanta nuevas formas de abordaje, presenta dispositivos y ofrece sugerencias operativas.

Palabras clave: consultoría, acción-investigación, intervención, toma de decisiones

The profession of a consultant and the challenges of a time of institutional crisis

Abstract

The article shows the proposals of the author of “doing with those that think differently” and solving situations in an associated way. The reflections are based on the consultancies carried out in different complex projects in private companies, health and education public organisms, community projects and peace missions. In all cases “entanglements” are found and solved in an associated way. The systematic participation of skilled labor and experts leads to new approaches, new devices and offers operative suggestions.

Keywords: consultancy, action-investigation, intervention, decision making

Fecha de recepción 2/11/18 – Fecha de aceptación 23/11/18

* Este artículo sintetiza una propuesta de Carlos Altschul para construir vínculos, enlaces y tratos, en particular con quienes piensan distinto. Fue enviado a la revista por el autor, con el interés en mostrar situaciones que se pueden resolver de forma asociada a partir del trabajo de consultor. Carlos Altschul falleció el 7-12-2018 y esta publicación en su homenaje expresa nuestro reconocimiento como modelo de generosidad intelectual y personal

¹Psicólogo institucional, Doctorado PhD en Psicología Social y Clínica, Universidad del Estado de Iowa, EUA.

Acerca del afecto societario

En días turbulentos, me pregunto para quiénes, cómo y qué hacer y redescubro que poco pasa sin el afecto societario. Elijo esta noción, la del afecto societario, que cobra relevancia en el marco de las organizaciones porque esa idea, que remite a la condición humana, a su vez resulta crítica para quienes nos interesamos por el triángulo definido en una organización por los verbos querer, saber y poder, particularmente en la Argentina de mediados del año 2018.

Por ello, para valorar la concepción de la autoridad como la puesta en práctica de una intención constructiva, partiendo de mis observaciones me centraré en las formas de la relación posibles entre el decisor y el consultor.

Desde hace años descubro que, en las entrevistas previas a una consultoría, clientes de espacios variados hablan de gestión, y aluden con ello a responder a la singularidad de su emprendimiento, a las necesidades de su proyecto, y no ya a trasladar lo que se atribuye a una empresa privada eficiente: detrás del pedido de atender una coyuntura, la demanda reconoce las limitaciones del propio modelo y la búsqueda de otro mejor, tarea de la conducción, en la que a veces se nos hace partícipes.

En el proceso de desarrollo de prácticas efectivas, la relación entre el decisor y el consultor es vital: para resumir mi experiencia, citaré varios casos, como por ejemplo cuando ante repetidas crisis en el terreno, responsables de misiones de paz me invitaron a pensar cómo prepararse para responder sensatamente ante situaciones que ponían en riesgo la subsistencia de una población. Para ir a lo concreto reunimos concertaciones notables en situaciones de violencia, vimos a quiénes tomaban en cuenta, cómo se habían desarrollado los hechos, qué consecuencias tuvieron, cuándo consideraban satisfactorios los resultados. El trabajo centrado en resolver entuertos permitió concebir las prácticas que daban lugar a salidas dignas. Eso es lo que hicimos, esos fueron nuestros resultados.

Nunca había colaborado con el Ministerio de Salud de la Nación y me sorprendí cuando me invitaron a acompañar a los integrantes de su Unidad Ejecutora Central en reuniones en las que aspiraban a implantar prácticas efectivas de gestión de Salud Pública con el Programa de Financiamiento por Resultados del Plan Nacer / Programa Sumar. Al multiplicarse por cinco su cantidad de beneficiarios -pasar de tener dos millones a diez-, deberían tomar consciencia de lo que hacían bien y de lo que hacían mal. Así pudimos discriminar entre sus innovaciones afirmativas, asociativas y estratégicas, y conceptualizamos la dinámica a

alentar. Los resultados sostenidos y la adhesión de los efectores que nos veían operar en el terreno superaron las resistencias y los rechazos.

Con el Ministerio de Educación de la Provincia Santa Fe sigo participando en temas de rediseño organizacional. También ahí desconocer la institución opera como una restricción habilitadora: el riesgo del consultor es llegar a creer que sabe y que puede resolver lo que los propios no alcanzan a hacer por sí solos. De modo que instalamos prácticas de Acción Investigación en el Proyecto de Empoderamiento de los diversos niveles, que se intercalaban con iniciativas barriales y comunitarias. El trabajo ayudó a los responsables a admitir que los problemas que definían como prioritarios no siempre lo eran y que los pasos debían partir de la inclusión de los otros involucrados.

Cito la convocatoria a acompañar otro hacer/evaluar en una planta de proceso continuo de una empresa multinacional en donde los indicadores productivos eran excelentes, no así la adhesión del personal, constatación que mostraba un pronóstico reservado a corto plazo. Invitamos a las partes afectadas a relevar las prácticas y reunimos opiniones, las procesamos, analizamos opciones de mejora y operando con horizontalidad, las partes interesadas registraron cómo operaba su matriz de pensamiento gerencial. El aporte de los supervisores fue crítico como intérpretes lúcidos de la realidad cotidiana: el proceso decisorio.

Finalmente, observé cómo se diseñan, desarrollan y evalúan proyectos con perspectiva de género en la Fundación Mujeres en Igualdad. Comparé su gestión en redes con las organizaciones clásicas, y confirmé el peso de la integridad en la construcción de la reputación, el manejo riguroso de los recursos, la naturalidad con que hibridan estructuras, y el refinamiento de sus dispositivos de diálogo. Así crearon espacios de desarrollo con organizaciones de la sociedad civil.

¿Qué rescatar como denominadores comunes de intervenciones en espacios tan dispares? Aunque pudimos conceptualizar, recuperar precursores, diseñar dispositivos de diálogo, me detendré en la relación entre el decisor y el consultor.

Desbrozar

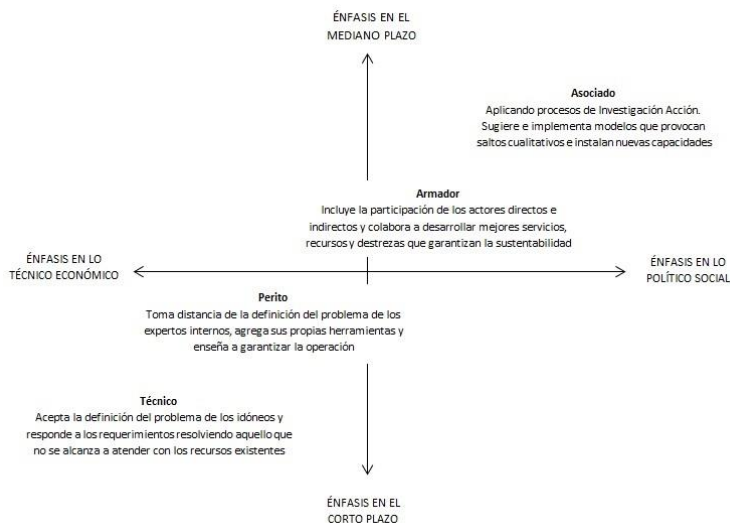
Los proyectos citados se gestionan en crisis permanentes ante múltiples actores y están sometidos a cambios radicales constantes e interconectados. De ahí que, hoy que repetimos la develación de las colusiones vergonzantes que explican las prácticas en nuestra sociedad,

propongo estudiarlos para aprovecharlos, al desempeñar nuestro rol de asesoramiento.

Para responder a ¿cómo fue la relación entre el decisor y el consultor en ellas?, reconozco opciones en la relación cliente-consultor que sin ser novedosas, merecen ser debatidas porque, ante diferentes casos de necesidades que lo exceden, el decisor define qué tipo de aporte requiere, quién lo puede ayudar y con qué pautas preferirá incluir al otro.

La Fig. 1 define tratos potenciales entre decisor y consultor: ante un proyecto circunscripto y puesto que tanto el contratante y como el contratado saben que saben, se pedirá que el externo responda circunstancial y lúcidamente a la aspiración escueta de su mandante. Por otra parte, ante situaciones complejas, el decisor deberá instalar otra forma de trabajo, y pedirá asesoramiento al tercero. Será distinto el vínculo entre cliente y consultor en uno y otro caso.

Figura 1. Tareas y relaciones potenciales entre decisor y consultor



Abordo el tema porque la época, signada por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, recomienda evitar lo prescriptivo y operar con nociones de gestión de marañas con

múltiples partes interesadas: el pronóstico dependerá de la confianza que se logre instalar.

Técnico: acepta la definición del problema de los idóneos y responde a sus requerimientos resolviendo aquello que no se alcanza a atender con los recursos existentes. El técnico es el recurso sugerido cuando se advierte un problema con bajo nivel de incidencia sobre otras partes del sistema, que es controlable, previsible y resoluble en tiempos cortos y con costo bajo. Se entiende el problema como un “desvío”, el objetivo es reducir fallas y costos. Se va a lo específico para cerrar, se espera que el consultor aporte su saber al jefe de un sector como un dependiente más. El rol supone que la organización se asemeja a un mecanismo.

Perito: Cuando el problema no solo afecta “desvíos y cosas, ni a un sector, sino también a diferentes funciones y procesos, el impacto de la intervención sobre terceros crece y las partes reconocen la existencia de potenciales conflictos porque al incorporar la mejora, se alterará el equilibrio del sistema. En esas condiciones surge el rol del perito, que toma distancia de la definición del problema de los expertos internos, agrega sus propias herramientas y enseña a prevenir y a garantizar la operación. El perito, no solo interactuará con el responsable de un sector, sino con todos aquellos que deben acordar qué hacer, en el marco de la estructura existente.

También el perito, sin embargo, entra con el sobrentendido de dependencia en un sistema cerrado: el sistema existe y lo que haga no debe alterar la esencia del sistema con el que colabora. Ahora bien, el perito escucha lo que saben, hacen y no obstante ello, postergan los de adentro. Al considerar las mejoras, todos incluyen las limitaciones del sistema. Esa consulta tiene potencial disruptivo, y en más de un caso, lamentablemente, tanto el técnico como el perito limitan sus aportes a lo que estiman no pondrá en riesgo la contratación, restringen su contribución a lo que estiman será admitido en ese lugar. Y cuanto más tradicional la cultura, mayor la connivencia y la autocensura.

Mientras que en las organizaciones se descuenta que “la estructura define la relación, el perito recuerda el peso de la interdependencia, del afecto societario, y señala que “la relación determina la estructura. Al dar peso al afecto, cada intervención estimula a encarar aquello “de lo que no se habla. Muestra, que al complejizarse el problema, la complementación es condición sine qua non. O sea ni bien el asunto crítico exige sensibilidad de artesano, tanto en el decisor como en el consultor, estos deben liberarse de los saberes y de los roles que los

distinguen y separan, para ver las cosas tales como son, y hacerlo sin velos, sin la educación gerencial, ni la restricción ideológica.

En la Figura 1 se dividen los espacios correspondientes a cada tarea: el cuadro inferior izquierdo, en donde operan técnicos y peritos, remite a la noción de sistemas cerrados. Los del cuadro superior derecho tratan asuntos que fuerzan a responder desde otro paradigma, el de los sistemas abiertos.

A medida que se toma conciencia de que tanto los involucrados directos, como las partes interesadas inciden sobre los resultados, el decisor advierte que, si solo apela a criterios de sistemas cerrados, carecerá de influencia. Se da cuenta de que no hay sistema, de que actúa en la intemperie y en función de la confianza que le merezca el consultor, el decisor lo habilitará mientras éste, en base a su experiencia y a la observación de cada hecho, responde en forma módica operando como etnógrafo, es decir que ensaya tratos sobre la marcha, mientras observan entre ambos sus efectos, los comentan, se reaseguran y por aproximaciones sucesivas, hibridan salidas apropiadas, de compromiso, nunca óptimas.

El armador dedica tiempo y esfuerzo a identificar, convocar y escuchar las necesidades de los actores y a partir de ello desarrolla los intercambios que calman los ánimos, producen prestaciones mutuas, en iteraciones curiosas que podrán garantizar la sustentabilidad requerida, ya que están actuando en el sistema mientras este continúa produciendo lo que de él se espera. Al habilitar al consultor, el decisor gana en reputación en su propia interna cuando juntos crean recintos de estudio –la investigación que sigue a la acción– para recoger las dudas y las ideas de corresponsables y así emergen necesidades de cambio de políticas, de reestructuraciones, de mejoras de sistemas, sugeridas por quienes fueron convocados en plano de igualdad y dan por supuesto que, sin estos espacios, esas mismas sugerencias hubieran sido reprimidas.

Al integrar al consultor en ese rol, se modifica la relación de dependencia entre el decisor y el consultor, y los otros. En la horizontalidad, aparecen los dones y renace el afecto societario: sin dones, no hay reciprocidad, la sociedad no es posible.

Esta relación se amplía cuando el consultor, al aplicar procesos amplios de Acción-Investigación, guía en la implementación de modelos que provocan saltos cualitativos e instalan nuevas capacidades en la organización. Esto se produce ante situaciones que comprometen la vida del proyecto, y se crea un vínculo que viabiliza la dupla conductora: el perfil del externo se acopla al del decisor y abre el camino a

abordajes disyuntivos. Este camino, al ser recorrido deliberadamente, redonda en ventajas con el ánimo puesto en fortalecer el frente interno y potenciar lo mejor de sí. Hablamos del rol de asociado.

Construir el vínculo

Para bajarlo a tierra volvamos al mundo de los mecanismos: si se produce un cortocircuito y para evitar daños a un equipo, el dispositivo que interrumpe, o abre un circuito cuando la intensidad de la corriente que por él circula excede de un cierto valor se llama disyuntor. A diferencia del fusible, que se quita tras un único uso, tras ser localizado y reparado el problema, el disyuntor puede ser rearmado.

Esta figura permite asociar, ya que en organizaciones diversas, produjimos cambios significativos cuando la dupla decisor+consultor modificó la estructura del sistema al renunciar a ciertas prácticas de dependencia e instaló otras que responden a las necesidades del presente.

En el pasado, cuando no se aceptaba que el sistema era inefectivo, los actores -privados, públicos y de la sociedad civil- concebían bienes superiores que los satisfacían -“se suponía que todos los que aquí actúan aspiran a lo mismo”- y admitían la capacidad de coerción de las prácticas instaladas en el sistema en el que se desempeñaban.

Hoy tales supuestos están puestos en la picota tal como se ve en temas de salud, educación o seguridad; pero igualmente actores externos ponen en duda la autonomía de las organizaciones. Con el ánimo predispuesto a transitar retos tras identificar las constelaciones de las partes interesadas que afectan a un proyecto, es imprescindible armar coaliciones y salir de criterio de gestión para ir a nociones de gobernanza.

La jerarquía y la división el trabajo son condiciones necesarias e insuficientes como criterios de organización: de hecho, en cada uno de los casos citados avanzamos gracias a ir elaborando evidencias de legitimidad -“hacemos lo que dijimos que haríamos”-, de credibilidad -“avisamos que nos centraremos en producir hechos consistentes con lo que sabemos”-, y de confianza -“hemos construido lazos sólidos que permiten que se diga que somos confiables.

Articular el sistema

En un circuito eléctrico y para evitar daños, si se produce un cortocircuito un disyuntor interrumpe o abre un circuito cuando la intensidad de la corriente que por él circula excede de un cierto valor. A diferencia del fusible, que debe ser quitado tras un único uso y

remite a un modelo lineal, el disyuntor puede ser rearmado tras ser localizado y reparado el problema. La figura apela a lo sistémico y realza la función de autoridad en condiciones extremas.

Esta figura sirve de metáfora: ocurre que, en organizaciones muy diferentes, se pudieron producir cambios significativos cuando una dupla de doble comando, la constituida por decisor+consultor modificaron la estructura del sistema al renunciar a ciertas prácticas e instalar otras. Lo hicieron acompañando la transición que permitió que personas y grupos de trabajo -comunidades de oficio en marcha, quizá-desarrollaran un abordaje equilibrado que redujo los rechazos y las resistencias e incrementó las adhesiones paso a paso.

Se hizo creando una díada, la de quien, como decisor, se colocó a la altura del reto y se abrió al desconcierto, y de quien, como consultor, abrió espacios a medida para mirar y escuchar. De seguir con las prácticas habituales en las que pesan más el rol que la persona, lo cerrado que lo abierto, ni el uno desde adentro, ni el otro desde afuera, solos, hubieran podido quebrar las toleradas complicidades. Porque desde adentro, desde el cargo, se tiende a aceptar acríticamente la viabilidad de reglas conocidas, mientras que desde afuera, desde la persona, se reconoce la necesidad de desarrollar pautas en función de la realidad cambiante del momento.

Se trata de formar una díada con quien, como decisor, se coloca a la altura del reto y se abre al desconcierto, y con quien, como consultor, inaugura un sitio desde donde mirar y escuchar. De seguir con las prácticas habituales en las que pesan más el rol que la persona, lo cerrado que lo abierto, ni el uno de adentro, ni el otro de afuera, solos, podrían desmontar las complicidades institucionales en las que se desempeñan. Quizá porque adentro, desde los cargos, se acepta acríticamente la viabilidad de reglas conocidas, mientras que afuera, desde las personas, se ve la necesidad de desarrollar pautas a partir de la realidad del momento. Cuando se arma la dupla, cuando se dinamiza el espectro de posibilidades cargo/persona se puede cumplir la función disyuntora. Cuando se arma la dupla, se cumple la función disyuntora, se abre el circuito.

Afirmarse como disyuntor

La dupla decisor+consultor constituye una innovación transgresora que se viabiliza en la medida en que el decisor confíe en el consultor y que el consultor no necesite depender del contrato para vivir. Cuando el decisor advierte que sus categorías habituales no le alcanzan para

comprender el caso específico, y el consultor actúa libre, crece el valor catalizador de los aportes de la dupla al colectivo que los acompaña.

El trabajo con organizaciones exige recuperar la construcción de confianza: la dupla decisor+consultor se distingue por diseñar dispositivos que, a partir de la confianza depositada en una persona -“Si viene Pérez, hablamos”-, pone en práctica encuentros formales a nivel medio -“Desde que armamos la mesa, nos dan bola”-, e incluye los datos duros y las evidencias que surgen de esos territorios en la toma de decisiones en los escritorios.

Acostumbrados a actuar en el marco de un sistema cerrado, cada instancia en la que un decisor se siente necesitado de ayuda, lleva a una interrupción, a una potencial disrupción. Reconociendo la naturaleza abierta del sistema, la dupla instala la posibilidad de hacer un cambio sin sacrificar el sentido ulterior del proyecto. Lo hace como disyuntor que suspende la operación y transparente con reserva la inoperancia del sistema en uso, y crea espacios de intercambio con foco en el asunto crítico, y reúne recursos y competencias para definir el sistema renovado acaso posible.

Celebrar los logros

La gestión equilibra medios y fines; la innovación hace mejoras significativas sostenidas en el tiempo.

La innovación es posible cuando algo no le cierra al cliente, y se abre sabiendo que uno puede cumplir las tareas de técnico ni perito, también las de armador y asociado.

En cada caso citado, fortalecimos la infraestructura colaborativa porque las personas, al articular los esfuerzos de sectores diversos y comunicarse entre sí, defendieron la interdependencia; innovamos porque cada hito dio orgullo, estimuló la emulación y mostró que, en el barro, no se puede aspirar a lo máximo; crecimos en eficiencia, porque se brindaron cifras que muestran cómo potenciar la capacidad resolviendo problemas; e incrementamos la pertenencia al dar voz a quienes estaban tocados por el problema.

En el terreno -volátil, confuso, incierto, ambiguo-, cada encuentro inauguró una posibilidad: en las organizaciones, en las que el corto plazo y lo medible es baluarte de eficiencia, aparece la interdependencia, que es intangible y fugaz. Que recuerda que toda implementación será gradual y su apropiación lenta. Que dice que sin modestia en la conducción es imposible avanzar. Que insiste en que sin equilibrio entre fines y medios, el fracaso es cantado.

Referencias

Altschul, C. (2017). *Hacer con quienes piensan distinto*. Buenos Aires: EDICON.

Lévy-Strauss, C. (1960). Leçon inaugurale: faite le mardi 5 janvier 1960. Collège de France, Chaire d'anthropologie sociale

Mauss, M. (2009). *Ensayo sobre el don: forma y función del intercambio en las sociedades arcaicas*, (Bucci, Julia, trad.). Buenos Aires: Katz Editores.