

Consultoría

Adaptación del documento elaborado en el proceso de construcción de lenguaje común en el equipo del área de consultoría e investigación social de Sartu en 2003

El habitante de la frontera está abierto a la innovación, está dispuesto a correr riesgos, a perder tiempo, a renunciar a privilegios (la antigüedad y la experiencia); mantiene el temple en la soledad, es generoso con el adversario, noble en la competencia, pierde con facilidad el sentido del ridículo, pero nunca el sentido del humor; y está bregado en mil aventuras contra la incertidumbre a golpe de conocimiento.

Jorge Wagensberg (2002): *Si la naturaleza es la respuesta, ¿cuál era la pregunta? y otros quinientos pensamientos sobre la incertidumbre*. Barcelona, Tusquets, pp. 93-94.

1. Conceptos básicos

Este documento es una reelaboración del documento “Algunas notas sobre consultoría organizacional”, utilizado en algunos cursos de formación.

Para construir nuestro concepto de consultoría hemos de pensar en una organización o quizá en una parte o un embrión de organización que, en un momento dado, encarga a un agente o instancia (en principio externa) la realización de un proceso que en una clasificación entre procesos operativos y procesos de gestión ubicaríamos entre estos últimos. Quizá habría que especificar más y no baste con decir que el proceso que se externaliza es un proceso de gestión. Diríamos, entonces, que parece más apropiado hablar de consultoría cuanto más nuclear o significativo es ese proceso de gestión, cuanto mayor es su impacto estratégico para la organización.

Avanzando algo más diremos que, desde nuestro punto de vista, el encargo y, consecuentemente, el proyecto de consultoría tiene estructuralmente (es decir, de por sí) un comienzo y un final y tiene, estructuralmente (con independencia de cuáles sean sus peculiares objetivos en cada caso), la vocación de contribuir a que la organización destinataria incorpore o desarrolle las competencias y el conocimiento cuya ausencia o escasez ha desencadenado la demanda de consultoría. Creemos que esta es una regla de oro importante, por más que pueda tener excepciones.

Y dada la importancia de los procesos que la organización destinataria encomienda a la consultoría y dada esta condición estructural de proceso que ha de desencadenar aprendizaje organizacional, la relación entre las personas destinatarias y la consultora o consultor tiene también unas características especiales que resultan ser críticas de cara a alcanzar los resultados deseados por parte de las diversas instancias o agentes participantes en el proceso y que tienen que ver con una especial combinación entre proximidad y distancia, entre ponerse la camiseta de la organización y ser un ojo externo, entre implicación e imparcialidad difícil de explicar pero imprescindible de conseguir. Las pautas de relación se parecen a veces a las de la relación de ayuda, a las de la terapia, a las de la mediación y a otras referencias interesantes.

Hay quien sostiene que la reestructuración de la sociedad y de las organizaciones que está teniendo lugar en la denominada sociedad informacional tiene mucho que ver con el incremento de la conectividad que brindan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y con la disminución de los costes de transacción que va aparejada a esa conectividad. Ello estaría llevando a una reestructuración en red del mundo de las organizaciones formales cuyos límites se difuminan abriendo inéditas oportunidades para los procesos de consultoría. En el ámbito específico de la intervención social y del tercer sector hemos de añadir que la actividad de consultoría está, en nuestro entorno cercano, en sus primeros pasos.

2. El proceso de consultoría: el ciclo del proyecto

El encargo de partida puede ser, inicialmente, ambiguo y difuso o, en el otro extremo, tener unos precisos términos de referencia. En todo caso, posiblemente el primer reto de la consultora o consultor tras recibir o asumir el encargo es entablar un diálogo empático, inteligente y ágil con su potencial destinataria en el cuál, conjuntamente, identifiquen las necesidades de consultoría que se dan (o su ausencia) y, consiguientemente, establezcan los perfiles de la contribución que se espera del consultor o consultora. Ni que decir tiene que el punto de partida es el mencionado encargo. Realizar una intervención de este tipo sin que exista una necesidad sentida y una demanda expresa por parte de quienes tienen la legitimidad y la posibilidad para encargarnos el trabajo es algo verdaderamente temerario y, seguramente, inexplicable.

Por otro lado, hay encargos de consultoría que son una trampa para cazar elefantes. En ocasiones la demanda de consultoría se produce cuando la situación de la organización

es desesperada. Los pasos progresivos en la identificación de necesidades y en establecimiento de compromisos deben ayudar a que no caigamos en una de esas peligrosas trampas.

Sea como fuere, tras esa primera conversación lo usual es que la consultoría elabore una propuesta en la que haga referencia a cuestiones como las siguientes:

- Cómo entiende el encargo y el contexto en el que ese encargo se produce.
- Cuáles son los objetivos a alcanzar con el proceso de consultoría en términos de cambios, por ejemplo, en los conocimientos, sentimientos, valores, capacidades, relaciones, procesos o estructuras de la organización.
- Qué compromisos asume el consultor o consultora y qué compromisos entiende que asume la organización y, en particular, algunas personas dentro de ella.
- En qué plazos, con qué actividades y con qué productos (entregables) se va a desarrollar el proceso de consultoría.
- Cómo se va a evaluar el proceso.
- Qué recursos se van a necesitar.

Normalmente a partir de esa propuesta se construiría, entre quien o quienes representen a la organización y la consultora o consultor el contrato de consultoría en el cuál ambas partes formulan y asumen los compromisos necesarios para llevar a cabo el trabajo. Con todo, el arte de la consultoría exige sensibilidad y flexibilidad para, con la carta de navegación que ofrece el proyecto y el contrato, ir modulando y moldeando un proceso que entendemos como abierto y participativo.

Sea como fuere los primeros pasos del proceso tendrán un alto componente de diagnóstico o evaluación por parte de la consultora o consultor que dedica una buena parte de su energía inicial a obtener y procesar la información que le permita orientarse al mismo tiempo que, hasta un cierto punto, renegocia su presencia y actuación con todas las personas y grupos afectados por el proceso o que puedan tener interés en él, incrementando en lo posible su capital de legitimación *real* (por más que cuente, y es fundamental, con la legitimidad *formal*).

Podríamos decir que, después, el proceso de consultoría toma *velocidad de crucero* y se va desarrollando según lo previsto. Puede haber, según cuál sea el encargo, momentos

más informativos, más formativos o más de acompañamiento en progresiones que pueden variar según cada caso.

Por último hablaríamos de la preparación y la realización de la salida de la consultora o consultor (unido a un posible servicio post-venta o seguimiento posterior). En todo caso la retirada ha de ser, en principio, progresiva para que el sistema-cliente se vaya adaptando y vaya comprobándose cómo se comporta en ausencia de la consultora o consultor. Actividades de sistematización de la experiencia y evaluación del proceso pueden estar muy indicadas en este momento.

Sea como fuere ha de entenderse que estos modelos de proceso de consultoría no tienen sino un valor muy relativo y vagamente indicativo. Entre otras razones porque, como veremos a continuación, son muy diversos los servicios que pueden prestarse desde un área o empresa de consultoría.

3. Algunos servicios de consultoría

Pongamos algunos ejemplos de servicios que podríamos prestar más pronto o más tarde:

1. Elaboración de planes o proyectos sociolaborales y sociales en general.
2. Diseño de servicios, programas o centros para la intervención sociolaboral y social en general.
3. Acompañamiento o asesoramiento en procesos de planificación, decisión, reflexión, desarrollo o evaluación para organizaciones e instituciones del sector social.
4. Evaluación de programas u organizaciones.
5. Diseño y realización de proyectos de investigación social.
6. Realización de proyectos de investigación cualitativa, investigación acción e investigación participativa.
7. Valoración de proyectos sociales.
8. Desarrollo y mejora de procesos y sistemas para la gestión de la intervención sociolaboral y social en general.
9. Diagnóstico, planificación y realización de acciones en el campo de la formación dirigida a trabajadoras y trabajadores de lo social.
10. Diseño y dinamización de procesos de construcción de alianzas y redes entre organizaciones del sector social.
11. Elaboración de publicaciones.
12. Procesos de mejora de la calidad en organizaciones e instituciones de acción social.

13. Apoyo en la captación, gestión y desarrollo de recursos humanos para entidades del sector social.
14. Diagnóstico, diseño, manejo y explotación de sistemas de gestión de la información para organizaciones del sector social.
15. Apoyo en la utilización de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para la gestión de organizaciones y la acción social.
16. Apoyo en procesos de elaboración y gestión del conocimiento para organizaciones del sector social.

4. Criterios de calidad en consultoría

No creemos en el consultor o consultora que deslumbra con el diagnóstico sorprendente o que asombra con la receta mágica, por más que, frecuentemente se le someta a esa expectativa. Tampoco, por cierto, creemos en la consultora o consultor que reescribe (quizá con más colores y tipos de letra) lo mismo que las personas de la organización le dijeron. En términos generales creemos en la consultora y el consultor que:

- Dedicar un tiempo y unos recursos razonables a hacerse con una comprensión propia de la organización o situación organizacional en cuestión.
- Identifican con claridad, realismo y humildad cuál puede ser, en cada caso, su contribución.
- Mantienen con sus interlocutoras una actitud de acompañamiento con las dosis adecuadas de proximidad y distancia.
- En su comunicación y en su relación, sin mentir, expresan en cada circunstancia aquello que, en cada caso pueda ayudar a cada persona a comprender y realizar los cambios razonablemente factibles.
- No generan dependencia sino más bien favorecen el empoderamiento de sus interlocutoras mediante la entrega de la información necesaria y el desarrollo de competencias en ellas.
- Realizan las actividades y entregan los productos pactados en el plazo establecido.
- Se someten a mecanismos fiables de valoración por parte de las personas participantes en los procesos.

Como decíamos, nos parece importante que los proyectos de consultoría tengan un comienzo y un final. Es mejor terminar una etapa con unos objetivos delimitados y después, desde la libertad de las partes, volver a plantear un nuevo proyecto, que estar inmersos en largos procesos que pueden favorecer la dependencia en una de las dos

direcciones o en las dos. De igual manera que el consultor o consultora tienen que saber entrar con suavidad y asertividad en el entorno organizacional en el que van a desarrollar su trabajo, tienen que saber salir de él, también con asertividad y suavidad, cerrando bien el proceso de consultoría.

La consultora o consultor han de saber que al penetrar en la organización rompe el equilibrio preexistente e invade un espacio en el que las personas allí presentes se juegan, posiblemente, una parte importante de su vida. Por ello habrá de tener especial cuidado en intentar involucrarse con los diferentes actores presentes en adecuados procesos de comunicación, participación, legitimación y evaluación. Ello no quiere decir que la consultora o consultor deba entregar (consciente o inconscientemente) a ninguno de esos actores la posibilidad de condicionar o limitar su legítimo margen de acción como consultora o consultor.

De igual manera, la consultora o consultor ha de ser consciente de que toda organización posee un patrimonio de conocimientos, relaciones, vínculos, liderazgos, estructuras y procesos que, inadvertidamente, puede menospreciar o deteriorar, muchas veces sin ofrecer a cambio nada mejor. Ahora bien, no podemos olvidar que el consultor o consultora son agentes de cambio y que todo cambio se encuentra con resistencias que han de ser vencidas.

En cualquier momento del proceso, la consultora o consultor ha de ser capaz de identificar la existencia de necesidades de consultoría a las que no está en condiciones de dar respuesta para comunicarlo al cliente con el fin de que pueda articularse la presencia de otros aportes o, en todo caso, tomarse la decisión adecuada.

Todo proceso de consultoría exige, junto al tiempo de presencia del consultor o consultora en la organización, un considerable tiempo de preparación y seguimiento que habrá de ser tenido en cuenta y realizado sin escatimar dedicación. Por otra parte todo proceso de consultoría es una oportunidad de aprendizaje para la consultora o consultor, aprendizaje que ha de ser gestionado.

5. Competencias en consultoría

La persona que desee hacer consultoría debe haber construido, en principio, un modelo de comprensión de los procesos u organizaciones sociales con los que entra en contacto

y un modelo de gestión de dichos procesos u organizaciones. Sobre esa base normalmente presentará algún grado de especialización en torno a:

- Algunos de los procesos en cuestión.
- Algunos tipos de organizaciones o actividades a las que pueden dedicarse las organizaciones con las que entra en contacto.

En su ser y su parecer la consultora y el consultor ha de saber cuáles son las cualidades y competencias que las organizaciones van a valorar en ella o él. Entre ellas, sin duda, estarán:

- La discreción, dado que en su labor, la consultora o consultor va a tener acceso a informaciones, sentimientos y decisiones críticas para las personas u organizaciones destinatarias de la actividad.
- La cordialidad, dado que se le va a pedir que se integre en entornos organizacionales en los que, en ocasiones, hay conflictos interpersonales.
- La empatía, ya que en muchas ocasiones habrá de ser el receptor de vivencias y reflexiones intensas por parte de sus interlocutores.
- El conocimiento científico y técnico sobre los procesos y organizaciones sociales y, en cierta medida, sobre la actividad en la que está involucrada la organización destinataria.
- La capacidad de seleccionar y procesar información con rigor y rapidez.
- La independencia, el no ser portador de intereses espurios.
- La elegancia, el saber estar con la distancia y la proximidad adecuadas en muy distintas situaciones.
- La capacidad de dinamizar situaciones de interacción y de trabajo.

En materia de consultoría parece difícil ser fraile sin haber pasado nunca por las cocinas del convento. Y una última idea: Hay un fluido inestable y precioso que debe circular por las venas de cualquier proceso de consultoría. Sin él nada es posible. Ese fluido es la confianza.

Para seguir leyendo

Hay muchos libros sobre consultoría. Algunos que pueden valer la pena son:

- ARGYRIS, C. (2000): *La asesoría deficiente y la trampa en que caen los administradores*. México, Oxford University Press.
- KUBR, M. (dir.) (1994): *La consultoría de empresas. Guía para la profesión*. Ginebra, OIT. Hay una posterior edición en castellano y una última en inglés cuya introducción y conclusión se puede encontrar en la página web de la OIT (ver más abajo).
- LAMBERT, T. (1997): *Manual de consultoría*. Barcelona, Gestión 2000.
- MARTÍNEZ SELVA, J.M. (2002): *Marketing de servicios profesionales*. Madrid, Prentice Hall.
- NEUMANN, J.E. y otros (eds.) (1997): *Developing organisational consultancy*. London, Routledge.
- PETERS, T. (2000): *50 claves para hacer de usted una marca*. Bilbao, Deusto.
- RODRÍGUEZ, D. (1999): *Diagnóstico organizacional*. México, Alfaomega.
- SCHEIN, E.H. (1973): *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Panamá, Fondo Educativo Interamericano.

En Internet está bien visitar, para empezar y por ejemplo:

www.avic.es (Es la asociación vasca de empresas de ingeniería y consultoría. Allí se encuentra un código ético y catálogos de servicios, entre otras cosas).

www.fcavn.es (Se encuentra algún estudio de mercado interesante al respecto).

www.infonomia.com (Píldoras y gestión del conocimiento, también cosas sobre consultoría).

www.oit.org (La página de la Organización Internacional del Trabajo).

www.fantova.net
