

PARA QUÉ ESTOY CONTRATANDO UN CONSULTOR*

"Lo esencial es invisible a los ojos."
Antoine de Saint-Exupery

INTRODUCCIÓN

Hace algunos años escribí un artículo para ADN¹ cuestionando la forma en que gran parte de las empresas brasileras contratan empresas de consultoría. Transcurrido algún tiempo, verificando que poco o casi nada cambió, vuelvo hoy sobre el mismo asunto para hacer tres preguntas:

- ¿Usted sabe, claramente, para qué está contratando un consultor?
- ¿En cuánto tiempo usted espera que el trabajo del consultor este concluido?
- ¿Usted sabe cómo medir el trabajo del consultor?

Si usted no puede responder a alguna de estas preguntas formuladas, por favor, no contrate los servicios de consultoría sin, por lo menos, leer este artículo. Si, entre tanto, usted no tiene dificultades en responderlas, felicitaciones. Sepa usted que forma parte de una pequeña minoría.

Tal vez algunas personas estén sorprendidas de que esta "alerta" surja justamente de un consultor, otras entre tanto, ya saben que el principal papel de un profesional de esta área es ayudar a la organización, a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de su vida, a buscar soluciones para sus problemas. Su mayor compromiso debe ser con la verdad.

En este artículo vamos a responder esta y otras cuestiones para usted.

AL FINAL, PARA QUÉ ESTOY CONTRATANDO UN CONSULTOR

El principal papel de cualquier consultor es el de aconsejar. Pero, ¿cómo aconsejar a alguien que no sabe para qué precisa de este profesional?

Algunas personas, quizás menos informadas, todavía creen que el "mejor consultor" es aquel que pasa un buen tiempo "haciendo el diagnóstico" de la empresa para después presentar, la mayoría de las veces, un informe que contiene todo lo que la empresa ya sabe... La sensación que tengo por esta situación es similar a que *alguien me pida el reloj prestado para decirme la hora*.

Lo que estas personas no saben es que existen procesos modernos que sustituyen el diagnóstico con las siguientes ventajas: *son rápidos y no cuestan caro*. Al final, el dinero es un producto escaso en el mundo.

Lo que ellas tampoco saben es que existe una "regla de oro" en consultoría que dice:

ES SIEMPRE EL CLIENTE QUIÉN DEFINE EL PROBLEMA DESDE SU ÓPTICA

J. B. Lodi, uno de los consultores con más experiencia y renombre en nuestro país, cierta vez dijo: *"no es raro saber, de antemano, que el cliente no quiere o no puede resolver su problema, o no está maduro para eso, o le cuesta más barato dejarlo como está"*².

El grado de complejidad y de participación del consultor también es *definido por el cliente*. El cliente tiene el derecho de decidir los límites del trabajo del consultor, esto es, dónde comienza y termina su trabajo. Esto sólo es posible, definiendose de forma explícita, *lo que se espera como resultado final*.

Hechas las observaciones que considero indispensables, pasaré a listar algunos puntos que si son observados, ayudarán a las empresas a identificar si tienen o no necesidad de contratar un consultor.

Presentaré, cómo debe ser la relación con ese profesional.

CONSULTOR: ¿PROBLEMA O SOLUCIÓN?

En un primer y frío análisis yo diría que el hecho de tener que contratar alguien para que ayude a solucionar un problema de la organización ya es un problema. En la mejor de las hipótesis esa necesidad es un indicador de que la organización no dispone de capacidad propia para hacerlo.

Pero ahora surge otro problema: ¿a quién contratar? La respuesta no es simple. Depende de la necesidad de cada organización. Lo que sé es que nadie es competente en todo. Por eso siempre recomiendo que antes de contratar algún profesional -o empresa- es aconsejable *saber quién compone su equipo*. La era del *lobo solitario*, que *hace todo* terminó!

No hace mucho tiempo, fui invitado por un empresario para conversar sobre su empresa. El expuso su problema. El problema era de operación en el "piso de fábrica". Educadamente le explique que sería mejor atendido por una consultora asociada a la mía, especializada en resolver problemas de manufactura y mantenimiento en áreas productivas de fabricación.

El cliente quedó satisfecho con la atención y yo no desperdié ni su tiempo ni su dinero "intentando resolver" lo que no es de mi vocación.

Gracias a esta postura, mi empresa ahora está siendo contratada para promover la mejoría de los resultados de su organización. Modestia aparte, en eso somos campeones. Se precisa solamente conversar con nuestros clientes satisfechos.

CUÁNDO SE PRECISA DE UN CONSULTOR

Algunos autores afirman que las empresas normalmente llaman cuando pretenden desarrollar procesos de excelencia para sus negocios en los siguientes puntos:

- No tienen conciencia de lo que es mejor;
- Poseen sistemas reactivos de respuesta para los clientes;
- Poseen sistemas de Calidad parciales;
- No definen claramente sus objetivos;
- No miden sus desempeños; y,
- No tienen estrategia de largo plazo o de Calidad.

Eso hace que los líderes empresariales contraten "gurús", o adopten "modelos" que resultan ciertos en otros lugares.

Ellos no saben, no obstante, que eso normalmente sólo empeora todavía más la situación. Entre otros justificativos es siempre bueno recordar que esos modelos importados fueron hechos para la empresa de *John and Mary* y no para la de *Juan y María*.

J. S. Morgan³, analizando la cuestión, comenta: *"La necesidad de realizar cambios en la organización puede pasar desapercibida por la administración de la empresa, que está limitada por su cultura. En este caso, los consultores externos pueden dar valiosas contribuciones por estar exentos de la contaminación del ambiente interno."*

Basado en el estudio del autor, enumero en mi libro algunos indicadores de situaciones críticas que exigen cambios, con o sin ayuda de consultores⁴. Son ellos:

- *Demora y plazos sistemáticamente vencidos*

La empresa sufre de la crisis del apuro. Esto atenta contra el tiempo necesario para superar atrasos causados por falta de diseño o rediseño de sus procesos, inclusive el de atender y retener a los clientes.

- *Poca flexibilidad*

Estructuras antiguas y poco flexibles. La iniciativa es combatida y, a veces, penada. La desmotivación impera y la organización se arrastra.

D. Gomes, nos cuenta en su libro una historia que bien ilustra este tipo de problema⁵. Escribe la autora: *"Un día, un instructor estaba con un grupo de colaboradores de una empresa dando un curso. Hablaban sobre la afirmación del Dr. Deming, de que es preciso tener satisfacción en el trabajo, cuando una joven dio un testimonio personal que le chocó a todos los participantes. Contó que la empresa donde trabajaba anteriormente exhibía en las paredes de sus salas una frase que reflejaba la política de aquella organización. En cuadros, con lindas molduras, había el siguiente mensaje:*

USTED NO ESTÁ SIENDO PAGADO PARA TENER EMOCIONES

"La inercia – observa J. S. Morgan – lleva a que la organización formal se perpetúe, independientemente de criterios de eficacia, pues las percepciones, en general, están bloqueadas o mal desarrolladas. Estructuras no alteradas por más de dos años, pueden reflejar inadecuaciones que explican la ocurrencia de fracasos."

- *Objetivos imprecisos*

Actualmente atendí a una empresa que no divulgaba internamente sus objetivos por juzgarlos confidenciales.

Siempre que los objetivos de una organización no son convenientemente comunicados a su equipo, todos pasan a hacer aquello que "creen" que debe ser hecho, lo que habitualmente genera errores, engaños u omisiones que se reflejan directamente en los resultados de la empresa. Cabe recordar que el resultado no es solo financiero.

- *Objetivos contradictorios*

Cuando la responsabilidad no está definida, no es de nadie. La generación de objetivos contradictorios, normalmente observada en organizaciones donde la conducción no está definida, genera una *gestión intuitiva* y la consecuente existencia de acciones aisladas y de personalismo, generadores de conflictos e irresponsabilidades – el famoso eso no es para mí!

- *Falta de equilibrio organizacional*

Más de una vez, a falta de una visión clara de los procesos de la organización, acaba por sobrecargar algunas estaciones u organizaciones de trabajo, en tanto que otras están semi ociosas. Es bueno estar atentos del hecho de que las empresas del futuro serán administradas por procesos y por tiempos.

- *Éxitos del pasado como mito*

*"Una de las principales causas de fracasos en las organizaciones, y la consecuente necesidad de contratar un consultor para que ayude a revertir la situación, es la 'monotonía' con que son administradas. Los dirigentes de esas organizaciones se apoyan en los éxitos del pasado y dejan de prepararse para el futuro."*⁶

Segundo G. Stalk Jr. y L. Urwick⁷ *"cuando la empresa comienza a presentar señales negativas, la primera acción a realizar es la de examinarse la situación de sus dirigentes, gerentes y líderes de procesos, en cuanto al nivel de actualización."*

En cuanto a este último tópico me gustaría hacer un comentario aparte. No son pocas las organizaciones que consideran métodos y procesos de éxito en épocas pasadas como intocables. Cualquier movimiento en el sentido de mejorarlos o incluso cambiarlos es interpretado como *acción reaccionaria* y rechazado con autoritarismo y, a veces, con cierta *"truculencia"*.

Lo que las personas que así actúan ignoran, es que sujetando la organización al pasado están impidiendo su desenvolvimiento, crecimiento, modernización. Ellas están "saboteando" su propio negocio, permitiendo que organizaciones más ágiles y comprometidas con el futuro ocupen su espacio de mercado. Algunas de ellas, lamentablemente, sólo se sensibilizan cuando ya es muy tarde. Un triste y real ejemplo es el del *The Saturday Evening Post*, del cual extraje parte del discurso de su presidente Martin Ackerman: *"Este es uno de los días más tristes de mi vida: triste para mí, para nuestros*

empleados, auxiliares, directores y, de hecho, para el público americano. Aparentemente, no existe más necesidad de nuestro producto en el esquema de vida actual."

LA DURACIÓN DE LA CONSULTORÍA

Es obvio que no existe una receta para determinar eso, no obstante, yo arriesgo a decir que la duración ideal de la consultoría es solamente *aquella en que el problema que llevo a la organización a contratar un consultor perdura.*

Muchas veces, el consultor es convocado para realizar otros trabajos al término de aquel inicial. Hasta aquí todo bien, lo que no debe ser olvidado es que una de las principales misiones de un profesional de esta área es *capacitar a uno o más miembros del equipo del cliente* para que solucionen sus propios problemas. La organización precisa *caminar con sus propias piernas.*

CÓMO MEDIR EL TRABAJO DEL CONSULTOR

Más de una vez soy obligado a decir que no existe un sólo modelo para eso. De una cosa, sin embargo, tengo certeza, tanto que dedique un capítulo del anterior y algunos párrafos de mi nuevo libro sobre el tema control. Como cierta vez dijo un sabio, donde no existe control existe corrupción.

Una de las formas que recomiendo es la realización de *reuniones de análisis crítico*, como máximo, cada 60 o 90 días, pues hoy ya existen metodologías que permiten que se obtengan resultados hasta en plazos menores.

Eliyahu Goldratt cierta vez dijo: *"Dígame cómo me mide y le diré cómo me comportaré. Si me mide de manera ilógica... no se queje del comportamiento ilógico."*

CONCLUSIÓN

El gran desafío es identificar de forma clara la necesidad de contratar un consultor, un especialista que pueda ayudar a la organización en determinado momento, sin que tenga que ser contratado en otro problema.

Dejo aquí, sin tener la pretensión de que este artículo represente la palabra final sobre el asunto, algunas recomendaciones finales que sumadas a los tópicos presentados en el texto servirán de punto de partida para tomar decisiones sobre este tema. Son ellas:

1. Dé preferencia a consultores que trabajen con un equipo. Nadie tiene conocimiento sobre todo;
2. Pida referencias y converse con clientes ya atendidos por el consultor;
3. Procure saber el nivel y la frecuencia con la que él y su equipo se actualizan;

* Autor: Prof. Antomar Marins e Silva, MBA

Principal Ejecutivo del Grupo Marins, Molnar & Asociados y Consultor de la United Nations Industrial Development Organization – UNIDO – en las áreas de Gestión Estratégica de Negocios, Marketing y Calidad. MBA Master Business Administration en Calidad por la Grifo/Tampa of University, Docente de FGV Management. Fue Director Adjunto de Enseñanza de la ESPM Escuela Superior de Propaganda y Marketing. Es poseedor de innumerables premios y títulos profesionales en Marketing y Comunicaciones, además de honorarias en Brasil y el Exterior. Autor de los libros Gestión Estratégica y Negocios: Pensamientos y Reflexiones, Calidad: El Desafío de la Secretaria, Desperdicio: Cómo Eliminarlos a Través de los 5S's y Gestión Estratégica: Casos para Discusión.

Traducción: Ing. Fernando Olmedo

1 SILVA, Antomar Marins y - Entendendo o Papel do Consultor, Rio de Janeiro, ADN, Ano VII, N° 33

2 LODI, João Bosco - O Fortalecimento da Empresa Familiar, São Paulo, Pioneira

3 MORGAN, John S. Morgan - Administração da Mudança: As Estratégias para Tirar Proveito das Mudanças, São Paulo, Zahar

4 SILVA, Antomar Marins y - Gestão Estratégica de Negócios: Pensamento e Reflexões, Rio de Janeiro, Grifo

5 GOMES, Débora Dias - O Processo de Multiplicação da Qualidade, São Paulo, Pioneira

6 SILVA, Antomar Marins y - Você Sabe Por Que as Empresas Morrem?, Rio de Janeiro, ADN, Ano VI, N° 42

7 STALK JR, George & URWICK, Lyndall - Elementos de Administración, Porto Rico, Universidade de Porto Rico