



Ben Dattner **Porqué
las Organizaciones
contratan
los Servicios
de Consultores
"Equivocados"**

Las organizaciones, así como los individuos, son ambivalentes con respecto al cambio. Tanto adentro como afuera de las organizaciones, las preferencias individuales alternan entre el deseo de mantener la estabilidad y el deseo de cambiar para adaptarse a circunstancias cambiantes. El cambio real, aunque casi siempre necesario, en la mayoría de los casos resulta difícil y provoca ansiedad tanto en las organizaciones como en los individuos. Es mucho más fácil hablar acerca del cambio y del crecimiento que llevarlo a cabo, y todos conocemos personas que alegan haber sido transformadas por cierta experiencia y otras que rápidamente retoman sus viejas formas de comportamiento.

La ambivalencia acerca del cambio puede determinar que ciertas organizaciones elijan a un Consultor o a una firma consultora que, si bien puede llegar a seguir los pasos requeridos para ayudar a una organización a cambiar, al final del proceso dejará a la organización en el mismo estado en que la encontró. Debido al temor que provoca un cambio real, los miembros de una organización pueden llegar a elegir un "placebo" (el consultor equivocado). Un consultor puede ser el "equivocado" porque posee la experiencia equivocada, las calificaciones equivocadas, o el enfoque equivocado.

Consultores con la experiencia equivocada

Una forma en que, sin quererlo, las organizaciones protegen el status quo, es contratando a un experto que brinda respuestas, en lugar de consultores de procesos que ayudan a la organización a formularse y responderse sus propias preguntas. Si bien los expertos pueden resultar muy útiles en la resolución de cierto tipo de problemas organizacionales, generalmente son contratados para "arreglar" algo cuando en realidad son los mismos miembros de la organización los que deben encarar el "arreglo".

Como caso anecdótico, una empresa que se basaba más en la tecnología decidió que necesitaba apoyarse más en el marketing. Para alcanzar este objetivo, contrató a un grupo de consultores de marketing que realizaron un análisis segmentado de clientes. Lamentablemente, estos consultores de marketing no tenían ni la experiencia ni la autoridad para encarar las razones por las cuales la empresa no estaba orientada hacia el marketing -los incentivos financieros y otros factores estructurales, de procedimientos y culturales, que contribuían a mantener el énfasis en la innovación tecnológica en lugar de enfocarse en los clientes-. No es de extrañar que, al haberse dejado de lado el examen de los factores organizacionales que mantenían la división entre los ingenieros y Marketing, la empresa no cambió a pesar de los resultados contundentes del análisis de segmentación de clientes.

Consultores con las calificaciones equivocadas

Algunas organizaciones eligen consultores que, debido a sus cualidades perso-

nales, no se encuentran en condiciones de producir cambios -consultores que necesitan algún tipo de asistencia ellos mismos, que se convierten en el centro de atención, que tratan de unirse a la organización y hacerse amigos de los empleados-. Estos estilos personales pueden configurar una interesante desviación para el cliente, pero solo sirven para distraer la atención de la difícil tarea de implementar el cambio.

Por ejemplo, una empresa que quería fomentar la colaboración entre las Divisiones de Marketing y Desarrollo que se encontraban distanciadas, eligió a un consultor porque era entretenido y tenía carisma. Sin embargo, gracias a la tendencia del consultor hacia el humor y la liviandad, el resultado fue que el consultor no se ocupó de los serios problemas que constituían la raíz del conflicto entre los grupos (una batalla personal entre los Directores de Marketing y Desarrollo, que en alguna época habían sido amigos). El consultor ni facilitó ni sugirió una reconciliación, y el conflicto entre los dos directores y sus divisiones se tornó más grave. Finalmente, uno de los Directores renunció, causando un costo enorme a la organización.

Consultores con el perfil equivocado

Una organización puede también elegir a un consultor que cree la apariencia de cambio, pero que en realidad no crea ningún cambio substancial. Una de las razones por las cuales los consultores podrían hacer esto, es porque no quieren o no pueden atacar la raíz del "problema actual" del cliente. Alguna vez, un consultor fue llamado para ayudar a una empresa a obtener una "comunicación más abierta" en un retiro fuera de las oficinas

- Administración de personal
- Maquila de nómina
- Reclutamiento y Selección de todo tipo de personal
- Consultoría en Recursos Humanos
- Valoración de candidatos



La Acordada 83-3 • Col. San José Insurgentes • 03900, México, D. F. • Tels: (55) 56150775 • 56151166 • 56116672 • 55636578
Fax: (55) 55636588 • ventas@rhenlinea.com • reclutamiento@rhenlinea.com • www.rhenlinea.com

de la empresa. A fin de abrir los canales de comunicación, el consultor presentó un ejercicio por el cual cada Departamento tenía que pararse y ser sujeto a las críticas en público de los otros Departamentos. A medida que los participantes se iban tornando más ansiosos, el consultor les aseguraba que estaban llegando "allí": A un lugar nuevo de apertura y candor.

El acuerdo tácito entre el consultor y la organización era que el consultor lograría que cada uno interpretara su propia ansiedad, como un signo de que se estaba progresando, pero que debía evitarse la mayor ansiedad que un diálogo sobre el fondo del asunto pudiese provocar. Desafortunadamente, si bien cualquier cambio real en una organización requiere de un cierto grado de ansiedad, no todo tipo de ansiedad resulta un indicador de que el cambio está realmente ocurriendo. La presencia de efectos secundarios no convierte a un placebo en medicina.

La Solución

Los cambios organizacionales reales tienen un costo inmediato en materia de tiempo, esfuerzo, energía, dinero y ansiedad, que puede no llegar a recuperarse en el largo plazo. En el corto plazo, un cambio bajo la forma de un ritual puede llegar a producir mejores resultados, a menor costo y riesgo, que un examen realista y doloroso de los cambios reales que se requieren. En otras palabras, en el corto plazo un placebo puede parecer mejor que la medicina real que puede tener efectos secundarios no deseados. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los placebos no funcionan en el largo plazo y eventualmente las organizaciones tienen que confrontar la realidad. Los placebos pueden hasta tener un efecto perjudicial, ya que dilatan la identificación de los síntomas y el tratamiento real de los problemas. De la misma forma, la contratación del consultor "equivocado" puede resultar peor que no contratar a nadie, si a raíz de tal conducta se dilata el proceso a través del cual las organizaciones se dan cuenta de que lo que funcionó en el pasado, no funcionará en el futuro.

En conclusión, la ansiedad de un posible cambio ha llevado a varias organizaciones a contratar al consultor "equivocado", quien puede llegar a ofrecer un tratamiento a corto plazo a expensas del progreso a largo plazo. Sin embargo, otras organizaciones están dispuestas a examinar sus supuestos fundamentales, cultura, estructura y procesos, y son capaces de abierta y cándidamente explorar sus capacidades, debilidades, oportunidades y desafíos. Tampoco la selección del consultor "correcto" garantiza que el esfuerzo de cambio será exitoso. La ambivalencia de una organización con respecto al cambio, puede prevenir el progreso en todo momento del proceso de cambio, y es por ello que la organización y el consultor deben estar constantemente atentos para no sucumbir a la tentación de reducir la ansiedad en vez de hacer preguntas difíciles o examinar los problemas de fondo y trabajar juntos para producir cambios reales.

Ben Dattner, Director General de Dattner Consulting. Su e-mail es: ben@dattnerconsulting.com