



La cara oculta de la consultoría en los países en desarrollo

Guillermo Camacho Caro*

El Contexto

La América de 1492 para acá ha sido sometida a dos tipos de ocupación.

La conquista española hecha a sangre y fuego y la transferencia de inconformes anglosajones que venían en busca de espacio y libertad. Las carabelas de Colón y el Mayflower tienen dos significados distintos. Las primeras venían en busca de botín; el otro de oportunidades. Así se definieron los centros de gravedad del mundo llamado en desarrollo y del mundo desarrollado. Estas son definiciones incompletas ya que el mundo siempre estará en desarrollo. Es más preciso hablar de Países independientes y países dependientes. La dependencia económica, política y hasta cultural es el cuadro definitorio de la connotación del subdesarrollo.

Dar ayuda en un país independiente es por supuesto distinto a dar ayuda en un país dependiente.

El análisis del contexto es la base de la Consultoría exitosa. Para ser coherentes es necesario auscultar el contexto económico-social y cultural de los países en donde nos corresponde actuar. Conocer el alma de las gentes, su intimidad espiritual, sus condiciones materia-

les, es una precondición para poder prestar ayuda.

El reporte sobre Desarrollo humano de las Naciones Unidas (1992) citado por la Revista Bussines Week, de mayo 11/92, destaca un hecho económico importante: la disparidad de ingreso entre el más rico 20% de los más pobres muestra las siguientes relaciones:

1960	30:1
1970	32:1
1980	45:1
1989	59:1

Manejar una tendencia económica de esta naturaleza pone al Consultor en la posición de prestar ayuda para la supervivencia. Sólo un pequeño núme-

ro de empresas nacionales y las Multinacionales radicadas en los países pobres tienen algún margen de contención a estas tendencias. Lo que ocurre a nivel internacional los países más ricos vienen a ser cada vez más ricos - ocurre también dentro de los países - las empresas más ricas se enriquecen cada vez más.

El mundo económico parece ser Paretiano. Sin embargo los países del sudeste asiático están contradiciendo la regla paretiana del desarrollo económico. Estos países han logrado asimilar del mundo occidental varias cosas:

- Poner la ciencia y la tecnología al servicio del trabajo productivo.
- Incrementar las exportaciones para cubrir inteligentemente nichos de mer-

Este artículo fue presentado en el coloquio internacional. "El oficio del Dirigente, su pasado, su presente, su porvenir", realizado entre el 15 y el 19 de junio de 1992 en Centro de Estudios en Administración Internacional (CENA), de la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de Montreal Canadá.

* Profesor Especial Departamento de Gestión Empresarial. Universidad Nacional.



cado en los países con mayor afluencia.

c. Manejo monetario, orientado a la estabilidad cambiaria y al bajo costo del dinero para poder impulsar la producción de bienes y servicios competitivos.

Los países dependientes son débiles en el manejo de ciencia y tecnología; manejan mercados cautivos con poca agresividad hacia el mercado externo y tienen una crónica debilidad en el apoyo a la producción por parte del sistema financiero. Estas tres vulnerabilidades parecen determinar el empobrecimiento relativo continuado de que nos hablan las Naciones Unidas en el informe antes citado.

La ventaja de un análisis de contexto es que nos pone de inmediato frente a un cúmulo de oportunidades para ejercer la Consultoría. El análisis de vulnerabilidad nos provee la información sobre qué se necesita en el medio y por tanto qué debemos estar dispuestos a ofrecer los Consultores.

La observación sistemática de lo que han logrado los países que se están escapando a la ley paretiana del desarrollo económico, es una segunda fuente de oportunidades. Qué está haciendo el mundo empresarial en esos países; cómo articular el esfuerzo creativo entre las empresas y éstas con el sistema educativo y con el Estado, constituye una fuente de investigación para orientar la acción empresarial inteligente en nuestros países. El paretianismo es la ley que rige los sistemas estáticos pero no los dinámicos dirigidos por un pensamiento estratégico. En lo social no parece haber leyes inexorables; mientras existan grados de libertad, conocimiento, trabajo sistemático y continuado para implementar una teleología económico-social, el hombre parece tener la oportunidad de construir su propia realidad.

Para eso fuimos dotados de corteza cerebral, otra cosa es que no estemos dispuestos a usarla a plenitud. El hombre tiene limitación en el uso de los recursos que lo rodean pero su mayor limitación sigue estando en la deficiente utilización de su propia potencialidad. Estamos absortos en el interés por las cosas y pagamos caro el olvido de nosotros mismos.

Cuando Quetzatcoalt dejó sus súbditos mexicanos y se perdió por el occidente bajo la promesa de que volvería con gran pompa y muchos beneficios, por el oriente; volvió sí, por Oriente, pero esta vez fue Hernán Cortés con su flota, quien, confundido con el Dios nativo, fue aceptado sin gran esfuerzo por los pobladores de México. Esta sustitución de una cultura autóctona por una importada, ha incubado en el medio latinoamericano una extraña mezcla de cristianismo español, dogmático y reverencial con un sentimiento de desengaño y duda en lo que se llama entre nosotros la "malicia indígena". Esta constante cultural de los pueblos latinos se tipifica en una aceptación formal de las reglas pero no una vinculación de compromiso con lo exógeno, con lo que

Algunas motivaciones organizacionales para demandar servicios de consultoría:

- *El miedo administrativo
- *La curiosidad
- *El efecto demostrativo
- *La necesidad Real

venga de fuera de la entraña de la comunidad.

Esta característica contextual de la cultura latinoamericana, si bien representa un escepticismo útil para el desarrollo de las ciencias y las artes, constituye una limitación para el desarrollo organizacional de las comunidades de trabajo. Ejercer un liderazgo sostenido y debidamente estructurado para la acción no es un proceso fácil en la América Latina.

La función de ayuda en la América Latina está signada por este hecho cultural. Hay un sentimiento de despojo ante todo acercamiento en donde un agente externo, no vinculado a la comunidad, por lazos conocidos, se acerque en plan de ayuda. Entre más autóctono es el grupo y más elemental su forma-

ción, más necesita de lazos afectivos para estar dispuesto a acceder a los cambios inducidos por un agente de ayuda externa. Hay tantos motivos discriminatorios en el Universo demográfico latinoamericano, que "caer bien" en una comunidad o en una empresa, no es cosa fácil de lograr o de entender. Esa alma nacional dispersa por tantos intereses disímiles, gustos, gestos, tradiciones e ingresos dispares, tiene más un carácter de atomización social que el de una comunidad con nexos y vínculos cruzados que configuren una sociedad coherente y cohesiva.

En América Latina hay más repulsión que atracción social.

Este es un campo fértil para el trabajo de Consultores en las ciencias humanas. Ahí hay una enorme tarea por cumplir.

El humanismo como doctrina y práctica social en la empresa está especialmente favorecido para dar sus resultados en este ambiente. Una cultura antropocéntrica parece ser la destinada a reconvertir a Latinoamérica en un mundo de resultados humanos superiores.

Los logros obtenidos en sus empresas por dos líderes latinoamericanos, Hugo Estrada en Colombia y Ricardo Semler en Brasil confirman la tesis de que un enfoque humanista integral en las empresas es una opción más que necesaria y urgente para rescatar esta parte del mundo del empobrecimiento relativo creciente. Transejes y Semco son dos laboratorios vivos para el análisis, aprendizaje y clonización organizacional al servicio de las Empresas Latinoamericanas. En Empresas como éstas se pueden formar los Consultores que desempeñen un trabajo de vectores, tanto de las filosofías como de las prácticas administrativas más esclarecidas del mundo moderno. El investigador Joly en el coloquio de México promovido por el profesor Chanlat del HEC, en 1991, mostró cómo en Brasil se había producido una modernización Tecnológica sin un cambio notorio en las viejas tradiciones semif feudales. Las costumbres semif feudales en la empresa no son una variedad exclusiva del Brasil, son más bien, una regla generalizada en nuestros países. El Status, las jerarquías,



los poderes entrecruzados de familias, adobados con discriminación racial, discriminación regional y política crean un marco social enrarecido para la fluidez social de la meritocracia característica de sociedades más avanzadas.

A estos fenómenos se suma una forma muy extraña de teoría económica para el desarrollo montada sobre la inflación y la devaluación permanentes. Salarios bajos para la gente y precios altos para las cosas es la regla que guía la política económica predominante en estos países. Demeritar los salarios para dinamizar la economías, parecer ser la fórmula secreta de estos países para facilitar la concentración de poder económico, en vez de distribuir el bienestar. Así se genera la desesperanza colectiva, se alimenta el malestar social y se desestabilizan las formas de gobierno. En Latinoamérica, rendimos culto retórico a la gerencia participativa, predicamos a gran costo las bondades de la Calidad Total, pero todo esto no pasa de ser una distracción para parecer informados y administrativamente elegantes en los foros de Empresa.

La autocracia privada como práctica, dentro de una democracia pública como teoría, es la forma más deletérea para administrar estos pueblos.

Con un discurso político agotado para formular las macro-decisiones y un discurso administrativo primitivo para implementar las microdecisiones, estamos abocados a enormes esfuerzos de pensamiento y acción para enderezar el futuro inmediato de Latinoamérica. No se crea que hay una abdicación de los ideales democráticos. Por el contrario, como afirma Ricardo Semler: Nada es más trabajoso que la democracia. La democracia asusta, pero es extremadamente gratificante.

Así se justifica que los pocos, pero importantes casos de gerencia esclarecida, se conozcan, se distingan y se premien para facilitar el difusionismo de lo administrativamente válido en Latinoamérica. Será esta una tarea para el humanismo que en las versiones académicas y de Empresa se congregan en el coloquio de Montreal.

Es necesario que el ambiente

preadministrativo dominante en los países dependientes pueda ir cambiando rápidamente a posiciones de avanzada con formas de mayor sabiduría administrativa. La diferencia de potencial entre lo que hoy tenemos en materia de tecnología administrativa y lo que, aunque sea, en forma tácita, aspiramos a alcanzar, va a constituir la fuerza impulsiva que nos llevará a logros espectaculares en corto tiempo. Estas afirmaciones cargadas de optimismo organizacional se basan en las observaciones de campo logradas en años recientes en el ambiente latinoamericano.

Se preguntó a un Gerente francés que

La ventaja de un análisis de contexto es que nos pone de inmediato frente a un cúmulo de oportunidades para ejercer la consultoría.

dirigió una empresa metalmecánica localizada en el área rural de Colombia, en dónde era más fácil montar un programa de Calidad Total, si en Colombia o en Francia, respondió sin dilación que en Colombia. "Por que aquí hay un anhelo de cambio, una búsqueda ansiosa de algo mejor que justifique vivir". En Francia, por el contrario, se percibe un deseo de no perder lo que ya se ha alcanzado. Una estrategia de ataque versus una estrategia defensiva.

En tecnología de Producción tenemos el caso de la industria automotriz que está emigrando de USA hacia México. Las plantas mexicanas están logrando, según los últimos reportes, más productividad, más calidad, y un menor costo de US\$1.000 por unidad ensamblada que en las plantas de los E. U.

Pasar de no tener casi nada en Tecnología duras y blandas, como ocurre a muchos países del llamado Tercer mundo, a tener un avance espectacular va a

ser, sin duda alguna, la sorpresa poco pensada que van a deparar estos países en los comienzos del próximo milenio.

Los dos agentes responsables de estos eventos son las comunicaciones y los transportes que están determinando la ubicuidad de la acción humana. Esto no se ha conocido en la historia de la humanidad. Es un hecho nuevo y poderoso. No importa que los países más fuertes desarrollen políticas proteccionistas, como el gota a gota de tecnologías duras, o los forcejeos arancelarios de los mercados con mayor afluencia. La necesidad será más poderosa que el hartazgo. Los pueblos con más necesidades satisfechas se vuelven defensivos. Los pueblos con necesidades insatisfechas serán los más agresivos en todos los campos. No es una ley de los hombres. Es una ley de la naturaleza.

Las motivaciones de la demanda

Preguntarse por las motivaciones subyacentes en la demanda de Consultoría era, hasta hace poco, tan vago, como indagar por las características de la cara oculta de la luna.

Nada hay más útil para un Consultor como incursionar por la cara oculta de la Consultoría. Allí se encuentran los secretos para hacerla cómoda y a la medida del cliente. Sobre el conocimiento de esa cara oculta se construye el elemento de la confianza profesional, la certeza de la reciprocidad en el trato con el cliente, lo mismo que su fidelidad al Consultor, la apertura y el grado de compromiso para lograr los objetivos propuestos.

Examinaremos las cuatro motivaciones fundamentales que un cliente puede tener para justificar la demanda de Consultoría. Son realmente las motivaciones del consumidor. Los encajamientos necesarios para que ocurra una demanda de ayuda frente a una oferta disponible para prestarla de manera eficaz y oportuna.

Las cuatro motivaciones son similares a las que pueden aparecer en un proceso de venta, o visto de una manera más sutil, es una maniobra de seducción.



Ellas son

- * El miedo administrativo.
- * La curiosidad.
- * El efecto demostrativo.
- * La necesidad real.

Desde el principio es preciso reconocer que las tres primeras motivaciones pertenecen al mundo de la subjetividad y sólo la última al de la objetividad. Las tres primeras tienen una extraña similitud al comportamiento de los adolescentes administrativos. Sólo la última pertenece al terreno de la madurez administrativa.

En los contextos de los países dependientes, en los cuales se dan en forma espontánea, las conductas de adolescencia administrativa, las tres primeras motivaciones son las predominantes. La dependencia crea una demanda neurótica que tiende a satisfacerse mediante una oferta que necesariamente, por efectos de simetría emocional, tiende a ser atendida por una oferta neurótica.

Es por esta razón que en el coloquio de Cali (Ver en Búsqueda de una administración para América Latina, publicado por Oveja Negra con patrocinio de HEC, y Univalle) se afirmó que el Consultor es el más perfecto neurótico de la sociedad empresarial.

El miedo administrativo. Ocurre por varios motivos: por falta de roce sistematizado con la vida administrativa real, por ascensos improvisados sin una inducción y entrenamiento apropiados. Por vicios en los ambientes familiares o educativos sobreprotectores o amenazantes, por desconocimiento tanto teórico como práctico del proceso administrativo, o por falta de temple y coraje en la formación del carácter. Cuando una persona siente miedo, busca protección, ayuda. No quiere mostrar el lado débil de la huida. Siente el deseo y la urgencia de afirmarse en alguien. Aparece la necesidad del Consultor.

En un ambiente burocratizado, en donde no se estimula el desempeño superior, el hombre pierde los motivos para realizar tareas que no sean de rutina. Cualquier actividad diferenciada es necesario que la asuma "alguien más". Es preciso "no correr riesgos". Hay que

traer un Consultor. La mejor manera de realizar un cambio es mediante el empleo de un Consultor. Así hay a quien culpar. Al Consultor que ya se fue...

En las organizaciones "políticas", en donde no hay objetivos sino adhesiones u oposiciones, un Consultor es la mejor solución para desterrar el miedo a la crítica. A falta de un Consultor, bueno es un comité, o una junta. La dilusión de la responsabilidad es una forma "participativa" de encubrir el miedo a tomar decisiones, a encarar la acción.

Al miedo organizacional cuyos vectores y portadores son los agentes administrativos, se le puede atribuir un

Los consultores son de dos tipos: Consultores internos o sea aquellos que desempeñan la función de ayuda desde los puestos staff de las organizaciones. Son consultores en nómina. Los consultores externos son aquellos que proceden de un entorno ajeno a la organización o persona que solicita los servicios.

alto porcentaje causal para que se firmen contratos de Consultoría.

La curiosidad. Es una característica que compartimos con muchos otros vecinos del reino animal. La curiosidad es una sub-rutina inscrita genéticamente, según parece, en el sistema límbico. Estimulada constantemente por las manipulaciones de la sociedad mercantil mediante las técnicas de la publicidad y la propaganda, la curiosidad da cuenta de otro buen porcentaje de las llamadas a los Consultores. La curiosidad es

emparentada con la ignorancia. Es realmente ignorancia inquisitiva.

Sembrar curiosidad en la mente del cliente es una forma para asegurar cosecha de contratos de consultoría. El manejo de la curiosidad obedece a las mismas reglas que aparecen en la venta de intangibles. Por supuesto, ya que la consultoría es un servicio. Hacer mención del milagro japonés, del método Deming o del método Silva induce a la consulta de especialistas en Calidad Total o auto control por métodos de sugestión.

La curiosidad es una puerta alterna que conduce a la innovación o simplemente a la infidelidad y el adulterio. De todos modos es una buena herramienta al servicio del Consultor.

El efecto demostrativo. Si mi vecino ya tiene círculos de Participación por qué no, yo?...

"Empresa que no tenga programas de T.Q.C., no es empresa con futuro. Consigamos quien nos ayude".

La Consultoría también está al servicio de la moda. Hay empresas y Consultores "de marca". A veces se confunde el prestigio profesional serio con los maquillajes de imagen. Así se llega a confundir el precio con el valor en la prestación de Consultoría. Las firmas de Consultoría a veces priman sobre los individuos sobresalientes, porque el tamaño tiende a confundirse con la profundidad conceptual y práctica. Es mejor pagar a una firma que es un ente abstracto que a un hombre que es concreto.

Esto da origen a un curioso sistema de transferencia de fondos sin resultados reconocibles. Es una manera de hacer donaciones para mostrar relaciones con instituciones que tienen algún prestigio reconocido. Es bordear los límites de las patologías en el proceso de dar ayuda.

El Consultor tiende a convertirse así en un maquillador institucional perdiendo su razón de ser: dar ayuda oportuna y efectiva.

La necesidad Real. Es el punto culminante en el proceso de solicitar y prestar ayuda. Cuando el cliente es



maduro y objetivo; cuando el cliente procede siguiendo un pensamiento estratégico, la teoría y crítica impuestas en el origen de sus decisiones lo conducen a definir sus problemas y sus necesidades reales para solucionarlos.

Nada puede ser más satisfactorio que encontrar una demanda de este tipo para un Consultor profesional. Encontrar gente que sabe qué busca, qué quiere, a dónde desea llegar y reconoce de paso las limitaciones y vulnerabilidades que tiene, es una fortuna para el Consultor.

El medio subadministrativo característico de los países dependientes no siempre provee al Consultor demanda madura de servicios. Se puede observar que entre más desarrollada es una empresa y está soportada por un staff profesional bien capacitado, las necesidades de Consultoría se hacen más puntuales, específicas, y por su ordenamiento claro, más fáciles de administrar.

Entre mejor y más sofisticada es una administración, menor es la cantidad de consultoría externa que genera. Esto quiere significar que la Consultoría tiende a internalizarse. En vez de Consultores externos, se tienen staff especializados, que de hecho los podemos denominar **Consultores internos**.

Cuando la gerencia en línea sabe formar y utilizar su staff, la Consultoría externa tiende al mínimo. La Consultoría externa es una actividad marginal a la que acude la gerencia cuando percibe limitaciones ostensibles en su organización.

Las empresas que saben preparar su staff se convierten en centros de fundamentación para generar buenos Consultores externos. Un día se jubilan o negocian un retiro voluntario y se dedican a la consultoría. En los países dependientes, los profesores universitarios tienden a derivar fácilmente hacia la Consultoría. Algunas instituciones universitarias tienen como política crear institutos de Consultoría para generar ingresos adicionales a la Universidad y mejorar también en algo el sistema de compensación de los profesores.

Estas prácticas institucionales han dado origen a no pocas controversias

acerca de si las universidades corren riesgos de desmejorar su atención a la docencia por distraer tiempo e interés de los profesores para atender otros frentes. Sin embargo, hay un buen número de casos que indican que estas prácticas, en lo concerniente a las escuelas de administración e ingeniería, tienden a estimular una sana complementación de teoría y práctica que es enriquecedora para los docentes y de beneficio para los estudiantes. El contacto diario con la realidad práctica consolida la teoría y eleva la motivación del estudiante para profundizar en sus estudios.

Los agentes y sus características de oferta.

Cuando se trata de demanda es necesario referimos también a la oferta.

Los Consultores son de dos tipos: Consultores internos o sea aquellos que desempeñan la función de ayuda desde los puestos staff de las organizaciones. Son consultores en nómina. Los Consultores externos son aquellos que proceden de un entorno ajeno a la organización o persona que solicita los servicios.

Veamos las características de los Consultores internos:

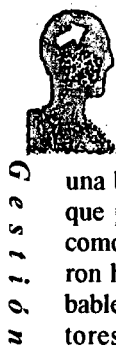
- Entran a las organizaciones por lo general jóvenes, al salir de la Universidad.
- Forman los grupos de apoyo de los ejecutivos en línea. McGregor ha mencionado cuatro grandes campos de ayuda en los que más frecuentemente se ocupa el staff.
 - . Ayuda en Planeación estratégica.
 - . Ayuda en solución de Problemas.
 - . Ayuda en Controles administrativos.
 - . Ayuda en Administración de Servicios.
- Los ejecutivos en línea fijan los límites y condiciones para la prestación de la ayuda por parte de su staff.
- Trabajan bajo una especie de responsabilidad profesional recortada. Es un sistema de ayuda en la cual el que la solicita tiende a poner las condiciones.
- En los países dependientes, el uso del staff es por lo común un gran desperdicio. El condicionamiento excesivo de los ejecutivos en línea tiende a

frenar el desarrollo del profesional joven. Fácilmente se vuelven rutinarios y sumisos sacrificando así su creatividad e iniciativa. De esta manera se minimiza el desarrollo profesional de este personal y su baja productividad induce a los ejecutivos a buscar en Consultores externos lo que no han acertado a obtener de su grupo staff.

- Algunos miembros staff logran pasar a la línea en donde las exigencias de la responsabilidad los recupera a menudo para desempeños que tienen más significado. Así reconstruye la autoestima y los dotes ejecutivos de liderazgo avanzado, tan escasas pero tan necesarias en las organizaciones de nuestros países.
- Los cuadros administrativos en estas circunstancias, se muestran como unos agregados de gentes en línea y en staff que se desgastan en la realización de la tarea diaria por deficiencia en el proceso de adquisición de habilidades administrativas.
- La nómina, el contrato laboral, el hacinamiento de gentes de variadas disciplinas para trabajar juntas sin un entrenamiento administrativo bien fundamentado y sin jefes capacitados para dar sentido al trabajo individual y de grupo, convierten las organizaciones en unos campos agresivo-defensivos que dejan poca energía libre para el cumplimiento de las tareas productivas.
- Este cuadro, un tanto deprimente de la realidad administrativa de los países dependientes, no parece caldo de cultivo apropiado para formar personal que al retirarse del sistema pueda convertirse en un vector adecuado de buenas prácticas administrativas. La realidad es que ahí están saliendo los Consultores externos cuyas características intentaremos definir enseguida.

Los Consultores externos.

Son aquellos profesionales que intentan desde fuera, y por demanda interna de las organizaciones, corregir lo que ellos sufrieron en carne propia. Tienen



una base de experiencia más negativa que positiva. Si han logrado corregir como agentes externos lo que no pudieron hacer como agentes internos, probablemente se convertirán en Consultores útiles. Si no, serán simples perpetuadores del statu quo.

En Colombia se ha registrado al menos un caso de un líder empresarial y administrativo sobresaliente que se retiró de una empresa convencional. Fundó su propia empresa y tomó como guía administrativa obrar en forma totalmente opuesta a como vio que se trataba la organización y la gente cuando el fue empleado.

Sus aciertos lo distinguen en el campo humano y en el manejo de las cosas. Veamos ahora cuáles son las características del Consultor externo:

- Al Consultor Externo se le da un margen de credibilidad mayor que al Consultor interno.
 - Como no pertenece a la nómina, se le respeta más que a quien cobra periódicamente su salario.
 - El Consultor externo trabaja bajo un contrato civil que en el contexto legal Romano-Napoleónico que nos rige, es un contrato entre iguales, no de dependencia y sumisión, como estipula el Contrato Laboral para el caso de los Consultores internos (staff).
 - El Consultor externo trabaja con objetivos claramente establecidos. Pero hay reconocimiento por la autonomía profesional para el manejo de los medios que su experticia le indique adecuados para cumplir las metas del contrato.
- El Consultor externo convierte su experticia en una profesión liberal. Es en cierta forma una manera de recuperar para el hombre la importancia que tiene la autoridad basada en el conocimiento.
- El Consultor externo, en la medida en que es un profesional liberal, anuncia pero no ofrece ostensiblemente sus servicios como ocurre con el comercio de las cosas. Su visibilidad se mantiene por las referencias y por las relaciones.

Un cliente bien servido y satisfecho es un vendedor espontáneo de los servi-

cios de un Consultor. El prestigio académico y las publicaciones técnicas y científicas son soportes valiosos en la venta de servicios de Consultoría. Si un Consultor es o ha sido profesor, sus alumnos son los promotores más eficaces. Primero, porque refieren a sus padres, empresarios o ejecutivos, cuales son los profesores sobresalientes. Luego, cuando salen a la vida real y encuentran problemas, tienen dudas, o proyectos nuevos, lo primero que se les ocurre es acudir a sus mejores profesores. Los estudiantes siempre recuerdan a quienes, como profesores, le han dado valor agregado a su preparación profesional y los que se han distinguido por dar un trato humano y justo.

- La experiencia, la edad, la habilidad comunicadora y la limpieza de conducta, son elementos que configuran el paradigma de la sabiduría que es lo que la gente más aprecia en quien vaya a comprometerse en un proceso de ayuda. Para el Consultor individual estos atributos son particularmente apreciados por los clientes y pesan fuertemente en la escogencia de los Consultores.

Cuando es una firma grande la que ofrece sus servicios, la edad y la experiencia de los agentes profesionales de Consultoría tienden a ser sustituidos por el aval de prestigio y responsabilidad que haya logrado la Institución consultora que ofrece los servicios.

La Inercia Consultorial es una característica que se encuentra en el ejercicio del trabajo de Consultor externo. Consiste en lograr contratos de largo alcance, al estilo de trabajo en nómina. Esta conducta se explica, por el hecho de que no es fácil para un Consultor nuevo, dejar el hábito de tener ingresos asegurados durante un período prolongado de tiempo. El Consultor tiene temor de no poder cubrir sus costos fijos y por eso busca contratos que no sean muchos pero si durables. Estas prácticas van en contra de la Consultoría como profesión liberal. Lo que se obtiene es que el cliente se cansa; los staff internos se irritan; comparan los honorarios del Consultor con sus salarios y terminan conspirando abierta o veladamente con-

tra la continuidad del Consultor. Se crean a veces relaciones de dependencia consultorial por parte de los clientes como ocurre en los procesos de ayuda siquiátrica. Este fenómeno de dependencia no es conveniente para los clientes y tiende a desacreditar al Consultor.

El arte fino de la Consultoría parece lograrse mejor cuando se concentra el servicio en forma intensa por períodos breves, con intervalos de ausencia. No se puede olvidar que el Consultor trabaja de visita, no por residencia.

Algunos Consultores, en busca de seguridad se dejan tentar por una situación de carácter regresivo: Aprovechar la visita a una variedad de clientes para auscultar posibilidades de empleo permanente, quitando oportunidades a gentes de carrera interna. Esta práctica es una deslealtad a la confianza sobre la cual trabajan los Consultores. A veces, la iniciativa es de los clientes: "Por qué no se queda con nosotros. Lo estamos necesitando". Deja así los hábitos de Consultor y se vuelve a la nómina. Es menos grave esta situación que la anterior, pero no deja de afectar la imagen de la Consultoría como una profesión independiente.

El proceso y la práctica de dar ayuda tiene literatura de guía y consejo pero carece de una teoría suficientemente estructurada. Hace falta; es necesario desarrollarla.

La experiencia unida a la reflexión creativa irán dando curso a la teoría que soporte y legitime la Consultoría como una profesión.

Siguiendo los lineamientos de las ciencias médicas, cuatro podrían ser los campos de investigación para estructurar dicha teoría:

. **Semiología Organizacional** para facilitar los diagnósticos.

. **Patología Organizacional**, para cubrir los agentes y procesos de alta entropía.

. **Posología Administrativa**, para diseño de procesos remediables puntuales.

. **Geometría Social** para investigación de punta en sistemas sociales estables o de baja entropía.