

## ➤ EL SENTIDO DE LA CONSULTORÍA: AGREGAR VALOR

POR RICARDO COMMENGE

Llevo treinta años en este oficio de consultor, y si bien he pasado por distintas épocas de la economía, con necesidades diferentes de las empresas, creo que existe un denominador común en el servicio de una consultoría que pretende sostenerse en el tiempo. Esto es agregar valor, a través de cada proyecto que se desarrolle.

Los detractores de la consultoría describirán un sinnúmero de casos en que se han realizado trabajos inútiles, sofisticados sistemas de dudosa aplicación práctica, y hermosas presentaciones vacías de contenidos. Posiblemente no les falta razón. En consultoría, las posibilidades de hacer chambonadas suelen ser elevadas y como en toda especialidad existen profesionales competentes y algunos oportunistas, muchas veces "free lance" sin vocación que se dedican al tema mientras consiguen una relación de dependencia similar a la que tuvieron que dejar.

A pesar de ellos, existimos los que hemos elegido esta actividad vocacionalmente y permanecemos en ella en el convencimiento de que ayudar a las personas a hacer mejor su trabajo es una tarea que puede resultar muy gratificante y que vale la pena encarar.

Creo firmemente en el valor que agrega un buen trabajo de consultoría. Y este valor, no es sólo económico aunque muchas veces habrá que ponerle un número al beneficio obtenido.

El mero hecho de mirar las cosas de otro lugar, el "oficio" de cuestionar porqué se hacen las cosas de la forma en que se están haciendo, y los "vicios" de nuestra formación de ingeniería que busca continuamente aumentar la eficiencia de los procesos observados, permiten generar propuestas creativas que rompan con los esquemas clásicos de resolución de problemas, difíciles de imaginar desde el interior de la organización.

Pero si decidir qué hacer es importante, implementarlo mucho más. Las mejores ideas fracasan en la puesta en marcha y por eso es fundamental en esta fase la participación de los que generaron la idea.

No creo en las soluciones mágicas, ni en las respuestas "paquetizadas" a problemas específicos. Existen muchas empresas dentro del rubro de consultoría que constituyen verdaderas fábricas de soluciones "paquetizadas" y han crecido muchísimo. También existen producción

masiva de alimentos y cocina artesanal: Ud. elige qué comer.

Necesariamente, el producto más destacado del consultor es un "intangibles", por lo que más del 50 % del peso de la decisión de contratación estará en la confianza que él mismo logre generar.

Contratar a un consultor se parece a la decisión de con qué médico atenderse. Si uno privilegia su salud, no elegirá necesariamente al más barato, ni al que ostente mayor cantidad de diplomas. Más bien optará por aquel que le resulte más creíble.

Y esto de la credibilidad, también tendrá un efecto notable en la puesta en marcha de sus recomendaciones

No reniego de las metodologías para desarrollar distintos tipos de análisis, y de hecho tener metodología es lo que garantiza un análisis completo y ordenado del problema que se está evaluando. Pero no existe ninguna que pueda reemplazar el escuchar a la gente y verla trabajar.

Nadie contrata a un consultor por lo bien que conoce su propio negocio.

Se supone que si de algo conoce el contratante es del negocio que maneja, por lo que el principal aporte del consultor es ver desde otro lugar como lo está desarrollando y buscar alternativas creativas, que muchas veces consisten en aceptar el desafío de utilizar herramientas que funcionaron en otro tipo de actividad absolutamente distinta y verificar su factibilidad de aplicación en la operación estudiada.

El Compromiso de hacer funcionar las recomendaciones en la práctica es fundamental, y en este punto es "clave" conocer bien la cultura y los comportamientos de la organización donde se van a aplicar. Por lo que será invaluable haber compartido con ella los aspectos mencionados anteriormente.