



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Maestría en Estudios Organizacionales

*La construcción de la identidad profesional
de los consultores organizacionales en Argentina*

Autor: Carlos Daniel Belvedere

DNI/Pas: 21.141.629

Director de Tesis: Carlos Roberto Altschul

Buenos Aires, 31 de marzo de 2017

ABSTRACT

El presente trabajo aborda la cuestión acerca de la construcción de la identidad de los consultores organizacionales en Argentina a partir de tres historias de vida.

El recorrido abarca sus trayectorias formativas, formales y no formales, sus experiencias profesionales, su mirada acerca del rol de consultoría y la manera en que este se desempeña en el contexto actual en las organizaciones.

Los resultados nos conducen por dos campos yuxtapuestos que son el de la construcción del conocimiento y el de la intervención, mostrándonos las implicancias de trabajar sobre la propia persona y trabajar con los otros, como dos tiempos que conjugados contribuyen a construir la identidad profesional que los distingue.



Universidad de
San Andrés

AGRADECIMIENTOS

Una tesis es un viaje al mundo del conocimiento. Tiene sentido si partimos desde el ámbito donde nos movemos a diario, y alcanza su plenitud, cuando volvemos allí.

Quiero agradecer a todos los que fueron compañeros, de uno u otro modo en este viaje de ida y vuelta:

A Carlos Grinstein, por confiar en mí desde el primer momento y animarme a transitar por el mundo de las organizaciones.

A mi tutor en este trabajo, Carlos Altschul, porque esconde una buena persona detrás un excelente consultor.

A mis colegas consultores, especialmente a los que participaron de este trabajo, y a mis clientes, de quien aprendo cada día.

A Patricia Vargas, porque consiguió re-apasionarme con la escritura.

A mis padres y hermana, porque con su afecto han forjado en mí las bases para ser un buen consultor.

A Gabriela, esposa y co-equiper, que me sostiene en las búsquedas y me abre a mundos nuevos cada día.

A Llanka y Rocco, mis boyeros, por su silente compañía en largas noches de escritura.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CONTEXTO CONCEPTUAL	7
El fenómeno de la consultoría	8
Desarrollo de la consultoría organizacional en Argentina	10
Construcción de identidad profesional transiciones de carrera	12
Nuestro supuestos	16
METODOLOGIA	18
Motivaciones para un abordaje cualitativo	18
Motivaciones para un abordaje a partir de historias de vida	21
La experiencia de entrevistar	23
Notas sobre reflexividad y criterios de calidad	24
Procesamiento de los datos obtenidos en el campo	28
RESULTADOS	29
Una alquimista corporativa – Historia de vida de Silvia Marra	29
Un viajero al interior de sí mismo – Historia de vida de Martín Bunge	44
Consultoría: un ensamble de varios mundos	64
DISCUSIÓN	87
El campo de la construcción del conocimiento y el campo de la intervención	88
Trabajar con uno y trabajar con otros	92
Otros aspectos de la Identidad del Consultor Organizacional hoy	94
BIBLIOGRAFÍA	96

“Hace unos pocos años, profesional de la intervención organizacional era el que no sabía. Su participación se sustentaba en que todo lo que había aprendido quedaba suspendido en el momento de actuar. Ese era el arte, el oficio, la artesanía, la práctica. Esa decisión de suspender creaba la profesión: ese lugar efímero, desde donde hablaba, le daba identidad.”

Del Prólogo de “Estar de Paso” (Carlos Altschul)

INTRODUCCIÓN

Abogados, contadores, ingenieros, administradores, médicos, psicólogos, antropólogos – algunos más, otros menos-, desempeñan actividades reconocidas en la sociedad y por el común de la gente, aun cuando no hayan interactuado con ellos.

Algunos porque hemos tenido contacto con ellos, haciendo uso de sus servicios, otros porque sus aportes los vemos en la televisión que nos acerca a mundos extraños, todo es fácil de captar. Sin duda, no todos los médicos hacen lo mismo ni del mismo modo, pero se espera que todos curen.

Más allá de su vigencia en un espectro amplio de acciones públicas y privadas, que tiende a difundir sus aciertos y desajustes, el reconocimiento se facilita porque hay un *cursum honorum* que, de algún modo, define su trayectoria formativa y profesional: los roles que desempeñan se constituyen en actividades desarrolladas en la academia y en instancias de acreditación; a veces la formación se complementa con participación en colegios o sociedades que los nuclea a nivel nacional e internacional, que estipulan el alcance de su práctica, enuncian códigos de ética para el desempeño de sus funciones, que publican *journals* arbitrados y congresos prestigiantes, y actúan en lo gremial en defensa de sus intereses.

El consultor organizacional, una ¿profesión / oficio / vocación? emergente, muy por el contrario, no tiene una definición de su identidad y de sus ámbitos de intervención. Más aun, muchos de ellos tienen, como calificación de base, las profesiones mencionadas en el primer párrafo. Cabe preguntarnos si los consultores siguen siendo, a partir del ejercicio de su rol, eso que estudiaron en la juventud.

Para arriesgar una definición acerca de quién es o qué hace ese profesional es necesario verlo actuar. Como el paciente que exclama: *“Ahora que lo vi, lo comprendí en*

seguida...”, con el atenuante de que cada consultor organizacional, ante una situación similar, puede actuar de otro modo sin faltar a su cometido, porque es un profesional de consulta y la actitud clínica, que debe caracterizar su contribución, difícilmente pueda configurarse solo a través de lo impartido por la academia: estará impactada por su trayectoria personal, los estudios iniciales y complementarios e infinidad de otros matices que componen su mundo.

En Argentina no hallamos registro de una institución educativa orientada a la preparación específica de quien elija tal misión en la vida. Existen ofertas académicas de posgrado, tanto en éste como en otros países, y un conjunto de cursos o diplomados que siempre suponen una formación académica de base en otra profesión. En muchos casos, los seniors de las firmas de consultoría forman a sus agentes, transfiriendo los saberes y maneras propias de ejercer la consultoría a quienes se inician.

El consultor organizacional también, y sobre todo, se forma en grupos de estudio, e inclusive cuando completa una educación formal, más que en diplomas se apoya en un cenáculo y en un vínculo con un maestro. Y se lo valora cuando extiende la escuela, muestra cómo hace, manifiesta sus dudas, celebra sus logros y exhibe sus fracasos.

Según Suárez (1999), uno de los pioneros en abordar el análisis de estas cuestiones, existen diversos estudios que han *abordado “un campo muy específico como es el proceso de emergencia, profesionalización e institucionalización del rol del analista organizacional-institucional, y otro más amplio, como es el modo en que los distintos nuevos saberes y haceres se distribuyen en los ámbitos histórico-temporales, espaciales e institucionales en el plano académico.”* En esas discusiones, la tensión se expresa entre aquellos que postulan la cristalización de esos saberes y haceres en una nueva profesión reconocida socialmente o, y esta es la postura de Suárez y sus colaboradores, entre los que reconocen una transdisciplinariedad no monopólica.

El presente trabajo está orientado a responder la pregunta acerca del modo en que los consultores organizacionales construyen su identidad profesional, a partir de la reconstrucción de tres historias de vida de consultores, que incluyen itinerarios que incluyen sus propias trayectorias formativas, sean éstas formales o no, y la práctica de la

profesión en relación con sus clientes, recorriendo todos los mundos posibles que existen en ese trayecto.

La naturaleza del campo del análisis organizacional, donde ubicamos el desempeño de los consultores de empresas que serán objeto de nuestro estudio, da cuenta de que los saberes necesarios para el ejercicio del rol provienen de “distintos ámbitos científicos disciplinarios, distintas esferas institucionales, y distintos contextos nacionales.” (Suárez, 1999). Pero no permanecen inalterados, se amplían y resignifican en la práctica, en el desafiante encuentro con el universo de los clientes y en el enriquecedor intercambio con colegas y maestros, configurando así, nuevos rasgos profesionales en el sujeto que se desempeña como consultor.

En ese mismo sentido, es Bordieu quien reconoce en la configuración de la identidad profesional la convergencia de prácticas de los portadores de distintas disciplinas.

Es Sullivan (citado por Suárez, 1999), quien postula un nuevo modelo en la definición del profesional del análisis organizacional (entendido como personas poseedoras de una formación universitaria de base que ejercen una ocupación profesionalizada), en tanto constructores de una pericia.

Creemos que el aporte de nuestra indagación sobre este rol particular vinculado estrechamente con las organizaciones y las conclusiones a las que podamos arribar a partir de nuestro análisis reflexivo a la luz de las teorías acerca de la construcción de la identidad profesional que lo atraviesan, contribuirán a seguir consolidando una práctica ampliamente desarrollada en nuestro país y que, lejos de haber alcanzado una configuración definitiva, continúa a diario buscando su propio lugar.

CONTEXTO CONCEPTUAL

Considerando el carácter cualitativo con el que abordamos esta trabajo, y siguiendo los criterios enunciados por Mendizábal (Vasilachis, 2006, 76) respecto al lugar que ocupa el “*sistema de conceptos, supuestos, expectativas, creencias y teorías*” (Maxwell, 1996) en investigaciones de este tipo, dedicaremos esta sección a un recorrido suscito por cuatro áreas relacionadas con nuestro tema de investigación, a saber: 1. El fenómeno de

la consultoría, 2. Desarrollo de la Consultoría Organizacional en Argentina, 3. La construcción de la identidad profesional y las transiciones de carrera y 4. Nuestros supuestos.

Este marco de referencia, nos permitirá aproximarnos al campo de investigación con algunas ideas clave para su interpretación, nos abrirá la conciencia sobre el lugar que ocupa este tema en el debate de la comunidad científica, y nos sostendrá en la búsqueda de respuestas a nuestra pregunta de investigación (Vasilachis, 2006), ayudándonos a estructurar nuestros aportes en un nuevo marco que confirme o amplíe la teoría preexistente.

Las fuentes provienen de la consideración del estado del arte en la materia, así como del testimonio de profesionales que se desempeñan como consultores, especialmente en los párrafos dedicados al desarrollo de la consultoría en Argentina. También incluye la propia experiencia del investigador, sus especulaciones e ideas (cfr. Vasilachis, 2006, 76).

El fenómeno de la Consultoría

La consultoría profesional, tal cual la conocemos hoy, tiene su origen a mediados del siglo XIX, cuando empieza a consolidarse la organización científica del trabajo. Sin embargo, algunos autores arriesgan a identificar como tal algunas prácticas de asesoría en el primitivo judaísmo o, más remotamente, en la figura del Oráculo de Delfos, donde los líderes recibían consejos de asesores externos, considerados como sabios en su entorno, respecto al desarrollo de sus pueblos, a la organización “gerencial” de sus comunidades, o a la estrategia para la guerra o conquista de nuevos horizontes (Pereira, 1999)

La expansión del industrialismo, de la mano de la organización de procesos productivos, del surgimiento de nuevos mercados o la incorporación de nuevas tecnologías, dio lugar a la aparición de figuras externas a las organizaciones que brindaran soporte a sus dirigentes a fin de resolver cuestiones vinculadas al gerenciamiento, a la implementación de nuevos procesos o al análisis de condiciones financieras o comerciales, entre otros campos. Básicamente, se trataba de reproducir en un nuevo contexto organizacional ciertos “modelos” probados en otros ámbitos u organizaciones hasta alcanzar un diferencial que se erigiera como ventaja competitiva frente a otras empresas. Una muestra

de ello es la experiencia de Charles T. Sampson, un norteamericano que en 1870 rediseñó todo el proceso productivo en su fábrica de calzado con el fin de poder incorporar mano de obra extranjera no calificada. Tiempo después transfirió ese saber a un empresario de otro rubro (Kubr, 2002).

Más tarde, y ya avanzada la era industrial, se consolidó este fenómeno, donde expertos en temas como finanzas, organización industrial, ventas, asuntos legales, entre otros, ofrecían sus servicios de asesoramiento a las empresas, de manera independiente. Tal es el caso de los renombrados Charles Babagge o Frederick Taylor, ingenieros que focalizaron su labor en la optimización de la gestión mediante la organización de los procesos industriales. Otros nombres reconocidos en el desarrollo de la consultoría son Frank y Lillian Gilbreth, Henry L. Gantt y Harrington Emerson (Kubr, 2002, 31). Estas experiencias dieron lugar, avanzado el tiempo, a la conformación de firmas, desde donde grupos de profesionales de diversas especialidades abordaban las demandas de cooperación de las organizaciones. Uno de los primeros registros es el de Arthur D. Little, quien en 1890 incursionó en lo que daría en llamarse “ingeniería de gestión”. El avance de esta práctica se consolidó con la aparición de asociaciones como McKinsey & Company, por ejemplo, que integraba servicios de diversa índole, incluidos los bancarios-financieros. Las regulaciones a estas prácticas no demorarían en llegar, promoviendo, en cierto sentido, la profesionalización de los servicios de consultoría. El crecimiento y expansión de la consultoría en todo el mundo tiene un amplio espectro, en el que destacan las identificadas como “Las Big four”, firmas dedicadas a la consultoría y auditoría de alcance global (PwC, Deloitte, Ernst & Young y KPMG).

Hasta aquí, una reseña de los orígenes. Cabe preguntarse ahora por el significado de la actividad de consultoría. El mismo Kubr, en su manual, la define en dos dimensiones: como un servicio profesional o como un método de asesoramiento para las empresas (2002, 4). En ambos casos, la finalidad es contribuir con las empresas clientes en el mejoramiento de su gestión y sus prácticas, apoyando el desempeño individual y colectivo. Al incorporar el concepto de cliente, pareciera acentuarse el carácter externo de la tarea del consultor, sin embargo, muchos profesionales operan como consultores internos en sus propias organizaciones.

Los ámbitos de intervención, algunos de los cuales ya hemos mencionado arriba, son: la ingeniería de procesos, el alineamiento de los colaboradores, la consolidación del liderazgo del equipo directivo, la dimensión contable y financiera, los procesos de fusión, los aspectos legales, hasta los más específicos como los procesos logísticos o la incorporación de nuevas tecnologías de comunicación, por mencionar algunos más. Los permanentes desafíos de negocios y el cambiante entorno social dan origen de manera permanente a nuevas dimensiones, incluso en organizaciones de diversa índole, como las instituciones educativas, con prácticas de asesoramiento en marketing educativo, consultoría psicopedagógica, gestión de proyectos, etc. u organizaciones o personas públicas, mediante el asesoramiento de imagen, campañas proselitistas o de causas sociales (cuidado del medio ambiente, prevención de enfermedades, etc.)

Entre los tipos de servicios ofrecidos, podemos mencionar: funciones, procesos y sistemas de gestión, y los problemas y desafíos específicos derivados de esta área, los cambios y mejoras en el rendimiento, estrategias de negocios, intervenciones en el campo de los recursos humanos (que incluyen la capacitación, la planificación de carrera, la evaluación del desempeño, el coaching gerencial, entre otras) hasta las más específicas, relacionadas con la tecnología, la seguridad industrial, o cualquier otro derivado de la especificidad del negocio.

En nuestro caso, cuyo foco está puesto en la Consultoría orientada al Desarrollo Organizacional existe suficiente bibliografía referida al tema. Destacamos los aportes de Schein (1973, 9), quien la define como:

“un conjunto de actividades del consultor que ayudan al cliente a percibir, a comprender y a actuar sobre los procesos que ocurren en su ambiente.”

Desarrollo de la Consultoría Organizacional en la Argentina

En este segmento de construcción del contexto conceptual, integramos el testimonio de un consultor que vivió la época en que la consultoría en cuestiones de Desarrollo Organizacional comenzó a expandirse y consolidarse como práctica en Argentina:

“En su forma contemporánea, varios antecedentes -necesariamente incompletos- explican el surgimiento del rol en Argentina: nos afectó el trabajo de los filósofos

de la Escuela de Frankfort y Kurt Lewin y los refugiados del nazismo del New School for Social Research en Nueva York, los aportes de Elliot Jacques en Tavistock, la creación de la Asociación Psicoanalítica Argentina y el hecho de que la Facultad de la Universidad de Buenos Aires que más continuamente se abrió a esta mirada sea la de Ciencias Económicas –donde Francisco Suárez abrió la primera cátedra de Sociología de las Organizaciones en los años sesenta trayendo las ideas de James Thompson que se han hecho tan carne que nadie lo cita- se vincula con las becas a la Universidad de Columbia durante el rectorado de Hilario Fernández Long –un ingeniero civil- y el decanato de Federico Frischknecht –un admirador del pensamiento riguroso.

En los cincuenta se empezaron a formar los primeros en Shell, Olivetti, Ford, Ducilo con la noción de sistema: ante lo tradicional determinista ahí aparecía lo interpersonal. Además se publicaba todo y con riesgo de olvidarme algo, enfatizo el impacto vital de los libros de Eudeba, Paidós y Amorrortu. Salían y se agotaban. La dinámica del cambio planificado de Lippit, Watson y Westley; La psiquiatría social en la práctica de Maxwell Jones, El fenómeno burocrático de Michel Crozier, todo Erwing Goffman, todo Michel Foucault, el descomunal Pasos hacia una ecología de la mente de Gregory Bateson, La psicología social de las organizaciones de Katz y Kahn, los textos y las visitas de René Lourau y Georges Lapassade, los trabajos de Watzlawick y su grupo de Palo Alto sobre Cambio, el trabajo inmarcesible de la Escuela de Psicología Social de Pichon Rivière, los escritos de Ricardo Malfé y de Gregorio Kaminsky, lo de Emilio Rodríguez tras su experiencia en Austen Riggs,...

Así entonces, por la actitud cosmopolita de la sociedad porteña y el efecto de Cuba, edad de Acuario, Mayo del 68, etc., hoy ejercen este rol quienes se formaron en otras disciplinas y su efecto invade todas las provincias en escuelas, empresas, sindicatos, comunidades, organismos de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, en los que cada cual incorpora una visión organizacional sin saber que tales ideas se originaron en la pedagogía de Paulo Freire, en el hospital entendido como comunidad terapéutica de Gerald Kaplan, o desde los cenáculos ambientales de Rachel Carson, de no acabar... Mucho de lo que damos por

sobrentendido fue escrito en los últimos cincuenta años, e incorporado por ósmosis a la cultura.

Fines de los sesenta y principios de los setenta fueron los años en que muchos estudiamos afuera (Suárez en Indiana, Schlemenson en Tavistock, Altschul en Iowa, Tarnopolsky en Londres y colegas que hicieron sus postgrados en Semiología, Filosofía, cada cual en su lugar, a menudo en contacto con colegas colaborando en Servicios Hospitalarios, Centros de Salud, Escuelas, etc. Fernando Ulloa armó el CEPI (Centro de Estudios en Psicología Institucional), más tarde Hache Ocho y Salta la liebre, grupos de estudio, y Luis Stuhlman y Luis Karpf organizaron la EPSO (Escuela de Psicología Social de las Organizaciones).

De hecho, tras años de formaciones en el extranjero de colegas cuya educación procedía de disciplinas tan distintas, un grupo amplio se propuso analizar este fenómeno y convocó a fines de los años 70 a las Primeras Jornadas de Diagnóstico en la que quienes enseñábamos en el postgrado de Psicología Social de la Universidad de Belgrano reunimos a quienes venían del psicoanálisis y a los de otros campos. Esa experiencia dio lugar a cuatro Simposios de Análisis Organizacional, al primero de los cuales invitamos a Elliot Jacques, y en cuya mesa de cierre estuvieron Carlos Altschul, Dante Caputo, Roberto Martínez Nogueira, Oscar Oszlak, Aldo Schlemenson, Juan Carlos Tedesco y Fernando Ulloa.”

Construcción de Identidad Profesional y Transiciones de Carrera

Para abordar la temática de la identidad profesional es menester, en primer lugar, hacer un recorrido por la literatura académica que nos ayude a definir qué entendemos por identidad.

Los autores consultados nos permiten dar cuenta de tres grupos o corrientes teóricas que reúnen las diversas perspectivas de análisis del concepto objeto de nuestro estudio.

El primer grupo de ideas acerca de la identidad social vienen definido por las concepción que los sujetos tienen de sí mismos en relación a su pertenencia a un determinado grupo

u organización. Se trata de la corriente más desarrollada e importante, conocida como **Teoría de la Identidad Social (SIT, del inglés, Social Identity Theory)**, cuyo principal mentor es Henry Tajfel, psicólogo social de origen polaco, aunque su obra fue plasmada principalmente en el Reino Unido. Sus primeros escritos referidos al tema se remiten a la segunda mitad del siglo XX. Posteriormente, junto con su grupo de colaboradores, entre los que destacan Turner y Brown, quienes dieron nombre a esta teoría, se internaron en el estudio de la influencia de diversos factores sobre las conductas intergrupales, entre los que destaca el sistema subjetivo de creencias. El mayor aporte de esta teoría es el de las categorizaciones que le permiten a los sujetos identificarse con el grupo de pertenencia, diferenciando entre exogrupo y endogrupo, y a partir de las cuales justifica cuestiones relacionadas con los conflictos intergrupos y los prejuicios, entre otros temas. En síntesis, lo que este autor sostiene es que la autoconcepción de una persona está definida, en buena parte, por su identidad social, entendida como “el conocimiento que posee un individuo de que pertenece a determinados grupos sociales junto a la significación emocional y de valor que tiene para él dicha pertenencia” (1981: 255).

Más tarde, Turner (1985) con sus colaboradores trabajará sobre ideas complementarias a la TSI, conocida como **Teoría de la Auto-Categorización del Yo (SCT, del inglés, social categorization theory)**, profundizando en las bases cognitivas del proceso de categorización propuesto por Tajfel, como plataforma de la conformación de la identidad.

Las tensiones entre la identidad social y la identidad personal atravesaron la discusión académica posterior, en la que destacamos el concepto de Saliencia (importancia o relevancia), entendido como preponderancia de la autocategorización que define al sujeto por la similitud con categorías asociadas a un determinado grupo y diferentes a otros, conformándolo un modelo prototípico de esa porción de la sociedad, por encima de sus rasgos personales o idiosincráticos (Turner y otros, 1987).

Una segunda corriente de pensamiento, conocida como **Teoría de la Identidad**, pone de relieve el papel que juegan los roles adoptados por las personas en diversas circunstancias o contextos sociales. Esto aplica, por ejemplo, al desempeño de roles laborales, al desarrollo de una carrera profesional o a la configuración de redes, sea cual fuere el tipo de organización de referencia.

Nos encontramos con una tercera agrupación de teóricos que abordan la cuestión identitaria, a partir de la relevancia de lo organizacional, a diferencia de las teorías presentadas antes, cuyo énfasis está puesto en el individuo. Autores como Albert y Whetten (1985) definen la identidad organizacional como aquellos componentes que son centrales y duraderos en una determinada organización, configurándose como lo distintivo. Otros estudios, como los de Ashforth y Mael (1989) sostiene que la identificación social implica un proceso cognitivo que conduce a la percepción de unidad con un grupo de personas. Asimismo, retomando algunos conceptos analizados por la SIT, esa identificación tiene una base en la clasificación de los individuos, en la distinción y prestigio del grupo, del mismo modo que la influencia de grupos externos y factores comunes asociados a la formación de grupos. Por último, sus estudios demuestran que la identificación social lleva al individuo a afrontar actividades que sean consistentes con su identidad, apoyando a instituciones que la encarnen, reforzando los antecedentes de identificación, al punto, incluso de cierta percepción estereotipada de sí mismo.

A esta conceptualización, se suman los aportes de Dutton, Dukerich y Harquail (1994) y Corley y Gioia (2004) respecto al sentido compartido de los miembros de una organización acerca de su propia identidad, lo que refuerza su sentido de pertenencia al grupo.

Existe, casi por derivación natural, un vínculo entre los estudios de la identidad profesional y los procesos de transición de carrera. Una autora que ha puesto especial foco en estas cuestiones es Herminia Ibarra (1999). Analiza cómo los profesionales se adaptan a nuevos roles, para lo cual no solo deberán adquirir nuevas habilidades, sino también adoptar (o adaptarse) a nuevas normas sociales. Este texto es especialmente relevante para nuestro estudio ya que la investigación toma entre las organizaciones seleccionadas, una firma de consultoría.

En el proceso de adaptación, el individuo adquiere, según Ibarra, identidades transitorias (*provisional selves*) que le permitirán ajustar su identidad a las demandas del nuevo rol, en un escenario de renegociación identitaria casi permanente.

Ibarra describe y sistematiza el proceso de adaptación en tres tareas básicas:

1. La observación de modelos de conducta: entre cuyo repertorio podrá seleccionar aquellos roles prototípicos con los que se sienta identificado (*role prototyping* e *identity matching*).
2. Experimentación con identidades posibles: en sus observaciones, registra estrategias de imitación que evidencian dos alternativas: la imitación de un solo modelo, luego mejorado, o la conformación de una identidad a partir de la conjugación de partes de diversos modelos. Por otro lado, identifica estrategias de verdad-con-uno mismo, con una preocupación dominante por la autenticidad, por la coherencia entre lo que uno siente y lo que comunica respecto a una competencia a través de su comportamiento público.
3. Evaluación y modificación de identidades posibles: la identidad provisional es sometida a una ponderación valorativa de manera interna (mediante la comparación entre la persona pública y privada –entre lo que aparenta y lo que realmente es) y de manera externa (mediante la validación de nuevos comportamientos o a través del feedback acerca de oportunidades de mejora).

Pratt, Rockmann y Kaufmann (2006) reconocen también, en la interacción de procesos de aprendizaje del trabajo y de la identidad, la influencia de los modelos a seguir y del feedback recibido.

Quienes también han estudiado el modo en que se pone en juego la identidad en un nuevo escenario laboral son Beyer y Hannah (2002). Considerando la experiencia adquirida en otras ocupaciones, analiza los aportes adaptativos que surgen de la identidad personal, del conocimiento sobre la tarea a realizar y de las tácticas de ajuste a las que recurren los individuos en transición a un nuevo puesto de trabajo. Algunas de las conclusiones relevantes para nuestra revisión, indican que cuanto mayor y diversa es la experiencia precedente la persona cuenta con más posibilidades de adaptación, debido a que cuenta con más cantidad de recursos para construir un nuevo sentido.

Finalmente, los resultados de la investigación ponen de manifiesto la teoría de la socialización de Louis (1980), dando cuenta de la utilización de recursos preexistentes, provenientes de experiencias pasadas y que los recién llegados incorporan al proceso de

construcción de sentido de la nueva configuración. Y se identifican dos tácticas para adaptarse a la nueva posición laboral: aprender haciendo y la evasión.

Nuestros supuestos

Además de los roles de la consultoría descritos más arriba, entendemos que podemos definir el perfil y las habilidades que el consultor empresarial debe esgrimir: saber experto, capacidad de escucha y diagnóstico, identificación de oportunidades y estrategias de intervención, diseño de nuevos procesos, solo por mencionar algunos sin ánimo de agotar el enunciado.

Merece un párrafo la mención de los rasgos estructurales y actitudinales que Suárez (1978, 85) enumera como componentes de cualquier rol profesional. Entre los primeros, hace alusión a la ocupación del profesional como de tiempo completo, supone la existencia de instituciones de educación superior para su enseñanza y una asociación que reúna a los profesionales del sector, hace referencia a un código de ética, que puede ser explícito o implícito y a la disposición de un ámbito para la creación e intercambio de conocimiento. En cuanto a los rasgos actitudinales destacan la autonomía, la capacidad de autorregulación y una patente vocación de servicio, entre otros. En un texto más reciente Suárez incorpora a los anteriores rasgos la dimensión de la cultura profesional, incluyendo el lenguaje y los símbolos propios de la profesión (1999, 29).

En relación a los profesionales que se desempeñan en el campo del Desarrollo Organizacional se pregunta en qué medida éste *“supone un rol o varios roles profesionales”* (1978, 89), mostrándose más proclive a promover un rol integrador antes que segmentaciones prematuras con efectos negativos sobre la intervención.

Para clarificar la cuestión del rol del operador, en el marco de la Investigación-Acción, vale la mención que Altschul (2002, 77) hace de dos aspectos señalados por Argyris como complementarios y no excluyentes: el de investigador y el de consultor. Expandiendo esta definición, el autor define tres responsabilidades claves en el campo de las ciencias sociales y, por ende, en el de la consultoría: enseñar, resolver e investigar.

En torno a estas cuestiones surgen mis interrogantes respecto a la figura del consultor. Independientemente del dominio de los conocimientos propios de su área específica de intervención y la posesión de determinadas habilidades para el desempeño de sus funciones, ya sea de manera externa o interna, en las organizaciones: ¿de dónde surgen los consultores?, ¿cuál es la llave que impulsa a un experto a acompañar procesos organizacionales de diversa índole, en contextos tan distintos, con realidades culturales tan diversas? En otras palabras, ¿cómo llega el consultor a constituirse como tal? Algunos autores que estudiaron el desarrollo de las firmas de consultoría atribuyen la causa a una cuestión coyuntural, relacionada con el desempleo de especialistas que canalizan su experiencia adquirida en el campo profesional a través de la tarea de asesoramiento. Pero esta razón no da argumentos suficientes. La historia del surgimiento de la consultoría da cuenta de que existen otros factores que impulsan a las personas a involucrarse en la vida de organizaciones ajenas para acompañar procesos de mejora o transformación.

Y en ese involucramiento, además de los conocimientos adquiridos en la formación inicial, ponen en juego otros saberes y otras experiencias que no provienen, necesariamente de la academia. Nuestra interacción con consultores de diversos rubros y con variadas trayectorias en el campo del Desarrollo Organizacional, nos despierta la intuición de que operan otros factores que conducen a intervenciones efectivas que abarcan un amplio espectro que incluye actividades recreativas, artísticas, deportivas, experiencias vitales que representan hitos en la configuración de la identidad personal y profesional, la influencia de maestros o referentes del campo, búsquedas interiores en el campo de la filosofía y la espiritualidad, entre otras.

Sin ánimo de agotar el tema, establecemos un puente entre lo dicho en el párrafo anterior, respecto a las experiencias previas (entre las que podemos contar los conocimientos requeridos para el ejercicio de una tarea) y la construcción de la identidad profesional de los consultores, en el sentido al que se refiere Suárez (1999) cuando hace mención a que los saberes necesarios para el ejercicio del rol provienen de “distintos ámbitos científicos disciplinarios, distintas esferas institucionales, y distintos contextos nacionales.”

Un artículo de Fincham, Clark, Handley y Sturdy (2008) acerca de la configuración del conocimiento experto, en referencia a la figura de los consultores como especialistas de un sector, ilustra el carácter amplio y débil de los conocimientos propios de su labor

(Alvesson, 1993; Reed, 1996) en contraste con un conocimiento fuerte, codificado y teórico. Reconoce que, a diferencia de otras ocupaciones técnicas o profesionales, la consultoría no se halla circunscripta en ningún sentido, resultando difícil de definir el conocimiento que utilizan los consultores de gestión, o la consultoría en sí misma. Arriesga una definición como un “cluster de ocupaciones” que da visibilidad a imágenes muy diversas de habilidades. La posibilidad de que un consultor trabaje de manera recurrente con organizaciones del mismo sector favorece, según su hipótesis, la construcción de un saber especializado.

Los autores reconocen tres modos de conocimiento experto o pericia del consultor (citando a Abbott, 1988):

Diagnosis: categorizando los problemas del cliente en relación a la base de su conocimiento.

Inferencia: sirviéndose de las estrategias que han funcionado, según su experiencia.

Tratamiento: proporcionando al cliente un resultado prescrito por el sistema de diagnóstico.

El estudio referido, agrega una dimensión importante en la configuración de la identidad profesional del consultor vinculada a la reivindicación de la legitimidad de su rol, partiendo del reconocimiento de su pericia por parte de las organizaciones clientes.

En relación a lo dicho, es Sullivan (citado por Suárez, 1999), quien postula un nuevo modelo en la definición del profesional del análisis organizacional como constructor de una pericia, concibiéndolos como personas poseedoras de una formación universitaria de base que ejercen una ocupación profesionalizada.

METODOLOGÍA

Motivos para un abordaje cualitativo

Tal como se ha señalado anteriormente en el contexto conceptual, la cuestión acerca de la construcción de la identidad profesional de los consultores organizacionales sigue

siendo una cuestión poco explorada por las investigaciones académicas. En ese sentido, la decisión acerca de la metodología de investigación que se usará para abordar el tema reviste un peso significativo. Siguiendo a Morse (2003, 833) se sugiere el recurso a la investigación cualitativa cuando poco se conoce sobre un tema, entre otras razones, y, según Vasilachis, como un modo de aproximación a la indagación (2006, 27).

Para ello, recurriremos a un diseño flexible, tal como lo sugieren numerosos especialistas en materia de metodología de la investigación. Según esta opción, tanto la estructura, como los métodos de recolección de datos y su posterior interpretación e, inclusive, las preguntas y los propósitos del trabajo, pueden sufrir modificaciones con el surgimiento de situaciones no previstas en torno al tema que se aborda (Vasilachis, 2006, 67; Taylor y Bogdan, 1987, 31; Blaxter, Hughes y Tight, 2000, 113)

Vasilachis (2006, 27) señala que es menester, para que la investigación cualitativa produzca su aporte en el campo del conocimiento, que se agregue a la palabra de los protagonistas una síntesis o una interpretación. Vale decir que no basta con la obtención de datos en el campo, sino que es preciso vincular estos a la teoría, enriqueciéndola, modificándola o, en el mejor de los casos, creándola.

De lo dicho hasta aquí, se puede inferir cuáles son los componentes de la investigación cualitativa. Para Strauss y Corbin (1990, 20) los tres componentes más relevantes son los datos, obtenidos en el campo, sobre todo a través de entrevistas y observaciones, los procedimientos de análisis e interpretación por cuyo tamiz serán procesados los datos seleccionados y, finalmente, los informes, ya sean estos verbales o escritos.

La presente tesis pretende abordar la cuestión acerca de la construcción de la identidad profesional de los consultores organizacionales en la Argentina. Como primera opción metodológica, y con el objeto de realizar un primer recorte del campo de investigación, hemos definido que nuestro abordaje privilegiará a los consultores focalizados en el desarrollo organizacional, frente a otros múltiples enfoques o tipos de intervención (económica-financiera, tecnológica, entre otras), en consonancia con los temas de interés para la maestría en que se enmarca este proyecto de investigación.

Del mismo modo, se excluyen aquellos que realizan su labor desde las grandes firmas de consultoría (en muchos casos de carácter multinacional), en razón de que sus

intervenciones, a priori, están asociadas y respaldadas por marcos referenciales, tanto teóricos como pragmáticos, que responden a una determinada cultura e ideología institucional que, en muchos casos, se antepone al perfil del individuo. En otras palabras, suponemos que el profesional que actúa bajo el amparo o en nombre de una consultora de cierto prestigio en el mercado, representa más a su firma de pertenencia que a sí mismo. Si bien esto no constituye, en sí, un obstáculo a los fines de brindar un asesoramiento efectivo a las organizaciones consultantes, a los fines de esta investigación, y desde el punto de vista metodológico, creemos que será más enriquecedora la experiencia de aquellos consultores que actúan de manera independiente o en pequeñas firmas de asociados.

Por otro lado, quedarán fuera del abordaje aquellos consultores que cumplen dicha función de manera interna en las organizaciones, es decir, como parte del *staff*. En este caso, la restricción que planteamos tiene su raíz en la cuestión acerca de la distancia del profesional actuante respecto al objeto de su intervención. Un operador interno, probablemente, tenga una mirada sesgada respecto a la cultura en la que opera, de la cual forma parte.

En resumen, esta investigación tomará como casos de análisis a tres consultores organizacionales independientes, dos de los cuales son fundadores y directores de su propia firma y el tercero es consultor asociado. En cuanto a las variables demográficas, hemos seleccionado a los tres casos buscando una pluralidad representativa de edad y género. Para ello, siguiendo los criterios para un muestreo no probabilístico de Blaxter, Hughes y Tight (1996, 118), entre los meses de julio y diciembre de 2017 hemos mantenido entrevistas preliminares entre un buen número de consultores de edad y género diverso en el ámbito del área metropolitana de Buenos Aires, limitados a aquellos conocidos a través de la propia red profesional, de manera directa o por referencia de estos, e impedidos, por razones de recursos, a obtener una muestra de alcance nacional.

Otro criterio de selección de los casos está vinculado directamente al objeto de este trabajo. Una de las componentes a analizar en esta investigación está directamente vinculada a las trayectorias formativas, tanto formales como informales, de los consultores. En tal sentido, hemos optado por tres casos cuya formación de grado es diversa (licenciatura en administración de empresas, psicología y abogacía). Respecto a

trayectos de posgrado u otros caminos formativos no formales, nos encontramos con experiencias que abarcan maestrías en Estudios Organizacionales y en Innovación Social, una especialización en cambio organizacional centrada en procesos de transformación personal, la certificación como Coach Ontológico, la práctica amateur y/o profesional de disciplinas como el deporte, la música y el teatro, y experiencias de viajes y de búsqueda espiritual de diversa índole. En cuanto a la trayectoria profesional como consultores, también es significativa la diversidad en la cantidad de años de ejercicio de esta actividad (siete, diez y 24 años, en cada caso).

Motivos para un abordaje a partir de Historias de Vida

Dentro de la tradición de las Ciencias Sociales, entre quienes destacan Dilthey, Simmel y Weber, y particularmente en el campo de la investigación cualitativa, las aproximaciones al campo mediante métodos biográficos ocupan, según Mallimaci y Giménez Béliveau (Vasilachis, 2006, 175) un lugar destacado, ya que recupera la voz de los protagonistas y su forma particular de narrar sus experiencias vitales. Su valor radica no solo en la información que se puede obtener de las entrevistas individuales, sino en la identificación de problemáticas o temas que atraviesan a una porción de la sociedad. De esta manera, la historia de vida, además de conformar un relato subjetivo de las experiencias individuales, establece un nexo entre esa experiencia y las estructuras sociales (Vasilachis, 2006, 206) en el sentido de encuadrar tal narración en un contexto más amplio que, para nuestro caso, se trata de la actividad que desarrollan los consultores.

Para nuestro trabajo no pretendemos que los relatos de los entrevistados abarquen la totalidad de sus vidas. Siguiendo a Bertaux (1997, 32):

“hay relato de vida desde el momento en que un sujeto cuenta a otra persona, investigador o no, un episodio cualquiera de su experiencia de vida.”

Siendo el foco de nuestro trabajo el estudio de la construcción de la identidad profesional de un colectivo particular, y tomando la idea de Auyero (2001, 198) acerca del poder de construcción de identidad a partir de la narrativa, construimos un puente entre pasado y presente, con la visión de proyectar nuestro aporte hacia el futuro, a través de los relatos personales de sujetos que integran esta comunidad.

En términos de planificar el acceso al campo de investigación, Mallimaci y Giménez Béliveau (Vasilachis, 2006) proponen tres pasos, a saber: la realización de un muestreo, la elección de un eje temático desde el cual abordar las entrevistas y la confección de una guía que oriente estas últimas.

En términos del muestreo, debemos recordar el recorte del campo que hemos descripto más arriba. Cabe señalar que nuestro estudio cualitativo, al no buscar representatividad estadística, responderá a los criterios de muestreo selectivo (Vasilachis, 2006, 187), eligiendo aquellos casos cuyos rasgos comporten relevancia en términos conceptuales para nuestro análisis, respondiendo del mejor modo a nuestra pregunta de investigación.

En cuanto al eje temático, según estos autores, se trata de definir la perspectiva desde la cual esperamos que el sujeto entrevistado narre su experiencia vital. Obviamente, este eje debe estar íntimamente relacionado con la pregunta de investigación. Para los casos que nos ocupan, se trata de indagar de qué manera, a través de qué trayectoria formativa llegaron cada uno de ellos a ser los consultores que son hoy.

Resta decir que, como es lógico, renunciamos a la pretensión de cubrir de manera exhaustiva la totalidad de la vida de los sujetos. Sus relatos serán un recorte de su biografía mediado por el filtro del eje temático definido en el párrafo anterior. Esto explicita, para Bertaux (1997) la diferencia sustancial entre la historia de vida etnosociológica y la autobiografía.

Por último, la confección de una guía para las entrevistas individuales debe cuidar dos rasgos fundamentales: el énfasis en lo diacrónico y la perspectiva holística (Vasilachis, 2006, 191). El primer concepto implica que el sujeto narrador concibe su relato como un continuo, en el sentido de construir una línea de vida, en tanto que la visión holística supone que el entrevistado narra su vida como un todo.

Con todo, para orientar el trabajo de investigación a su meta, hemos de definir una guía para las entrevistas que, a diferencia de otro tipo de entrevistas individuales (estructuradas o semi-estructuradas), no estará conformada por preguntas cerradas sino por una lista de temas que, a modo de disparadores, operen en la memoria selectiva del narrador para hilvanar aquellos acontecimientos de su vida que resulten significativos, a su solo criterio, para construir su relato.

Para nuestro estudio, la lista que conformó la guía de entrevista incluyó cuestiones tales como: trayectoria formativa (formal e informal) trayectoria profesional (en el sentido, expresado antes: ¿cómo llegaron a ser los consultores que son hoy?), la concepción acerca del rol de consultoría y de sus procesos, y las relaciones con sus clientes, en general, y desde la experiencia de satisfacción/insatisfacción, en particular.

Dicho esto, es importante aclarar que si bien, de manera primordial, nuestro estudio se basa en las historias de vida mencionadas resultó enriquecedor para la comprensión de los relatos la incorporación de otros datos obtenidos a partir de técnicas provenientes de la etnografía (Vasilachis, 2006, 195). Sin mayores pretensiones, más que brindar una referencia del contexto en que se dieron las entrevistas, cada una de ellas contiene una breve descripción del protagonista y del entorno donde se llevaron a cabo.

La experiencia de entrevistar

En este punto de la reconstrucción de la estrategia metodológica resulta oportuno dar cuenta de la experiencia misma que representó para el investigador la instancia de realización de las entrevistas, en el sentido de registrar lo que los protagonistas de las historias de vida dicen, en sus propios términos, acerca del fenómeno que se quiere explicar.

En primer lugar, y como hemos señalado más arriba, existe entre el entrevistador y los entrevistados un conocimiento previo entre sí, ya sea por haber interactuado en la relación cliente/consultor o por haber sido compañeros en la instancia de formación de posgrado. Este conocimiento previo abre las puertas del planteo de la cuestión de la cercanía y la distancia requerida para la práctica de entrevistar. Resulta obvio señalar que tal conocimiento favorece la cercanía que, al decir de Mallimaci, requiere de dos actitudes básicas: la escucha y la comprensión. En nuestro caso, esto se ha visto favorecido por el hecho de mediar una relación de confianza entre los protagonistas del diálogo. Diálogo que construye el relato de una vida que no es lineal, que va adelante y atrás en el tiempo. Conocer de antemano algunos aspectos de la vida de los entrevistados me permitió orientar las preguntas, las re-preguntas, en ese proceso de construcción de sentidos mediante la incorporación de nuevos temas, la mirada desde otro ángulo de un hecho narrado o la invitación a profundizar algún dato menor relativizado en el relato.

Sin embargo, la cercanía puede representar, metodológicamente hablando, un obstáculo, si no se toman las precauciones adecuadas para no sesgar la entrevista o la interpretación de los datos obtenidos. Al respecto hablaremos más adelante, cuando abordemos la cuestión de la reflexividad del investigador.

Otro aspecto tenido en cuenta son aquellos hechos significativos, componentes del relato y que los entrevistados han elegido para ilustrar la cuestión acerca de la que se indaga. Son los que Denzin denomina ‘epifanías’ o ‘*turning points*’ y Sautu, ‘momentos críticos’ (Vasilachis, 2006, 198). Se trata de esos episodios que produjeron un quiebre en la experiencia vital del sujeto, según su propia óptica, y que adquieren, para el investigador una significatividad particular a la hora de interpretar los hechos narrados.

Notas sobre reflexividad y criterios de calidad

Las técnicas del trabajo de campo procedente de la etnografía, tienen por objetivo “detectar las situaciones en que se expresan y generan los universos culturales y sociales en su compleja articulación y variedad.” (Guber, 2001). Para ello, el investigador se involucra en la actividad del grupo humano que observa y da testimonio de su experiencia. En este caso, me he sumergido en el campo de la consultoría, que no me resulta ajeno, ya que me dedico a dicha profesión desde hace casi una década y he sido testigo de las intervenciones de mis entrevistados en ese campo en diversas ocasiones. En este sentido, y el lenguaje proveniente de la etnografía, diremos que el investigador, puede considerarse, en este caso, un nativo, alguien para quien el campo que investiga, le resulta familiar (Da Matta, 1999, 174; Guber, 2001, 39).

Un factor clave en la implementación de este recurso es la reflexividad. Entendemos por tal el ejercicio del investigador que piensa y hace consciente su lugar en el campo y la incidencia de sus condiciones socio-culturales en el texto (Guber, 2014). La autora presenta diversas posturas de esta auto-percepción del investigador y de sus implicancias sobre el texto que consideraremos, particularmente la denominada “comunicacional” por Hidalgo (2006), según la cual lo que se plasma por escrito es el sentido otorgado a la vida social, un análisis de lo dicho y actuado por los mismos agentes objeto de estudio. En términos de Coulon (1995, 44):

“Describir una situación es construirla. La reflexividad designa las equivalencias entre la comprensión y la expresión de dicha comprensión.”

En mi caso, el objeto de estudio me resulta familiar. He interactuado con consultores en diversas organizaciones y yo mismo me desempeño hoy como tal. Dicho esto, resulta entonces más fácil reconocer que es escaso el grado de alteridad frente al grupo social que he de abordar en mi investigación, por lo que hube de realizar un proceso de extrañamiento respecto al objeto de estudio, de “transformar lo familiar en exótico”, en palabras de Da Matta (1994).

Esta proximidad y familiaridad con el objeto de estudio puede representar ciertas ventajas: contar con una red de colegas que con agrado se prestarían a participar de una investigación en torno a su actividad profesional, por un lado, y conocer el tipo de actividades que ordinariamente desarrollan, manejando el vocabulario autóctono específico de esa tarea. Estas cuestiones, sin desmedro de otras, son facilitadores del proceso de recolección de datos y en la comprensión e interpretación posterior.

Sin embargo, otros factores originados por la cercanía al campo pueden operar como desventaja. La inserción de un sujeto, aunque conocido, en su campo de trabajo puede dar lugar a la interpretación del rol del investigador, por parte de los entrevistados, como un ‘espía’ profesional. Para desactivar esta amenaza, cabe introducir la experiencia de la brasilera Brígida Renoldi, doctora en antropología, cuyo caso de investigación sobre la Policía Federal brasileña (cfr. Guber, 2014) la puso en contacto con un mundo donde el secreto es parte constitutiva del actuar cotidiano. Para ella, fue menester explicitar su lugar y los objetivos de su trabajo como investigadora, pero también la condujo a considerar la cuestión de la reflexividad, llegando a la conclusión de que

“quizá interesase menos lo secreto en tanto contenido (dato ocultado o divulgado), que el secreto como forma que custodia relaciones y cosas para preservar, destruir o reconfigurar determinado orden social en el tiempo.”
(Guber, 2014, 128)

Siguiendo ella misma a Guber (2001) concluye que constituye una labor del etnógrafo “transitar entre la reflexividad de los nativos y la propia”. En tal sentido, y para sortear este obstáculo, en el procesamiento de los datos se procurará la construcción de

‘categorías’ más que ‘conceptos’ sobre los otros, por su carácter de invariabilidad en el tiempo y facilitador de constructos mentales. En definitiva, y tomando sus palabras:

“(…) tal vez el resultado más importante del intercambio propiciado por la iniciativa antropológica sea hacer de un encuentro una experiencia significativa, tanto para el etnógrafo como para el nativo, en la que la práctica de la reflexividad, propia del desafío de comprender y ser comprendido, le dé relieve inclusive a los aspectos ambiguos, imaginativos, que componen toda existencia humana (...)” (Guber, 2014, 136)

Para nuestra experiencia, esta significatividad de la experiencia viene confirmada por las palabras espontáneas de uno de los entrevistados al final del encuentro: “¡Uauh, mirá de lo que terminamos hablando, por los caminos que me hiciste andar”, expresando de ese modo, a mi entender, el valor de repensar las propias prácticas y, en ese mismo ejercicio, el repensarse en la propia identidad personal y profesional.

Otro de los aspectos que pueden representar algún riesgo en el proceso investigativo está vinculado a la calidad de los datos obtenidos en el campo. La sospecha sobre este punto se despertó por la definición que una compañera compartió durante el seminario de tesis preparatorio a este trabajo, cuando caracterizó a los consultores como ‘hábiles declarantes’, en el sentido de que sus expresiones tienden a ser ‘políticamente correctas’, compartiendo aquello que los otros quieren escuchar, sobre todo si sus dichos están relacionados, en algún punto, con sus clientes.

Esta cuestión me permite explicitar los criterios de calidad sobre el conocimiento obtenido en el trabajo de campo. Mucho se ha estudiado al respecto en cuanto a la investigación cuantitativa, sin embargo, Mendizábal señala que no es posible aplicar, sin más, los mismos criterios a las investigaciones cualitativas (Vasilachis, 2006, 91). A tal fin, Guba y Lincoln (citados por Seale, 1999; Marshall y Rossman, 1999 y Flick, 2004) configuraron una redefinición de los mismos, que se explica en el siguiente cuadro:

Criterios de calidad	Tradicional	Reformulación
Validez interna (<i>validity</i>)	Validez interna	Credibilidad – Autenticidad
Validez externa	Generalidad estadística	Transferibilidad
Confiabilidad (<i>reliability</i>)	Confiabilidad – Fiabilidad	Seguridad – Auditabilidad (<i>dependability</i>)
Objetividad	Objetividad	Confirmabilidad

Cuadro síntesis de la reformulación de los criterios de calidad publicado en el texto de Vasilachis (2006, 91)

Analizaremos conceptualmente cada una de esas categorías y de qué manera se plantea su verificación en la presente investigación:

- **Credibilidad:** supone la posibilidad de evaluar la corrección de los conocimientos obtenidos, ya sea en su contenido, como en el proceso mismo. Entre los pasos sugeridos, Mendizábal menciona el *compromiso con el trabajo*, que en nuestro caso, se representa por el esfuerzo de respetar los datos originales (parte de lo cual ha sido asegurado por la desgrabación literal del registro de audio de cada entrevista) diferenciándola de las propias interpretaciones (el modo en que los textos están dispuestos nos permite claramente visualizar cuando se trata de un caso o de otro). Otro aspecto es la *obtención de datos ricos*, cuestión que podrá verificarse por lo abundante, detallado y significativo de los testimonios obtenidos, lo cual permitió formular algunas categorías y dimensiones sobre la figura del consultor. Un tercer parámetro para evaluar la confianza sobre los datos es la *triangulación*, vale decir, la obtención de la misma información procedente de otras fuentes o puntos de vista, cosa que no siempre es posible en el caso de entrevistas. Para nuestro caso, las conceptualizaciones posteriores se basan en la verificación de ideas similares en las tres historias de vida narradas, como la convergencia de distintas miradas sobre un mismo tema.
- **Transferibilidad:** se trata de medir la calidad de un estudio por las posibilidades ciertas de hacer generalizaciones de las conclusiones a las que se ha arribado a partir del análisis de casos particulares. Para el caso de una investigación de tipo cualitativa,

como la presente, consistirá en evaluar si es factible transferir lo dicho sobre los consultores a otro tipo de grupos o colectivo de profesionales.

- Seguridad: en términos cuantitativos, se trata de obtener los mismos datos por medios y en momentos diversos, incluso por otro investigador. Para nuestra investigación, este tipo de validación, a decir de la autora, es difícil de obtener. La manera de asegurar este control pasa por la seguridad de los procedimientos, como señalamos más arriba.
- Confirmabilidad: en contraste con un criterio de objetividad (más propio de modelos cuantitativos), aquí pesa el proceso colaborativo por el que investigador e investigado construyen el conocimiento. Esto podría hacerse efectivo mediante la intervención de otro investigador que asegure que las conclusiones derivan de los datos, o mediante consulta al entrevistado.

Procesamiento de los datos obtenidos en el campo

Por tratarse de una metodología que implica el testimonio de diversos protagonistas, a los fines de procesar la información resultante de las entrevistas, y siguiendo en esto las recomendaciones metodológicas para el trabajo con los datos de Taylor y Bogdan (1987, cap. 6), hemos optado por dos medios. El primero, orientado a dar consistencia a cada historia de vida en sí misma, y el segundo, a generar posibles conceptualizaciones a través de una lectura comparativa de las tres historias.

Para el primer paso, la opción fue releer de manera completa el relato, tratando de identificar los hitos más destacados relacionados con el tema de investigación y ordenarlos en una narración que no siempre se corresponden el orden cronológico en que fueron contados. De esta manera, obtuvimos una historia coherente, a la que hemos intercalado algunos párrafos para indicar al lector cuál es el aspecto destacado en ese fragmento de la historia.

Esta primera segmentación, abrirá lugar al segundo paso, que consistió en hacer una lectura comparativa de las historias, partiendo de las 'etiquetas' asociadas al relato en la sección Resultados, a fin de estructurar un mapa de categorías sobre las que fundar las conclusiones o teorías emergentes.

RESULTADOS

Presentamos a continuación las historias de vida de Silvia Marra, Martín Bunge y Antonio Russo¹ que estructuran nuestro trabajo. El título de cada una de ellas es una señal indicativa de la auto-comprensión de los protagonistas en relación a la función de consultoría. Hemos intercalado al relato de los protagonistas breves párrafos que ilustran los temas que se abordan a lo largo de las conversaciones (no siempre se corresponden con preguntas o intervenciones del investigador, operan como una manera de producir un corte en el testimonio y hacer más amena la lectura).

Una alquimista corporativa

Historia de vida de Silvia Marra

La entrevista con Silvia Marra está convenida en su oficina, que coincide con su domicilio particular. Es julio y me encuentro una mañana, en Vicente López, frente a la puerta de madera que me permitirá ingresar al mundo de esta mujer de 47 años, de pelo castaño corto y ojos vivaces, que distribuye su jornada entre sus roles de madre, esposa y consultora. Al abrirse esa puerta, Silvia me recibe con una amplia sonrisa que define su rostro y su filosofía ante la vida. Nos conocemos hace casi 10 años, cuando tuve ocasión de compartir algunos trabajos, a partir de que la empresa donde me desempeñaba en el área de Recursos Humanos, decidió contratar los servicios de una firma de consultoría en la que ella era asociada. Años más tarde volveríamos a trabajar juntos, pero esta vez Silvia ya era titular de su propio emprendimiento.

Luego de los saludos de rigor y de la rápida evocación de las actividades compartidas y del tiempo transcurrido desde nuestro último encuentro, pasamos del hall de recepción a la cocina, dejando atrás una cálida y acogedora sala de estar. Sobre la mesada, descansa una bandeja ya preparada con tazas, un plato con galletas dulces, un frasco de café instantáneo y varios sobres de té de diferentes sabores. Cuando el agua caliente está lista, nos dirigimos a la escalera que nos llevará a la planta superior. Al fin del primer tramo, el descanso oficia como hall de distribución hacia los dormitorios y las áreas de servicio para el matrimonio y su pequeña hija. Tras subir un pequeño tramo más de la escalera de

¹ En el tercer caso, el protagonista prefirió mantener el anonimato, por lo que su verdadero nombre ha sido modificado.

madera, se abre un ambiente amplio y luminoso, de forma rectangular y de unos 25 metros cuadrados de superficie, que resulta ser el altillo, coronado por el techo de madera, que destaca por las sólidas vigas y el cielorraso de tablillas machimbradas.

“*Este es mi lugar en el mundo*”, dice ella, mientras me invita a apropiarnos de ese espacio que opera como su oficina dentro del hogar. Las dos paredes laterales, que son las más cortas, medianeras con las propiedades linderas, están totalmente cubiertas por estanterías de madera, repletas de libros y objetos decorativos, cuyo significado me será revelado a lo largo de la conversación. La pared del fondo está presidida por un ventanal que permite el ingreso de la luz desde el patio interno. En el eje central de esa pared, destaca un escritorio donde sobresale una computadora con un importante monitor (al menos, es bastante más grande de los que suelen acompañar una PC de uso doméstico) y varios libros y pilas de papeles de trabajo. A un costado del escritorio, un trípode sostiene una pizarra blanca donde intuyo anotaciones de Silvia, que están relacionadas con ideas, proyectos en curso y tareas pendientes.

Mientras me cuenta que eligió instalar su oficina en casa para optimizar el tiempo que dedica al trabajo y estar disponible para su pequeña hija, nos vamos acercando al lugar donde llevaremos a cabo la entrevista. Sobre la pared lateral más alejada de la escalera, dos sillones individuales y una mecedora, dispuestos sobre una alfombra, conforman un rincón alrededor de una mesita baja, que es donde habitualmente S. realiza las sesiones de coaching con sus clientes.

Finalmente ubicados allí, las bebidas preparadas y menguada la ansiedad inicial provocada por el reencuentro y la circunstancia que lo ocasionó, damos inicio a la conversación. Podría contarles yo mismo quien es Silvia Marra, pero le pido que se presente para aquellos que no la conocen, contándonos quién es y a qué se dedica:

“Soy Coach Ontológico Profesional, certificado. Fundadora y Directora de SinPausa – Expande tu mente, cambia tu mundo. Desde la consultora nos enfocamos en generar procesos de aprendizaje no convencionales para grupos y organizaciones. También trabajo como tutora y formadora para dos programas: uno del Gobierno de la Ciudad, que se llama Buenos Aires Emprende y el otro, del Ministerio de la Producción, Argentina Emprende, a través de la SEPyme

(Secretaría de Emprendedores, Pequeñas y Medianas Empresas). Allí soy tutora y doy talleres de formación.”

Consultada sobre sus antecedentes, tanto en el desempeño laboral como en su trayectoria formativa, Silvia continúa su relato:

“Vengo de un trabajo en el ámbito público, de la justicia. Trabajé 11 años, cuatro en un estudio jurídico y siete en el Poder Judicial como secretaria de juez en la Cámara de Seguridad Social. Tengo una formación que venía para ese lado; no me recibí de abogada, gracias a Dios, si no, hoy seguiría mi carrera judicial. Eso es lo que soy yo hoy.”

Se produce una pausa, y Silvia cae en la cuenta de una omisión importante que rápidamente procura reparar:

“Me olvidé de un dato no menor, que siempre digo primero, pero esta vez, dejé para el final: soy artista. Actriz y bailarina de tango. Esa fue la causa por la que no sigo trabajando en la carrera judicial.”

Más adelante, a lo largo de la conversación, Silvia dará cuenta con mayor detalle de cómo se produjo ese pasaje de la carrera desarrollada en el ámbito judicial a la faceta artística:

“Cuando trabajaba en Tribunales², ahí empecé a detectar que tenía una mirada extra, y que tenía que empezar a prestar atención a esa mirada. Yo no veía expedientes, veía personas. Entonces, viendo los expedientes tirados en el piso, llenos de polvo, cómo los pisoteaban, los pasaban por encima, yo decía: «Esos son viejitos, no son expedientes» y sufría un montón. Como trabajaba muy cerca de un juez, porque era secretaria, tenía cierta voz. Y yo, en mi vida soy bastante hincha. Entonces, decía: «Esto no puede ser», y mandaban a construir estanterías para poner los expedientes. Obviamente, me ganaba muchos enemigos, pero era evidente esa mirada que se me presentaba muy fuerte.”

² Nombre con el que popularmente se designa al Palacio de Justicia de la Nación Argentina, sede de la Corte Suprema de Justicia y otros juzgados menores, en la ciudad de Buenos Aires.

La toma de conciencia sobre esa sensibilidad, promovida por la mirada particular sobre el entorno más próximo, la ponía frente a una encrucijada en relación a su formación académica:

“Hice todo un tránsito de una actividad formal, de un estudio formal, que era la abogacía. Antes había empezado Comunicación Social, Periodismo, para dejar tranquila a mi familia. En ese momento, el mandato familiar era que tenías que seguir una carrera formal, por lo menos en mi familia. La carrera judicial me iba muy bien, tenía una carrera ascendente muy rápida. Pero yo nací artista, nací con el arte adentro de las venas, siempre.”

A pesar de los mandatos y de lo tentador de una carrera estable, era menester resolver el dilema sobre el futuro y el camino que querría recorrer en adelante:

“Toda la carrera de actriz iba creciendo y en un momento tuve que tomar la decisión: «¿Qué hago? ¿Sigo la carrera judicial?». Seguridad, estabilidad en el puesto, una carrera ascendente. Me faltaba menos de un año para recibirme de abogada. Y también estaba mi carrera de actriz que seguía subiendo. Yo nunca quise ser famosa (como quizás nunca quise ser rentable), pero si trabajaba como artista, como actriz y bailarina de tango, prácticamente podía vivir de eso. Pero el día tiene 24 horas y tenía que tomar una decisión. Entonces, dejé Tribunales y me volqué al teatro y al arte.”

Surge, naturalmente, el interrogante acerca de cómo se produjo el tránsito del arte a la consultoría. O mejor dicho, ¿cómo llegó a ser la consultora que es hoy, integrando ambas disciplinas, en principio, bastante disímiles? Silvia lo explica con una imagen muy potente:

“Fue casi un proceso... Yo me defino como una alquimista³ corporativa, me defino como alguien que vivió en muchos mundos y tengo el don de transformar cosas en otras cosas.”

³ Los alquimistas fueron reconocidos por sus prácticas pseudocientíficas y filosóficas, que reunían saberes provenientes de la química, la física, la metalurgia, entre las ciencias duras, tanto como conocimientos más esotéricos tales como la astrología, el misticismo, el espiritismo, y también el arte y la medicina. Su práctica se extendió entre las culturas mesopotámicas, Egipto, China, India, Persia. Hay registros, incluso en la antigua Grecia y en los Imperios Romano e Islámico, que los extendieron por Europa a través de

“Mi crecimiento como actriz fue determinando lo que es hoy nuestra consultora.”

La génesis de la fusión artística con la tarea de consultoría, se ilustra con el relato de dos ricas experiencias:

“Al dejar la carrera judicial por el teatro se me abrió una dualidad, que era ¿arriba o abajo del escenario? Porque yo empecé a ver que el arte era un elemento transformador enorme de las personas. Y empecé a hacer mucha experiencia abajo del escenario, que me nutría como actriz. Empecé a dar clases, a hacer asistencia, a generar todo un conocimiento de qué pasaba abajo del escenario, cómo generar espacios para que las personas se entrenen como actores.”

“Después me metí con el tango. Empecé a mirar cómo se enseña el tango. Se enseñaba de una manera que no me parecía apropiada, tratándose de una danza de improvisación. Desarrollamos con quien entonces era mi pareja, una nueva metodología para enseñar tango, que nos hizo ganar unos cuantos enemigos de la Academia Nacional del Tango, porque se tiraba por la borda el modo de enseñar tango de 1920 a esta parte. También desarrollé una metodología para enseñar tango a personas ciegas.”

Esta sucesión de experiencias fueron forjando en Silvia la convicción del poder transformador del arte sobre las personas. Otra anécdota da cuenta de este efecto:

“Una vuelta, vino una señora que me dijo que se iba a operar de la vista porque cuando iba a la milonga no podía bailar con los anteojos, porque le molestaban. Y me dije: «¡Uauh! Esto le pasa a las personas...» e iba tomando cada vez más conciencia del cambio que provocaba.”

Otra experiencia, quizá más fuerte por la evidencia de los cambios actitudinales promovidos en personas con patologías complejas, fue confirmando a Silvia en la intuición que tenía respecto a lo que el arte promueve en la gente:

escuelas y sistemas filosóficos, llegando su práctica hasta el siglo XVIII. Son popularmente conocidos por la búsqueda de la piedra filosofal, cuyos poderes, creían, podían transformar en oro todo lo que tocara, o alcanzar la vida eterna.

“Otra vez, fui a hacer una actividad para la Comunidad [la Municipalidad] de Madrid, cuando vivía en España, con esquizofrénicos graves, obviamente acompañada por los médicos y sus asistentes. Me pasaba que cuando teníamos que trasladarnos al teatro donde se hacía la actividad que yo dirigía, los pacientes manifestaban síntoma: uno decía que Aznar⁴ lo perseguía con aviones, otro pensaba que las chapas [matrículas] de los autos lo insultaban, era un maestro para armar los insultos más extraños con las letras de las patentes. Al rato de entrar en la actividad, empezaban a conectarse: «Tenés un vaso de leche tibia.» Y eran movimientos fuertes para conectar. Yo, que no vengo de una formación psicológica, empecé a percibir que estaba ante una herramienta superpoderosa.”

Tal vez, el factor que opera de puente entre la experiencia artística y el rol de consultoría, radica en una actitud de la protagonista de esta historia de vida. Uniendo el valor de las experiencias narradas a su actitud vital de permanente búsqueda, llega a la síntesis:

“Estas experiencias, obviamente, van de la mano del hecho de que soy autodidacta: leo mucho, me informo, por ahí me meto en seminarios, talleres, pero la experiencia de la calle, de lo que es encontrarte haciendo, tiene que ver más con el emprender, que fue otro mundo que se me abrió: me di cuenta de que soy emprendedora, era infinita.”

Ese espíritu emprendedor, tuvo sus consecuencias en su estadía en España, pero, sobre todo, generaron nuevos desafíos al regresar a su país, como quien experimenta la responsabilidad de un don que no puede soslayar:

“En España, tuve una empresa de garrapiñadas. Empecé a coquetear con el mundo de las empresas. Creció mucho, pero como mi sueño no era ser garrapiñera, la dejé. En ese momento tenía 11 empleados, 25 puntos de venta, en ferias y shoppings. Fue todo un emprender.”

“Todo esto que empezó a pasar, que empecé a ver, cuando volví de España fue un punto de inflexión muy fuerte en mi vida, en 2005, luego de estar 5 años allá.”

⁴ Se refiere a José María Aznar, político español, presidente del gobierno de España entre 1996 y 2004.

Sentía que había vivido un montón, me sentía una mujer grande, vieja, pero no por la edad.”

La pregunta que surgía ahora era qué hacer con todo eso:

“Subirme a un escenario... ya había estado en miles. Sentía que había que hacer algo más. Irme a un servicio, trabajar de voluntaria, ya lo había hecho. Hasta el día de hoy lo hago (soy madrina de un hogar maternal). Era el momento en que yo sabía que tenía que fundar algo y, en estos momentos de inside, me dije: «Quiero llevar el arte a otro escenario, porque yo no puedo vivir sin el arte».”

La clave para destrabar la decisión acerca del tipo de iniciativa que canalizaría la síntesis entre la vocación artística y el deseo de emprender radicó en el modo de concebir la realidad. Silvia lo explica de un modo particular, como algo casi irrefrenable:

“Yo miro el mundo como una artista. No puedo evitar mirarlo así. Me apasiona trabajar con las personas. Me apasiona bastante más trabajar con las personas, con el arte, que estar subida arriba del escenario. Realmente empecé a sentir esa pulsión muy fuerte: «Voy a llevar el arte a las empresas».”

La cuestión estaba resuelta puertas para adentro, pero el verdadero desafío del emprendimiento consistía en llegar con ese perfil profesional y con esa propuesta de consultoría a las empresas, potenciales clientes. Las primeras aproximaciones no tardaron en acercar, también, las primeras dudas:

“Llevar el arte a las empresas hace 10 años atrás no era lo que es hoy. Sentarme con un gerente de Recursos Humanos y que me pidiera el Currículum Vitae me producía terror. ¿Qué CV darle, el formal, que está esperando, donde prácticamente desde el '98, cuando había dejado Tribunales, no agregaba un bullet más, o le daba el de artista que, por supuesto, estaba repleto de un montón de cosas, pero donde seguramente no iba a ver la conexión, cómo todo eso podía estar al servicio de la empresa?”

Esta confrontación de los propios deseos e iniciativas con la resistencia o incompreensión de aquellos que tenían la potestad de contratarla, dio lugar a una etapa de transición, donde

Silvia debió hallar sentido a la síntesis vital que intuía, pero al mismo tiempo, encontrar el modo apropiado para ofrecer eso en términos de negocio:

“Tuve que hacer una transformación muy fuerte, primero yo, para ver desde qué lugar me iba a presentar, porque ese era el espacio que yo iba a ir a atacar. Y me sentía en desventaja: tenía al lado mío una consultora que contaba con un MBA⁵, una licenciatura, y la verdad era esta: si me preguntan, yo soy actriz.”

“Me tomé unos meses, para trabajar conmigo, con una coach, que en ese momento no era tan frecuente como ahora. Una mujer que me ayudó un montón (...) Ella me dijo: «Silvia, vos sos coach, pero todavía no te diste cuenta.»”

Un nuevo matiz apareció en el proceso de construcción de la identidad profesional iniciado por Silvia, un elemento constitutivo de su perfil que desconocía como tal. La incorporación de esta nueva faceta debía integrarse al proceso de manera consciente y positiva, aunque ese paso representase una crisis, de la cual saldría fortalecida, como da cuenta en el siguiente relato:

“[La coach] me ayudó a darme cuenta de que aquello que yo veía como debilidad, era mi piedra angular. Y me hizo una pregunta: «Silvia, ¿a vos te hace feliz hacer todas las cosas que hacés para subirte arriba del escenario?» A mí me hace feliz estar arriba del escenario, pero no me hace feliz hacer todas las cosas que tengo que hacer para estar allí. La vida del actor es muy dura, muy disciplinada, por lo menos como yo la vivía. Y es muy incierta: dependés absolutamente siempre de la decisión del otro, de que te contraten. Podés hacer tu propia obra, pero mucho de lo que hacés profesionalmente para ganar plata, tiene que ver con que te contraten, salvo que seas famoso.”

Dadas así las cosas, Silvia asume enteramente su condición de actriz y el proyecto de sumergirse en el mundo de las empresas desde esta perspectiva particular de ver el mundo:

⁵ MBA: Master on Business Administration, modo abreviado de referirse a estudios de posgrado en administración de negocios.

“Me puse en paz con la Silvia actriz y me dije: «A mí me hace feliz todo lo que tengo que hacer para trabajar con las personas. Y qué sos: una artista. Y cómo te vas a presentar: como una artista.» Ahí salí de nuevo a la cancha, tomé conciencia de que veo la vida como una artista y empecé a ofrecer mi mirada como tal.”

Fruto de la asunción consciente de esta nueva identidad profesional, resulta fácil para Silvia explicar, mediante una metáfora que recurre a imágenes provenientes del mundo del teatro, su particular modo de concebir la realidad de las organizaciones:

“A mí, la matrix⁶ se me arma como artista: yo veo quien está a la sombra, quien está a la luz, quien está arriba, quien está abajo del escenario, quien es el guionista, quien paga la entrada, quien es el productor, quien se queda en bambalinas, quien pone las luces, quien se quiere poner debajo de la luz y quien no, quién está preparado para estar y quién no. Y además, como bailarina, se me arma la matrix de las coreografías que hay en los equipos: coreografías que se repiten, pasos que están en un loop⁷...”

Llegados a este punto de la conversación, Silvia arriesga una definición de su identidad como consultora organizacional:

“Esa fue mi evolución como consultora, como alquimista, yo era en mí misma una alquimia de todos esos mundos, y desde allí creaba las propuestas.”

“En resumen: fue una experiencia de transformación personal y profesional muy fuerte darme cuenta de quién era: una alquimista corporativa, una consultora.”

A pesar de esta convincente síntesis, el acercamiento al mundo corporativo sigue requiriendo, para Silvia, de ciertas maniobras de aproximación a la comprensión de su identidad profesional:

“Tuve que poner en mi tarjeta algo normal, para que la gente me pudiera ubicar, aunque yo no me defino como consultora solamente, es algo más. Trato de entrar

⁶ Matrix o matriz, en referencia al molde o modelo que da forma a una cosa determinada.

⁷ Loop o bucle, en el sentido de una acción que se repite indefinidamente.

por un lenguaje de manera que la gente me siga escuchando, porque si les digo que soy alquimista...”

Aprovecho estas consideraciones acerca de lo que podría definirse como una “consultoría normal” para indagar cuál es la comprensión de Silvia acerca de este concepto:

“La consultoría, para mí, tiene que ver con abrir la escucha frente al cliente, con todos los mundos, desde mi lugar personal, de mi manera de ser consultora.”

“Abro la escucha frente al cliente, con todos los mundos, desde todos los mundos en los que he vivido, en los que me he formado y en los que he caminado, para acompañar al cliente, a la persona a quien estoy escuchando, a detectar determinado problema o a generar toda una zona de mirada común y, en función de eso, desde mis saberes, de nuestros saberes, de nuestro conocimiento, poder ofrecer un diagnóstico y posibles soluciones a los problemas que se detecten.”

Hasta aquí, lo descrito por Silvia responde a una definición bastante ajustada al común de los consultores. Me interesa indagar cómo experimenta este proceso en su caso particular, considerando todo lo dicho anteriormente:

“Esta sería la definición más formal del tema. En mi caso, cuando voy a la escucha de un cliente, se me mezclan los mundos. Es muy raro lo que me pasa, porque no puedo mirar desde un canal formal, desde la simple pregunta por el problema. Se me mezclan los lenguajes y yo sé que el cliente, cuando contrata a alguien, a un consultor, nos contrata supuestamente por lo que sabemos, por las respuestas que podemos dar. O cuando me contratan como coach, lo hacen por las preguntas que puedo formular, no se presupone que tenga un saber.”

En su descripción, Silvia expone el valor de la creatividad operando en el proceso de detección y resolución de problemas, poniendo de relieve, si se quiere, la cosmovisión artística del consultor en su interrelación con el cliente convocante:

“Para mí, la consultoría es un proceso muy creativo, de co-creación. Realmente es un proceso de co-creación con el cliente y, desde mi lugar, lo planteo de entrada. Porque si bien, se presupone que yo tengo un saber que voy a poner a disposición del cliente a fin de acompañarlo en la identificación y solución de

algún tema, ya el proceso mismo de poner un problema sobre la mesa, de confluir miradas, empieza a recrear el problema, recrear las posibles soluciones.”

Esta concepción, da lugar a lo particular y singular de cada caso que se aborda:

“Yo puedo ir con un saber determinado, pero ese saber no es un modelo estático que encaje en todos los problemas o que sea similar a otro: cada cliente es un mundo, cada persona es un mundo, por eso, realmente, la consultoría es un proceso creativo.”

“[La consultoría] es, también, un proceso de hoja en blanco. Uno tiene una batería de herramientas. Pero a veces, cuando vamos en equipo, con distintas perspectivas, y empezamos a trabajar, te das cuenta de que algo debe modificarse en tu mirada.”

Existe, para nuestra entrevistada, otro aspecto que hace atractivo el trabajo y enriquece el producto final, relacionado con los desafíos y los riesgos que asumen tanto el consultor como su cliente:

“Es un proceso dinámico, como una ‘evo-consultoría’, una consultoría de evolución. Evoluciona permanentemente frente a cada desafío del cliente. O por lo menos, a mí me pasa plantearlo así. El día que yo vaya a un cliente con un enlatado, listo, me dedico a otra cosa. Porque me seco. Para mí [la necesidad del cliente] tiene que representar un desafío, y para mi cliente tiene que representar un desafío contratarme a mí. Y tiene que implicar un riesgo, porque la consultoría no asegura resultados. Quien asegura resultados cuando estamos trabajando con materia humana, donde dos más dos es cinco, es medio raro.”

Con el afán de ilustrar, de algún modo, como opera en la práctica esta concepción acerca de la función de consultoría organizacional de la que venimos conversando, le pido a Silvia que describa una semana de su trabajo:

“Muchas veces los procesos de consultoría no se miden en semanas, son un poco más largos. Vas a una reunión con el cliente. Te llevas una batería de mundos ahí para analizar y, después, exige mucho pensar. A mí me pagan por pensar, que es el mejor trabajo del mundo. Yo amo diseñar, amo crear. De la reunión te llevas

una foto, un video, de alguna manera, de todo lo que se ha hablado. Obviamente, a veces, una reunión no alcanza, por ahí, necesitás dos o tres, se plantean reuniones con distintos players que estén en el tema.”

De esta primera aproximación, cuya finalidad es la comprensión de la demanda del cliente, surgirán luego las estrategias de abordaje, que se ajustarán a la idiosincrasia de la problemática que está en juego:

“Lleva un tiempo todo lo que son conversaciones para empaparte, lo más que puedas, del mundo que ellos pretenden que mires. Pero una vez puertas adentro, dependiendo de la temática que haya que abordar, armamos un equipo, alguien más que venga. Mi mirada es más la del coach, con toda la impronta de mi formación artística. Pero es probable que debamos sumar al equipo alguien que venga de la psicología, de los recursos humanos, del mundo de los negocios o alguien que venga de las finanzas, de la tecnología, incluso podemos incorporar la mirada de algún millennial⁸.”

Una parte del proceso se da en el intercambio con el cliente, pero los primeros pasos en la búsqueda de estrategias de futuras intervenciones suceden puertas adentro, tanto a nivel grupal, como a nivel individual:

“Yo trato siempre, para analizar el tema, hacer reuniones internas para ver. Después hay una parte personal mía, que es el momento que más me apasiona de mi trabajo, que es crear qué se puede hacer, qué se puede ofrecer, por dónde empezar a resolver, desde los lenguajes que nos gusta usar a nosotros. Y ahí, obviamente, nos volvemos ‘autoritarios’ frente al cliente, en el sentido de que lo que vamos a ofrecer es aquello en que nosotros creemos, en lo que yo creo.”

Esta parte interna del proceso no se agota a una sola instancia, se constituye, en sí misma, en un sub-proceso, con etapas bien distinguidas, según la explicación de Silvia:

⁸ Millennials, o Generación Y o del Milenio: se refiere a las personas nacidas entre principios de los años 80 y 1995. Junto con los Baby Boomers y la Generación X, constituyen grupos etarios que reúnen características particulares, referidas, entre otros temas, a concepciones políticas, hábitos culturales y de consumo. El nombre está asociado al hecho de que sus miembros alcanzaron la mayoría de edad en torno al cambio de siglo.

“Pensar, muchas horas de pensar, investigar, leer. Para terminar presentando una propuesta, que es el producido de toda esta cocina, le dedico cierto tiempo y, ni siquiera, estoy siempre enfocada en el asunto. Yo sé que tengo que resolver ese tema, en ese cliente y que hay un compromiso que implica tal o cual cosa: voy, miro, leo, nos reunimos, lo dejo dormir. Dejar dormir el asunto es un factor central cuando el tipo de ofertas que hacemos nosotros tiene mucha creatividad y son diseñadas a medida.”

Emerge en el relato una intencionalidad particular en este tipo de acciones que se proponen, luego de un tiempo de “estacionamiento”, y que requiere un especial cuidado para el equipo de consultores:

“En general, las propuestas que hacemos, buscan generar cierta disrupción, por eso, muchas veces, hay resistencia [de parte del cliente] a escuchar. Internamente tenemos discusiones, porque a la hora de comunicar algo que sabemos que es disruptivo en el orden de la organización, debemos cuidar cómo lo haremos de manera que podamos llegar al segundo slide de la presentación. Hay todo un diseño de cómo presentar, cómo vamos a comunicar nuestras ideas. Y eso también nos lleva tiempo.”

Finalmente, en su descripción del proceso, Silvia aborda la cuestión de la rentabilidad de su trabajo y, junto con esto, llega a la identificación de un denominador común, eje de todos los proyectos que encaran desde SinPausa, su firma de consultoría:

“Una vez, un cliente nos dijo que era muy difícil que yo fuera rentable, porque le ponemos mucha vida a estos procesos. Y capaz que mi objetivo en la vida no sea ser millonaria, super rentable o convertirnos en una mega consultora. Finalmente, después de hablar con el cliente (...) siempre llegamos a la misma conclusión: que se trata de personas. La consultoría que nosotros hacemos, por más que haya que leer sumarios, etcétera, cuando empezamos a conversar en nuestras reuniones de usina, el eje fundamental son las personas. Y terminamos generando espacios de desarrollo para personas, que son, en definitiva, las que van a tener que desanudar esos problemas, nosotros no lo hacemos por ellos.”

Le consulto a Silvia acerca del modo en que ella llega a sus clientes o, visto desde otro ángulo, cómo llegan sus clientes a contactarla y con qué motivos. Más allá de las consultas que recibe por la página web de la consultora, que han rediseñado recientemente para que allí se expresara de manera más ajustada lo que ofrecen, los medios y los motivos de consulta responden a otro patrón:

“Normalmente, lo que me pasó hasta ahora, es que me contactan por referencia, a raíz de una actividad o un proceso que hicimos.”

“¿Qué buscan? «Te llamo porque tenemos un problema», «Estamos pasando por tal situación». Problemas relativos a temas de personas, de equipos, de motivaciones o de comunicación. Hoy también el tema de las nuevas generaciones que están entrando [en el mundo del trabajo]. Si bien hay una brecha de edad, es más bien la brecha que hay entre las distintas miradas frente al mundo.”

La referencia a las nuevas generaciones, más allá de los problemas clásicos, vinculados a sus expectativas de calidad de vida, su estabilidad en el puesto de trabajo o la flexibilidad en las condiciones laborales (horarios, vacaciones, viajes, teletrabajo, entre otras), está ligada al fenómeno de la conformación de equipos de trabajo que aglutinen perfiles diversos, tal como lo explica Silvia:

“(…) se entiende que todo va a la interdisciplinariedad. Hoy, sin darnos cuenta, nos volvimos interdisciplinarios, por la tecnología, entre otras cosas.”

“Las empresas están virando a generar este tipo de equipos. [Así lo muestran] los perfiles que piden [que los candidatos] hagan deportes extremos como un punto a evaluar, o que hayan viajado por el mundo. Esto era rarísimo encontrarlo antes en un perfil. Pero luego, [las empresas] se encuentran con el problema: «¿Cómo hacemos para meterlo?». Es una necesidad la de los equipos interdisciplinarios, pero luego es un tema armar equipos con tanta individualidad.”

En este punto se abre otro espacio para la intervención del consultor organizacional:

“Aquí es donde empieza a verse que las empresas están buscando nuevas miradas. Porque son estructuras muy fijas. Aunque se pongan el mote de

innovadoras, las estructuras organizacionales siguen siendo muy poco flexibles ante todo lo fluido que se está volviendo el mundo: las nuevas maneras de comunicarse, la inmediatez, todo esto. Cuando se empieza a dar esta charla, nos preguntan qué hacemos nosotros, cómo lo hacemos.”

Esta afirmación, nos lleva de nuevo a lo que caracteriza el trabajo de Silvia y su equipo como consultores:

“Escuchan que hicimos una actividad buenísima, rarísima. Hay como un misterio sobre lo que hacemos: «Ustedes mezclan el arte, ¿cómo es eso?»”

“Meter el arte dentro de la empresa es toda una disrupción. No es simplemente hacer un tallercito. Es aprender una disciplina y generar conciencia de cómo aprender, aprender a aprender. Así nosotros, con ese aprendizaje, estamos convencidos de que esas personas van a desarrollar la habilidad o la competencia que la organización está pidiendo. Entonces, realmente, es un desarrollo, un aprendizaje de segundo orden el que se hace.”

Además de la curiosidad, cierto factor de moda o tendencia, la búsqueda de este tipo de servicios de consultoría, al pensar de Silvia, implica cierta cuota de riesgo de parte del contratante, que encuentra como contraparte la convicción de los efectos positivos dentro de la organización de parte de los consultores:

“Creo que finalmente nos contratan porque toman un riesgo al asumir una actividad así. Sabemos que es necesario evangelizar con estas cosas, porque asumir nuestras propuestas implica una decisión de riesgo, que puede salir bien o mal, nada te asegura el resultado. Es como cuando vas a una obra de teatro: podés tomar todos los recaudos previos para pasar una buena noche, pero nunca sabés con certeza la experiencia que finalmente vas a vivir.”

“Yo llevo casi 25 años metida en el arte, arriba, abajo del escenario, haciendo de todo. Y hace casi 10 años que empecé con la decisión de llevar el arte a las empresas, con lo cual tengo una cierta mirada, una intuición, casi con certeza, del resultado que vamos a obtener. Sabemos que si la persona hace A más B, vamos hacia C, va a pasar.”

“Creemos en algo: que el arte o el juego, el volver a jugar, el juego en adultos, genera aprendizajes sustentables, que la persona se los lleva a la vida, y así vuelve a la empresa. Y esa es la ecuación.”

A esta altura de la conversación, se revela el motivo por el cual las estanterías que forran las paredes del espacio de trabajo de Silvia están repletas de elefantes, de todo tipo, tamaño y color:

“No soy una consultora normal. Yo soy una gran elefanta [señala las imágenes alrededor]: escucho, mucho, soy muy sensible. Tengo orejas grandes para escuchar y ojos chiquitos para no criticar.”

Casi para concluir, Silvia hace un replanteo acerca de la comprensión de la función de consultoría en el contexto actual:

“Soy como una diseñadora de experiencias para vivir aprendizajes, que resuelvan problemas o que desarrolle a las personas, a los equipos, para lo que la organización requiera. ¿Eso se llama consultoría? Entonces, será. Si no, definamos qué es la consultoría. Porque tanto el término consultoría como coaching ya están muy trillados. Habría que buscarle otras palabras. Porque consultoría, para mí, lleva un modelo de mirada, de gestión, de servicio, que hoy en la práctica, el que se define como consultor, está buscando hacerlo de otra manera.”

“Sería interesante pensar otras palabras para definir la consultoría, sabiendo, desde la práctica del coaching, del poder generativo de la palabra: que con las palabras creamos mundos, creamos realidad.”

Un viajero al interior de sí mismo y de las organizaciones

Historia de vida de Martín Bunge

Martín Bunge eligió para la entrevista un lugar que, según sus propias palabras, frecuenta habitualmente en las entrevistas con sus clientes. Cerca del mediodía, nos encontramos recorriendo los locales sobre la Avenida Juan Segundo Fernández en San Isidro. El bar

que Martín había pensado originalmente no tiene mesas disponibles, o al menos, ninguna que nos permita conversar convenientemente según lo pactado. Finalmente, elegimos una mesa exterior de una tradicional cadena de cafetería americana. Luego del pedido en el mostrador, nos disponemos en la mesa, asegurándonos previamente de que el ruido de la calle no interfiera en la grabación. Por el tiempo que dure la entrevista, será la oficina de Martín, como lo ha sido otras veces.

Conozco a Martín Bunge desde 2009, cuando fuimos compañeros en la maestría y, desde entonces, cultivamos una relación que va más allá de los temas académicos y profesionales. Martín es un joven alto, de cabello corto y rubio, que se presenta con un pantalón de vestir y una chomba. Su rostro es el de un hombre sereno y cordial. Se muestra interesado en la entrevista y su actitud no refleja ansiedad ante la misma. En primer lugar, le pido a Martín que se haga una breve presentación de sí mismo:

“Tengo 34 años. Estoy casado con Ileana, tengo 2 hijos, Manuel y Tomás. Trabajo en el ámbito de las organizaciones. Desde hace unos 7 años que me dedico específicamente a esto y una de las cosas que me interesa es, sobre todo, cómo es que seguimos desarrollando este campo de trabajo a partir de nuestra práctica, o sea, trabajo con organizaciones, pero también me gusta seguir investigando y seguir buscando nuevas formas de entender a las organizaciones y a los fenómenos sociales que suceden dentro de ellas.”

Una primera aproximación a la tarea de la consultoría está relacionada con la comprensión de las demandas de las organizaciones clientes:

“Yo creo que hay un trabajo que llevo adelante que tiene que ver con atender una necesidad que las organizaciones manifiestan y que quizá todavía no entienden de qué se trata. Hay una parte que tiene que ver con acompañar un proceso que se lleva adelante en esa relación junto con el cliente, donde vamos a descubrir juntos que es lo que le aqueja y, quizás, un poco, el origen de donde viene eso. Y también descubrir juntos cuáles son los caminos que lo pueden llevar a continuar su proceso de desarrollo. Y entender que ese momento, esa situación particular por la cual nos encontramos, es un paso en su evolución como organización. Y me parece que la tarea está en cuidar ese momento, ese tiempo

en el que compartimos, donde puede haber dudas, necesidad de enfocar ciertas cosas, puede haber necesidad de hacer algunas intervenciones con más o menos influencia. Pero en el fondo, es cuidar todo ese proceso y creo que es para lo cual, los que estamos en este campo intentamos formarnos, desarrollar habilidades para que sea delicado, pero que, a la vez, sea efectivo.”

Para comprender de un modo más acabado la función de consultoría, el protagonista de esta historia describe una semana de su trabajo:

“Al trabajar de manera independiente, porque no trabajo dentro de una consultora, soy socio y consultor, creo que el tiempo del consultor se divide en tres grandes tiempos: un tiempo para ‘vender’, que es la manera en cómo generamos visibilidad y descubrimos posibles procesos e intervenciones, otro tercio... no sé si son exactamente tres tercios... gran parte del tiempo consiste en reflexionar sobre cómo llevamos adelante las cosas, ya sea antes y después, creo que ahí hay un gran trabajo, nuestro propio proceso de aprendizaje. Si no revisamos lo que hicimos, difícilmente lo hagamos mejor la próxima. Y después otro tercio, la tercera parte: estar con el cliente. Estar físicamente con el cliente, porque en las tres partes estamos con el cliente: en la primera, pensando, acompañando ese descubrimiento de una necesidad, en el pensar antes y después también estamos con el cliente, pero estar físicamente o presencialmente, con el cliente, el formato que tome esa intervención, ya sea en talleres, conversaciones, reuniones de equipo, la forma en como ese proceso tome forma, de alguna manera, es una gran parte que tiene que ver con lo que el cliente ve, quizás.”

“Si pienso en una semana, y esto es parte de un proceso de aprendizaje propio, el peso se va distribuyendo en diferentes momentos porque hay veces en que uno está más activo en un proceso y tiene mucha actividad de reuniones y espacios, pero me di cuenta de que si dejo de lado durante un mes entero la primera parte, de crear un tiempo y un espacio para crear nuevos clientes, de alguna manera, eso juega en contra cuando termino con el cliente con el que estoy trabajando. Con lo cual el balance entre lo que estoy haciendo hoy y lo que voy a hacer a futuro tiene que ser muy equilibrado. Entonces la agenda, en general, trato de dividirla de tal manera que no pase una semana que no haya hecho algún

contacto, mantenido alguna reunión, haya hecho algo que me ayude a seguir manteniendo ese flujo de proyectos.”

Martín da cuenta de sus inicios, la trayectoria formativa y laboral que lo introdujo en este campo del desarrollo profesional:

“Empecé estudiando administración de empresas no con la seguridad de que quiero ser un gerente de una empresa, sino porque me interesaba el ámbito organizacional. Y es interesante, porque en ese momento mi duda era estudiar administración de empresas o estudiar psicología. Y terminé estudiando administración de empresas. Y durante la carrera me entusiasmé mucho con áreas más duras. Fue interesante, porque me gustó mucho lo que era finanzas, lo que era marketing, la parte más comercial, de alguna manera, y a la vez me interesaban todas las materias que eran más blandas: sociología, todo lo que tenía que ver con psicología de las organizaciones. Esa cosa de ver lo hard y lo soft, lo veo incipiente en esa época de administración de empresas. Vos ves la currícula, la mitad de las materias son duras y la mitad son blandas, entonces creo que eso fue característico de esa etapa.”

“En esa época empecé trabajando en el área de cobranzas de una empresa, y después pasé a trabajar en marketing durante varios años en diferentes empresas. Quizá con el aprendizaje de encontrarme con personas, de trabajar de manera casi independiente, entonces sentir cierta soledad, de estar representando a una empresa de afuera acá y viajando por Sudamérica, encontrándome con organizaciones muy diferentes, con realidades muy diferentes en cada país, trayendo un producto que en ese momento me parecía entusiasmante (hoy no me imagino vendiendo carpas para eventos). Quizás ahora, con el diario del lunes me doy cuenta de que en esa época se forjó como el interés por seguir trabajando con organizaciones pero trabajar desde afuera. Porque iba a vender carpas o a trabajar sobre este servicio que ofrecíamos y escuchaba muchos temas organizacionales, sobre liderazgo, decisiones, cambios culturales, empresas familiares... escuchaba todas esas cosas que me parecían super interesantes y pensaba: alguien se ocupará de esto.”

“Y se dio justo que dejo de trabajar para esta empresa alemana donde yo era gerente regional, representando a esta marca. Necesitaban un impasse, en la época del 2008, crisis en Europa, y yo estaba empezando a sentir la necesidad de un cambio y la necesidad de estudiar de vuelta, acercarme a los libros... ahí descubrí la maestría [en estudios organizacionales – UdeSA] que eso me acercó fuerte a los libros y a conversaciones sobre qué pasa con todos estos temas, de dónde vienen, qué nombre le podemos dar y yo creo que ahí se me empezó a abrir, empecé a tocar más fuerte el deseo... todavía no trabajaba en consultoría, no sabía en dónde podía llegar a trabajar con esto, pero me parecía super interesante investigar y leer y abrir, abrir, abrir. Entonces, por un lado, en el ámbito de la maestría creo que, desde el punto de vista académico, pude crear una comprensión de lo que hoy para mí es una comprensión más dura del ámbito organizacional y, a la par de la maestría, hice otra formación que tiene quizás un enfoque hacia el proceso de acompañamiento de cambio en organizaciones pero desde una mirada mucho más centrada en el ser humano y en procesos de transformación personal, una mirada más “blanda” del cambio y la transformación. Creo que haber hecho esas dos cosas en paralelo me volvió a ese estado inicial de administración donde una cosa más dura, porque si bien hablábamos de cosas blandas, porque tuve [materias como] cambio en organizaciones, psicología... pero el enfoque que recibí en ese lugar fue más de explicación y quizás en la otra formación que hice fue de comprensión, un proceso más participativo donde yo me vi más participando en el cambio. Con lo cual, con esas dos cosas en paralelo, empecé a sentir ganas de trabajar con esto en alguna organización. Mandé currículums a todas las consultoras que me parecían interesantes, que podía llegar a trabajar. En algunas de ellas me dieron atención y me entrevisté; en algunas pasé a varias instancias, pero nunca concreté. Y se abrió una posibilidad, a partir de una conversación con mi suegro (él ya venía trabajando en el ámbito organizacional), de crear una organización nueva juntos y de que trabajáramos juntos en esto. Yo en ese momento trabajaba en otra organización, nada que ver con la consultoría, y así fue como yo traje el primer

cliente, una ONG⁹ que estaba en un proceso donde los fundadores estaban dejando las funciones y había todo un proceso de transición, con lo cual traje un primer cliente para la organización y empezamos a trabajar juntos, y así fue como fui aterrizando acá. Y a medida que fueron pasando los años, un poco lo que fui haciendo fue ir intentando dejar mis otras ocupaciones no vinculadas a la consultoría para dedicarme 100% a la consultoría que es lo que hago hoy.”

La aproximación al mundo de las organizaciones, tanto en sus dimensiones más duras como en aquellos aspectos más blandos, constituye para Martín una fortaleza de su perfil profesional:

“Quizás en términos de formación, esa inquietud por estudiar, siempre me mantuvo leyendo e investigando y quizás ahora, los últimos tres años es donde más fuerte encontré como un campo de estudio, un campo de aplicación y práctica, que está muy ligado a una visión sobre este tema del desarrollo organizacional, o el desarrollo de la participación y el desarrollo de las conversaciones, que hace mucho sentido para mí, y es un poco en lo que estoy hoy más conectado estudiando y formándome. Pero ahora, que lo miro para atrás, creo que algo que es característico, que siempre me pasa en organizaciones es que me toca lidiar con equipos muy técnicos en donde quiero trabajar algo blando: el balance entre tener una formación quizás más dura, más académica, más estructurada, y a la vez tener un paso por un proceso más vivencial, más “soft”, me permite dialogar con diferentes públicos. Y eso creo que tiene un valor con los clientes: escuchar hablar a alguien sobre el tema de cultura y que, además, entiende del negocio, entiende cómo funciona el negocio, entiende algo de finanzas, que ve un estado de resultados y sabe lo que está mirando. Con el público con el que generalmente yo me vinculo, que son muchas PyMEs¹⁰, hablás los mismos temas, las mismas preocupaciones están en la misma persona, entonces poder tener un espectro más amplio de vínculo ayuda a construir una relación más fuerte.”

⁹ ONG: sigla de Organización No Gubernamental, también conocidas como OSFL, Organización Sin Fines de Lucro.

¹⁰ PyMEs: Pequeñas y Medianas Empresas

Existen, junto a las instancias de formación académica, otros componentes formativos, de los cuales Martín da cuenta en sus próximas palabras:

“Si me pongo muy amplio, creo que todo lo que me pasó en la vida hace que sea lo que soy hoy, de manera que todas las cosas que me pasaron fueron ‘formativas’. Pero si me pongo a pensar fuera de ‘lo que hice porque quería aprender algo de consultoría’ (...) si saco todo eso, te podría decir, por ejemplo, que durante un tiempo jugué un deporte en equipo. Durante quince años hice deporte en equipo y me tocó tener entrenadores diferentes, formar parte de diferentes grupos, conocer derrotas y victorias, conocer personalidades diferentes, conocer personas en la acción y conocer personas reflexionando sobre la acción...”

“Hice un deporte que me gustaba, ahora para mí tiene un sentido muy grande y saco muchas cosas de ahí. Porque me veía a mí mismo siendo liderado y liderando, nunca como entrenador, pero en ese rol quizás de trabajar con un grupo y pensar cómo cambiar ciertas cosas, siempre lo uso como una metáfora para mí, a veces como una metáfora para los procesos en los que estoy.”

“Por otro lado, algo que fue a la par de los últimos 7 años y creo que tiene como una fuerte influencia, sobre todo, en ayudarme a recordar cuál es mi lugar, cuál es mi rol en ese proceso con el cliente, es el trabajo interno, trabajo de construir sentido sobre lo que me está pasando en este momento de mi vida y que eso requiere calma, requiere espacios, ciertas prácticas meditativas, de una mirada más hacia adentro, que yo después veo que tienen influencia hacia afuera: el desarrollo de una espiritualidad, de un trabajo de calma interior.”

Esta necesidad, expresada por Martín, de una búsqueda interior, tiene sus raíces en un momento particular de su vida:

“El hito que dio origen a esta búsqueda interior fue la muerte de mi madre, que durante varios años fue callada y guardada y que un día decidió aflorar y las vías que encontré para contener todo eso que salía, después de 5 años que había fallecido, fue ver quién estaba siendo y, dentro de un marco contenido, hice terapia, pasé por procesos más estructurados... eso me llevó a descubrir que

quizás había otras formas de abordar el tema, encontré espacios donde meditar, encontré hacer ciertas prácticas de chamanismo, de reflexión en base a esas prácticas, contemplación de la naturaleza... En esa época, también, empecé a sentir un fuerte vínculo con el entorno natural, entonces una caminata, todo lo que tiene que ver con la naturaleza, identifico que ahí hay algo que me tranquiliza, de alguna manera. Quizás el clic que hizo todo esto es cuando descubrí la práctica social reflexiva que es como el abordaje que estoy trabajando ahora y un autor como Goethe, que fue el que le dio todo un marco a eso, porque lo que él desarrolló fue un método de investigación en su tiempo para el entorno natural que realza las cualidades del ser humano, o sea, trae al ser humano como centro de la escena de lo que está sucediendo, no lo deja afuera. Entonces esa acción participante, estar participando en el proceso de lo que está sucediendo, a mí me entusiasma mucho porque siempre me sentí parte de lo que está pasando, tanto de mis intervenciones como consultor porque salía transformado de una intervención: algo me estaba pasando a mí como lo que está pasando en el mundo... me siento co-constructor de lo que está pasando. Entonces este abordaje tiene una fuerte impronta reflexiva espiritual interna para entender qué es lo que está pasando en mí y cómo eso que está pasando en mí cambia lo que estoy viendo afuera y como eso que está cambiando afuera me está cambiando a mí.”

La experiencia de introspección ayuda al entrevistado a dar sentido a lo que hace dentro de las organizaciones:

“Esa interacción entre el afuera y el adentro me hace constantemente equilibrar en donde estoy parado: si estoy en una intervención con una organización demasiado parado en mí voy a perseguir un objetivo personal, de cumplir cierto resultado que yo creo que tiene que suceder y si me voy demasiado al afuera dentro de la organización y no traigo nada de mí, esa organización no está recibiendo nada. Entonces hay un punto intermedio, que se mueve, no sé cómo explicarlo, pero creo que ahí es donde está la clave de cuál es nuestro rol como consultores. Y para mí eso requiere una presencia constante y el cultivar eso, quizás, vino a partir de todo ese proceso.”

“Hoy es muy fuerte la observación fenomenológica, a partir del trabajo de Goethe y las prácticas de meditación y de visualización, también, es una práctica que me ayuda a ese desarrollo. Y también, durante un tiempo, lo que son las prácticas ligadas al budismo, la meditación budista y todo lo que es chamanismo, enfocadas a tener ciertas vivencias para reflexionar, internalizar esa vivencia en mi propio proceso de desarrollo.”

Retomando la dinámica de los tres tiempos en los que, según Martín, se distribuye la tarea del consultor, nos aproxima a la primera etapa, la del reconocimiento y la demanda:

“A mí me parecen interesantes los casos en donde [los clientes] vienen a buscarnos, o a buscarme, donde ahí me pregunto ¿por qué a nosotros?, ¿por qué a mí? Entonces, generalmente, lo que intento es investigar la empresa, como una primera aproximación desde lo que puedo. Si tengo una llamada telefónica, con una persona, busco, si se puede, tener una entrevista personal, en lo posible poder ir a la empresa, tener contacto con la organización, ver dónde están, tener una percepción del lugar. Y a partir de eso, aparece una primera comprensión; yo me voy de la reunión con la sensación de que ‘estos tienen un problema de algo’ o ‘éste tiene un tema con esto’.

Esta tarea de comprensión se enriquece con el aporte de la mirada de otros colegas con los que Martín interactúa y con la propia mirada del cliente:

“Generalmente aparece una primera comprensión, por eso buscamos ir siempre de a dos, en lo posible, para poder chequear esas primeras comprensiones, porque no dejan de ser nuestras propias comprensiones, pero buscamos que estén manifiestas. Y es un supuesto con el que nosotros lidiamos durante todo lo que hagamos con ellos. En general, lo que proponemos, inicialmente, es hacer un trabajo de exploración para ver si podemos crear un ámbito para lo que nosotros llamamos un autodiagnóstico, en el cual buscamos participativamente poner en evidencia qué es lo que está sucediendo e involucrar a las personas en la comprensión de lo que les está pasando, no que vengamos y digamos ‘ustedes tienen un tema con mandos medios y tienen que hacer un trabajo de no sé qué’, porque nos dimos cuenta de que no es sustentable en el tiempo y nuestro rol deja

de ser 'en el medio' y pasa a ser totalmente de nuestro lado, porque nosotros tenemos un saber que se lo queremos transmitir y creo que, en esa forma de consultoría, yo no me siento identificado. Entonces, lo que buscamos es crear procesos participativos de comprensión con ellos, desde la primera reunión, donde exploramos, vemos de dónde vienen, si nos pueden contar por qué nos llaman, por qué les pareció interesante hablar de ese tema, desde qué momento lo identificaron, o sea, hacer una primera aproximación desde la persona que es nuestro interlocutor y, muchas veces, ese interlocutor después no participa de todo el proceso, entonces también sabemos que la visión que trae esa persona, es de esa persona y que si está hablando de un tema que va más allá de él hay que involucrar a esos otros que van más allá de él, porque si es el gerente general y tiene un problema con el equipo de producción, bueno, hablemos con el gerente de producción y así, sucesivamente, para poder ir entrando de a poquito en la organización. La primera aproximación tiene que ver con eso, con hacer una investigación previa a ver qué información tenemos y con eso ir a ver qué hace la organización, con qué nos vamos a encontrar y a medida que se va construyendo la conversación ir viendo lo que al cliente le hace sentido y nosotros cómo podemos ayudarlos en lo que ellos quieren también.”

Algunos ejemplos ilustran, a continuación, el tipo de problemáticas o demandas con las que Martín trabaja habitualmente:

“Hay un capítulo que tiene que ver con organizaciones que llegan con cierta sensación de tensión en el equipo, por ejemplo. Algunos los llaman conflictos, falta de alineamiento... todo lo que tiene que ver con una organización que está transitando por un proceso donde percibe que perdió cierta estabilidad y que quieren recuperarla. Eso, por ejemplo, es algo que aparece. Y también aparecen organizaciones, y que son las que a mí más me entusiasman, y donde me veo más identificado, que son organizaciones que están claramente viendo que algo nuevo viene, o sea que están percibiendo que algo está pasando, pero no saben bien qué es y que les gustaría saber. Que quizás no tiene que ver con una tensión... recién vengo de una reunión con un cliente, que están en un mercado muy particular y que acaban de transitar un proceso de crecimiento bastante exponencial en el que

nosotros los acompañamos y están en un momento de pasar a otra etapa donde quieren trabajar sobre el alineamiento de toda la organización, son unas 30 personas. Y eso de ver quiénes fuimos, o quiénes estamos siendo y a partir de ahí ver qué es lo que está apareciendo, qué señales estamos viendo, porque aparecen clientes en el exterior, aparece gente que quiere trabajar en la empresa, aparecen nuevas propuestas de productos y servicios dentro de la organización... son todas señales de algo que está pasando, pero que todavía no podemos describir bien qué es y qué forma le podemos dar, y eso, para mí, ahí, es donde me parece atractivo y donde agregamos valor que es generar procesos de comprensión, y que ellos creen su propia comprensión de dónde están y hacia dónde están yendo. Eso quizás implique ciertos procesos de decisión que generen cambio, en una decisión, que requiere inversión, o una desinversión, que requiere también una decisión... acompañamos también esos procesos, no es que solamente hicimos la comprensión... esa comprensión trae nuevas acciones, ese proceso de comprensión buscamos llevarlo a la práctica a partir de un plan de acción para intervenir en lo que surja.”

Las siguientes etapas que integran el proceso de consultoría, mencionadas por Martín, tienen que ver con la reflexión y con la implementación de las acciones diseñadas:

“El estar con el cliente, quizás en mi práctica personal, fue evolucionando... quizá al principio tuve una cosa más dura de poner en práctica ciertas cosas que yo había acuñado: modelos, herramientas, cosa que yo creía que podían contribuir para que esa organización haga tal cosa y con el tiempo me fui dando cuenta de que sí, tengo el conocimiento sobre ciertas prácticas, ciertas herramientas, ciertas cosas que puedan ayudar, pero lo que es más importante para mí es que, a la hora de estar con el cliente, el proceso de descubrimiento con el cliente pida eso, no que la herramienta esté antes que el descubrimiento. Yo cuido mucho, a la hora de estar con el cliente, estar constantemente chequeando qué se está dando, de qué estamos hablando: estamos hablando de algo que yo quería hablar, estamos hablando de algo que el cliente quería hablar, estamos hablando de algo que no sabíamos, que viene de otro lado, de algo completamente lejano... y a partir de generar esas comprensiones con el cliente, ver si esas

herramientas, esos procesos, esas intervenciones, pueden ayudar a un tema específico. Entonces ahí diseñamos un espacio para trabajar, no sé, un taller sobre trabajo en equipo, un proceso de decisión grupal... entonces diseñamos juntos esa intervención. Pero nunca entro con un enlatado por delante. Me pasaba quizás al principio: yo tengo una herramienta para toma de decisiones grupales, y salía a vender eso. El cliente no tiene por qué estar interesado en eso. Quizá ese proceso de estar con el cliente fue cambiando y hoy tiene más que ver con generar comprensiones que nos ayuden a probar algo, y hablemos de vuelta sobre eso y ese hacer y reflexionar juntos nos permita tomar otra decisión y así nos permita ir construyendo juntos el proceso de intervención que tiene momentos que son conversacionales con el equipo que estamos trabajando y otros momentos que son diseñados por nosotros para atender ciertas cosas.”

“El proceso de reflexión, en general, yo lo divido en el antes y el después, aunque a veces, en el ‘durante’ también hay reflexión, porque cuando estamos trabajando de dos o más, alguno está más en el frente y el otro observa y eso también genera diferentes percepciones y conversaciones que nos ayudan a ir haciendo ajustes sobre la marcha, o uno facilitando tiene la percepción de que esto va para un lugar que no era el que habíamos diseñado, entonces qué cambios tenemos que hacer. Esa pequeña reflexión que puede ser en un break de un workshop sobre un tema puede cambiar la dirección del workshop en base a lo que fuimos trabajando. Trabajamos mucho con lo emergente, y trabajar con lo emergente requiere estar constantemente chequeando la percepción de cada uno respecto a lo que está saliendo. Entonces, la importancia de trabajar siempre en duplas o tríos para enriquecer esa visión. Entonces la reflexión, en general, la anterior, tiene que ver con clarificar qué es lo que entendimos nosotros de todo el proceso de diseño con el cliente y cuál es el tema que está en cuestión, no lo que se quiere resolver sino cuál es el tema en cuestión: un tema de participación, es un tema de decisión, es un tema de futuro, es un tema de pasado... Generalmente intentamos encontrar la cualidad del tema que vamos a estar trabajando, porque eso nos va a direccionar las actividades que llevemos adelante. Entonces, en la reflexión previa, y eso es algo que no hacemos con el cliente, porque tiene que ver con una cosa más sutil de diseño, el cliente quizás nos acompaña en el proceso de escribir

el momento, nosotros buscamos a veces con el cliente y otra no, esa cualidad del momento donde están y lo que requiere ser balanceado, si hay demasiada desconfianza, entonces trabajamos un poco sobre la confianza, y diseñamos juntos a partir de esa reflexión la intervención que vamos a llevar adelante. Y después, en el posterior, generalmente la reflexión la hacemos sobre el proceso, lo que llevamos adelante, hacemos una reconstrucción de lo que hicimos, en general buscamos hacerla en retrospectiva, ir pasando por todas las actividades y que cada uno pueda opinar cual fue su percepción sobre cada una de las actividades, qué funcionó, qué no funcionó, dónde se trabajó, en esta conversación hubo tensión, este cambio que hicimos qué impacto tuvo... ver cuál fue nuestro accionar en el nivel del proceso que llevamos adelante. Después reflexionamos también sobre como fue el clima del grupo, con el que estuvimos trabajando, ya sea un trabajo con un grupo o entre nosotros, cómo se dio el trabajo, y en general, qué hay de nuevo, qué surgió de nuevo en todo esto, yo como consultor de qué me di cuenta, algo en la forma de hacer las cosas, algo en mí, como cuando pasó esto que encontré similitudes entre esta empresa familiar y mi familia... lo tuve que decir, porque algo pasó en mí que hizo sentido y me identificó con un proceso que estaba sucediendo en el cliente y que me pareció muy importante que el resto lo sepa, porque mi accionar, a partir de esa comprensión, va a ser diferente. Y creo que ese tipo de comprensiones sobre lo que vamos viendo nos ayudan a pulir la forma en que vamos diseñando la próxima intervención con el cliente, de manera que la reflexión posterior es mucho más importante que la previa porque podemos medir nuestras expectativas, las expectativas del cliente, sorprendernos con lo que salió, porque muchas veces sucede eso también: eso que salió atiende a lo que el cliente esperaba, y a veces sigue abriendo el tema, entonces hay que crear el espacio para contener eso que se sigue abriendo, porque todavía no llegamos al hueso de la cuestión. Así que ahí la reflexión es como un gran camino. A veces lo hacemos en grupo, donde lo conversamos, a veces es individual, yo trabajo con cuadernos, entonces termino una reunión, o ahí mismo durante la reunión, si siento comodidad, a medida que voy percibiendo algo lo voy anotando, entonces después eso me ayuda, porque si de esa reunión voy a otra, se va perdiendo, el cuaderno me ayuda a mantener vivo lo que va pasando.

Cada intervención con un cliente, como se explicó más arriba, puede dar lugar a procesos satisfactorios o no, tanto para el cliente como para el consultor. Martín comparte una experiencia gratificante:

“Un caso de satisfacción: trabajamos durante casi un año con una organización, una empresa de unas 200 personas, no una PyME, sino una gran empresa argentina, que venía de pasar, en el lapso de unos 5-6 años, por la muerte del fundador (era una empresa familiar) y la muerte del sucesor del fundador, que era un gerente interino, que habían puesto. Y nosotros empezamos a trabajar con la organización cuando el sucesor todavía estaba activo, incluso todavía no le habían diagnosticado la enfermedad, y nos llamaron para trabajar: querían repensar la forma en cómo distribuían su producto (ellos son distribuidores), sobre todo en la forma cómo decidían distribuir un producto escaso, porque tenían más demanda que oferta entre los clientes que estaban, cómo priorizaban esto. Antes pasaba por una persona y querían transformarlo en un proceso que tuviera criterios participativos y que todos supieran cómo se hacía esa discrecionalidad. Trabajamos durante unos 8 meses, primero con el equipo de dirección, que estaba en proceso de formación, y después con un equipo ampliado al de dirección, trabajando específicamente sobre el rediseño de ese proceso, lo que derivó en la primera planificación estratégica que hicieron como empresa, de manera participativa. Y lo que salió de ese proceso fue un marco referencial, tanto de criterios para la acción, criterios estratégicos, como criterios de inversión, eso en lo duro, y en lo blando, la semilla de un equipo de trabajo que estaba en formación, ocupando lugares a partir de una trayectoria más autoritaria, a partir de los últimos dos líderes, el fundador y su sucesor. El sucesor estaba con el ánimo de abrir la gestión y hacerla más participativa, pero no tenía las herramientas, porque él venía, en sí mismo, de un liderazgo más autoritario, pero él genuinamente quería abrirlo. Y pareciera ser una premonición: terminamos ese proceso y al sucesor le diagnosticaron una enfermedad terminal y en el lapso de pocos meses falleció y parecía que estaba todo listo para la continuidad, y el que naturalmente lo sucedió a él, que es el hijo del fundador, siempre nos reconoce la importancia de haber allanado el terreno para que él pueda ocupar ese lugar, tan importante en la empresa familiar como es el sillón

de la presidencia... una familia muy grande, de muchos hermanos... hoy seguimos trabajando con ellos en otros temas, porque eso fue una etapa... pero creo que la satisfacción de ellos, por un lado fue sentir que se podía hacer en grupo, que se puede trabajar en equipo, que se puede decidir, que se puede disentir, que se puede debatir, y no se van a romper relaciones y no vamos a desarmar la empresa porque no estemos de acuerdo y construir de manera grupal tiene mucho más valor que hacerlo de manera individual. Esa sensación ellos siempre la recuerdan como algo valioso, un activo que ellos capitalizaron, y siempre recuerdan las actividades que les hicimos hacer, porque siempre trabajamos con arte, y recuerdan que los hicimos trabajar con arcilla, y recuerdan sus moldes de arcilla y eso tienen todo un significado para ellos porque tiene que ver con un momento particular en la historia, entonces, fue un proceso muy rico para ellos y para nosotros también, porque es uno de los primeros grandes clientes y procesos más largos donde pudimos intervenir, con lo cual la satisfacción es de ambos lados.

No todas las experiencias resultan satisfactorias y gratificantes:

“Cuando hay insatisfacción en el cliente, nosotros también estamos insatisfechos, y la percibimos. Hay un caso donde quizá, yo siento que no pudimos o yo tenía más expectativa con lo que se hizo, o yo no quedé conforme, y después de un tiempo identifiqué de donde viene esa insatisfacción: una empresa constructora de tres hermanos y con un importante nivel de complejidad (el mundo de la construcción es muy complejo), y sobre todo el de ellos que estaban en un proceso de descapitalización. Necesitaban resolver cuidar un recurso escaso con más demanda que la oferta, y con algunos temas entre hermanos... Personalmente no me interesa mucho entrar en lo vincular, familiar, me gusta más trabajar sobre la empresa y traer la familia a la empresa que trabajar en la familia... hay consultores que intervienen al revés, pero la empresa, como ser colectivo, permite que todos puedan hablar de eso, y cuando hablamos de temas vinculares, familiares, ya es un terreno donde prefiero dejárselo a un psicólogo, alguien que esté en esos temas, un coach... pero ellos tenían un tema, y nos ayudó una persona en ese tema... Los acompañamos un tiempo en cómo lidiar con esa crisis interna en la que estaban, de mucha concentración en los tres hermanos que estaban en

la gestión, y con cierta recriminación al más joven que estaba en el sillón... y el proceso fluyó hasta un día en donde comenzamos a hablar sobre el dinero y sobre la manera en como ellos gestionaban el dinero, y la transparencia con la que lo hacían y creo que la forma en como lo abordamos quizá generó algo en ellos (no lo sabemos, porque no pudimos hacer esa evaluación con ellos)... de un día para el otro se cortó. Se cortó en un momento donde ellos se quedaron trabajando un fin de semana entero para hacer una evaluación financiera de la empresa de los próximos 2-3 meses, porque, ahora lo veo con el diario del lunes, nosotros estábamos ayudándolos a que ellos tomen dimensión del impacto que estaba teniendo la desorganización y la falta de control sobre ciertas cosas y yo creo que el tomar conciencia de la realidad con todo eso, me imagino que los debe haber asustado, no lo sé... pero algo pasó, veníamos perfecto y cuando ellos dijeron que iban a trabajar sobre esos temas, se cortó ahí. Tuvimos otros encuentros pero nunca nos habilitaron a hacer una reflexión muy profunda de lo que pasó.”

La revisión de un proceso y la consideración de los factores que pudieron conducir a una situación de insatisfacción pueden, en algún caso, tener relación con la historia de vida del propio consultor:

“De mi lado, en lo personal, cuando hice mi reflexión sobre ese tema, que incluso fue un caso de estudio con otros colegas, mi reflexión fue que yo vengo también de una empresa familiar, tengo hermanos que trabajan en la empresa con mi padre, y ese caso particular me hizo ver la necesidades que hay en mi propia empresa familiar, y qué cosas en las que yo estaba tratando de ayudarlos a resolver no estaban resueltas en mi propio caso. Me di cuenta que para poder hablar con otros de ciertos temas tiene que pasar primero por el cuerpo de uno. Fue una explicación que yo le encontré: quizás el tema de los tres hermanos aún no estaba del todo resuelto, había uno que estaba afuera, unos temas entre hermanos que no estaban del todo alineados y, si bien con mis hermanos tengo muy buena relación, hay muchos aspectos en la visión de futuro que no están alineadas y en eso había como similitudes, entonces, respeté mucho haber salido de ese cliente, pero también me hizo ver las necesidades que yo tenía en ese momento de hablar con mis hermanos, con mi familia, sobre ciertos temas.”

En muchos casos, el abordaje para una intervención con el cliente, proviene de un equipo de consultores, con perfiles diversos:

“A la hora de definir quiénes intervienen en una acción con el cliente, un factor determinante es su perfil. Hay algunos consultores en el grupo, en el equipo de trabajo, que tienen experiencia de haber trabajado más con empresas y otros tienen experiencia también en el campo de la educación, nosotros trabajamos también con escuelas y ONGs, entonces algunos tienen un perfil más enfocado en lo social y tienen formación en la educación, con lo cual están más en ese campo... entonces el perfil de los que van, el perfil formativo ayuda. Pero no quita que cuando queremos generar visiones nuevas, mezclemos. Entonces alguien que no está muy vinculado con el ámbito empresario viene y ve con ojos del que está enfocado en el mundo de la educación, y eso enriquece mucho, porque hace preguntas que vienen de otro lugar, otras comprensiones. Por un lado el perfil, ya sea que vamos conscientemente por un perfil más empresario, más corporativo... A veces sucede que hay ciertas personas tienen afinidad con otras personas, entonces también miramos eso... Un ejemplo: uno de los socios tiene cerca de sesenta años, entonces cuando lidiamos con alguna empresa donde hay alguna persona, un fundador que está en proceso de sucesión está bueno que tenga un referente, que se sienta cómodo hablando de ciertos temas porque sucede... yo tengo 34, estás hablando con alguien que está saliendo de una empresa, hay una asimetría, el cliente siente que estoy en otra película... en eso ayuda, porque se generan charlas de café diferente, porque se generan otro tipo de conversaciones, otro tipo de vínculos. Lo mismo, cuando tratamos con empresas donde son todos menores de 40, entonces el interlocutor más natural soy yo -soy el más chico de los cinco socios- porque hay muchas realidades de las que ellos viven que están cercanas a mi momento y quizás al de 60 le cuesta entender cómo están tan volcados a la tecnología y no tienen más reuniones... Entonces es una cuestión de perfil, de generación, de tipos de vínculos que se pueden generar... Hemos trabajado otros casos: mi suegra tiene una formación en counseling, tiene una sensibilidad por lo social, entonces hemos hecho trabajos donde ella participó porque había una mujer y nosotros somos cinco hombres, en

ese caso, balancear género ayuda, porque trae otras sensibilidades, otras miradas.”

Una instancia particular en el proceso de consultoría radica en transformar en una propuesta y una cotización de servicios la intervención que se prevé desarrollar con la empresa cliente. Martín narra los matices peculiares de esta etapa:

“Hay una cosa que tiene que ver con la duración de la intervención. Nosotros, en general, lo que buscamos es que el cliente entienda que no podemos conocer el resultado de nuestras intervenciones, o sea, el enfoque de la ‘consultoría basada en el cambio planificado’. Yo transité ese proceso, y me di cuenta de que siempre estás detrás de las expectativas del cliente y nunca es en el tiempo en el que el cliente quiere y nunca es de la forma en que el cliente quiere. Y para mí hay un tema que tiene que ver con el abordaje, en el modo cómo abordamos el proceso de cambio y no como se lo vendemos al cliente, o cómo el cliente entiende lo que vamos a hacer. Porque si yo, parado hoy, le voy a decir a un cliente que algo va a cambiar en su organización de tal o cual manera, le estoy mintiendo y no le puedo mentir. No le puedo decir que en seis meses vamos a cambiar la cultura de la empresa. Hay consultorías que se venden desde ese lugar, de que vamos a implementar este método, vamos a medir la cultura, hacemos estos cambios y en ocho meses tenés una cultura nueva y pro. No conecto con eso. En general, es muy difícil encasillar y, por lo menos, si lo buscás hacer desde este lugar, en donde muchas veces lidiás con empresas, no con las PyMEs, sino con las grandes, no tienen tiempo para un proceso de búsqueda... para nosotros es inversión: cada reunión de esas no las cobramos, entonces a la hora de decir ‘estamos listos para empezar un trabajo’ (que en realidad ya empezó, desde la primera reunión estamos trabajando), generalmente lo que buscamos, dependiendo el estadio en donde esté la situación, si tiene que ver con un proceso de comprensión lo que proponemos es abrir un proceso de comprensión participativa o un proceso de diagnóstico participativo en donde, desde el principio, y esto tiene que ver con nuestra metodología, nosotros le avisamos que son ellos los que van a estar haciendo el proceso, no nosotros; nosotros lo vamos a hacer con ellos, nuestro propio proceso, pero que lo que están comprando no es algo que tiene inicio y

fin; si bien tiene proceso y fin, no lo podemos medir por el resultado sino por el proceso en sí. Eso es algo difícil de explicar tan brevemente pero es como nosotros sentimos que estos procesos tienen realmente sentido, donde nosotros podemos plantearnos un eje de tiempo, de trabajo, que si bien vamos a explorar ciertos temas y vamos a involucrar ciertas personas y vamos a generar ciertas intervenciones, lo que estamos movilizando es generar cambios en la forma en que ellos entienden a su organización, y en el momento que eso sucede –y no sabemos cuándo va a suceder, porque depende de cada persona y de cada grupo en particular- es muy posible que muchas cosas cambien en la organización y se desencadenen nuevas decisiones y nuevas cosas que quieren hacer, lo que nos va a exigir, en algún momento, que evaluemos lo que hicimos hasta ahora –nosotros ponemos un horizonte de tiempo, hacemos un proceso de seis meses donde vamos a ir trabajando ciertos aspectos- y destinamos cierto tiempo para evaluar al final, es un proceso de evaluación de todo ese viaje que hicimos juntos para ver donde estamos ahora a partir de un diagnóstico inicial que hicimos juntos. Entonces, generalmente, el bajarlo tiene que ver con procesos de este tipo, donde proponemos abrir un espacio, abrir la organización para ver lo que está pasando, intentar llevarlos a nuevas comprensiones y después evaluar juntos cuáles fueron esas comprensiones y qué efectos tuvo sobre lo que ellos vienen haciendo. En el medio pueden pasar workshops, miles de cosas, entrevistas, etc. Pero es algo muy difícil y ahí no hay receta. Yo he visto cómo lo hacen otras consultoras, porque tengo conocidos, colegas que me cuentan y depende del tipo de consultor, del tipo de consultoría, del tipo de abordaje, el encapsular la propuesta en una hoja que se pueda entregar a alguien para mí es imposible: enviar una propuesta de consultoría por mail es reducir el proceso en que se están involucrando a una mínima expresión, que si lo agarra otra persona no va a entender todo lo que se estuvo hablando para llegar a ese lugar. Con lo cual para mí, el cerrar un acuerdo de consultoría en desarrollo es la conversación que tuviste con la persona, con tu interlocutor, más lo que escribiste en el papel, lo que va a definir ese todo en el que estás. Hay veces que son procesos largos. El caso que conté fueron casi tres meses hasta llegar al momento donde dijimos ya estamos listos, ya estábamos trabajando, porque estábamos ayudando al gerente general a entender que era

necesario hacer algo, pero formatearlo, ponerle un valor, cuántas horas íbamos a dedicarle, en qué formato, con qué objetivos generales, la propuesta no era solamente lo que estaba en el texto sino toda la comprensión a la cual había llegado este gerente general y su equipo.”

Finalmente, retomando la imagen de un viaje para describir el acompañamiento del proceso con una organización, Martín establece un paralelo entre ese viaje y sus propios viajes:

“Creo que el viajar tiene en sí esa cosa de ir hacia lo desconocido, entonces, a mí, por lo menos, en mi vida, siento que me caracteriza eso de seguir descubriendo cosas, persiguiendo ciertas inquietudes que tengo y que me hacen descubrir cosas nuevas y son como pequeños viajes: leer un libro es un viaje que no sabés a dónde te va a llevar, capaz que te cambia la vida. O encontrarte con una persona o decidir dejar un trabajo; o un jefe que te echó es un viaje, te abre un viaje nuevo, entonces creo que esos viajes o el viaje en sí, de estar abierto a lo desconocido, de alguna manera, es una cualidad de este campo de trabajo, porque no lo controlamos: no controlamos ni el destino de nuestra vidas, ni controlamos el destino de nuestras intervenciones, podemos acompañarlos, podemos generar condiciones para que se dé más, puedo cuidar mi salud para que yo pueda seguir mi viaje, o las puedo deteriorar, es una decisión mía, como puedo acompañar a una organización para que cree hábitos saludables para que la organización continúe, pero hacia dónde va a ir no lo podemos definir, como yo tampoco pude definir a los 21 años, donde yo empecé a generar cambios en mi vida, que iba a estar trabajando en lo que estoy trabajando hoy. No lo sabía en ese momento, y no me lo imaginaba, hasta me imaginaba otra cosa, con lo cual creo que viajar está muy adentro de esto y de estar abierto a nuevas ciudades, nuevos territorios, nuevas experiencias y que eso se vaya enriqueciendo adentro de uno. Se tocan, el viaje de uno con el viaje de la práctica.”

Consultoría: un ensamble de varios mundos

Historia de vida de Antonio Russo¹¹

Arreglamos, mediante un intercambio de llamadas y mensajes de Whatsapp, nuestro encuentro con Antonio en su nueva oficina, en el barrio de Belgrano, para las 16.00 hs. Salí temprano desde mi casa, porque no conocía bien la zona y no sabía si sería fácil encontrar un lugar para estacionar el auto. Seguía el itinerario señalado por el GPS cuando encontré un desvío provocado por una obra en ejecución sobre el puente bajo nivel que cruza las vías del ferrocarril que atraviesa el barrio de Belgrano. Obligado a dejar el itinerario sugerido, y sujeto al “Recalculando” de la tecnología satelital, estuve dando varias vueltas hasta conseguir un cruce alternativo al tendido ferroviario. Cuando finalmente me encontraba a pocas cuadras del lugar acordado, faltando cinco minutos para la hora pactada, recibo un mensaje que rezaba: *“Estoy atrasado. Llego en 10.”* Lo cual alivió mi tensión de llegar tarde al encuentro y darme unos minutos extras para estacionar. Dejé mi auto a 100 metros de la dirección y caminé por la calle hasta la puerta del edificio. Decidí esperar allí los minutos restantes, según la promesa del mensaje. Pasado este tiempo y otros 10 minutos, recibo un nuevo texto: *“Sigo acá. Subí y esperame arriba.”*

A través del portero eléctrico, una voz me habilita el ingreso al edificio. Una señora de unos 60 años sale con un pequeño perro en el mismo momento en que ingreso al hall. Los dos ascensores se encuentran al frente, de modo que avanzo y oprimo en la botonera el quinto piso. La sensación es extraña, pues todo parece indicar que me encuentro en un edificio de departamentos y no de oficinas. La sensación se confirma, cuando la puerta “G” se abre e ingreso en las oficinas de la consultora de la cual Antonio es fundador y director general. Se trata de un departamento de dos ambientes, dispuestos de tal manera que generan un espacio de trabajo que integra la oficina de Antonio con una sala de reuniones. En esta última, de unos tres metros por tres, el centro está ocupado por una mesa redonda, con patas de acero y tapa de vidrio, a cuyo alrededor se disponen seis sillas de acrílico transparente. Sobre la mesa, un set de cables y fichas permite la conexión de equipos informáticos para una teleconferencia o una proyección. Sobre una de las

¹¹ En este caso, a pedido del entrevistado, hemos mantenido su anonimato, el de su consultora y el de las personas mencionadas en la entrevista. Para facilitar la lectura les hemos otorgado nombres alternativos.

paredes, un televisor de pantalla plana cuelga de la pared, completando la tecnología dispuesta para su uso en reuniones de trabajo. En la pared de enfrente, pende una pizarra blanca, con la misma finalidad. En una de las paredes restantes, un mueble escritorio/biblioteca ocupa toda su extensión, generando un ámbito de trabajo, donde uno de los colaboradores, el que me abrió la puerta, prepara en su computadora personal un informe para uno de los clientes de la consultora. El resto del mueble está integrado por estanterías, donde una serie de libros relacionados al *management* y a las organizaciones descansan prolijamente, y una serie de armarios para guardar el papeleo ordinario. Tras esa pared, está la cocina, de donde gentilmente, el joven que me recibió, trae un vaso con una botella de agua fresca, que deja sobre la mesa para mi consumo.

La pared restante es completamente vidriada y separa el espacio de reuniones de la oficina de Antonio. Mientras espero su llegada, el joven consultor continúa su trabajo y, cada tanto, me pregunta si necesito algo, si deseo un café. Entretanto, recibo un nuevo mensaje que me confirma que el entrevistado ya está en camino hacia nuestra cita.

A los pocos minutos, Antonio ingresa con celeridad y pidiendo disculpas reiteradamente por la tardanza. De inmediato pasamos a su oficina, donde ya ubicados, me explica que la demora se originó cuando, al ir a retirar el auto del taller mecánico, no pudo concretar el pago del servicio, pues no funcionaba el posnet. La búsqueda de medios alternativos para abonar, resultó en unos 45 minutos de demora que me sirvieron para llegar a tiempo y poder observar detenidamente el espacio que conforma la consultora. La oficina de Antonio es un espacio amplio, luminoso, con el mobiliario imprescindible para generar un espacio de trabajo personal y recibir gente. Sobre el escritorio, de tapa transparente, hay dispuestos papeles de trabajo y algunos libros. Antonio prepara un termo de agua caliente y un mate para disponerse a comenzar la conversación.

Antonio Russo es de mediana estatura, posee una tupida cabellera enrulada de tono rojizo y unos vivaces ojos verdes. Su rostro, sonriente y cordial, invita a la confianza. Viste sencillamente un pantalón y una camisa abierta, sin corbata. A pesar de la llegada apresurada, se muestra relajado ante la entrevista, que comienza con su presentación personal:

“Tengo 48 años, soy de formación, originariamente, Licenciado en Psicología y como formación de posgrado, hice una Maestría en Estudios Organizacionales. Dedicué mi vida profesional al tema de consultoría, salvo un período de dos años que estuve como responsable de Recursos Humanos en un banco mayorista y en un proyecto de fusión, de compra y adquisición de dos bancos, que no era por lo que me tomaron, pero que se dio, que fue una experiencia muy rica. Me dedico a esto hace 24 años, más o menos, porque empecé de joven. En tercer año de la carrera vi por primera vez el tema de Psicología Institucional, a partir de una charla que vino a dar un psicólogo-consultor. Y en cuarto año, cuando ya tenía Psicología Laboral, por programa en [la Universidad de] Belgrano. Pero ya en tercero dije: es esto lo que me gusta. A mí la psicología me gustaba, fue una opción meditada la que tomé, pero el campo siempre es tan abierto en psicología, allá donde hay personas podés trabajar, más allá de las orientaciones típicas: educativa, forense, laboral.”

Luego de esta primera aproximación al campo de la psicología en las organizaciones, Antonio ratifica la orientación que le dará a su carrera:

“Yo estaba allá por tercer año diciendo ¿dónde me veo? Y cuando participé de esa charla con ese profesional me dije: ‘es esto’, es algo que me atrapó. Ya en cuarto año, cuando cursaba Psicología Laboral me enganché a full, y a final de año ya estaba como ayudante de cátedra. Estuve dos años como ayudante y jefe de trabajos prácticos de Psicología Laboral en Belgrano. De ahí en más, seguí. Siempre me dediqué a esto. A veces bromeo con los clientes, les digo que esto es lo único que sé hacer. [risas] Eso, y un poco de música amateur y nada más.

Antonio repasa si lo que contestó responde a la pregunta que se le hizo, y trata de retomar el planteo original, revelando en ese movimiento una dimensión particular de su identidad:

“Es interesante, porque me decís ‘contanos quién sos’ y yo te cuento esto [se ríe] y la verdad es que a mí el tema del trabajo me atraviesa mucho, siempre me atravesó mucho. Es estructurante para mucha gente el trabajo, y para mí es muy determinante. Y es como que mi identidad personal está muy asociada a mi

identidad profesional. Sumá esto: estoy casado, con mi mujer nos conocemos hace más de 10 años. Tenemos 10 años de casados, no tenemos chicos, por lo cual yo vuelco bastante de mi energía en ella, en la profesión y después en alguna otra cosa: me gusta la música, a nivel amateur. No sé, el hecho mismo, si tiene alguna relación, pero mi fantasía es que el hecho de no tener hijos a mí me permite dedicarle mucho más tiempo, y seguramente, hasta sublimo algo con los clientes que coacheo, con los consultores que trabajo. Hay algo de la paternidad colocado ahí.”

Considerando el peso significativo de la profesión de consultor en la vida de Antonio le pido que nos explique en qué consiste y cómo la está desarrollando actualmente:

“Yo lo que siento que trabajo, primero en términos objetivos, es consultoría en empresas, mayormente, con algunas poquitas instituciones (hace unos años me dedico, por lo menos una vez por año, a alguna fundación). Pero básicamente es en empresas con fines de lucro, y es consultoría en lo que es comportamiento organizacional. O sea, no es en recursos humanos y no es en estrategia de negocio. Es una consultoría más sistémica en comportamiento de la firma, en patrones de comportamiento, en capacidades, en aspectos, como digo, de patrones de funcionamiento, modos de organizarse, de construcción y sostenimiento de sus proyectos. Entonces, es una consultoría que toca, por lo menos yo, miro, me contacto y me conecto con muchos aspectos de la vida de la organización. Es decir, no es solo hablar de gente o trabajar con la gente: es mirar cuestiones de proceso, es entender cómo está la situación financiera, es entender de su estrategia. No profundizo eso, hay varios campos que yo no profundizo ni los hago, pero sí siento que los tengo que entender y no tengo conflicto con eso.”

Retomando aquello que lo convocó a esta profesión, profundiza en los aspectos que le interesan más abordar:

“Lo que yo hago tiene que ver... el misterio que a mí me atrapó en la juventud es el misterio de los cambios institucionales. Y digo el misterio, porque una parte nunca la quise explicar. Me sigue atrayendo esa cuestión del cambio más macro

de una organización, porque tiene, yo digo, misterio porque es tan multicausal que uno, hay ciertas cosas que cree que las entiende, que las maneja, sobre las cuales se mete a intervenir, pero lo que al final termina pasando es que termina sorprendiéndote. Sobre todo cuando las organizaciones, o varios grupos importantes o relevantes de una organización, pasan a determinados lugares que no tienen punto de retorno es muy sorprendente. Yo lo que hago es colaborar en procesos de evolución organizacional, de aprendizaje, de cambio, en el sentido de cambios más discontinuos. Esto es un tecnicismo, pero desde una perspectiva actual de cambio, cada vez me cuesta más hablar de cambio. En realidad, me gusta más hablar de evolución organizacional. Creo que cambio es una palabra vieja. Vos que venís del campo, de la formación académica como yo, sabemos desde una perspectiva actual lo que prima es el verbo: organizarse, el re-organizarse, el ser-siendo. [Riéndose, comenta: ¡un pequeño homenaje al amigo Weick!]¹²

Encuentra, en su narración, la preferencia por el abordaje de los fenómenos *micro*:

“Todos los que trabajamos en la micro, ya sea con individuos, con grupos, con intergrupos, vos ves la evolución en un semestre y, es más, más viejo me pongo, yo que soy un tipo más racional, siempre busqué la cosa macro... más viejo me pongo, más privilegio lo micro. El otro día estaba con dos socios fundadores y su equipo de conducción, de una empresa de servicios financieros que está en contexto muy competitivo, bajo presión... primera reunión con ellos y habíamos analizado un montón de cosas, racionalidad y, en realidad, cuando los veo hablar, lo que veo es que cuando están analizando cómo está la organización, ellos se empiezan a poner tensos con la cosa del ‘deber ser’: ‘Ustedes deben..’, ‘Ustedes tienen que...’, y de repente lo que vi es que ellos se quedan hablando solos. Hacía 4 o 5 minutos que hablaban solo, el grupo se empezó a callar. Ahí yo hice un señalamiento, era mi primera reunión con ese grupo, porque dije: ‘es esto’ lo que yo vengo trabajando con ellos hace un rato en los papeles, porque venía trabajando uno a uno con ellos antes de trabajar con su grupo. ‘Ustedes se ponen

¹² En referencia a Karl Weick, teórico del comportamiento organizacional, autor de *The Social Psychology of Organizing*, frecuentemente citado en diversas cátedras de la Maestría de Estudios Organizacionales de UdeSA

tensos, se ponen exigentes, y el grupo da un pasito para atrás y los deja hablando solos'. Y ese es el círculo que hay que romper. Podría poner 800 ejemplos, porque pasa todos los días, porque me he ido sensibilizando frente a algo que es obvio, desde el punto de vista técnico y del conocimiento, pero que para mí fue un descubrimiento en estos años, de la relevancia, de la grandeza de los fenómenos micro. Si uno destraba eso en ese grupo produce un cambio de 110°, de 90°, pero no es que cambiaste todo ese grupo, cambiaste 'eso', que es que estos dueños no se pongan tensos y mantengan ese diálogo que se estaba dando que estaba buenísimo. Si ellos hacen eso, van a estar mucho más descansados los fines de semana y no van a tener que estar trabajando. Después viene el tema, y uno lo sabe, es si ellos quieren estar tranquilos. Eso vamos a tener que trabajarlo luego."

Arrimando a una definición de cómo concibe el tipo de consultoría que hace, Antonio explica:

"Yo lo que trabajo es eso: cambios profundos a nivel de patrones organizacionales. Me preocupa mucho que 'pasen cosas', o sea, a mí no me gusta hacer cosas porque son 'mejores prácticas' o porque hay que hacerlas. Me comprometo mucho en que pase algo y, realmente, me arremango a fondo. Yo siento hoy que tengo mucho por aprender los años que vienen, pero me siento en un momento de mucha tranquilidad profesional de meterme con temas difíciles. Mi consultoría es, cada vez más, de temas difíciles. Conectame lo que quieras. Las finanzas, la estrategia, lo que te dijo el director, lo que te pasa con los clientes. Conectá lo que quieras, que lo vamos a integrar a cómo se comportan ustedes y a qué hacen con eso, más allá de cuestiones objetivas del entorno."

Acerca de la evaluación preliminar que los clientes hacen del consultor sobre su *expertise* Antonio lo ilustra con una anécdota:

Cuando digo «Traéme lo que quieras» es en el sentido de que muchas veces los clientes, que están aprendiendo en estas cosas, te desafían. La otra vez me decía un grupo que estaba muy asustado por un proceso que iniciábamos, uno, medio defensivamente me decía: «¿Qué experiencia tenés vos?». Una típica pregunta

que él la hizo dura: «¿Qué experiencia tenés en esta industria, en compañías de este sector?». Y yo le decía: «Bueno, tengo experiencia en bastantes compañías de este sector». «Porque nuestra compañía es muy particular», me dice. «Igual, quédate tranquilo que todos los clientes me dicen lo mismo». [risas]

Las características de profundidad y sustentabilidad como variables en un conjunto de intervenciones, conducen también hacia los caminos de la confianza recíproca:

En definitiva, yo lo que trabajo son cambios profundos que tengan cierta sustentabilidad, por lo menos que haya sustentabilidad en la memoria de los grupos. Porque muchas veces un cambio de estructura, un cambio significativo de personas puede generar otro cambio discontinuo, lo genera, de hecho y muchas cosas se pierden. Pero que sea duradero y con mucho compromiso con que pase algo. Y la verdad que eso lo disfruto mucho, me doy cuenta que estoy metido en proceso cada vez más en el barro, en contradicciones, en temas como oscuros, de la psicología de los grupos, de las personas. Y cada vez lo disfruto más: mi evolución, creo que nos pasa a todos, me voy sintiendo más seguro en perderme con el cliente, con la confianza de que juntos vamos a salir. Cuando era más joven yo me protegía mucho en cosas: en el PPT¹³, en el diseño de la sesión de trabajo, en una herramienta de medición, en lo que la teoría dice... pero cuando uno se va poniendo más viejo, un poco más sabio y siento que hoy disfruto más esa cuestión de «¿qué está pasando acá?». No sé qué está pasando, pero ese es el trabajo y ayudar a que los grupos evolucionen a partir de eso.»

La narración pasa, ahora, a dar cuenta cómo se produjo la evolución de los motivos por los cuales los clientes buscan en Antonio una contribución a la resolución de sus problemas:

“Ha variado mucho [el tipo de demanda]. Cuando yo empecé a hacer esta consultoría, yo siempre hice consultoría en cambio, en transformación, yo lo hablaba en los '90 cuando era una palabra muy nueva, pero la demanda estaba muy desfasada. En realidad, la consultoría, cuando yo empecé, este tipo de consultoría ya existía hace muchos años en Argentina, la demanda estaba muy

¹³ PPT, se refiere a las presentaciones digitales diseñadas con el software Power Point

asimilada a cuestiones de formación, de capacitación, de desarrollo de líderes, de mandos medios y como similar a una consultoría de Recursos Humanos, o sea, en la mente de los clientes, todos tenemos cajitas, y yo lo tenía bastante estudiado eso, te ponían en la cajita de Recursos Humanos. No te podían poner en la consultoría de estrategia, porque no lo es; no te podían poner en una consultoría de procesos, porque no lo es; consultoría financiera, no lo es... Recursos Humanos. Y, en general, era una demanda de los hombres de Recursos Humanos, protagónicamente. Porque inclusive el management en los '90, para los tipos que tenían 40-50 años en los '90, las transformaciones regulares o frecuentes no era un tema en que estuvieran educados o que hubieran vivido (eso se empezó a acelerar más en los '90, con la apertura del mercado latinoamericano, la apertura de Argentina con Menem¹⁴). Pero pasó en toda Latinoamérica, con las privatizaciones, un fenómeno ecológico muy disruptivo. Entonces, la demanda era de entrenamiento, de formación, de sistemas y procesos de Recursos Humanos. Yo no hacía eso, hacía bastante de formación, pero siempre lo hice, inclusive con los profesionales con los que yo trabajaba, desde una lógica de Desarrollo Organizacional. Y vendía seminarios y cosas, pero lo trataba de meter en un proceso, a mí nunca me satisfizo el evento. Era algo que no me daba, el evento. Y la demanda hoy, te llaman directamente por temas de Comportamiento Organizacional, dicho de otras maneras, pero cambió mucho, de manera objetiva, quien nos llama hoy. Hoy me llaman de manera directa CEOs¹⁵, desde hace varios años, para problemas de esta índole: «Compré una compañía y si no la fusiono bien el negocio no me funciona» o «Crecimos bien hasta acá, hoy siento que la capacidad de la organización no me acompaña» o «Estamos operando en el corto plazo, salimos de una crisis muy grande hace dos años, ahora sí necesito con mi grupo de conducción empezar a construir temas de largo plazo.» Qué son temas de largo plazo: «Desde nuestra estrategia, qué hacemos con nuestra estructura, qué pasa con nuestra cultura, qué pasa realmente con nuestra cultura en cuestiones de confianza.» Hoy esas demandas aparecen más nítidas; a su vez, el management cambió: los CEOs son tipos de cuarenta años, cuarenta y cinco,

¹⁴ Se refiere a Carlos Saúl Menem, abogado y político argentino, presidente de la República Argentina, por dos períodos, entre 1989 y 1999.

¹⁵ CEO: sigla en inglés de Chief Executive Officer; en español, Director Ejecutivo.

cincuenta por ahí, pero que vienen de una formación, por lo menos desde lo racional, que ya les inyectó esto. Entonces, veo que hay mayor conciencia de los problemas psicosociales en la firma, y a su vez, tienen más claro, racionalmente, que es parte de su responsabilidad: no es un tema que deleguen 100% a Recursos Humanos, en el general de los clientes, tanto grandes como medianos que veo. Se ha ido generando un corrimiento en eso, y cuando me llaman, lo hacen por este tipo de cuestiones. Yo me ocupó, y me ocupé, en todo el desarrollo de nuestra web, en hablarle a esos grupos, yo no le hablo solo a Recursos Humanos. Les hablo principalmente a los líderes de línea, que son los que tienen el problema directo. Y de hecho, me ha pasado, con más de una persona de Recursos Humanos, que son un interlocutor válido para nosotros, que me han preguntado si determinadas demandas que tenían, como más focalizadas, las resolvíamos. Qué bueno, en cuanto que hicimos un buen trabajo en el posicionamiento, y qué malo, que duden en llamarme. En realidad, no hay problema chico. Claro que a mí me gustan más los proyectos integrales, a tres años, a cuatro, en una gran compañía, pero si me llama una Gerencia de Sistemas porque tiene un problema serio, y estamos con recursos para hacerlo, lo disfruto igual. Hemos hecho un proceso muy lindo el año pasado con la Gerencia de TI de [una importante empresa petrolera], vamos a ver si publicamos el caso ahora, divino. Fue un trabajo de ocho, nueve meses, con la gerencia de sistema de una compañía que está pidiendo, por favor, que nos compre alguien, de una vez por todas. Y fue un laburo lindísimo, justamente, de «¿bajamos los brazos o vamos por más?» «¿Y si nos venden mañana? Vamos por más igual.» Me llaman por eso, nosotros nos ocupamos de hablar de eso.”.

Aparece en las palabras de Antonio lo que opera detrás de una consulta:

“Yo siento que lo que los engancha es la verdad, la honestidad, no en el sentido de la verdad de lo que digo, de la conversación verdadera. Yo no puedo hacer otra cosa en una primera reunión, que tener una conversación verdadera, no puedo. No puedo, no puedo, no puedo. Y creo que es una cosa muy atractiva: yo no hago consultoría ‘políticamente correcta’, porque creo que es lo que los clientes rechazan. Los clientes, cuando llaman a un profesional, llaman a alguien

que con habilidad, con respeto, con plasticidad en su comportamiento, se meta con ellos, los agarre, porque están muy solos. Por lo menos en las empresas, pero pasa en todo el mundo organizacional, hay tremenda soledad: cuanto más arriba, más solos y amenazados están. Y los tipos no tienen con quien hablar. De hecho, ves mucha superficialidad y fenómenos de desconfianza muy instalados en las compañías en general, en el país en general. Hay mucha superficialidad, como dirían los gringos: 'small talks'. Todo muy light, muy racional, muy del plan, del proceso, y las cosas significativas, que les generan insatisfacción, malestar, las charlan en los pasillos, porque hay temor, hay desconfianza, hay inhabilidad. A veces, no hay desconfianza, hay inhabilidad, no saben cómo hacerlo, les da vergüenza, se sienten raros. Entonces, yo creo que una de las cosas que yo disfruto si me llamaste para contarme un problema, es entenderlo y ya en la primera reunión hacerte una devolución de qué es lo que veo. Y de manera cuidadosa, pero muy directa. Yo quiero que en cualquier reunión que tengas conmigo te lleves algo. En el fondo, a mí lo que me guía es, si se quiere, la docencia. Varias veces hice mi ejercicio de propósito, de ir haciéndome las preguntas, lo hice con software, con papel, y todo me lleva a que a mí me gusta enseñar.”

Entrando en la dimensión docente de la consultoría, el entrevistado hace autocrítica de su propio estilo:

“Lo que he ido modificando, y me falta un montonazo, es el método de enseñanza. Como tengo un estilo bastante directivo, mi método de enseñanza predominante siempre fue el decirte. «Lo que yo creo que a vos te sirve es...». Lo que fui poniendo en mi decir es: «No te voy a decir lo que yo creo que tenés que hacer, te voy a decir lo que me parece que tenés que hacer por lo que vos me decís que dijiste que querés lograr». Todavía me falta mucho en cuanto a: «Y, ¿Qué querés hacer con esto?». Me falta mucho todavía en eso: «Bueno, dejamos acá, lo seguimos la semana que viene.» Yo siento la tentación de decir: «Vamos a ver, activemos por acá, tac, tac, tac.» Estoy laburando en eso, hasta el último día de mi vida lo voy a hacer.”

Volviendo a las razones por las cuales sus clientes lo buscan, Antonio se sumerge en las fuentes que inspiran sus criterios de intervención, su identidad como consultor y el ejercicio del rol:

“En definitiva, yo siento que me llaman por eso, por la honestidad. Y para mí la identidad del consultor, en la consultoría que se quiere asimilar a Recursos Humanos, hay mucho arquetipo de hacer cosas, de vender cosas y yo me formé en una escuela de consultoría de procesos, a la Schein¹⁶. Yo a Schein lo adoro. Me identifiqué con él, yo siento que hablo con él como si fuera mi abuelo y nunca lo conocí. El primer librito que leí de él sobre consultoría de procesos o el famoso sobre psicología de la organización, dije: «Qué capo es este tipo, cómo creo en lo que hace». Nunca busqué hacer cosas, lo que busco es que pase algo significativo. Y eso se nota, yo no voy a venderte, voy a hacer consultoría. La parte racional de la venta la pienso en otro momento o la pienso en paralelo; siempre, y en eso he formado a muchos consultores, siempre es un segundo sombrero. Primero es qué es lo que al paciente le duele y por dónde el paciente puede salir, después uno piensa cómo hago un buen negocio con esto. Siempre que se hace al revés, el cliente se da cuenta en dos minutos. Y puede ser muy fino, muy sutil, pero cuando vos estás pensando en venderle algo al otro y tenés mucha habilidad desarrollada, ahí caés en lo políticamente correcto. Los tipos más finos en eso, pero que no hacen consultoría, porque son muy hábiles en pensar en venderte algo, pueden parecer muy buenos como consultores, pero si el proceso perdura, no se sostiene. Porque... A mí me gusta servir, a mí me gusta ayudar. Es lo que miro en un consultor cuando yo lo selecciono. Yo lo primero que miro en un consultor y si no lo veo, a los quince minutos empiezo a bajar la entrevista, con amabilidad. Si le brillan los ojos, si aparecen los otros en su discurso. Si no aparece el otro es indesarrollable eso. Será si pasado mañana le cae una ficha y le cambia el propósito. Vos no podés estar en esta práctica si no te interesa el otro, si no disfrutás que al otro le vaya bien, aunque no te lo reconozca. Porque es una práctica muy grata, tiene momentos muy duros porque uno es la

¹⁶ Se refiere a Edgar Schein, docente e investigador en MIT Sloan School of Management en cuestiones de Desarrollo Organizacional, autor de “Cultura Organizacional y Liderazgo”, “Psicología de la Organización” y “Consultoría de Procesos”, entre otros.

herramienta. Cuando vos trabajás en el proceso de aprendizaje del otro, en un sentido amplio, pasa de todo y tiene que pasar de todo. Hay conflicto, tiene que haber conflicto. Hay tensión en el vínculo, hay conflicto en el vínculo, hay necesidad de reconstrucción del vínculo. Cuando estás tres años con un cliente, el laburo es muy arduo y está buenísimo, pero se siente. «¿Por qué este tipo se enojó así? ¿Por qué está tan desconfiado conmigo? ¿Por qué me cortó el teléfono?», como me pasó la otra vez. Hace años que nadie me hace esto y no sé si me pasó alguna vez en mi vida que me cortaran el teléfono. «¿Qué está pasando acá?», en el vínculo. Si no tenés un propósito de servicio, lo mandás a la mierda, porque prima tu ego: «A mí no me hace esto vos ni nadie». Yo tengo muchos años de terapia con un tipo muy capo, al que le debo la vida y yo siempre estoy muy atento a las cosas de él, en momentos en que me salgo del paciente y miro la escena, a mí la experiencia con Héctor me modeló mucho en cuanto al ejercicio del rol, porque al tipo lo considero impecable. Yo creo que hice quince años terapia con él y ha sido impecable. Para mí fue un modelo de rol, sin que él lo supiera, enorme. La prolijidad en el setting, jamás tenés una sorpresa, si el tipo va a viajar, lo sabés tres meses antes, si va a tocar los honorarios lo sabés un mes antes. Uno ha pateado, llorado, gritado, puteado y yo, muchas veces me ponía en los zapatos de él, digo, «Este tipo me debe querer acogotar a mí». Yo hago terapia de grupo, y a un compañero lo quería asesinar... y no es que no le pasa nada al tipo. Está haciendo su laburo. A mí eso me sirvió mucho para laburar cuestiones, si se quiere, de la alianza terapéutica con los clientes y del ejercicio del rol. Tengo una bocha para aprender todavía. Porque la consultoría de empresas es más compleja desde el punto de vista del setting, por ejemplo: mi consultoría que es bastante ambiciosa en los campos en los que me meto, y que somos grupos chicos, por ahí un equipo de proyecto son tres personas, vos jugás muchos sombreros. De repente sos 'advisor' en un tema de contenido: «Mirá, la estrategia, tal cosa» y está trabajando la estrategia con el tipo y estás opinando a nivel de contenido. «Muchachos, tal cosa no me suena. Ustedes dicen tener la visión de ser líderes en Latinoamérica y tienen una capacidad de producción de tanto. ¿Cuánto es el volumen en Latinoamérica. Tanto. ¡No llegan! No les dan los números, entendés. Yo me meto ahí porque me gusta. Estás en eso y de repente

estás dándole un coaching al tipo, porque en el contrato pusiste una línea que hay coaching. Entonces sacarte un sombrero, ponerte otro y que el otro lo perciba es re-difícil. Hasta eso en el setting psicoterapéutico es más claro. Vos vas al psicólogo, que hace psicoterapia con vos, y vas a él, porque él no tiene que ir a tu casa y lo único que hacen es eso. Nosotros hacemos, desde el punto de vista simbólico y sustantivo varias cosas.”

La narración pasa ahora a analizar otros aspectos de carácter formativo, sean éstos formales o informales, que contribuyen a la configuración del rol de Antonio como consultor:

“En mi educación formal de grado, en Psicología, como yo me metí temprano en este campo y había varios popes dando vuelta, por lo menos popes de esa época para mí, tipos con mucha profundidad con muy buena formación, con una escuela psicosocial a fondo. Algo que aprendí de chico fue el rol del operador, el rol de uno como herramienta. En ese sentido, la intervención reflexiva con los clientes, te diría que fue mi principal escuela. Pero no el sentido de la escuela de la vida o de la calle, sino en el sentido del ejercicio consciente del rol y la discusión interna en el grupo de consultores y cuando lees algo, buscar una interpretación de eso, o buscarla: «Acá está la teoría que explica esto». Porque uno está permanentemente conectado: «qué estoy haciendo, qué me está pasando, qué les está pasando a ellos». Entonces, el tema de uno como operador, el vínculo con el cliente y lo que le pasa al cliente son como tres planos que uno mira permanentemente. Yo eso lo aprendí de chiquito, cómo estar alerta a eso. Para mí la intervención con el cliente siempre ha sido un campo de construcción del conocimiento, en el sentido de que reflexiono sobre lo que está pasando. Y te diría que es una de mis principales escuelas y que combinado con lo que es la formación formal, con la lectura de mi parte, conversaciones con profesionales y demás, lo significás mejor. No es menor, porque cuando vos hacés una consultoría que te compromete con la comprensión como primera acción y con la construcción de vínculo, no te queda otra que ir aprendiendo. Cuando vos hacés una consultoría que lo que promete es pura acción, consultores que hacen cosas, venden cosas y circulan objetos y eventos, podés pasarte quince años laburando

y no aprendiste nada. Conozco N casos, gente muy buena desde el punto de vista profesional, pero que han aprendido poco a la luz de los años de experiencia que tienen. Gente que ha trabajado conmigo o, incluso, gente con la que yo me formé, con la que empecé a trabajar, que sabían tanto de lo que le pasaba a una empresa o a un ejecutivo, y nunca había trabajado dentro.”

Aquí aflora la cuestión, que muchos clientes ponderan a la hora de seleccionar un consultor, acerca de la experiencia previa en la línea:

“Una de las cosas que en la juventud siempre me hizo dudar, cuando estaba cursando la carrera de grado y estaba empezando a dar mis primeros pasitos como consultor que fue en el quinto año, hiper junior, digamos, es que había un mandato es esa época: si querés ser consultor, tenés que hacer experiencia en la línea y después sí dedicarte a la consultoría. A mí nunca me cerró eso. Era pichi, me costaba entender... Después lo entendí: es otra carrera, es otra profesión, es otro rol, es otra identidad profesional. Te da tanto entendimiento de una empresa apropiarte del rol, conocer a tus pacientes, a tus clientes. Eso es lo que te da conocimiento. Así como le da a un gerente la sapiencia de ser gerente, tenés que querer ser gerente. A mí me da mucho el proceso con los clientes. Es un punto de confirmación y de reelaboración.

Superado este dilema, la interacción con la realidad de las compañías y sus integrantes constituye para Antonio una instancia formidable de construcción de conocimiento:

“Muchas de las cosas que yo le devuelvo a los clientes tiene que ver, algunas posiblemente muy desacertadas y otras acertadas, pero que son de construcción de conocimiento en la misma acción. La lógica de Argyris, de Lewin, yo adhiero mucho a la lógica de Teorías para la Acción. Cuando yo me contacto de manera sistemática con la superficialidad, con la levedad, en términos kundereanos¹⁷, eso para mí ya es un problema común. Cuando lo veo en 15 compañías y después lo veo un sábado en una reunión de amigos, o cuando ves el panel de un programa: es un problema cultural que atraviesa las compañías. ¿Cómo laburamos contra la levedad? No estoy descubriendo nada, posmodernismo, hipermodernismo, pero

¹⁷ Se refiere aquí a Milan Kundera, escritor checo, autor de “La insoportable levedad del ser”

cuando ves en lo micro quince veces: acá hay un problema serio y nadie está hablando de esto, de la liviandad. Entonces yo vengo con el equipo de conducción y les digo: «Lo que están hablando es liviano, evitan el conflicto, no pasa nada acá». En la segunda reunión ya se los digo: «Y lo que los tiene aburridos es que no quieren que les pase nada. Todo lo que salió en las entrevistas individuales, de que están aburridos, de que el Gerente General no sé qué... están depositando en el Gerente General su muerte en vida. Están hace ocho años acá, anquilosados, no pasa nada, no hay conflicto, no hay peleas, no se tocan, el área tal no se mete con cual... Han hecho un pacto tácito de que nadie se mete con nadie y se están muriendo de aburrimiento». Yo eso desde dónde lo digo: porque ya lo vi en quince grupos más. No sé si está escrito en algún lado. Lo vi más en Kundera que en un libro de Argyris eso. Argyris hablaba de rutinas defensivas... sí, una rutina defensiva de la hostia para que no nos pase nada.»

“En el campo de la experiencia, si uno reflexiona, obviamente, y lee, y ata, primero descubrí que hay un montón de tipos que ya lo descubrieron, y que nadie lo leyó. Y después lo que descubrí es que uno pesca cosas que es conocimiento. Si no, estás queriendo inventar, cuando te emerge... Ahora estoy escribiendo un artículo sobre el tema de cambio, sobre las causas-raíz de las restricciones al cambio organizacional. Después de haber hecho un análisis de los últimos artículos al respecto, tanto académicos como otros de divulgación, yo lo que veo es: lo que dicen está bien, eso lo veo, esas causas en los problemas de cambio; pero no son esas, están más abajo. Y eso no lo leí en ningún lado, estoy convencido porque opero sobre eso. Cuando voy, por ejemplo, a la primera causa-raíz, es el sistema de creencias. Vuelvo a Druker¹⁸ de los '70, esto el viejo ya lo decía, cuando empieza a hablar del cambio en los supuestos gerenciales, por ejemplo. Y claro, vos ves en el sistema de creencias, el desarrollo ecológico del sistema, tanto hacia afuera como hacia adentro (si existe el afuera y si existe el adentro) y no está como responsabilidad gerencial, no está dentro de su trabajo: «mi trabajo es el business», o «mi trabajo son las operaciones», o «mi trabajo son los sistemas». Entonces, lo que vos ves es un vacío en el sistema de creencias de cuál

¹⁸ Se refiere a Peter Druker, destacado pensador del siglo XX, autor de más de 35 textos referidos a la gestión de las organizaciones.

es el trabajo. Es un problema de rol en la mente. Vos ves un equipo de conducción y es una sumatoria de funciones, porque no entienden que su trabajo, cuando están en ese nivel, es el sistema, no su área. Y yo los entiendo, y lo comprendo. No lo entienden. Los directores no se lo piden; sigo bajando, y en el sistema de responsabilidades no está. Cualquier proyecto de estructura que hago, lo primero que hacemos es ver cuál es el trabajo real: «Mostrame tu agenda, mostrame tu definición de rol, los objetivos por los que te van a pagar este año». Empezás mirando cómo la organización [plantea esto]. Y no está la responsabilidad sobre la organización, por ejemplo. No está... Ni en [una empresa líder en fabricación de alimentos y productos de limpieza e higiene personal], ni en la empresa familiar Pirulo y asociados (quizá ahí la cuidan, porque está todo más...). Llegás a la última causa, no están entrenados, son incompetentes para resolver ese problema. Por eso la última causa-raíz que pongo es la incompetencia, pero es lógico, por lo anterior. Lo descubro y para mí termina siendo un marco instrumental. Cuando se lo muestro a los clientes, dicen: «Tal cual». Yo no sé si me creí algo, pero en el fondo, toda teoría... servirá calmar los nervios, pero...”

Un párrafo ligado a esto merece la reflexión de Antonio sobre el lugar que el ejercicio de la profesión y el de la escritura ocupan en el campo del aprendizaje:

“Habiendo entendido de ‘pichi’¹⁹ el rol del operador y de la relevancia de la comprensión, para mí el ejercicio profesional es un campo de aprendizaje enorme que, obviamente, uno debe complementar con lectura, con conversaciones con tipos que saben más que uno, el escribir... Antes de iniciar este proyecto, empecé a escribir más, y es tremendo: Weick puro y neurocientífico: cuando escribís, activás mecanismos que la palabra no activa, zonas del cerebro, de la memoria, que la palabra no activa. Está bastante estudiado en procesos psicoterapéuticos. Pero desde el punto de vista de la construcción del conocimiento y de sentido es brutal. Yo te puedo contar esto y si lo escribiera seguramente descubro algo que no apareció en la conversación. Eso es un campo brutal de aprendizaje.”

¹⁹ “De pichi”: expresión corriente para indicar la corta edad o experiencia.

Finalmente, Antonio comparte su experiencia con la música y cómo ésta fue ocupando diversos espacios e importancia a lo largo de su proceso de identificación profesional:

“La música, en realidad, fue mi primera identidad personal y profesional. Yo empecé a hacer música en segundo año del secundario, de preadolescente. Yo era músico, cerré, me puse a estudiar y empecé a los 17 años a tocar profesionalmente. Como estaba decidido a ser músico, también empecé a trabajar, vendía cosas: una prepaga, artículos para chicos y misceláneas para kioscos. Entonces andaba en un Citroën 3CV con muñecos inflables atrás, lapiceras... Y de noche, tocaba. Tenía mis primeras experiencias profesionales. Toqué un tiempo en el Sheraton, toqué con alguna cantante, tenía mi bolito. Yo era músico, músico, músico. Estaba atravesado por eso y cuando terminé la secundaria, que era la época de bifurcación hacia la adultez, se terminó el juego... ahora a formarte para la vida adulta. Si te dijera muy simple hoy: me cagué en las patas, en cuanto que me daba mucho miedo vivir como músico en la Argentina. Era un momento, a su vez, desde el punto de vista del campo, que no había tanta disponibilidad como ahora. Tal vez era mejor porque ahora hay músicos muy buenos, hay mucha oferta, pero era arduo estudiar, salvo que hicieras conservatorio, cosa que yo no tenía en el radar, porque entré por el bajo eléctrico. ¿Cómo entraba al Conservatorio con eso? Conseguirte un método, tenías casetes, discos de vinilo... Estudiar era un trabajo en sí, era como hacer Psicología en la UBA.”

“Decidí orientarme a Psicología. Disfrute la experiencia de psicología en el secundario, me fue muy bien en esa materia. Y también me gustaba mucho la Biología Marina. Yo desde chico leía mucho cuestiones de ecología, biología; el mundo natural me gustó siempre, de hecho me sigue gustando.²⁰ La dejé, pero la llevo adentro. Y estudiar Biología marina era suicida. Me acuerdo de ir a entrevistar a un par de biólogos marinos, uno era hijo del gomero de Punta Chica. Y el tipo me dijo: «No, olvidate. Si lo que vos estás buscando es nadar con ballenas, delfines... olvidate. Vas a ver una materia en 5º año, lo demás es

²⁰ Aunque el entrevistado no lo menciona aquí, sabemos que ha hecho cursos de buceo y lo practica con frecuencia en diversos lugares naturales.

química inorgánica, física, matemática, estadística. Y después, en cuanto campo, o terminarás como bañero acá, si querés ver el mar, o te tenés que ir del país.» No, no era lo mío. Entonces eran todas opciones muy arduas... Entonces opté por Psicología, con un conflicto muy grande con la música porque no soportaba hacerla como hobby: yo era músico. La sostuve con algunas clases, yo tenía alumnos en esa época, y en un momento la enterré. Por siete, ocho años, literalmente la guitarra en el ropero, el bajo arrumbado, con humedad, oxidado. Y una vuelta, empecé a probarlo de vuelta. No hace mucho, cuatro o cinco años, después de la maestría fue la cuestión, y me dije: «Puedo ser músico amateur», sin que ya, a esta altura, me interesara mucho esa categorización.”

El reencuentro con la pasión de la juventud lo llevó nuevamente a una situación de aprendizaje:

“Ahí retomé la música. Estoy con clases y ensamble, dos veces por semana. Con momentos de mayor o menor estudio en casa, pero ya salimos a tocar cuatro veces este año. Yo toqué varias veces con bandas propias, hace rato que no tocaba. Tenía bandas de rock, de pop, de jazz. Y ahora estoy de vuelta con el ensamble de jazz, y estudiando con un tipo que es divino. El profe, un joven, que se llama Fefe Bitto. Vino por recomendación de un cliente, que tomaba clases con él, con una historia de vida muy parecida a la mía, mucha afinidad.”

“La música, en ese sentido, hoy la tengo, la disfruto mucho más. Creo que toco mucho mejor aunque por ahí toco menos, pero toco más musicalmente. Con Fefe tuve que desaprender un montón de cosas respecto de tocar el bajo. Y Fefe es un modelo de docente para mí. Es increíble. El tipo que disfruta tanto de enseñar y nos aguanta tanto. Porque encima, el baterista del ensamble es jefe de infectología en un hospital. Es un capo Ricardo. Toca batería amateur y tiene un grupo que se llama POC (Profesionales de Otra Cosa). Y entonces nos banca, nos guía en el ensamble, es nuestro coach, toca con nosotros. Yo con Fefe aprendí mucho de la paciencia y el disfrute. Yo disfruto mucho enseñando, pero lo que me mata de Fefe es la onda, lo que él me va transmitiendo es el optimismo y la cuestión del apoyo a los pequeños pasos. Yo disfruto mucho enseñando pero soy un tipo más de la brecha, lo voy morigerando, pero yo soy más del deber ser, de

lo que vos podrías ser. Y, a veces, me olvido, no siempre, de «qué buenos pasos diste estos dos meses.» Hoy lo tengo mucho más presente y creo que alguien que me infectó ese lado es Fefe. Fijate cómo la fertilización cruzada viene de cualquier campo. El campo es el mismo, el del aprendizaje.”

Sin embargo, la música no ha impactado solo en la experiencia de aprendizaje, sino que echa luz también sobre el tema de los procesos:

“Otra cosa que me dio la música estos años: yo me propuse, por un tema de tiempo y demás, algo que tiene mucho que ver con varias cosas de lo que hago y que, sobre todo, me sirve para mi salud mental, que es la cuestión de la importancia del proceso. De vuelta vuelve a aparecer lo micro. Yo me he dado cuenta en este tiempo que toco mejor que antes, pero en realidad puedo practicar mucho menos de lo que quisiera, por mi profesión, pero lo que logré es practicar más regularmente. Por ahí, toco tres veces por semana que es mejor que tocar el sábado hasta que te queden los dedos duros. Rinde mucho más ese momento, inclusive disfrutás ese momento, que el estudiar sea tocar. Hasta leí cosas de Nachmanovitch²¹. En uno de los capítulos de Free Play cuenta cómo él empieza a tocar mientras prepara el setting para estudiar: cuando prepara el atril, busca qué partitura va a tocar; en mi caso sería enchufar el equipo, porque no tengo una sala armada, tengo espacios en casa que tengo que armar. Entonces yo, atolondrado, porque quería tocar... Después entendí que parte del proceso es pensar qué voy a tocar... esto para mí era una cosa rarísima. Pero lo que me dio este período, estos años, es otra vez: el resultado está en el proceso. Para mí es un aprendizaje brutal. Y eso lo valoro mucho, lo defiendo hoy a morir: con un CEO cuando se pone cabrón o con uno de Recursos Humanos que me agotó... Con un CEO que está divino, que es un loco, super resultadista, ansioso, duerme mal, la pasa mal. Pero está haciendo un proceso hermoso de aprender, de descubrir; está conduciendo el proceso con un grupo que tiene que aprender un montón de cosas y el de Recursos Humanos está tozudo como una roca, se puso super resistente. Como el proceso se puso real, ahora el tipo lo está tocando. Y lo

²¹ Stephen Nachmanovitch, músico y docente norteamericano, se destaca por la improvisación en violín. La obra de su autoría, Free Play, aborda cuestiones acerca de la improvisación y creatividad.

que yo le digo al colaborador es: «Esto que está pasando acá es lo que no ves. ¿Qué es lo que querés cuestionarle a él [por el CEO] de lo que está haciendo en esta reunión? Está divino, espléndido. Vos estás queriendo sostener un diagnóstico que es viejo, porque seguís diciendo que él es autocrático. ¿Dónde lo vea autocrático en esta reunión?» -«Esta es una reunión con los consultores», me dice. «¿Y qué tiene que ver? Es una reunión. Vos creés que esto es un dispositivo artificial. Es una reunión real.» Esto lo aprendí mucho de ahí: no hay nada más que lo que está pasando acá.

Antonio destaca el valor de la confianza que se deposita en aquel que, como consultor, se involucra en el proceso:

“Y los tipos más financieros, más de ingeniería, que no entienden nada, una vez que lo ven, viene el acto de confianza en lo que hace el otro. Creo que los tipos compran, en un sentido amplio, nada nuevo: tu confianza, tu seguridad, aún en el afrontar situaciones en donde no sabés lo que va a pasar. Como decía un consultor que escuché hace unos años: «Los consultores son como los quesos y los vinos, se ponen mejores con el paso del tiempo.» Si trabajan, obviamente, consigo mismos. Y tienen que ser más caros, porque le quedan menos horas facturables [risas].”

A la luz de lo narrado en estos últimos casos, le pido al protagonista de la historia que elija algunas experiencias donde haya experimentado satisfacción con su trabajo y alguna que resultara insatisfactoria:

“Experiencias satisfactorias, desde esta lógica que hablamos, son cada vez más, en el sentido de que se reproducen solas, porque también vas poniendo la expectativa en otro lugar.”

“Un cliente actual, con el que estoy trabajando, que es una minera, vamos para el tercer año de trabajo. Tuve una quinta reunión de trabajo este año, allá en [una ciudad del norte], los veía a estos tipos trabajar hace tres años y cómo están trabajando ahora y ni ellos mismos lo dimensionan. A mí mismo me sorprenden. Fui a una reunión plenaria con ellos. Inauguramos con ellos el dispositivo plenario con sus mandos medios, como un espacio cibernético, si se quiere, de

procesamiento colectivo. Todo se incrementa en la capacidad de procesamiento, no en que cuenten PPTs, en que trabajen, que sea una red que trabaje. Esto tratamos de hacerlo con casi todos los clientes. La primera plenaria conducida por nosotros fue en diciembre de 2014, frente a un grupo de Mandos Medios al que ellos tenían terror de juntarse, porque había habido una crisis muy grande y muchos de los que eran actualmente gerentes habían sido promovidos de jefes a gerentes, y ellos tenían 'cola de paja', de que habían sido partícipes del Diario de Irigoyen²² que se fue armando hasta que se declaró una crisis muy severa. Porque tenían un Gerente General muy autocrático, muy duro. Entonces no querían juntarse con los Mandos Medios, porque habría preguntas duras que responder. Yo trabajé varios meses el año 1 y cerramos ese año con la primera plenaria. A este grupo les mostré la imagen, eran como perros de campo, pateados desde chiquitos. Y ellos mismos reconocían que la pasaron mal entre ellos, pero que no tenían salida. Y uno, que los ve desde afuera, les puede mostrar que hay una salida. Pasaba que estos tipos tenían 17 años de experiencia en la compañía, y era su única experiencia profesional. No conocían otro mundo, no podían conocer otro estado. Llegamos a julio del año 3. Me sumo para el final del primer día de los dos previstos para el plenario (tienen tres plenarios al año). Esta vez ya lo diseñaron y coordinaron los jefes, en menos de dos años... Y cada plenaria es superadora de la anterior y no hay artilugios, porque no es una empresa marketinera, no hacen cuestión de show. Lo que hacen, buscan, son diseños cada vez más completos. Y cuando yo los veía a ellos y al Gerente General cerrando el primer día (estaban los cuatro coordinadores de Mandos Medios vestiditos para la ocasión, se había esforzado mucho), venía el día 2 (donde teníamos más responsabilidad de conducir nosotros) y no lo podía creer, se me ponía la piel de gallina. Y el Gerente General diciendo: «Muchachos, sabemos que nos faltan cosas...». Y en ese momento le digo: «¿Me permitís un bocadillo, nomás? Miren esto. Se acuerdan hace un año y medio atrás. Es emocionante ver esto.»

²² Diario de Irigoyen: expresión metafórica que se utiliza para sugerir que se ha creado una realidad falsa con el fin de no alterar los ánimos de otra persona, o de obtener un beneficio por ello.

“Esa es una escena reciente. No tienen ni idea lo que están viviendo. Y si mañana cambiara el Gerente General, va a haber fenómenos de memoria en esa red que van a buscar su lugar. Como pasó en [una línea aérea], cuando cambió el gerente general. El que vino suspendió los plenarios. Y los tipos se empezaron a reunir en la estación de servicio de Costa Salguero. Yo le consulté si tenía dificultad en que siguiéramos reuniéndonos y me autorizó. Porque ellos echaban en falta la coordinación. Los problemas que les pasaron fueron porque dejaron de juntarse, y en la memoria del grupo eso estaba como un activo fundacional. Eso queda en la memoria de la organización.”

Finalmente, Antonio puede dar cuenta de otra experiencia que no respondió a sus expectativas:

“Experiencias no gratas, las que recuerdo, en realidad, son como experiencias de ‘sabor a nada’, un poco en la lógica de la superficialidad. No es algo que me tomó por sorpresa, porque son cosas con las que yo trabajé con esos grupos, con ese líder, con esa cultura, pero terminan siendo poco gratas. Y para mí eso tiene como dos vertientes: una, evidentemente, para cada zapato hay una horma. Hay algo que los clientes dicen, que no necesariamente me halaga, pero es un dato, dicen: «Este es un proceso profundo.» No sé si me halaga la profundidad, porque ya cambié el paradigma, pero lo que creo que están diciendo es que se trata de un proceso para meterse en serio, no para ‘hacer como si...’. Los clientes que quieren hacer más cambio del tipo 1, como dicen los teóricos de la comunicación: hacer cosas para que no pase nada. Yo hago el intento y muchas veces, no pasa nada. Y también siempre me pregunto en qué medida yo también no tengo que ir calibrando mis expectativas frente a esa lectura: qué sería un avance significativo para ese grupo, para ese ejecutivo, para esa cultura. Si son culturas muy superficiales, muy dura, que no quieren que les pasen cosas... Pasa mucho en el sector farmacéutico. Mi lectura es que muchas veces la guita tapa todo. Y aun cuando les va mal los márgenes son muy buenos. Gastan mucho en consultoría, en formación, pero para que no pase nada. Lo digo basado después de varias experiencias en el rubro de farma, de química y el agro; son muy superficiales, muy del parecer, están atravesadas por eso. Son experiencias poco gratas, a mí

las cosas del parecer no me van. Quizá deba regular mis expectativas y ser más justo con lo que este sistema es. Igual, eso no quita que cuando la intención es de 'no-cambio' es de 'no-cambio'.”

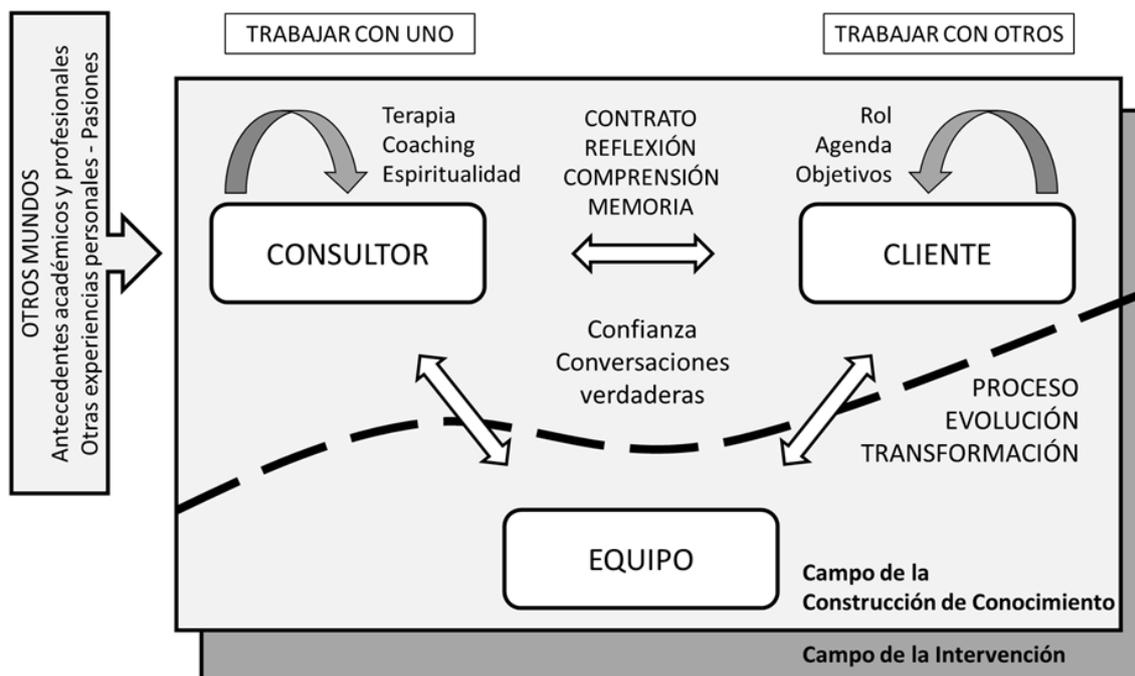
“Cuando alguna compañía me plantea un trabajo así, yo lo trato. Primera reunión con el equipo de conducción de una empresa de agro, le dije al grupo, de unas catorce personas: «Los veo muy sujetos a ustedes. Todo muy para parecer. Cómo los está viendo la organización, qué tendrían que hacer para que los vean de una manera distinta. Tienen que conectarse con el ser, no van a poder parecer si no son.» Una cultura con mucha atribución externa y mucha cuestión de cómo los están viendo, y no sirve para nada eso.” [Se preguntaban] por qué los grupos comerciales se deprimen tanto. Es porque si tienen resultados, son felices, si están bien maquillados, son felices. Y en realidad tienen una gran fragilidad. Yo trabajo de manera directa. Un CEO con el que estoy trabajando un proyecto de reorganización que incluye al CEO Global (creo que le tiraron el mono a él y luego lo dejaron solo). Yo tenía la sospecha de si este señor está haciendo las cosas para migrar a un esquema distinto a nivel regional o está rajando, realmente, de un lío que lo tiene tremendamente desgastado. Le planteé la hipótesis, a partir de una pregunta en la tercera reunión de trabajo: «Fulano, tenemos una duda, cuál es tu intención en este proceso. Vos no te preocupes, nosotros te vamos a acompañar para lo que quieras, pero sí tenemos que trabajar de manera distinta de acuerdo a cuál sea tu intención.» Y nos mintió. Ahí es donde yo te hablo de honestidad, porque mientras el tipo no trafique sangre, criaturas, o no coimee... yo trabajo con cualquier cosa. El tema es que tenemos que tener un contrato psicológico claro. Frente a esto, muchos grupos rajan, y otros dicen: «qué bueno que está.» Y aunque mi hipótesis esté equivocada, lo que los tipos valoran es que la ponga sobre la mesa. Yo no sé si soy el más hábil en eso, trato de ser cuidadoso, pero mi estilo es bastante directo. Yo trato de cuidarme mucho a mí mismo cuando planteo eso. No sé si lo hago bien o no, pero desde el punto de vista digital, el hablar de esas cosas lo hago tempranamente y eso sí es una creencia mía, que me resultaría muy difícil modificar. No sé si lo haré y no sé si está bien técnicamente, inclusive. Tengo la duda en la distinta variedad de casos. Ahí entra mi formación clínica, que yo la dejé hace rato, también. Qué paciente

está listo para escuchar qué, en qué momento, requiere mucha tecnología clínica, también. Y yo, la verdad, es que la dejé hace rato. Mis marcos referenciales son más viejos y no tengo tanta experiencia clínica. He sentido que no sé si está bien, pero no puedo hacer otra cosa. Lo que trato de cuidar es el cómo y darle una salida a eso. Cuando le hago la pregunta a este tipo tengo dos esquemas de intervención distintos pensados: si la respuesta es que va en serio, vamos para allá; si la respuesta es que está rajando de esto, que no se preocupe. En cualquiera de los dos casos hay una salida. No es que lo voy a juzgar por esto: «Si estás rajando, está todo bien, pero laburemos sobre eso. Porque hay toda una organización esperando otra cosa y ustedes siguen haciéndole daño.» Volviendo al origen, no hay otra que conversaciones verdaderas. De otra manera este laburo no tiene sentido.»

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Llegados a este punto, y luego de habernos sumergido en el mundo de la consultoría de organizaciones de la mano de la historia de vida de tres profesionales, daremos cuenta de nuestros hallazgos que se correspondan con nuestros supuestos y nuestras preguntas planteadas en la primera parte de nuestro trabajo.

A los fines de ordenar la presentación de las conclusiones a las que hemos arribado, presentaremos un conjunto de conceptualizaciones convergentes de los testimonios recogidos. El cuadro que sigue, opera como un mapa de comprensión de todas las dimensiones que integran la construcción de la identidad del consultor, a partir de los datos recogidos en el campo.



Cuadro I – Mapa de la Construcción de la Identidad Profesional del Consultor

El campo de la construcción del conocimiento y el campo de la intervención

Hay dos campos que se hacen patentes en la interacción del consultor y sus clientes y que representan dos planos que funcionan yuxtapuestos, aunque a los fines teóricos podamos referirnos de manera independiente sobre cada uno de ellos: se tratan del campo de la construcción del conocimiento y del campo de la intervención.

En esos campos ubicamos tres “jugadores” fundamentales en la dinámica organizacional: el consultor, su equipo y los clientes a los que presta servicio.

En el campo de la construcción del conocimiento podemos ubicar todas las acciones que están orientadas, por un lado, a la formación de la pericia del consultor, tal cual la concibe Suárez (1978). Por otro lado, está todo el conocimiento que se pone en juego y que se construye junto con el cliente.

En relación a la primera dimensión, ocupa un lugar importante en las historias narradas la trayectoria formativa de base. Si bien la variedad de orientaciones está determinada por los casos que seleccionamos para construir las historias de vida (abogacía inconclusa, administración de empresas y psicología) es llamativo en todos ellos que, tanto en el

transcurso de la formación, como en el ejercicio de la práctica profesional en los comienzos de la carrera, hay una marcada sensibilidad por el trabajo con las personas y lo que sucede con ellas en el ámbito de las organizaciones. Lo cual nos lleva a concluir que, independientemente del carácter más *hard* o más *soft* de la profesión elegida, la consultoría tiene en sus raíces una sensibilidad que rescata la dimensión de ‘humanidad’ y pone en juego la vocación de transformación de la sociedad, a partir de los miembros que la componen. Sobrarían ejemplos si pensáramos un modo diverso de desempeñar las profesiones mencionadas, diametralmente opuesto al descrito antes, por lo cual podemos inferir que la sensibilidad a la que hacemos referencia subyace en los sujetos que se inclinan a la consultoría como un aspecto constituyente de su identidad.

A veces, como en la historia de Antonio, el encuentro temprano en el ámbito formativo con un aspecto fascinante de la profesión (en este caso a partir de una charla brindada por un psicólogo consultor) establece una marca en la orientación de la carrera.

Pero la formación académica de base no constituye la única fuente de construcción del conocimiento para el profesional de la consultoría. En todas las historias aparecen relatos de otro tipo de experiencias formativas, algunas más formales (posgrados, maestrías, especializaciones) y otras de carácter no formal. Entre estas últimas, identificamos un conjunto que podríamos agrupar bajo la categoría de artísticas (el teatro, el baile, la música), pero también hallamos otras más asociadas a una búsqueda interior, espiritual o de carácter social (práctica social reflexiva, prácticas de meditación, chamanismo, relación con la naturaleza) o al deporte de equipo. Todas estas disciplinas marcaron profundamente la experiencia vital de los entrevistados, como se subrayó en la sección de resultados, en algunos casos (como el de Silvia con el teatro), al punto de definir la reorientación de la carrera profesional. En otro sentido, el tránsito por estas disciplinas tienen relación con alguna dimensión del ejercicio de la profesión, ya sea para extrapolar de ellas experiencias que sirvan para iluminar sus intervenciones (el deporte colectivo, por ejemplo, para Martín) o como modelo para la docencia o la valoración del proceso (como es el caso de Antonio con la música).

Aunque en menor medida (al menos en los casos analizados), también tienen un impacto formativo las experiencias laborales previas: abriendo camino a nuevas orientaciones de la carrera, como es el caso de Martín, que descubre la dimensión del trabajo con las

personas detrás de los negocios o como Silvia, que percibe en sí misma una mirada distinta sobre la tarea de un juzgado, que le hace ver las personas detrás de los expedientes.

Retomando los conceptos de Suárez, respecto a la conjunción de saberes requeridos para una determinada práctica profesional, parece ejemplificar elocuentemente lo dicho para la consultoría la imagen usada por Silvia para describir este aspecto: la del alquimista. La alquimia fue una práctica con orígenes muy remotos que llegó hasta el S. XVIII, atravesando distintas culturas y continentes. Reunía saberes provenientes de disciplinas tan disímiles como la filosofía y la química, la astrología y la metalurgia, el arte y la medicina, entre muchas otras. Sin que conozcamos resultados efectivos respecto a su promesa (el hallazgo de la piedra filosofal con el poder convertir en oro todo lo que tocara o la vida eterna), sin embargo, es llamativo que esta disciplina se expandiera por todo el mundo conocido hasta entonces a lo largo de 2500 años de historia. Los consultores organizacionales son portadores de saberes que, por acumulación y enriquecimiento recíproco, van transformando las organizaciones que tocan.

Pasando ahora al otro campo, el de la Intervención, podemos comenzar puntualizando la pluralidad de ámbitos donde los consultores se desempeñan. Si bien esto no es privativo de esta actividad profesional, hallamos ejercicio de consultoría tanto en el ámbito público (escuelas, poder judicial, ministerios de producción, entre los ejemplos narrados), el ámbito privado (empresas grandes, PyMEs, empresas familiares) u otras organizaciones de la sociedad civil (como ONGs o fundaciones). Esto ha sido una constante, al menos en la historia del desarrollo de la disciplina en Argentina, lo cual nos permite inferir que allí donde existan personas con una tarea en común para llevar adelante, hay campo propicio para la intervención de un consultor.

Al interrogar a los entrevistados acerca de su concepción sobre la consultoría en cuestiones de Desarrollo Organizacional todos coinciden en que ésta se diferencia de otro tipo de consultoría (como la que se ejerce en procesos de recursos humanos, por ejemplo) por el hecho de abordar temas más profundos y difíciles, vinculados a procesos de transformación, de comportamiento organizacional y de aprendizajes no convencionales. La mayor diferencia que encontramos, a nuestro criterio, es que para resolver los problemas que se les plantean no existen recetas preconcebidas o procesos

estandarizados. Como coinciden los entrevistados, cada cliente, cada persona, es un mundo. Y la resolución por la que fueron convocados implicará, como primer paso fundamental, la comprensión real de lo que allí está sucediendo, independientemente del relato del convocante en la demanda inicial. En esta dirección, los consultores describen cómo se ha ido modificando, a lo largo de las últimas décadas, la demanda de las organizaciones que los invocan, desde el pedido de una instancia de formación para sus colaboradores, orientadas a un cambio planificado, hacia el desarrollo de habilidades y competencias que fortalezcan las estructuras y la dinámicas de la organización para resolver los cambios emergentes, por ejemplo. Muchas veces, como relata Martín, ni siquiera la misma organización sabe qué es lo que necesita, pero vislumbran que algo está por suceder. Este cambio en la demanda se verifica también por el cambio del intermediario del pedido: antes, el interlocutor destacado era el área de Recursos Humanos en las empresas, hoy son los mismos CEOs o los miembros del equipo de conducción que ven la necesidad de ayuda en un soporte externo, evidenciando también una evolución en la comprensión de su propio rol, como garantes no solamente de un determinado proceso dentro de la organización, sino como responsables de la organización en su conjunto. En línea con lo dicho recién, encontramos nuevos temas en la agenda gerencial: fusiones, capacidad operativa, proyectos integrales y de largo plazo, cuestiones de estrategia y cultura organizacional, la sana incorporación de las nuevas generaciones en las organizaciones del trabajo. Resta decir que estos cambios en la agenda representan también cambios en las expectativas respecto al perfil y al rol del consultor que los acompañe a resolver los problemas derivados de la nueva agenda.

Dentro del mismo campo de la Intervención, hay elementos comunes en el relato de los entrevistados acerca de la dinámica propia de un proceso de consultoría. El primer elemento destacado por todos es el de la escucha. En contra de la imagen del desembarco del consultor con una batería de soluciones preconcebidas, hoy valoran el tiempo dedicado a la exploración de la raíz de la demanda. Y este proceso no es competencia exclusiva del consultor que, a la usanza de los viejos médicos clínicos, puede sentenciar: *“Lo que a ustedes les pasa es esto.”* En las palabras de Silvia, esto es concebido como la generación de una zona de mirada común; para Martín, se trata de promover un ejercicio de autodiagnóstico, Antonio, incluso, está dispuesto a “perderse con el cliente”. En

síntesis, la competencia diagnóstica ya no puede prescindir de la palabra y la mirada del convocante.

Existe un aspecto en el que los consultores coincidieron, vinculado a los resultados de la intervención: nadie puede garantizarlos. En las organizaciones en general, y en las empresas, en particular, esta honesta confesión pareciera atentar contra la valoración de la propia tarea. Sin embargo, lejos de eso, todos concuerdan que es preferible ir con la verdad por delante y no correr descontroladamente detrás de las expectativas del cliente. Todo negocio implica riesgos, y los consultores también los asumen. Prefieren conservar la confianza de sus interlocutores, y comprometerse enteramente en procurar que suceda lo que todos soñaron y diseñaron juntos. Y un matiz acerca de los resultados en lo que también convergen es que trabajan para que los logros sean perdurables en el tiempo. Todos desestiman las intervenciones de alto impacto y poca profundidad, prefieren los procesos a los eventos, priorizan la sustentabilidad frente a las apariencias. Están convencidos que un trabajo que procure sostenerse en el tiempo implica revisar permanente la práctica, los procesos disparados, reconocer los desvíos para aprender también de ellos y recuperar los avances alcanzados, con el convencimiento de que estos impactan positivamente en la memoria de la organización, como un activo fundacional.

Trabajar con uno y trabajar con otros

Desde otra perspectiva de análisis, encontramos a lo largo de las exposiciones de las experiencias de vida, dos dimensiones del trabajo del consultor que contribuyen a construir su identidad profesional: se trata del trabajo con uno mismo y del trabajo con otros.

La primera dimensión está, de algún modo, relacionada con los trayectos formativos antes referidos, sin embargo, no se agota allí. Si bien es cierto que los clientes los contratan por los saberes previos, porque los suponen, ayudan a afrontar los problemas de la organización (aunque no siempre son imprescindibles) y, tanto mejor, si representan una experiencia específica relacionada con el negocio o el rubro de la organización, sin embargo, hay otros aspectos que no siempre son visibles pero que fueron significativos en la definición de quién es el consultor que tienen delante.

Este trabajo con uno mismo, adquirió facetas diferentes en cada uno de los casos. Para Antonio, hacer terapia significó la oportunidad de repensarse y orientarse, incluso modelando su rol y a generar alianza terapéutica con sus clientes. Para Martín, todo el proceso de búsqueda interior, desencadenado por la elaboración tardía de la muerte de su madre, le aportó no solo a su pacificación, sino que le proporcionó una nueva comprensión acerca de la dinámica de las organizaciones. A Silvia, el proceso de coaching al que se sometió la ayudó a redefinir su perfil, aceptando su condición de actriz y resignificándola en una profesión al servicio de la transformación de las personas e, inclusive, la llevó a encontrar nuevas dimensiones en su identidad, como coach y emprendedora.

Trabajar sobre sí mismo conmueve también la mirada sobre la realidad, el modo de comprender el mundo. Silvia pasó y ayudó a otros a pasar de trabajar con expedientes a ocuparse de las personas, y a pensar la realidad con la matriz del teatro. Martín desarrolló la capacidad de involucrar a otros en el proceso de descubrir quienes están siendo. Antonio aprendió a valorar que “no hay nada más que lo que está pasando ahí.”

Esta experiencia de modificar el modo de ver el mundo, abre el paso al trabajo con los demás. En ese sentido, el proceso reflexivo con los clientes no es solo a los fines diagnósticos. Tiene que ver con el despliegue de un proceso creativo, o mejor, de co-creación, donde el cliente se involucra con un mayor protagonismo. Todos coinciden que en este acompañar al cliente lo que procuran es que sean ellos mismos los artífices de la transformación, conservando el rol de “estar en el medio”, propio de su identidad de consultores. O “estar de paso”, como define Altschul.

La experiencia de trabajar con otros no está librada al azar. Cada consultor, afronta el trabajo compartido “desde todos sus mundos”, los que lo ha visitado y los que lo habitan. Tomando la imagen de los viajes chamánicos, evocada por Da Matta, que no son viajes horizontales, sino verticales, sin moverse del lugar, nos sumergimos en el misterio de la intimidad humana, compuesta por muchos mundos. Por eso, existe en el consultor un compromiso desde lo más profundo de su identidad, no se trata solo de poner en juego lo que sabe hacer. Como expresaba Martín: “Todo lo que me pasó es lo que soy.”

Hasta ahora no hemos hecho mención de las intervenciones compartidas con otros colegas. En este punto, introducimos esta variable, ya que el trabajo con otros también es el que sucede con el equipo de consultores. Los tres testimonios coinciden en la conveniencia de realizar abordajes compartiendo la tarea con otros colegas. Esto resulta conveniente para sumar perspectivas diversas sobre un mismo desafío, para chequear la comprensión de un problema bajo distintas concepciones (en esto cuenta la conjunción de distintas profesiones de base), para hacer distintas preguntas, incluso para generar empatía con interlocutores diversos.

En definitiva, en el intercambio que se produce entre el consultor, su equipo y sus clientes, el desafío es promover un clima de confianza tal que facilite conversaciones sobre quienes fuimos y quién estamos siendo, y que esas conversaciones sean verdaderas.

Otros aspectos de la identidad del Consultor Organizacional hoy

Una afirmación que nos surge de lo que hemos compartido hasta ahora, es que el ejercicio de la consultoría no es ajeno al tiempo y a las culturas donde se desarrolla. En ese sentido, podemos señalar que el tiempo histórico que nos toca afrontar está atravesado por una crisis moral, que se manifiesta a nivel de la conducción en las organizaciones donde operan los consultores, por la fragilidad palpable en las figuras de autoridad, en el manejo ético de la gestión y en el grado de violencia que se verifica en los vínculos sociales. Una crisis de tal magnitud nos interroga acerca del modo en que un orden nuevo pueda ser instaurado y de qué manera dichos conflictos pueden resolverse. Identificamos aquí un ámbito propicio para la intervención del consultor, cuando lo concebimos como aquel que ayuda a pensar y a hacer el cambio necesario.

Pero no todos los signos de este tiempo tienen una connotación negativa. Sin ir más lejos, pensemos en los espacios donde despliegan su actividad. Fuera de las incursiones en el campo de los clientes, cuando el consultor juega “en su propia cancha”, nos encontramos en los tres casos presentados modelos bien diversos: uno de ellos tiene la oficina en su casa, para el otro, la oficina es un espacio público y para el tercero, una oficina tradicional está inscripta en un edificio de viviendas familiares. Un dato que puede parecer nimio a esta altura del recorrido. Sin embargo, que alguien decida trabajar en casa para poder equilibrar el tiempo dedicado a sus tareas con el que dedica a su esposo y, sobre todo, a

la crianza de su hija, no es un dato menor. Nos está hablando de alguien que busca integrar todas las dimensiones de su vida: las que la apasionan, las que la desafían, las que la nutren afectivamente y la sostienen psicológicamente saludable.

Hay otro componente de la identidad, que integra el universo de los otros mundos que porta en sí un profesional de la consultoría, y que tiene que ver con las pasiones. Trabajar con las personas, ejercer docencia más allá de los límites de un aula, diseñar, crear, trabajar, unir mundos que a primera vista parecen incompatibles, hacer música, servir, son algunas de las pasiones mencionadas por los entrevistados en sus historias. Y las pasiones generan movimiento, crean disrupción, vencen resistencias propias y externas.

La construcción de la identidad profesional es un proceso continuo, sea cual fuere el campo donde se desarrolle. En lo referente a los consultores organizacionales, los aportes de Suárez y de los colegas que encararon este desafiante y arduo trabajo de contar quienes somos, inauguraron un camino que todavía tiene muchos senderos por recorrer y descubrir. Una profesión es mucho más que simplemente aquello que hacemos. Es, sobre todo, aquello que creemos. Y lo que creemos es la fuerza que nos impulsa a la acción, desde los mundos que somos y nos habitan.

BIBLIOGRAFÍA

- Albert S., Whetten, D.A. 1985. Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 7, pp. 263-295.
- Altschul, Carlos (2002). *Estar de paso. Roles y competencias del consultor*, Buenos Aires: Granica
- Alvesson M. 1993. Organizations as Rhetoric: Knowledge-Intensive Firms and the Struggle with Ambiguity. *Journal of Management Studies*. Vol. 30, pp. 997-1015.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Auyero, J. (2001). *La política de los pobres. Las prácticas clientelistas del peronismo*, Buenos Aires: Manantial.
- Bertaux, D. (1996). Historias de casos de familia como método para la investigación de la pobreza, *Revista de Sociedad, Cultura y Política*, 1(1), 3-32
- Beyer, J. M. & D. R. Hannah (2002). "Building on the Past: Enacting Established Personal Identities in a New Work Setting." *Organization Science* 13: 636-652.
- Chreim, S., Williams, B., & Hinings, C. (2007). Interlevel Influences on the Reconstruction of Professional Role Identity. *The Academy of Management Journal*, 50(6), 1515-1539.
- Corley, K., & Gioia, D. (2004). Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-Off. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 173-208.
- Coulon, A. (1995). *La etnometodología*. Buenos Aires: Teorema
- Da Matta, Roberto. 1999. "El oficio del etnólogo o como tener 'Anthropological Blues'". En *Constructores de Otriedad. Antropofagia*, Buenos Aires, 72-178
- Dutton J. E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 39, pp. 239- 263.

- Dutton, J., Roberts, L., & Bednar, J. (2010). Pathways for Positive Identity Construction at Work: Four Types of Positive Identity and The Building of Social Resources. *The Academy of Management Review*, 35(2), 265-293.
- Hotho, S. (2008). Professional identity - product of structure, product of choice. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 721-742.
- Ibarra, H. (1999). Provisional Selves: Experimenting with Image and Identity in Professional Adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764-791.
- Ibarra, H., & Barbulescu, R. (2010). Identity as Narrative: Prevalence, Effectiveness, and Consequences of Narrative Identity Work in Macro Work Role Transitions. *The Academy of Management Review*, 35(1), 135-154.
- Kubr, Milan (2002). Management Consulting. A guide to the profession (fourth edition). Geneva: International Labour Office.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly* (25), 226-251.
- Merolla, D., Serpe, R., Stryker, S., & Schultz, P. (2012). Structural Precursors to Identity Processes: The Role of Proximate Social Structures. *Social Psychology Quarterly*, 75(2), 149-172.
- Morse, J. (2003). A review committee's guide for evaluating qualitative proposals. *Qualitative Health Research*, 13 (6), 833-851
- Nichol, L., & Williams, S. (2014). Constructing professional identity - the experience of work based learning candidates. *American Journal of Management*, 14(1), 43-46.
- Pereira, Maria J. L. B. (1999). Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial. São Paulo: Makron Books
- Pratt, M., Rockmann, K., & Kaufmann, J. (2006). Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity among Medical Residents. *The Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.

Rettinger, S. (2011). Construction and Display of Competence and (Professional) Identity in Coaching Interactions. *The Journal of Business Communication*, 48(4), 426.

Schein, Edgar (1973). Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Fondo Educativo Interamericano.

Schlemenson, Aldo (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional, Buenos Aires: Paidós

Sommerlad, H. (2007). Researching and Theorizing the Processes of Professional Identity Formation. *Journal of Law and Society*, 34(2), 190-217.

Suárez, F., Agoff, S., Bez, Z. e Isuani, F. (1999). Analista organizacional: ¿profesión o saber?, Buenos Aires: Ediciones Macchi

Vasilachis de Gialdino, Irene (coord.) (2006). Estrategias de investigación cualitativa, Barcelona: Editorial Gedisa