

## EL PAPEL DEL CONSULTOR EN LA EMPRESA por Antonio Valls

Las empresas españolas grandes, medianas y pequeñas, gastan anualmente decenas de miles de millones de pesetas en consultoras. Quizás esto es ya de por sí, prueba suficiente de lo establecido que está hoy el consultor en la vida de la empresa moderna. Sin embargo su papel no está exento de críticas, unas pocas bastante agrias. Casi todas giran en torno a alguno de los siguientes puntos:

- Los consultores hacen unos informes impecablemente escritos y presentados, pero que en el fondo no dicen nada nuevo o que no se sepa ya en la empresa.
- Los consultores se limitan a decir lo que hay que hacer, a dejarlo escrito en una estantería, y a marcharse a la hora de ponerlo en práctica.
- Las soluciones de los consultores son a menudo de libro, y poco coherentes con la realidad personal y profesional del responsable de tomar las decisiones."

Lo cierto es sin embargo, que los consultores son producto de unas fuerzas cuya intensidad no parece que vaya a remitir. Y así más tarde o más temprano, tendremos que acudir a un consultor externo, para resolver uno o varios aspectos empresariales específicos.

A menudo, el dinamismo del mercado pone a la empresa en situaciones en las que necesita aplicar medidas de crecimiento y mejora o terapias de supervivencia, inaccesibles dentro de la propia organización en particular si es de reducido tamaño. O a lo mejor a la empresa le resulta excesivamente caro, mantener una estructura interna que sea capaz de diseñar estos remedios.

Por el lado de la oferta, encontramos básicamente tres clases de consultores según sea su utilidad para la empresa o persona de la empresa que requiere sus servicios:

1. El consultor personal. Cuyo saber, experiencias y personalidad, posibilita un diálogo con la empresa que facilita la mejora continua de la organización. Estos consultores hacen como de catalizadores de las fuerzas internas de la empresa, y su situación de "*outsiders*" (personas de afuera) les permite dar objetividad, sistemática y rigor a las tareas en que intervienen.
2. Los especialistas en uno o dos temas concretos que conocen extraordinariamente bien, y en los que se labran un amplio historial de ventas. En este caso la empresa cliente puede beneficiarse de un caudal de experiencia, que nunca le sería posible acumular.
3. Los que dicen cosas que nadie se siente capaz de discutir. Esta clase de consultor hace ostentación de una pulcra imagen profesional muchas veces internacional cuidadosamente elaborada, cuya sola evocación permite "cubrirse" a quien les encarga un trabajo. Su aportación principal es credibilidad profesional... y su origen suele ser americano.

Las tres modalidades de consultoría tienen su clara razón de ser en el mercado, cada una cubriendo un espectro específico y distinto de necesidades y empresas. Sin embargo en todas

ellas puede darse el caso de una relación coste/beneficio de los servicios recibidos nada favorable para el consultado...

Bien es verdad que en consultoría como en todas las profesiones, puede darse la incompetencia... y hasta el timo. Pero también ocurre que la empresa que pide los servicios de un consultor, a veces no tiene claro lo que espera de él.

O si la empresa sabe muy bien lo que quiere, espera conseguir fáciles recetas o soluciones a un problema, que el consultor no está en condiciones de suministrar. Y en estas situaciones de ambigüedad de la petición no siempre injustificada, la mayor parte de consultores ofrecen lo que saben hacer mejor, y eso a veces no coincide con lo que el cliente necesita. Así puede iniciarse una cadena de malentendidos, susceptible de terminar en desengaños y desilusiones.

Vemos pues que aunque necesaria, la relación entre consultor y consultado no siempre es fácil. Aún con diligencia y grandes dosis de buena intención, muchos factores la obstaculizan.

Pero la consultoría puede rendir grandes beneficios a la empresa, como lo atestiguan diariamente muchos ejemplos y experiencias de la vida real. En un próximo artículo, trataremos de profundizar en las bases de la práctica de la consultoría empresarial exitosa.