

LA VERDADERA (PROFUNDA) NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS: EL PRINCIPIO DE LA SOLUCION

El desarrollo de la actividad de consultor de empresas, aún en nuestros días, es un oficio apasionante que exige grandes dosis de creatividad y pragmatismo, ofreciendo ricas y variadas vivencias sobre las que, de vez en cuando, merece la pena detenerse para aprender.

En este artículo me propongo compartir una serie de reflexiones sobre un tema que me viene apasionando e inquietando últimamente, tanto por lo que veo en los clientes y empresas con los que me relaciono a la hora de formular sus “pedidos” a firmas de consultoría, como por la manera de reaccionar de éstas en un mercado cuya competencia se ha multiplicado exponencialmente en los últimos años.

La principal conclusión que obtengo de “mirar hacia atrás” es que la manera en que se definen y formulan los problemas (retos, en la jerga del sector) para los que se nos pide solución (no sólo consejo) suele ser la mayor “barrera” para que los consultores hagamos bien nuestro trabajo y, efectivamente, aportemos soluciones. Nuestro reto, en este caso, debería ser aplicar un gran espíritu crítico a lo que se nos presenta como cuestión a resolver, lo cual, dicho sea de paso, no siempre resulta muy “comercial”.

Cómo se enuncian los problemas

Utilizando la medicina como metáfora, con las simplificaciones que ello implica, me atrevo a clasificar en tres las maneras en las que veo que las empresas enuncian el problema a los consultores:

- a. Tengo un profundo y persistente dolor de cabeza en los últimos tres días, así que necesito un medicamento tipo aspirina. Dígame cual, cada cuantas horas, cuanto cuesta y cuando se me pasará.
- b. Tengo un fuerte dolor de cabeza acompañado de algo de fiebre, seguramente porque me quedé frío ayer en el partido de fútbol de mi hijo; necesitaré algo para aliviar el dolor y seguramente antibiótico para la infección y el consejo de un enfermero durante los próximos tres o cuatro días para administrar bien los medicamento en función de la evolución de la fiebre y el dolor.
- c. Tengo un extraordinario dolor de cabeza que no he conocido igual; he revisado otras situaciones similares y experiencias anteriores y no he encontrado referencias válidas. Dada la experiencia comparada debe ser una cuestión neurológica, por lo que necesito el más experto equipo de cirugía del cerebro, con las mejores referencias internacionales para establecer el tratamiento y la más que probable intervención.

Seguramente, podremos estar de acuerdo que los excelentes profesionales de la medicina que todos hemos conocido no aceptarían entrar al juego de responder a este imaginario paciente por la vía de aportar un plan de acción solo sobre la base de las percepciones del paciente. Sin embargo, curiosamente, tengo la experiencia personal que en los últimos tiempos, el diálogo entre empresas

que quieren resolver problemas y consultores que aspiran a ofrecer soluciones se construye sobre estereotipos parecidos a éstos y continua con la presentación de un a propuesta profesional encaminada a “resolver el problema” así enunciado. Ahí es donde puede empezar a radicar el fracaso.

¿Es tan difícil enunciar con precisión el problema?

La respuesta a esta cuestión es, en mi opinión, claramente sí ¿Porqué? Seguramente por la propia naturaleza del ser humano y las limitaciones a las que, incluso gente tan preparada como directivos y consultores, estamos abocados.

En ocasiones, la limitación proviene del “síndrome” de la “soledad del líder”;el directivo que tiene la responsabilidad de “definir el problema” muchas veces se encuentra en situaciones de soledad, bien por cuestiones asociadas a la confidencialidad con la que se trata el asunto, cómo a los “intereses político/organizativos” internos que hacen que no vea a sus colegas y colaboradores como neutrales en la cuestión planteada. La soledad también puede también provenir del hecho de que nadie se atreve a contradecirle o simplemente desafiar su versión. Se convierte en el “traductor” del problema y, además, quiere soluciones rápidas y sencillas sin “estorbar mucho” al resto de la organización. Resultado habitual: fracaso

Una versión particular del síndrome anterior es el de la “versión con prejuicios”.En este caso, incluso aun cuando la información de base sea proporcionada por más de un directivo, no es inhabitual que en la descripción del problema se confundan síntomas con causas y raíces con efectos. Los humanos tenemos tendencia a ver las realidades de manera lineal y los asuntos complejos suelen presentar mapas de interrelaciones causa-efecto que no siempre son evidentes a primera vista. Por otro lado, suponiendo que “la minuta” del consultor ha de ser menor, se buscan “atajos” para dejar encarrilado el problema desde su definición inicial.

En otras ocasiones, también soy capaz de reconocer un tercer síndrome: el del “orgullo corporativo”.En muchas organizaciones hoy en día buscar la ayuda de un consultor externo es un síntoma de debilidad del equipo directivo y ,por lo tanto hacia afuera y hacia dentro es conveniente que la cuestión a resolver sea o muy técnica(es normal que no sepamos de esto) o muy urgente(no tenemos tiempo para dedicarnos),lo cual en muchas ocasiones, otra vez, implica un alto riesgo de maquillaje involuntario sobre las verdaderas raíces del problema.

Por ultimo, también el afán comercial de los consultores sometidos a la lógica y deseada competencia puede sumarse a la ceremonia de la confusión, tratando de demostrar, como si un pase de modelos se tratara, que con poca información y de manera rápida(orientación al cliente),ya sabemos como abordar el problema porque lo “hemos visto cientos de veces” o “porque tenemos una metodología hipercontrastada”: la famosa “máquina de resolver problemas complejos”.

En fin, todos estos síndromes tejen una relación de fuerzas que se combinan reforzándose unos a otros generando el **mejor** caldo de cultivo para que se empiece a trabajar sin haber de verdad asentado las raíces profundas del mal que se busca resolver. Volviendo a símil de la medicina, vamos al tratamiento, sin un buen diagnóstico.

Las Recetas

A pesar de desarrollar el muy leal y noble oficio de consultor, tengo que reconocer que no dispongo de una receta mágica para hacer frente a esta situación ,aunque hay algunos elementos a tener en cuenta para minimizar riesgos:

- Tener independencia de juicio como consultor; es decir, impedir que mis “necesidades de negocio” me lleven a un planteamiento en el que no creo firmemente.
- Ser exigente, aunque sea incómodo, con plantea la situación a la hora de recoger la información para ponerse a trabajar y, de no ser posible por las circunstancias, advertir honestamente de los riesgos de juicio que asumimos y establecer puntos de “reconfirmación” en el proceso.
- Solicitar datos objetivos que soporten los juicios de valor alrededor de la cuestión que se desea abordar; no siempre es fácil, pero en muchas ocasiones ésa dificultad es más una excusa que una realidad.
- Practicar consistente y persistentemente eso que llamamos la “escucha activa”, para percibir no solo lo que se dice, sino también lo que se intuye, lo que no se verbalice, pero se comunica.

Seguramente, el tema daría para una extensión mayor pero, para no aburrir, creo que la reflexión principal está suficientemente argumentada: esforzarse en resolver un problema diferente del real, en tanto que es un esfuerzo baldío, genera melancolía.