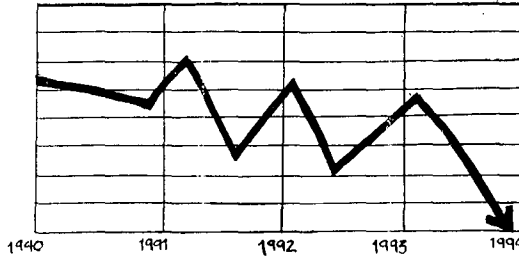


EL ROL Y LA IMPORTANCIA DE LA DIMENSIÓN AFECTIVA EN LA RELACIÓN CONSULTOR- CLIENTE



CONSULTORÍA

*Alain Chanlat**

Introducción

¿Qué consultor en el ejercicio de su profesión no se ha sorprendido en algún momento por el cariz tan personal que puede tomar la conversación con sus clientes? ¿Quién no se ha interrogado alguna vez acerca del sentido profundo de esas confidencias, esas anécdotas íntimas, esos recuerdos de la infancia, los comentarios agresivos o ciertas señales de gratitud y dependencia en un trabajo que desde su punto de partida, consiste esencialmente en recoger información y dar una opinión experta sobre las estructuras, las tecnologías, el proceso administrativo o las técnicas administrativas?

Tras presentar el contexto de la consultoría, el objetivo aquí planteado es, en primer lugar, tratar de comprender mejor por qué estas relaciones tienden a presentar un fuerte contenido emotivo; en segundo lugar, mostrar sus importantes implicaciones en la práctica del consultor y, en último término, descubrir las habilidades que éste debe demostrar en el con-

texto, si desea integrar esta dimensión afectiva —que puede constituir uno de los mayores logros en su éxito personal y profesional—.

El contexto de la consultoría

Con los años, la consultoría ha llegado a ser una práctica social cada vez más generalizada en las sociedades modernas. Es al mismo tiempo, encarnación de una creciente profesionalización y reflejo de las mayores dificultades de coordinación causadas por la extensión horizontal y vertical de estas especialidades.

Por lo general, los directivos de una empresa acuden a un consultor cuando ésta va muy mal y/o cuando quieren suscitar cambios en la situación existente. Si además tomamos en cuenta la atmósfera restrictiva de los últimos años, constataremos que la presencia del consultor rara vez es deseada y que a menudo se le recibe en un ambiente de temor y desconfianza generalizados. Testimonio de ello son los rumores que suelen circular acerca de las razones de su presencia y las reacciones más o menos abiertas de hospitalidad que acompañan a su intervención y el alto costo de sus honorarios.

* Profesor, Ecole des Hautes Etudes Commerciales de Montreal.

El punto de vista de neutralidad exterior que el consultor adopta y su ignorancia de las peculiaridades de cada área de actividad, de cada empresa y de cada individuo, lo obligan a afrontar situaciones siempre únicas y a multiplicar encuentros con personas que ocupan puestos muy diversos con quienes, la mayor parte de las veces, tendrá contactos limitados. La información recogida mediante entrevistas y el análisis de los numerosos documentos puestos a su disposición le permiten —en una consultoría ortodoxa— establecer un diagnóstico de la situación y proponer recomendaciones. En un artículo escrito hace algunos años, argumenté que, con frecuencia, adoptar una metodología en la que el consultor acepta hacer el papel de experto no produce los resultados esperados o no deja de suscitar vivas tensiones que a veces acarrearán secuelas prolongadas, sin olvidar los casos en que simplemente resulta un total fracaso. Para evitar que ello ocurra, he propuesto un quehacer distinto que contribuya tanto a la formulación del diagnóstico como a la enunciación de soluciones. Se trata de considerar la creciente profesionalización de las empresas y respetar los puntos de vista de un personal que actualmente reclama un mayor peso en la toma de decisiones. Este enfoque más igualitario debe ser explícito en el convenio y debe conducir al consultor a emprender actividades formativas.

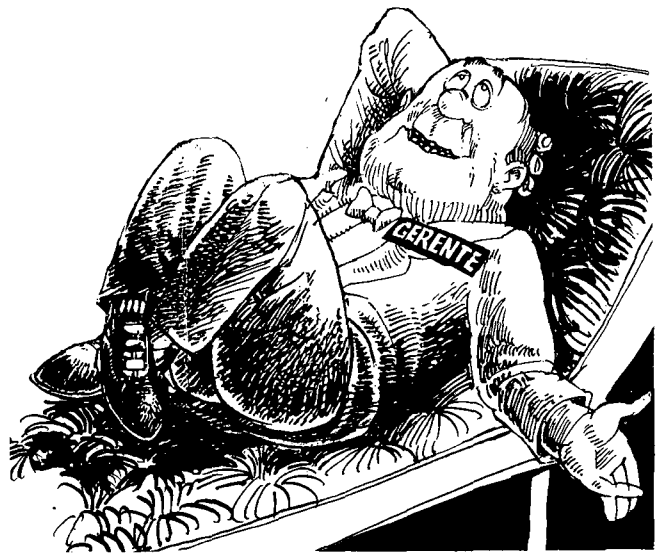
Para llevar a un buen término su intervención, el consultor tiene como punto de partida una sólida formación en su especialidad y, si pertenece a una firma de nivel nacional o internacional, dispone de uno o varios manuales que precisan las diferentes etapas a seguir y lo que debe hacer en cada una de ellas, en particular con relación al tipo de información por recolectar y los modos de procesarla. Esta formación técnica se actualiza con regularidad, a fin de que el consultor maneje al dedillo los temas de su especialidad.

Si bien el dominio técnico constituye un requisito imprescindible para el consultor y justifica el hecho de llamarlo y consultarlo, no bastaría por sí solo para el éxito de la intervención. En efecto, en este oficio de contactos continuamente variados y renovados, el consultor debe mostrar un saber-hacer interpersonal. Los hiperalfabetizados del contenido —en especial los consultores jóvenes— a menudo se revelan como analfabetos de las relaciones interpersonales, para las cuales han recibido muy poca o ninguna preparación. Ello perjudica su trabajo y vuelve su labor más difícil de lo que podría preverse durante el aprendizaje de este oficio tan cotizado.

El consultor, artista de las relaciones interpersonales

Establecimiento de los primeros contactos

Antes de establecer relaciones interpersonales, el consultor y su cliente deben —previamente y durante cada entrevista, a menudo breve y única— superar la incomodidad típica de los contactos iniciales entre dos desconocidos. Dicha fase es crucial, pues condi-



ciona en gran medida el rumbo que tomará el curso de la conversación. En tal ocasión se revela la importancia del cuerpo en la comunicación y el grado en que la ropa, la mímica, las posturas, los gestos, el tono de voz, las frases convencionales, la respectiva distancia —y otros detalles aparentemente insignificantes— contribuyen al éxito o fracaso de las primeras impresiones. La tarea es tanto más compleja, en cuanto las reglas del saber vivir varían según las culturas y dentro de la misma cultura, de acuerdo con la personalidad, los niveles jerárquicos, las especialidades y el clima imperante en la organización. Una frase anodina puede ser percibida como tal en un contexto, pero en otro puede dar origen a malentendidos y tensiones duraderas.

Así, de entrada el consultor descubre, a pesar suyo, que no se puede decir cualquier cosa, a cualquier persona y en cualquier momento. Obnubilados por el contenido técnico, angustiados por el poco tiempo del que disponen para cada entrevista, gran número de consultores fracasan en sus primeros contactos, al omitir los rituales de saludo e ir directamente al grano. Suelen ser necesarios varios años para aprender a “perder” el tiempo momentáneamente y luego ganarlo, captando el sentido del “apresúrese lentamente” de Talleyrand. Sólo después de un periodo más o menos largo se romperá el hielo, comenzará a instaurarse un clima de confianza, la conversación podrá desarrollarse y habrá oportunidad de compartir información significativa.

Rol e importancia de la palabra

En la fase de recolección de datos, el papel del consultor consiste en brindar ayuda (escucha) a quienes —cada uno a su modo— enfrentan mayores o menores dificultades profesionales. En esta etapa tienen lugar fenómenos que rebasan la información transmitida, los cuales pueden modificar la comprensión que el consultor tiene de su función. Su ocurrencia está relacionada con la importancia de las actividades verbales en la formación y la vida del ser humano.

En un momento en que la "especie humana está inmersa en un gigantesco océano de palabras y de frases", es importante recordar con Hagège, que si el hombre es *homo sapiens* lo es en primer lugar, "en tanto que *homo loquens*, hombre verbal"; y, con Heidegger, que "hombre es hombre, en tanto es aquel que habla". En esta concepción, el carácter dialógico del lenguaje contribuye a la definición de la especie humana y participa de la formación de cada uno. Como dice Benvéniste, "el acto del habla deviene entonces en un acto constitutivo del ser" que rebasa ampliamente la función comunicativa a la cual se tiende a reducirlo.

En la entrevista —y no sólo a causa del carácter instrumental del mensaje compartido— se suele llegar a la misma conclusión de Barthes cuando enfatiza que "hablando, el hombre no se expresa: se produce, se realiza". En una entrevista, cuántas personas aprovechan la presencia del consultor para constituirse y reconstruirse en vista de las violencias verbales que sufren...

Transferencia y contratransferencia

Repetirlo nunca será suficiente: el único poder del consultor reside en la posibilidad de dar la palabra a personas que tienen problemas, en ser remunerado por escucharlas y por ofrecer razones para tener esperanza, pese a las ambivalencias de su poder real.

El éxito de la entrevista depende en gran parte de la calidad de su atención. La precaria situación de aprendiz en la que se halla el consultor lo coloca en posición de inferioridad frente al interlocutor, que es quien sabe y decide hasta dónde compartirá su experiencia, su saber hacer y aquello que conoce de las caras ocultas de la organización. Indudablemente, es la angustia del consultor la que lo lleva a manifestar un sincero interés en las dificultades de su interlocutor y a querer saber de dónde proviene. Esta vulnerabilidad puede contribuir al establecimiento de un clima de confianza.

Dicha posición se parece a la que adopta el psicoanalista frente a su paciente. Desde Freud se sabe que tal situación favorece la presión del fenómeno de la transferencia, en la que el paciente llega a revivir con su analista las emociones que experimentó con sus primeros objetos de amor. En esta dinámica particular, el analizado descubre ciertos deseos inconscientes y progresivamente genera frente al psicoanalista una relación de dependencia, a través de la cual puede descubrir su personalidad profunda. La transferencia y su resolución juegan un papel primordial en el éxito de la cura. Desde el punto de vista de Balint, no podría haber un cambio sin transferencia. Sin embargo, en dicho encuentro el propio psicoanalista traslada al analizado algunas de sus emociones mediante la contratransferencia, lo que no deja de complicar la relación. Aunque las entrevistas realizadas por el consultor no son idénticas a las sesiones del psicoanálisis, existe cierto parecido en cuanto a la situación y los efectos. Con el fin de distinguir entre

ambas situaciones, se puede hablar, en el caso del individuo que consulta, de un afecto por la persona del consultor. Es este afecto el que explica las confidencias personales y profesionales mencionadas en la introducción, las cuales no siempre son comprendidas por los consultores quienes las consideran un paréntesis dentro de un quehacer exclusivamente racional. Sin embargo, los consultores experimentados saben que mientras no exista este afecto no podrán hacer gran cosa. En ello encontramos la sabiduría de Sócrates, quien decía: "*qué quiere usted que haga por él, si él no me aprecia*".

Sólo cuando se establece esta relación afectiva positiva, el consultor puede hacer evolucionar a sus clientes y ayudarlos a vislumbrar otros puntos de vista. Sin dicho afecto por la persona del consultor, los mecanismos de defensa de los clientes seguirán siempre presentes, haciendo más difíciles los ajustes mutuos que se requieren para resolver los conflictos.

Sería peligroso olvidar que este afecto no se da sin generar otros problemas. En la relación psicoanalítica, es frecuente que el analizado viva con angustia su relación de dependencia, lo cual causa represalias o comentarios agresivos hacia el psicoanalista. Pero, como el analista es también un objeto "bueno", la agresión provoca un sentimiento de culpabilidad que conduce a actividades reparatorias, las cuales hacen reaparecer el vínculo de dependencia. Desde Melanie Klein se sabe que este ciclo de *dependencia* → *angustia* → *agresión* → *culpabilidad* → *reparación* → *dependencia*, está posibilitado por el fenómeno de la ambivalencia, al mismo objeto y encuentra su origen en las fantasías más tempranas del sujeto.

Aparte de las diferencias situacionales, ¿podría decirse que existe algún consultor apreciado por sus clientes que no haya tenido que vivir alguna vez con alguno de ellos esta constante ambivalencia, y que no se haya visto tentado a responder con agresión a la agresión? Generalmente, esta espiral conduce al rápido deterioro de la relación e incluso, a su interrupción.

Por lo demás, el consultor al igual que el psicoanalista, debe cuidarse de no mantener artificialmente el vínculo de dependencia, lo cual a la larga desvirtuaría la finalidad de su quehacer que —conviene recordarlo— tiene como propósito permitir a los clientes resolver los problemas por sí mismos, sin la presencia del otro. Aunque la relación de dependencia es paso obligado para lograr un mayor nivel de independencia, no debe jamás ser un fin en sí misma.

Condiciones favorables al establecimiento de lazos afectivos

Si bien el éxito de una consultoría radica en gran medida en la capacidad del consultor para hacerse apreciar por sus clientes y a la vez apreciarlos, conviene conocer las condiciones que favorecen el establecimiento de dichos vínculos. En esta etapa se puede hablar de entrevistas personales, comidas compartidas, sesiones formativas a la medida y medidas concretas de acompañamiento.

Las entrevistas personales

No es necesario insistir en los efectos favorables de la atención (escucha) en el desarrollo de relaciones transferenciales con un interlocutor que está en problemas. Siempre se tropieza con un obstáculo mayor: la brevedad de la mayor parte de las entrevistas y en muchos casos el hecho de que no se repiten. En tales circunstancias, es indispensable prever una duración mínima (una hora) que dé al entrevistado tiempo para sentirse a gusto, preferiblemente encuentros cara a cara, los cuales son más propicios para el acercamiento que las entrevistas con varios consultores.

Los encuentros en pequeños grupos homogéneos tienen la ventaja de crear un sentimiento de confianza, en tanto quienes participan no tienen que vivir la angustia del *tête-à-tête*.

Los encuentros más frecuentes suelen darse con quienes han llamado al consultor. Su reiteración es particularmente oportuna, pues a menudo antes de la llegada del consultor, los directores ya tienen sus propias ideas acerca de lo que no anda bien y los modos de remediarlo. Usualmente, su posición de autoridad los ha acostumbrado a elegir aquello que se aviene a sus concepciones. También en este caso es especialmente necesario que durante los encuentros ellos aprendan a estimar a su consultor y a vislumbrar un enfoque más abierto de colaboración y acuerdo. El comer juntos puede ser de gran ayuda.

Comer juntos

El éxito de la comida de negocios no es sólo una práctica privilegiada de altos ejecutivos. Es también la ocasión en la cual muchas personas logran acercarse en una atmósfera adecuada, lejos de la oficina y del respectivo *status*. En muchas sociedades compartir una comida tiene un simbolismo conciliador. ¿El verbo latino *comunicare*, acaso no quiere decir en su origen "comer juntos"? Aunque en la actualidad "comunicar" ha adquirido un valor más instrumental quedan palabras como "comunidad" para sugerir los efectos ocultos del alimento ingerido en compañía, por no mencionar la calidez comunicativa de las comidas. Este acercamiento puede acentuarse mediante el consumo de bebidas alcohólicas, que vuelven menos severo al superyó. Muchos conflictos o compromisos han hallado una atmósfera más propicia para el establecimiento de relaciones personales cálidas en torno a una mesa —en un clima que facilita ajustes mutuos sobre el contenido del convenio y el camino a seguir— que en la frialdad de la oficina de un director.

Sesiones de capacitación "a la medida"

En el quehacer participativo de la consultoría, una de las mejores maneras de preparar la negociación del diagnóstico y las soluciones es precederla de

un seminario "a la medida". Este tipo de sesión se elabora a partir de: a) entrevistas con personas de amplia experiencia en la organización (por antigüedad, diversidad de puestos ocupados, ubicación en la estructura informal), b) observación en el campo y conversaciones con quienes ahí trabajan, c) análisis de los documentos. La información recogida permite deslindar los problemas particulares de aquellos confrontados por la empresa y por los grupos. Inspirándose en las especificaciones se pueden escoger las nociones que se presentarán en la sesión, determinar su secuencia y saber en cuáles habrá que insistir.

Si este esfuerzo de adaptación tiene éxito, el auditorio lo apreciará de manera especial asombrado ante el espejo que se le presenta. El retrato de conjunto que se les ofrece favorece un cierto distanciamiento personal respecto a las propias concepciones, en la medida en que en esta oportunidad cada uno descubre la lógica de funcionamiento de sus demás compañeros. Este esfuerzo de desconcentración realizado por todos los participantes los ayuda a acercarse y a escapar del ciclo vicioso de reproches mutuos, el cual implica una espiral de repulsión recíproca y con el tiempo instala en la unidad administrativa una atmósfera de permanente confrontación. En una situación tal, las instancias más elevadas son continuamente requeridas para conciliar. Sin embargo, su lejanía los lleva a tomar decisiones que favorecen ya sea a uno, ya sea al otro, perpetuando así los antagonismos en los que cada parte lleva la cuenta de sus éxitos y fracasos, preparándose para el próximo conflicto.

La única manera verdaderamente eficaz de detener una espiral semejante es llevar a los protagonistas a una sesión donde serán confrontados para que tomen conciencia de los efectos nefastos de tales conductas en la lógica del conjunto y con respecto a cada uno de los grupos involucrados.

En cuanto al plan pedagógico, la preparación previa evita la proliferación de trabajos en subgrupos y talleres, los cuales suelen diluir el contenido. Un esfuerzo de adaptación posibilita animar la sesión plenaria y crear un intenso clima de intercambio entre el animador y los participantes.

Si el retrato demuestra ser adecuado, el consultor-formador asegura su credibilidad en lo relativo al plan técnico y posibilita el rápido establecimiento de fuertes relaciones transferenciales positivas. La capacitación a la medida es experimentada por los participantes como prueba de que el consultor los comprende y aprecia sin juzgarlos.

El consultor-formador que goza de la confianza de los participantes puede, a través de sus comentarios y su interpretación de las situaciones, hacer progresar a quienes tienden a permanecer fijos en sus posiciones. Este avance es casi imposible de obtener mediante entrevistas individuales o muy difícil de provocar en reuniones convocadas con tal fin.

Por los contenidos que maneja y por la identificación¹ que suscita, el consultor-formador es la persona mejor ubicada para lograr que los participantes: disminuyan sus mecanismos de defensa (la situación de encontrarse bajo capacitación no es amenazante), abandonen ciertos prejuicios y salgan del dogmatismo de las verdades parcializadas y parciales; además puede atenuar la lógica de los reproches mutuos y favorecer los acercamientos. Igualmente, las sesiones de formación a la medida permiten que quienes trabajan en una situación conflictiva se reencuentren en terreno neutral y en muchos casos desarrollen relaciones más cálidas y personales. En tanto esto se produce, los contactos durante pausas y comidas y la conversación en una velada pueden resultar más fecundos que el contenido impartido, el cual llega a ser tan sólo un pretexto para multiplicar los encuentros entre personas que habitualmente tienden a evitarse o a mantener relaciones estrictamente profesionales.

Es lamentable que muchos jefes de personal y de capacitación tengan una visión "stajanovista" de la formación, la cual les hace exigir horarios muy recargados. ¿Qué capacitador no ha recibido la petición de programar sesiones en la noche? Esta polarización hacia los contenidos y hacia la máxima utilización del tiempo del capacitador pasa por alto los límites de la posibilidad de atención, comprensión y asimilación de los participantes, así como la gran importancia de los efectos colaterales. Cuando se toma la fábrica como modelo de organización pedagógica, se comete un grave error y a menudo se obtiene lo contrario del resultado esperado.

Esta defensa de la integración de la "formación a la medida" en el quehacer de la consultoría no significa que esta actividad sea *la panacea que vaya a resolver todos los problemas*. La formación a la medida es un instrumento irremplazable para devolver la esperanza a los participantes y para desarrollar nuevas actitudes; pero si no es seguida por medidas complementarias concretas sus efectos positivos desaparecerán pronto.

Medidas complementarias

En tanto las personas en posición de autoridad acepten participar en sesiones de formación a la medida, serán más capaces de apreciar por sí mismas las responsabilidades propias de las dificultades existentes (¡intentar lograr esta toma de conciencia por otros medios sería una verdadera hazaña!). Si se logra profundizar en las relaciones transferenciales con el consultor-capacitador, se podrá demostrar que existe una real voluntad de cambio y que no todo queda en palabras. Esta etapa, en la cual los responsables dan el ejemplo, es capital para asegurar el éxito de la intervención.

1. "La identificación es un proceso psicológico mediante el cual un sujeto asimila un aspecto o propiedad del otro y se transforma, total o parcialmente, según el modelo de éste. La personalidad se construye y se diferencia a través de una serie de identificaciones", Laplanche y Pontalis, J. B., *Vocabulario del psicoanálisis*, PUF, París, 1973, p. 187.

A continuación se pueden programar reuniones entre los distintos niveles y entre los especialistas para encontrar soluciones de transacción. En un primer momento, la animación de un animador-capacitador es garantía de que las reuniones se desarrollarán en una atmósfera de confianza y seguridad, en que la violencia verbal será proscrita.

Cuando los protagonistas descubren que pueden manejar sus problemas por sí mismos, la presencia del consultor es cada vez menos indispensable y así la consultoría llega a su fin. El rol adjudicado al consultor en este quehacer colaborativo —que integra la capacitación a la medida y que tiene el objetivo de hacer a los clientes más autónomos— no deja de tener consecuencias en su propia formación y en las habilidades que él debe poseer.

Las habilidades del consultor

Gran dominio técnico

Es cierto que el énfasis de la información a la medida exige del consultor un gran dominio técnico. Tan sólo con esta condición será capaz de comprender las particularidades del sector de actividades y de la organización y podrá elaborar, a partir de los mismos elementos y contenidos, otros siempre distintos y adaptados al contexto. No es suficiente conocer las tradicionales "kits" estandarizadas (con notas pedagógicas detalladas adjuntas) que existen para todas las especialidades y que permiten a un buen número de interventores ocultar su incompetencia. La capacitación a la medida no tolera la mediocridad; exige que quien la practica domine su tema. Este dominio se manifiesta tanto en una clara comprensión del alcance y significado profundo de las nociones y técnicas impartidas, como en el conocimiento detallado de lo que ellas son.

Resulta divertido destacar que el dominio del contenido se adquiere... ¡enseñando la misma materia en contextos diferentes y ante públicos diversos!

Conocimiento del medio

Por su profesión, el consultor debe cambiar de sectores y de tipos de empresa, lo cual exige de él la capacidad de adaptación a gran variedad de ambientes. La formación especializada que por lo general ha recibido no lo predispone a integrarse, su jerga profesional constituye un obstáculo a la comunicación con sus interlocutores.

Muchos consultores no han sido preparados para realizar trabajos de campo y para ser ellos mismos el instrumento principal de recolección de datos. Los especialistas están acostumbrados a administrar instrumentos que adquieren en el curso de su formación. Los que quieren desarrollar habilidades como encuestadores hallan inspiración en trabajos de antropólogos que confrontan permanentemente este problema y que han explotado al máximo las posibilida-

des de la observación participante. Así, se descubre que no basta con ir al "campo" para conocer y comprender; que es necesario aprender el idioma y la historia; que penetrar en una sociedad y ser aceptado por ella es todo un arte; que se debe saber escoger a los buenos informantes que cumplirán el rol de iniciadores; que es importante retener las frases claves que traducen condensadamente el estado de ánimo predominante; que es indispensable ser capaz de integrar en el modelo propio los modelos "autónomos" comunicados por los interlocutores.

Sólo respetando estas condiciones el consultor estará en capacidad de descubrir la riqueza de las manifestaciones con las cuales se presenta la vida organizacional.

Conocimiento de las personas

El conocimiento de ambientes y personas requiere -además de un mínimo de formación antropológica y psicológica- una gran capacidad de escuchar, generalmente poco desarrollada entre los expertos del contenido más habituados a hablar que a permanecer en silencio. Como lo afirma Lacan, "el arte de escuchar equivale al del buen hablar". Ésto rebasa ampliamente las enseñanzas estereotipadas sobre protocolos de entrevistas y la atención-escucha activa que los consultores jóvenes reciben en situaciones de emergencia. Con la primera técnica, muchas entrevistas parecen interrogatorios policiales plagados de "preguntas tangenciales", que no siempre competen a la persona entrevistada. Con la segunda, se puede llegar a un comportamiento "de loro" o a la reformulación de manera que los "ajases" terminan por indisponer al interlocutor. Sin duda alguna, el arte de la conversación sigue siendo el mejor modelo a seguir para conocer al otro. Éste exige tacto, un sincero interés por el interlocutor, respeto de su propio ritmo y de los silencios, que jamás deben ser interrumpidos por preguntas bruscas. Hacer preguntas que a menudo pueden resultar indiscretas requiere mucha humildad, sentido de la diplomacia y un dominio de la palabra que rara vez se hallan en el repertorio del consultor al inicio de su carrera.

Destrezas de animador

Considerando que el consultor utiliza sesiones de capacitación para dar información a sus clientes y para ayudarles a organizar su experiencia, debe poseer destrezas de animador. El quehacer formativo es un oficio que exige habilidades particulares. No basta con transmitir la propia experiencia o conocimientos especializados -como lo llegan a aprender, a pesar suyo, la casi totalidad de profesores universitarios que jamás recibieron una formación pedagógica antes de entrenar en clase-. El consultor-capacitador se encuentra en la misma situación. Para salir de este mal paso intenta copiar a sus mejores profesores, apelar a las técnicas de moda (lo que ha llevado al actual abuso de las diapositivas) y seguir al pie de la letra un programa minucioso comprado en una firma

especializada. No es de este modo como suscitará el entusiasmo de los participantes o provocará la identificación con su persona.

Aquí no se pretende hacer un curso de pedagogía. Se trata solamente de recordar que todo capacitador está confrontado con un auditorio particular; que tiene a su disposición un abanico de métodos pedagógicos (que van desde la exposición magistral hasta la simulación en video, pasando por el método pregunta-respuesta, los ejercicios, los casos); que debe pronunciarse sobre un contenido y que debe integrar su educación personal. Teniendo en cuenta los elementos y objetivos pedagógicos que persigue, estará en capacidad de seleccionar con conocimiento de causa el contenido y los métodos pedagógicos a los que apelará en su sesión.

El esquema que aparece a continuación es un punto de partida para la elaboración de una estrategia pedagógica:

Auditorio		
Objetivos pedagógicos	Formador	Métodos pedagógicos
	Contenido	

No obstante, aunque la estrategia es necesaria se evidencia como insuficiente para lograr el éxito. A las habilidades conceptuales del capacitador deben corresponder habilidades de retórica, de animación y de utilización de ayudas pedagógicas (pizarra, diapositivas, papelógrafo). Algunas de ellas -el método pregunta-respuesta o incluso la retórica, al contrario de lo que podría pensarse- exigen una facultad de escuchar tan desarrollada como para tener éxito en una buena entrevista. Para lograr éxito, la capacitación y la consultoría exigen una mentalidad de artesano que pugne por superarse continuamente y acepte que ese dominio de la profesión no llega sino tras un largo aprendizaje.

El arte de la interpretación

El cambio está inscrito en los quehaceres de la capacitación y la consultoría. Por el afecto del cual es objeto, el consultor se convierte él mismo en piedra angular, con la condición de servirse de ello para ayudar a sus clientes a crecer. Ya sea que ello suceda durante las entrevistas individuales o en las sesiones formativas, él tiene la oportunidad de aceptar o rechazar las consultorías, y de dar interpretaciones o hacer comentarios que gratifiquen o frustren a sus interlocutores. El psicoanálisis nos enseña que no hay cambio sin dolor, que el pasaje que una persona hace de un nivel de conciencia a otro más elevado presupone siempre un costo psicológico, el cual se aceptará más fácilmente en tanto el consultor-capacitador haya sabido manejar con arte las gratificaciones y las frustraciones. Es importante destacar que no existe una receta. El psicoanálisis y la psicoterapia de grupo, que han hecho de la interpretación un ele-

mento capital del tratamiento, nos enseñan que es necesario adaptarse a la personalidad de cada quien y al ritmo de su avance, y tener en cuenta el estado de las relaciones transferenciales. Lo mismo ocurre en la consultoría-capacitación. Los clientes no deben ser todos tratados del mismo modo. Es indispensable respetar la evolución de cada quien y, aunque al final ocurra sólo idealmente, es deseable que el cordón umbilical se rompa.

Conclusión

Requerido por su reputación de especialista de alto nivel, el consultor descubre en la práctica la necesidad de poseer grandes cualidades humanas. Confrontando situaciones y relaciones profundamente ansiógenas, el consultor está solo. En dicha profesión es extremadamente raro hablar de estas facetas ocultas, mal conocidas. La consideración de los elementos aquí presentados sugiere que el consultor es en sí mismo la peor o la mejor de las técnicas de consultoría. Su responsabilidad en el éxito o el fracaso de una consultoría es, por ende, considerable. En gran medida, su éxito depende —además de las di-

mensiones técnicas— de su capacidad de suscitar afecto hacia su persona, lo cual le dará la posibilidad de ayudar a sus interlocutores a cambiar de modo que lleguen a ser autónomos progresivamente.

Esta faceta de la profesión exige del consultor un importante trabajo consigo mismo, que debe conducirlo por el camino de una mayor autenticidad. En efecto, no será juzgado por lo que dice ni por lo que hace, sino por lo que es. Tal perspectiva no deja mucho lugar para la trampa, y sugiere que la cualidad de las relaciones que mantiene con sus clientes dependen en gran parte de las que mantenga consigo mismo. En esta profesión de contactos, hay mucho lugar para el desarrollo personal pues, como dice Georges Gusdorf en *El por qué de los profesores*:

“Los diálogos del espíritu son furtivos, como aquéllos del amor, e igualmente decisivos. Aquí también, los malentendidos pueden tener una importancia capital. Lo que se entiende no siempre es lo mismo que se dijo, sin embargo, estos signos ambiguos son los puntos de referencia en el difícil itinerario que lleva a cada uno de sí a sí mismo” ○



BIBLIOTECA CENTRAL
SALA UNIVERSIDAD NACIONAL

