MANAGEMENT

ESTAR DE PASO

Roles y competencias del consultor

CARLOS ALTSCHUL

DE OCASIONES Y VOCACIONES

POR FERNANDO ÚLLOA

Ser en la vida romero sólo romero.
Que no hagan callo las cosas ni en el alma ni en el cuerpo.
(...)
Que no se acostumbre el pie a pisar el mismo suelo,
ni el tablado de la farsa, ni la losa de los templos
para que nunca recemos
como el sacristán los rezos,
ni como el cómico viejo
digamos los versos.
(...)
No sabiendo los oficios los haremos con respeto.

LEÓN FELIPE, "Romero solo"

Ocurrió hace poco, durante uno de nuestros frecuentes y familiares encuentros con Carlos Altschul. Hacía tiempo que de tanto en tanto veníamos hablando de Estar de paso, *libro al que ahora Carlos daba las últimas puntadas. Tal vez por eso –y también porque horas antes yo había tenido una charla en la Facultad de Psicología con estudiantes próximos a graduarse, por cierto preocupados por su destino profesional–, escuché el título –confieso que con entusiasmo– casi a la manera de un aforismo, y esto en relación con algo expresado en mi disertación y de lo que luego hablaré. Siempre me interesaron estas breves y mesuradas sentencias que valen por lo que reflejan, tal vez una desmesura o quizás una manera vocacional de pensar y vivir un oficio cuando quien lo ejerce está asistido por un estilo personal tallado por la práctica y el tiempo.*

Altschul da sobrada cuenta, en el prólogo de su libro, de lo que significa para él este "aforismo".

Pero la expresión "estar de paso" admite algunas variantes. Por ejemplo, "demorar cada tanto el paso" en beneficio de una antigua amistad, para discurrir acerca de semejanzas y diferencias, coincidencias y disidencias en nuestras prácticas: consultor de empresas la suya, psicoanalista, interesado en extender mi clínica al campo social, la mía. Si incluyo disidencias *es porque pienso en su literal significado: "decir desde sillas distintas"; esto sin desconocer, y dicho con tono humorístico, que no siempre hablamos sentados, también nos valen los hábitos peripatéticos. Es así que recuerdo –también lo hace él en su prólogo– la primera vez que lo escuché aludir a este título, entretenidos en caminar las arboledas de "Los Dos Robles". También caminamos otros rumbos en algunos viajes, donde lo extranjero suele proporcionar un ocio, más que al paso al paseo, oportuna ocasión para repensar oficios y aun la propia vida. Entonces no sólo se alargan las conversaciones, también se acrecienta el silencioso beneficio de advertir, desde lo desacostumbrado, aquello que la costumbre cotidiana encubre.*

Tal vez por sostenerme en lo que por arduo muchas veces queda en intención, con alguna reiteración expreso la idea de que un oficio es una manera de vivir, una forma de ser lo que se hace, pero también un intento, para bien o lo contrario, de hacer según lo que se cree ser; y esto sin desconocer que la creencia, en especial sobre nosotros mismos, es la materia del delirio. ¿Acaso una vocación, que de esto estoy hablando, no supone una cierta forma de pasión y sus consecuencias, que pueden aproximar la utopía, esa pariente noble del delirio?

Por todo esto y por algo más que luego comentaré, me entusiasmó en aquella ocasión la propuesta que encierra el título del libro.

En mi práctica psicoanalítica con la numerosidad social, intento no desmentir lo esencial de la misma, afirmado en la regla básica (para la clínica psicoanalítica) de la abstinencia. Un recaudo ético y metodológico que permite elegir no hacer algo, cuando esa opción resulta clínicamente pertinente. Abstención siempre atenta a evitar los riesgos –y no los beneficios– que conlleva el popular consejo según el cual "donde fueres, haz lo que vieres".

La propuesta de estar de paso, un estar para nada distraído con el que Altschul define su estilo de consultor, también resulta un recaudo abstinente que, usado según pertinencia, evita opacar la creatividad participativa de aquellos con quienes se trabaja. No ceder frente al riesgo de convertirse en un "experto" (encomillado así para hacer la diferencia con el beneficio de serlo cuando la situación lo demanda) comporta un esfuerzo frente a una tentación no fácil de evitar. Esfuerzo considerable, si no se quiere acostumbrar el pie ni al tablado ni a la losa de la ocasión adversa o propicia con la que se está trabajando. Incluyo la calificación de "adversa" en la medida en que esas ocasiones pueden tener también su importancia. Al respecto, recuerdo el tratado que el ajedrecista Bobby Fischer tituló Mis sesenta mejores partidas, incluyendo varias derrotas. *Carlos habla en su prólogo de* derroteros *y su intención no excluye los de la derrota, como precio inevitable para abrir caminos en aquello que hasta ese momento se presenta como imposible. Derroteros donde la inventiva se afirma en la noble ficción que no oculta los hechos, alejando lo ficticio. Una inventiva capaz de generar herramientas simbólicas para resignificar imposibles, ya sea en el presente de la acción o tal vez en acciones posteriores, incluso en otros y futuros trabajos.*

Comenté que, en aquel encuentro nuestro, yo venía de conversar con un conjunto de universitarios enfrentados al azar (quién puede negar los azarosos tiempos actuales) de iniciar una práctica profesional.

En esa charla –oportunidad única y de tiempo limitado– mis funciones aparecían próximas a las de un consultor, obligadamente al paso. Una situación así demanda usar a pleno la oportunidad que se presenta. Construir presente y presencia que hagan posible enlazar las orillas del pasado y las del futuro para resignificar ayeres y conjeturar mañanas. Esta extensión bilateral del tiempo, hacia atrás y hacia adelante, configura el devenir. Una forma de la temporalidad construida a partir de la interrogación crítica acerca del momento, tal vez lejano cuando nos subimos al tren en el que pretendemos transcurrir el futuro.

Poco de esto fue dicho en aquel encuentro con que abro este texto, pero sin duda estaba presente para que –lo advierto mientras estoy escribiendo– me impulsara a pensar aquel "estar de paso" como un aforismo, metáfora del devenir abarcativo de toda una vida. Esto completa la idea de estar de paso, y atento.

Recuerdo, sí, haber mencionado algunos pasajes de mi disertación con los alumnos, que movieron a Carlos, días después, a invitarme –con título incluido– a escribir "De ocasiones y vocaciones".

Les dije que posiblemente algunos de ellos, o quizá la mayoría, enfrentaban un momento decisivo en cuanto al desarrollo futuro de lo que sería su profesión. Agregué que tampoco descartaba que para algunos la situación fuera aún más radical, si por ejemplo advertían que el pulso motivador de sus estudios, a punto de concluir, al menos como una etapa, no había respondido a lo que habitualmente se entiende por vocación. Tal vez porque desde los inicios se habían subido, a sabiendas o no, a una ocasión que se presentaba propicia por entonces y que ahora aparecía sustancialmente alejada de sus deseos. Por supuesto era una conjetura, ya que ninguno de ellos me habló de tal situación, pero no se puede descartar esta frecuente posibilidad.

También les dije que, haya sido atajo oportuno o camino vocacional el recorrido, en cualquier práctica profesional –incluso en el período formativo– siempre juegan factores vocacionales más o menos definidos y factores ocasionales más o menos tentadores. Que en los tiempos actuales, era frecuente que los últimos superaran en número a los primeros. Me refería, por supuesto, a las ocasiones que por su naturaleza se presentan ajenas, o al menos alejadas de la vocación de quien intenta sus primeros pasos profesionales. Que además, por escasas, son oportunidades difíciles de ser descartadas, algo que también constituye un signo de los tiempos. Proponía que todo esto incrementa el peligro de quedar atrapados en lo ocasional, resignando las aspiraciones que hasta ahí motorizaron su capacitación.

Señalé que frente a esta situación, además de la evaluación personal que cada uno hiciera, parecía oportuno redefinir de una manera no habitual lo que sí es posible mantener, aun en la adversidad, como postura vocacional. En estas circunstancias, postura vocacional no alude tanto a un área específica de actividades en la que alguien despliega su deseo y hasta su pasión por lo que hace (aunque esto continúe siendo válido), sino que la ocasión no propicia obliga a desplegar, durante el tiempo que sea necesario, la tenaz intención de no resignar algo esencial a título de vocación: una manera de hacer las cosas, un intento esforzado por lograr que esa ocasión, aun adversa, apunte a transformarse en camino y no en prisión.

Recuerdo (y no puedo precisar si comenté esto con los alumnos) al poeta José Pedroni, un hombre de bastante edad cuando lo conocí, quien hablaba de la cariñosa gratitud hacia su trabajo de "tenedor de libros" que desde hacía años realizaba en una fábrica de arados. Él asumía responsablemente sus horas de contador porque así libraba el resto de la jornada para la poesía. Confesaba sonriente que, cada tanto, el bosquejo de algún verso adornaba el libro mayor de contabilidad.

Es muy probable que las condiciones que deban enfrentar hoy la mayoría de aquellos jóvenes universitarios resulten más duras que las del animoso poeta, pero el ejemplo vale en tanto impulsa la determinación de marcar, desde esa obstinada manera vocacional de hacer las cosas, trazos de "poética vocacional", aun en la ardua contabilidad de una ocasión no propicia, como huellas en un sendero que aspira a arribar al punto buscado.

Admití que no podía descartar el tono utópico de lo que estaba diciendo, pero que pretendía dar una redefinición de utopía más ajustada a lo posible. Pensar en una utopía con tópica en el presente, sin desconocer por eso un horizonte anhelado. Para ello es esencial negarse a aceptar todo aquello que niega las causas reales de lo adverso que se está enfrentando, ya sea en el ámbito del trabajo o en el contexto social. Terminé diciendo que esta doble negación, con intención desenmascaradora, se opone al mecanismo tan frecuente de la renegación, según el cual no sólo se niega la realidad que oprime, sino que además se niega que se está negando, de modo que el sujeto

queda inmerso en una mortificación por haber naturalizado las situaciones intimidatorias y adversas que le conciernen. Esta modalidad de renegación implica una verdadera amputación del pensamiento y del afecto, anestesiado por la costumbre. De ser así, se sepulta toda posibilidad de arribar a una solución vocacional.

Este texto fue componiéndose en tono coloquial. Se diría que resultó texto hablado, algo que suele alejar a la escritura de los recaudos teóricos.

Dadas la índole y las circunstancias de estas palabras, acuerdo que tengan la impronta dialogal. Lo justifican años de amistad con el autor y los efectos –no ajenos a lo amigo– con su oficio y el mío; es que toda consulta, en ambas prácticas, resultan inter-consultas, siempre dialogales, sobre todo si se atiende al caudal actual y potencial de experiencia y conocimiento de quienes nos demandan. Se habla con ellos y no a ellos.

Al respecto recuerdo que cuando me retiraba de la Facultad, en ocasión de hablar con los alumnos, un profesor me dijo: "...es que los alumnos no están acostumbrados a que alguien hable con ellos, sólo se les habla...". La conversación es la manera que preside este estar de paso. No en vano Altschul articula etimológicamente el conversar con la idea de camino.

Lo que voy a decir ahora acrecentará lo coloquial. Tenía que cerrar este texto y darle algunos retoques durante un fin de semana con compromiso de entregarlo el lunes. Opté por hacerlo en la misma casa de los Altschul, donde estábamos invitados a un asado. (El plural incluye a su mujer y a la mía, de las que somos sus hombres. Sea dicho respetando no propiedad sino derechos de género.)

Avanzado el asado, me refugié en un cuarto alejado del yantar. No tenía claro cómo cerraría el texto, y en esto estaba cuando apareció Carlos. Nos pusimos a conversar de la antigua vocación de hospitalidad de su familia. En torno de su mesa pueden estar de paso, o con sostenida frecuencia, las más variadas gentes. La condición es la amistad y lo demás añadidura. Sería largo el listado de quehaceres, de intereses, de ideas y de ideologías que van dibujando lo que ahí se produce a lo largo de los años.

¿Por qué cierro con este comentario el texto? Tal vez por gratitud a la hospitalidad amiga, pero también por algo más. No olvido la diferencia entre la producción social de una reunión amiga y lo que preside los encuentros propios de nuestros oficios. Tengo en cuenta el destacado lugar que, cada vez con más frecuencia, tienen los sufrimientos e incertidumbres en aquellos ámbitos con que cotidianamente trabajamos; sobre todo en los puntuales momentos que está atravesando nuestro entorno social.

¿Qué festejamos hoy?, me dijo Carlos, aludiendo a la crisis de gobernabilidad de ese día. Tal vez la esperanza, ese estado natural del delirio –pienso ahora– recordando una frase de Cioran.

Estoy convencido de que algo esencial se produce en estos encuentros coloquiales, no ajeno a lo amigo, lo decente, a la solidaridad comprometida. ¡Qué antiguas suelen sonar estas palabras para nada devaluadas! Sostienen una manera vocacional de hacer las cosas por donde atraviesa la vida.

Así entiendo ese estar de paso en el oficio que lleva puesto, junto a las herramientas simples o sofisticadas, lo esencial que se estaba jugando, una vez más, a pocos metros en aquella mesa.

Tiene razón León Felipe: "Que no hagan callo las cosas ni en el alma ni en el cuerpo...".

Fernando Ulloa
Buenos Aires, marzo de 2003

Así entonces, sobre la base de los análisis informales de cada situación, los de adentro operaban con sus correspondientes niveles de profesionalismo a despecho del modelo imperante, mostrando el fenómeno de la conducción negativa: la cohesión se producía resistiéndose a quienes dirigían. Algunos dejaron la empresa, otros se desempeñaron en el marco de las limitaciones hasta que la sumatoria de costes escondidos y hechos inocultables a la opinión pública hicieron necesario cambiar en parte la costumbre. Cuando se modificó la situación externa y se crearon las condiciones para articular la conducción con el resto de la organización, surgió de inmediato el salto cuantitativo en productividad.

En organizaciones tradicionales este fenómeno no es inusual: un porcentaje significativo del personal conoce mejores formas de operar que las que parecen tolerar los integrantes de la conducción. Para avanzar en el desarrollo de cada proyecto, sin embargo, la inclusión del autocontrol por parte de cada uno y de la gestión concertada, requiere un manejo cuidadoso. En ese proceso es crítico el aporte lúcido de los que *no* están de paso. Haciendo cultura.

ROLES DEL CONSULTOR

Cuando el otro te invita vos le preguntás, y en general te cuenta.
Al escuchar ya se aclara. Vos sos un testigo que,
a veces, hace de la información conocimiento, a veces sabiduría.
Si lo hacés bien te invitan a la próxima.
Acordate de que cuando estás en tu lugar el otro te busca.
Por eso hay que ocupar un lugar en donde te puedan encontrar.
Que es marginal en esa cultura y marginal en la tuya.
Creás ese lugar mirando a otros. Dejando que te lo den.
El lugar que vas a ocupar para el otro ya está en su cabeza.
Si te acercás bien el otro te deja estar en el lugar
de su cabeza. El otro debe saber siempre
que te estás por ir y que él se puede retirar cuando quiera.
Que el que está sentado sos vos y
el que está parado es él. O que se puede parar.
Tu poder está en darle ese lugar. Y tu formación
debe ser olvidada.

Uno es invitado a intervenir, a participar con corresponsables en un proyecto de esclarecimiento, consolidación y cambio potenciales, y surgen reacciones encontradas. De la satisfacción por trabajar participativamente en un ámbito nuevo y por experimentar la clandestinidad creativa se pasa a la aprensión y la incomodidad, por no contar con un marco teórico de referencia específico. La posibilidad de abordar el mismo proyecto de maneras distintas y quizás igualmente eficaces generará debates arduos en el equipo mientras se elabora un encuadre a medida que se avanza. Como el diagnóstico es empírico –es una abstracción basada en nuestros juicios–, los otros –los de adentro, los de afuera– tienen la oportunidad de ver con sus propios ojos lo que ocurre, y esto reduce la discusión gremial.

Estimula avanzar con una herramienta nueva y se añora la autoridad endeble de un corpus académico. Nos preguntamos en qué medida respondemos a las demandas, de qué manera sabremos si decodificamos adecuadamente el pedido, si podremos operar sobre los elementos centrales del proyecto, si los que nos contratan nos atribuyen más pericia de la necesaria para hablar mientras se piensa.

Tranquiliza saber que no necesitaremos un plan prefijado, y que se fortalecerá la relación con quienes trabajemos. Nos preguntamos si no será más tranquilizador para todos incluir algún dispositivo estructurado, menos participativo, menos sutil, menos ambicioso, pero más efectivo a la hora de calmar ansiedades. Cuando nos damos cuenta lo hacemos.

¿Cómo responder a la confianza depositada? ¿Cómo mantenerse calmo cuando los enfrentamientos serán la constante, las desavenencias una característica, natural la impredictibilidad? ¿Cuándo nuestras contrapartes, aun avanzando en el proyecto, nos recordarán la pendularidad de la vida institucional argentina y la vanidad de los esfuerzos que se apoyan en lo solidario? En una época de cambio civilizatorio, ¿cómo compatibilizar las estrategias emergentes de la reflexión con las prescriptivas intemperantes que responden a sus urgencias?

El lugar clásico del consultor

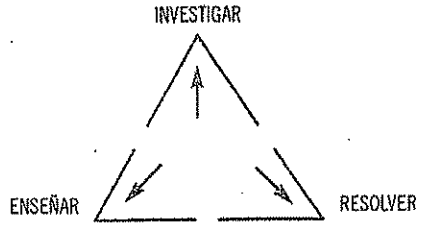
Lo anterior son datos del problema. En el marco de la Investigación Acción, Lewin* sugiere que es función del operador

* Los trabajos de Lewin abren el campo de la psicología social contemporánea, en la cual se complementan la intención de operar en el campo, de conceptualizar desde la práctica y de formular prescripciones para desarrollar proyectos en el cambio social. Para analizar cómo la Investigación Acción define su manera de trabajar en, con, para proyectos institucionales pueden verse los escritos de Campbell (1974), Schein y Bennis (1979); Argyris (1971); Jacques (1948); Schein (1985).

contribuir a la generación de conceptos científicos y, al mismo tiempo, a la resolución de instancias problemáticas que aquejan a las personas, a los grupos y/o a las organizaciones.

Argyris recuerda que el operador no elige entre los roles de investigador y de consultor: debe aprender a ser ambos. Su campo de elección requiere que defina, sin embargo, cuál será el equilibrio que deberá tratar de mantener en cada instancia del proyecto entre estos componentes de su función como profesional. Entre nosotros, Bleger habla de la necesaria complementariedad entre los métodos clínico y experimental. Define el método clínico como aquel en el que las diversas expresiones del objeto en estudio se integran en un todo, sin el cual cada una de las partes de esas expresiones dejaría de tener sentido estricto, y método experimental a aquel en el cual el objeto se desintegra en sus diversas expresiones para recomponerlo a partir de aquellas variables que mayor significado tengan. Porque, como agrega Pettigrew, la investigación aplicada no es meramente una actividad racional sino un proceso social. Y sostiene Campbell que con el proceso cualitativo, de trabajo de campo, de estudio de casos, clínico, de observador participante, de sentido común, contexto-dependiente, el operador desarrolla los mecanismos a través de los cuales accede a supervisar su progreso.

Extendiendo la conceptualización de Lewin, el rol del operador puede entenderse como inserto en un campo de tensiones entre las tres responsabilidades de las ciencias sociales: enseñar, resolver e investigar. Afuera del triángulo están las aparentes seguridades. El gráfico esboza esta dilemática:



En esta representación se advierte la dinámica de la Investigación Acción desde la perspectiva del consultor. En ella los polos marcan lugares posibles, señalan posiciones que puede asumir quien trabaja con los que están en un proyecto y requieren su colaboración. Es evidente que, tensionado entre los tres vértices naturales de su tarea, el consultor podrá ocupar alternativamente cada una de estas posiciones en diversos momentos de su trabajo, mientras recorre libremente el espacio del triángulo. Por ejemplo, en las posiciones extremas actuará como *el que enseña*, cuando en más de una ocasión sugiera un método para abarcar un problema y prescriba un camino que surge de la doctrina, vale decir, de la experiencia y de tecnologías acumuladas, como lo hacen los profesionales que conocen un tema y saben encauzarlo. Se acercará a la posición extrema *del que investiga* cuando, en otros momentos, ayude a pensar sobre los temas acuciantes desde un marco más amplio: reflexionará solidariamente, legitimando la libertad que tienen los involucrados para abrirse a perspectivas desconocidas. Por último, actuará como *el que resuelve* cuando, en la medida en que fue invitado a participar en situaciones que requieren acción, asuma el papel del que busca soluciones eficaces siguiendo de cerca el detalle preciso y simple del caso para contribuir a dejar de lado una inquietud y abrir un sendero. Dentro del triángulo, lugar de máxima solidaridad, mínima pertenencia, sin asumir un rol institucional.

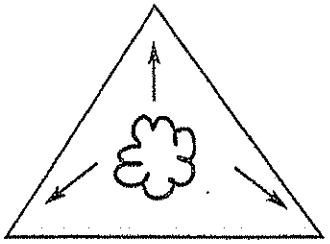
El consultor combina estas tres facetas del rol. Cuando opera eficazmente se brinda de forma tal que diversos integrantes del equipo cliente advierten, en su colaboración, aspectos de cada una de estas tres facetas. La comunidad académica le pide poner a prueba hipótesis, en un diálogo imaginario con maestros; la empresa cliente le exige tener éxito y extender su colaboración para beneficio de quienes lo invitan; sus colegas le solicitan que refuerce cuestiones gremiales, ocupando nuevos campos de pericia.

Como si al salirse del triángulo encontrase espacios de seguridad, refrendados por aquellos; sabiendo que si lo hiciera pasaría a ocupar lugares ya existentes, roles represores en el imaginario de quienes lo consultan.

Es previsible, sin embargo, que en función de sus intereses personales y de los sobrentendidos vigentes, los integrantes del equipo cliente tiendan a ubicar al consultor primordialmente en una de esas facetas del rol. Tal vez quien lo contrata prefiera verlo en un rol ejecutivo, como si ocupase un espacio en la estructura de poder de la organización. Si el consultor accede a este deseo y asume desmedidamente tal posición –colocándose en el vértice del "resolver"–, como reacción quizás el mismo cliente responderá prefiriendo verlo tomar un papel más distante, en la posición de quien investiga, sin comprometerse tanto. O lo colocará en una posición más docente, de interés, sin duda, pero automáticamente desautorizado para actuar en la dinámica emergente del proyecto.

Por complementariedad con su propia ocupación del rol, probablemente el cliente tienda a ubicar al consultor en cierto vértice del esquema graficado. En esos casos, el consultor entiende esta presión como dificultad y la utiliza para recordar su necesidad de posicionarse equilibrando su ejercicio del rol.

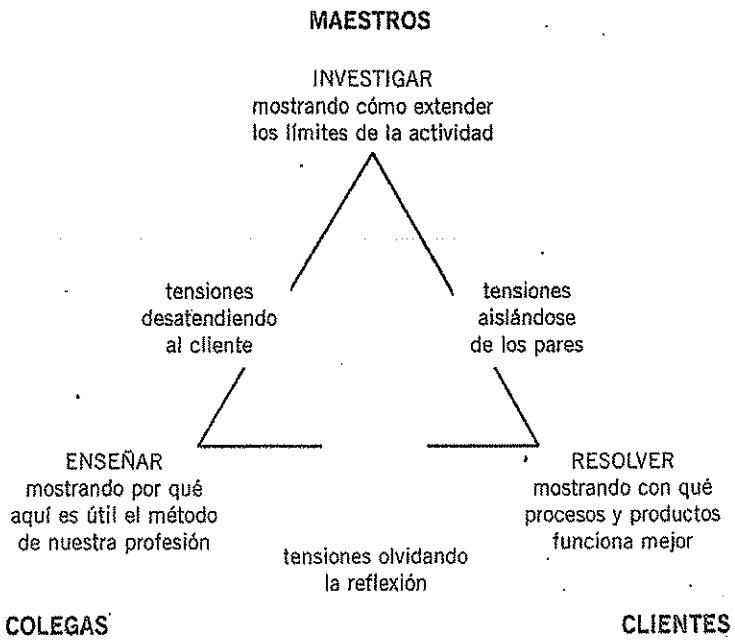
Por otra parte el consultor sabe que prefiere la cercanía de uno de los vértices, o de un eje –su experiencia de errores así lo testifica–. Privilegia uno de los polos en detrimento del equilibrio por comodidad personal, por conveniencia económica, por puntos ciegos profesionales, por dificultades emotivas del momento, etcétera. En muchos casos, advierte que se ha mantenido más cerca de uno de los vértices por preocupaciones propias en cierto momento de su desarrollo. Para operar aprende a soltarse, de modo de encontrar el espacio razonablemente equidistante de los tres vértices.



Por cierto, este posicionamiento oscila en el curso de un proyecto, porque en ciertos casos valorará como eficaz asumir la tarea de *resolver*, acortando el camino de quienes tienen dificultad para elegir un método. Habrá momentos en los que hará un aporte de su profesión y *enseñará*, dirá lo que la doctrina sugiere. En el momento de *investigar* indicará cómo se pueden extender los límites de la actividad, valorizando el pensamiento y repensando lo existente.*

Gráficamente podríamos decir que cada uno de los tres polos marca lugares ocupados por referentes distintos, y que mantener el equilibrio responde a una idealización del rol difícil de cubrir en la práctica, en tanto significa un manejo de tensiones que conscientemente parece imposible de llevar a cabo. Refiriéndose a una dilemática similar, Ulloa dice que "no se puede ser psicoanalista, se puede estar psicoanalista". La tarea implica:

* Para describir, tal como es, la práctica de resolución de problemas y toma de decisiones en organizaciones, Pettigrew (1983) elige la denominación de investigación contextualizada, y sostiene que debe entenderse como un *muddling through* –arreglárselas– que alude a una búsqueda a tientas con elementos de proceso político (Pettigrew, 1973), incrementalismo (Quinn, 1980), y *garbage can theory*, teoría sustentada en desechos (March y Olsen, 1976), por oposición a la noción de investigación racional, previsora, dirigida a metas concretas, propia de la terminología académica más ortodoxa, y proveniente del positivismo.



De esta forma, el desarrollo de las distintas facetas del rol está condicionado por presencias, más o menos explícitas, de referentes que instauran tensión en el trabajo del consultor. Diríamos que éste actúa presionado internamente por exigencias provenientes de cada uno de estos referentes –clientes, maestros, colegas–, evocaciones que mantendrá en equilibrio en función de su particular estilo, de su experiencia y de los diversos recaudos que instaure.

Son tensiones que *desde el cliente* le requieren tranquilidad para encarrilar de manera certera e inmediata los problemas y conflictos, y que, en caso de cumplirse con éxito, se traducirán en prestigio para la estructura de poder de esa organización, en la medida en que permiten cerrar el proyecto sin depender de otras circunstancias. Por eso el

consultor oscila tratando de equilibrar su respuesta al pedido inicial y el cierre por partes, o bien trabaja sobre una demanda incierta y abarca otros aspectos vinculados con ella.

Son, también, tensiones que *desde la comunidad académica* le exigirán poner a prueba hipótesis, en un imaginario diálogo con maestros y antecesores que elaboraron doctrinas. Lo hará, por supuesto, sólo con la intención de abrir el caso, porque se sabe que ninguna respuesta previa vale como las preguntas que el proyecto inaugura. En este caso, como en el anterior, oscila entre la aplicación de una ortodoxia y la invención de situaciones en función del nuevo proyecto.

Y son tensiones, por último, que *desde sus colegas* lo mueven a fortalecer cuestiones corporativas, le reclaman la ocupación de un espacio en el concierto político de las profesiones. También aquí oscila: defiende lo tradicional de su grupo de pertenencia mientras presenta sus servicios con inteligente desaprensión, dadas las necesidades de cada caso singular y los inesperados caminos que abre el análisis. Es decir que se debate entre la posibilidad de expresarse con los rudimentos de su jerga profesional y la oportunidad de innovar incorporando miradas multidisciplinarias que modifican el lenguaje, hacen diferente la comunicación entre las partes y alteran cualquier sobrentendido.

El consultor ocupa alguna forma de equilibrio entre estas tres exigencias.* En el nivel personal, y en función de

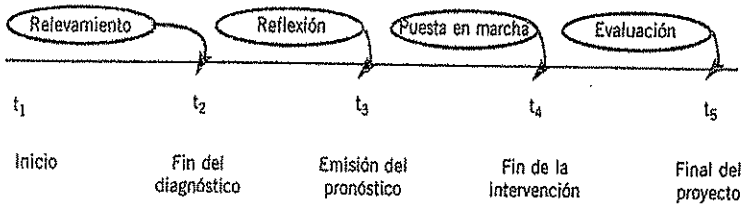
* De la misma manera puede hablarse de las tres tensiones entre tres niveles de participación en el proyecto. Los que mandan quieren cumplir con sus cometidos, tienen exigencias pragmáticas, conciencia de oportunidades, deseo de instalar algo distinto; curiosidad por lo que pasa afuera. Los del medio quieren equilibrar proyectos personales y de trabajo, reivindicaciones principistas, pedidos de continuidad, limitar su compromiso, indiferencia, suspicacia ante el de afuera. Los que acompañamos deseamos instalar aprendizaje a través de consultoría, validar el rol y sus aportes, actuar con eficacia aquí y ahora.

las etapas de su propio desarrollo, tenderá a privilegiar la ocupación de un polo o de un eje, y en ejercicio de su tarea se acercará al espacio nebuloso desde el cual puede lograr mayor efectividad. Conociendo esta situación de tensión, podrá actuar con mayor naturalidad ante demandas contradictorias.

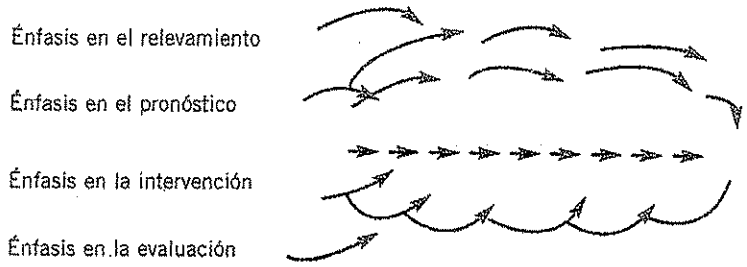
Ya lo dijimos: el recaudo fundamental es, además, operar en equipo. Cuando el consultor actúa con colegas, cada uno tenderá a ocupar de forma idiosincrásica el espacio delimitado por los tres vértices, y ante una problemática singular preferirá operar con cierto equilibrio de las tres facetas del rol. Puesto que en un equipo cada consultor seguramente actuará de forma ligeramente distinta, la integración de perspectivas permite crear no sólo un grupo que las incluye, sino operar como control de excesos en la relevancia otorgada a una de las facetas. Parte de los conflictos internos en un equipo consultor podrían rastrearse según esta inclinación de distintos miembros por las diferentes facetas del rol.

La dinámica del proyecto es iterativa

El desarrollo de un proceso de Investigación Acción no es lineal: difícilmente se pueda hablar de una etapa discriminada de relevamiento, otra que le sigue y en la cual se evalúan proyectos alternativos, una tercera secuenciada rigurosamente en la que se implementa un cambio, y una última en la que se evalúa lo hecho. En la realidad, las tareas de relevamiento se extienden a lo largo de toda intervención; las modificaciones se van instituyendo de manera espontánea desde un comienzo, los retrocesos son naturales y esperables. A diferencia del esquema del método experimental, que podría graficarse así:



en lo que sería un modelo tradicional de investigación científica que separa cada una de las tareas, en los trabajos clínicos es más previsible un esquema del tipo:



Con esta alternativa en todo momento se produce relevamiento, se hacen aportes que condicionan el pronóstico, se interviene y se evalúa.

Goodman y Huff sugieren que el trabajo de Investigación Acción no es un proceso lineal, simple e iterativo, sino dinámico, en el que cada una de las diversas etapas se complementa con las otras. Proponen, pues, el siguiente diagrama: