



Eduardo Mardarás

**LOS SISTEMAS DEPENDIENTES DE LAS CONDICIONES
INICIALES Y LA CONSULTORIA INTERNA**

**Artículo complementario a
NAVEGAR EN LA COMPLEJIDAD LABORAL n. 2
de la Dra. Maria Gina Meacci**

Febrero 2003

LOS SISTEMAS DEPENDIENTES DE LAS CONDICIONES INICIALES Y LA CONSULTORIA INTERNA

Artículo complementario a “NAVEGAR EN LA COMPLEJIDAD LABORAL, nº 2” de la Dra. Maria Gina Meacci.

Eduardo Mardarás - Barcelona, febrero de 2003

La lectura del artículo que la Dra. Meacci elaboró para el Encuentro de febrero de 2003 me recordó un caso o situación presentado por César R. en el encuentro anterior que me parece muy representativo de lo que suele ocurrir en el ámbito de la consultoría interna y de los recaudos a tornar en “la navegación” por las relaciones de dicho ámbito, en el que yo también navego.

El caso aportado por César R. – que reconstruyo de memoria y con las distorsiones que ello puede implicar – tenía la siguiente configuración: CCI (César Consultor Interno) se desempeña como tal en una Organización Laboral cuya estructura – simplificada – consta de una Central y varias Agencias o Sucursales distribuidas en distintas ciudades de España.

La Central encarga a su CCI la tarea de asistir a los Directores de las diferentes Agencias en la gestión que éstos hacen de su personal y recursos humanos, con el fin de mejorar dicha gestión sobre todo en los casos de los Directores de Agencia en los que esa gestión tiene consecuencias no deseadas en el clima laboral y origina malestar y protestas de los representantes de los trabajadores o sindicatos.

Esto se hará mediante una serie de entrevistas y reuniones del CCI con los Directores en cuestión.

El CCI se pregunta en particular como encarar el trabajo con un Director determinado que llamaremos J., en cuya Agencia se producen los mencionados efectos no deseados, pero sin que J. los “eventualice”. El término “eventualizar” está utilizado aquí en el mismo sentido en que se utilizó en dicho Encuentro al referirnos a los maltratos a las mujeres o a los niños que siempre han existido – incluso en mayor proporción de lo que existen en el presente – pero que sólo de un tiempo a esta parte se han transformado en evento merecedor de atención.

En el caso que intento reconstruir, la no eventualización de la gestión defectuosa de su personal por parte de J. se ve favorecida o reforzada por el hecho de que la Agencia que él dirige obtiene buenos resultados en los parámetros habituales de rentabilidad y desarrollo de negocio con los que se mide el funcionamiento de las Agencias; pero – apunta el CCI – no todo es eso o “esos no son los únicos parámetros”. Falta saber – y esto lo retomaré un poco mas adelante – si ese punto de vista es sólo del CCI o también de la Central, aunque cabe suponer que si la Central encarga tal tarea al CCI, comparte en alguna medida dicho punto de vista.

Durante el Encuentro se trabajó fundamentalmente sobre como el CCI entablaría el primer contacto con J.; una relación que comienza y que sabemos (artículo de la Dra. Meacci) que dependerá de sus condiciones iniciales, mantenidas y/o corregidas por el propio CCI, que durante el decurso de toda la relación será la condición necesaria de la misma en tanto que J. será el protagonista. Todo ello desde que la Organización presenta y sostiene al CCI como al experto en gestión del personal y a los Directores de Agencia como a los inexpertos en ese rubro.

En la situación analizada los Directores de Agencia saben por comunicación de la Central que el CCI tomará contacto con ellos para acordar una primera entrevista o reunión (es probable – yo diría que deseable – que la comunicación de Central hubiera dejado abierta la posibilidad de que también se produjera al revés; es decir que los Directores de Agencia contactaran con el CCI para pedir o acordar una entrevista, pero yo no recuerdo que nos hayamos detenido en

este particular); y nosotros sabemos que según sea como el CCI haga ese primer contacto, serán las condiciones iniciales que marcarán el curso de la relación J.-CCI.

En ese convencimiento se concluyó en el Encuentro que el CCI telefonaría a J., le recordaría lo de acordar una reunión o entrevista y le ofrecería (dentro de lo posible) un espectro amplio de su propia agenda para que J. pudiera ser quien se “auto-organizara” con respecto al momento de la entrevista.

En el supuesto de que J. propusiera comer juntos, colocando así la entrevista fuera del ámbito estricto de trabajo, se concluyó también que lo conveniente era no rechazar de plano esta sugerencia (pues podría formar parte de la frontera cultural de esta Organización) pero supeditarla a que previamente dispusieran de un espacio de una hora para entrevistarse en el despacho de J.; la amplitud de agenda ofrecida por el CCI facilitaría la aceptación de esta otra condición en la que el CCI se mantendría firme. Durante la entrevista y según los productos que se fueran generando en la misma el CCI estaría en condiciones de decidir si aceptaría o no lo de la comida posterior.

Hasta aquí – mas o menos – lo que se trabajó en el Encuentro. Se podría haber continuado con los supuestos e imaginar por ejemplo que J. decía “no puedo basta dentro de seis meses”... y así sucesivamente hasta agotar – si ello fuera posible – todas las dificultades que un CCI puede encomiar al ofrecer las “condiciones iniciales” de una relación. Pero cabe suponer que si ello no ocurrió es porque fue suficiente, por el momento para César con apuntar que el CCI debía – técnicamente hablando desde el modelo comunicativo-evolutivo – hacer una “delimitación contextual no arbitraria” (sic, artículo de Meacci) y esa delimitación contextual no arbitraria consistía en mantener como protagonista de la relación a J., por mas que la Central “espere que los productos resultantes de esa relación se expandan hacia la organización laboral en la que dicha relación está incluida. Los productos sí, no la relación misma” (otra vez sic artículo de Meacci). Este es el punto en el que deseo resaltar una particular dimensión de complejidad en el trabajo del Consultor Interno, consistente en que se mueve en una trama de relaciones, que requieren ser trabajadas una a una, contextualizando no arbitrariamente cada una de ellas.

Cuando mas arriba decía que cabía suponer que la Central compartía el punto de vista del CCI en cuanto a que los parámetros de rentabilidad y desarrollo de negocio no son los únicos, me refería a un aspecto a trabajar en otro ámbito relacional previo o paralelo al de la relación con J.: el de la relación del CCI con la Central. También pertenecería ese mismo ámbito de relación CCI-Central la decisión de si se comunicaba a los Directores de Agencia la posibilidad de que fueran ellos lo que tomaran contacto con el CCI para acordar una primera entrevista, esto se encuentra en el contexto de la Relación CCI con Central en el que el CCI es condición necesaria como experto en relaciones humanas para que Central (inexperta que contrató al CCI) gestione adecuadamente sus propias relaciones con los Directores de Agencia.

En el ejemplo trabajado no sabemos tampoco si Central ha decidido o no ser ella quien eventualice la inadecuada gestión que los Directores de Agencia hacen de su personal o ha preferido dejar esta eventualización como un producto esperable de la relación entre el CCI y cada uno de los Directores; pero sí podemos afirmar que decidir ese particular (se tome una u otra de las dos decisiones posibles) forma parte también del contexto relacional CCI-Central. Y que no puede ser arrastrado “sucio” (o difuso) a las relaciones que el CCI establezca con cada uno de los Directores de Agencia.

El consultor interno, más que otros profesionales, trabaja al mismo tiempo, **pero no mezcladamente**, sobre distintas relaciones interconectadas en el conjunto de la organización laboral.