

ESTRATEGIAS CIEGAS: CUANDO LA CONSULTORÍA FRACASA POR NO LEER EL TERRITORIO

En el mundo profesional contemporáneo se ha vuelto común asumir que una buena estrategia depende, ante todo, de la capacidad técnica de quien la diseña. Se privilegian los diagnósticos ordenados, los modelos de gestión, los indicadores, los tableros de control y las metodologías importadas de otros contextos. Sin embargo, muchas estrategias fracasan no porque estén mal formuladas desde el escritorio, sino porque nacen desconectadas del lugar donde pretenden operar. La consultoría, cuando ignora la realidad política, social e institucional de una organización, una comunidad o un sector, corre el riesgo de convertirse en un ejercicio sofisticado de abstracción: correcto en apariencia, pero inútil en la práctica.

El problema central no está en la existencia de la consultoría ni en el valor del conocimiento especializado. Las organizaciones, empresas, gobiernos e instituciones necesitan miradas externas capaces de ordenar problemas, detectar oportunidades y proponer rutas de acción. El conflicto surge cuando esa mirada externa se impone como si el contexto fuera un obstáculo secundario, una variable menor o un simple dato a considerar al final del proceso. En realidad, el contexto no es el escenario donde se aplica la estrategia; es parte constitutiva de la estrategia misma. Ignorarlo equivale a diseñar una solución para una realidad que no existe.

Durante años, la consultoría ha construido parte de su prestigio alrededor de la promesa de objetividad. El consultor aparece como alguien capaz de ver con distancia lo que los actores internos no alcanzan a observar por estar inmersos en la operación cotidiana. Esa distancia puede ser valiosa, pero también puede volverse peligrosa cuando se confunde con superioridad. Una cosa es mirar desde fuera para comprender mejor; otra muy distinta es mirar desde fuera para sustituir la realidad con un esquema prefabricado. Muchas estrategias fracasan precisamente ahí: cuando el diagnóstico técnico se convierte en una receta y la experiencia local se considera anecdótica, emocional o poco confiable.

En cualquier proceso de cambio, la dimensión política es inevitable. Toda estrategia modifica intereses, distribuye poder, altera jerarquías, amenaza rutinas y expone conflictos que quizá llevaban años administrándose en silencio. Pensar que una propuesta puede implementarse solo porque es técnicamente correcta es desconocer cómo funcionan las instituciones y los grupos humanos. Una reorganización interna, un nuevo modelo operativo, una campaña pública, una política de mejora o una transformación administrativa no se enfrentan únicamente a problemas de eficiencia; se enfrentan también a resistencias, lealtades, miedos, incentivos ocultos y disputas por el control.

Por eso resulta ingenuo pensar que la implementación depende únicamente de capacitar al personal, comunicar bien los objetivos o calendarizar actividades. Esas acciones son importantes, pero no sustituyen la lectura del poder. Una estrategia puede estar impecablemente escrita y, aun así, fracasar si no identifica quién gana, quién pierde, quién bloquea, quién legitima y quién queda fuera del proceso. La consultoría que no entiende estas preguntas suele responsabilizar a la organización cuando la estrategia no avanza. Habla de “resistencia al cambio”, “falta de compromiso” o “cultura organizacional débil”, sin reconocer que muchas veces esa resistencia es una señal de que el diagnóstico fue superficial.

También existe una dimensión social que con frecuencia se subestima. Las organizaciones no están compuestas solo por organigramas, procesos y funciones; están formadas por personas con trayectorias, hábitos, temores, lenguajes y formas particulares de interpretar la autoridad. En contextos comunitarios o institucionales, esta dimensión es todavía más evidente. Una estrategia diseñada sin comprender las condiciones sociales de quienes deben ejecutarla o recibirla puede terminar siendo percibida como imposición, simulación o simple trámite.

El error no está solo en no escuchar, sino en escuchar de manera decorativa: abrir espacios de participación sin permitir que esa participación modifique realmente la propuesta.

La contradicción entre teoría y práctica aparece con fuerza en este punto. En la teoría, toda estrategia debe partir de un diagnóstico integral. En la práctica, muchos diagnósticos se construyen a partir de entrevistas breves, revisión documental, sesiones controladas y supuestos derivados de experiencias anteriores. El resultado suele ser una comprensión parcial, suficientemente presentable para un informe, pero insuficiente para sostener una transformación real. La consultoría se vuelve entonces un lenguaje de profesionalización que promete orden, aunque no siempre produzca comprensión.

El problema se agrava cuando se confunde replicabilidad con pertinencia. Que una metodología haya funcionado en una empresa, una dependencia pública o una institución no significa que pueda trasladarse mecánicamente a otra. Las estrategias no viajan intactas de un contexto a otro. Cambian cuando se enfrentan a estructuras distintas, liderazgos distintos, capacidades institucionales distintas y culturas organizacionales distintas. La obsesión por aplicar “mejores prácticas” puede ocultar una falta de sensibilidad hacia lo específico. No toda buena práctica es buena en cualquier lugar. A veces, lo que parece innovación no es más que una solución ajena mal adaptada.

Las consecuencias visibles de esta consultoría sin lectura del contexto suelen aparecer en proyectos detenidos, recursos desperdiciados, equipos frustrados y documentos que terminan archivados. Pero las consecuencias invisibles pueden ser más profundas. Cada estrategia fallida erosiona la confianza en futuros procesos de cambio. Cada diagnóstico que no escucha refuerza la idea de que la participación es una formalidad. Cada recomendación inviable alimenta el cinismo organizacional. Con el tiempo, las personas dejan de creer en los proyectos no porque sean incapaces de cambiar, sino porque han visto demasiadas iniciativas diseñadas sin comprender su realidad.

La responsabilidad del consultor, por tanto, no puede limitarse a entregar una propuesta técnicamente sólida. Debe incluir la obligación profesional de leer el entorno con humildad, reconocer tensiones, identificar límites y advertir cuando una solución no tiene condiciones para operar. La consultoría responsable no es la que promete resolverlo todo, sino la que distingue entre lo deseable y lo posible, entre lo técnicamente correcto y lo políticamente viable, entre lo urgente y lo institucionalmente sostenible. Esta distinción no debilita la estrategia; la vuelve más honesta.

Es necesario cuestionar ciertas prácticas normalizadas en el sector. Una de ellas es la tendencia a valorar más la presentación que la comprensión. Informes visualmente impecables, conceptos atractivos y discursos de transformación pueden encubrir diagnósticos débiles. Otra práctica cuestionable es la prisa por recomendar antes de entender. En muchos casos, la consultoría llega con una solución prácticamente definida y utiliza el diagnóstico solo para justificarla. Esa lógica convierte al contexto en escenografía y a los actores involucrados en fuentes de información, no en sujetos relevantes del proceso.

La reflexión ética es inevitable. Intervenir en una organización o institución implica afectar decisiones, recursos, relaciones laborales y expectativas sociales. Por ello, el consultor no debería actuar como un vendedor de certezas, sino como un lector responsable de complejidades. La técnica importa, pero sin contexto puede convertirse en arrogancia. La experiencia importa, pero sin escucha puede transformarse en imposición. La estrategia importa, pero sin realidad termina siendo un documento más en la larga lista de planes que nunca modificaron nada.

El fracaso de muchas estrategias no revela necesariamente falta de talento, sino falta de lectura. La verdadera capacidad profesional no consiste solo en saber diseñar modelos, sino en comprender las condiciones que permiten que esos modelos tengan sentido. Una consultoría que no reconoce el territorio político, social e institucional donde interviene puede producir respuestas elegantes, pero difícilmente producirá cambios duraderos. Tal vez el desafío más urgente no sea diseñar estrategias más sofisticadas, sino recuperar una pregunta básica que demasiadas veces se omite: ¿esta solución entiende realmente el mundo en el que pretende funcionar?