

Cuando te pagan por hacer algo que crees que no va a funcionar

¿Hasta dónde llega la responsabilidad de un consultor?

Javier Pérez Fernández · Octubre de 2026

Imagina que eres fontanero. Un arquitecto ha diseñado una casa y te contratan para instalar las tuberías. Al revisar los planos descubres algo preocupante: si ejecutas la instalación tal como está prevista, la casa puede acabar inundándose.

Puedes limitarte a cumplir el encargo: para eso te pagan. Puedes advertir a los propietarios, proponer un cambio o incluso negarte a realizar el trabajo. Además, sabes que los hijos de los propietarios, que vivirán allí pero no participan en la decisión, llevan tiempo expresando su preocupación por el diseño. Quizá no entienden de fontanería, pero tendrán que convivir con el resultado.

Parece una pregunta sencilla: ¿qué debería hacer un buen profesional? Sin embargo, trasladada al mundo de la consultoría, la gestión o la transformación organizacional, la respuesta se vuelve mucho menos evidente. En una obra podemos llegar a demostrar un defecto técnico. En una organización trabajamos con hipótesis, intereses contrapuestos, relaciones de poder y consecuencias difíciles de anticipar.

El contrato establece qué hemos aceptado hacer. No determina, por sí solo, qué deberíamos hacer si llegamos a pensar que el encargo no alcanzará el resultado que lo justifica. Para mí, esa es la primera responsabilidad que merece examinarse.

¿Y si estoy equivocado?

En consultoría es habitual recibir un encargo acompañado de una solución: implantar un modelo, introducir una metodología, formar equipos o conseguir que las personas adopten nuevas prácticas. A veces la solución está más definida que el problema que pretende resolver.

Imaginemos que una organización quiere mejorar su capacidad de entrega implantando un nuevo proceso. Durante las primeras semanas observamos que muchos retrasos parecen surgir de dependencias entre áreas, decisiones que se demoran y trabajo iniciado sin capacidad suficiente para terminarlo. El proceso propuesto apenas aborda esas circunstancias.

Podemos implantarlo y cumplir formalmente los hitos del proyecto. Pero si sospechamos que no mejorará los resultados, ¿basta con decir que nos contrataron para implantarlo y no para cuestionarlo? Creo que no. Parte de nuestra aportación profesional consiste en hacer visibles riesgos que quizá otros no están viendo.

Ahora bien, identificar un problema no significa haber entendido correctamente sus causas. Tener experiencia no nos convierte en propietarios de la verdad. Tal vez el cliente conoce restricciones legales, económicas o técnicas que ignoramos. Tal vez prioriza deliberadamente la estabilidad. Tal vez la solución que criticamos es una alternativa imperfecta frente a otras aún peores.

Por eso hay una pregunta que deberíamos hacernos antes de defender nuestro diagnóstico con contundencia: ¿qué evidencia me haría cambiar de opinión? Si no podemos responder, quizá no estamos defendiendo un juicio contrastable, sino una convicción personal.

No es lo mismo afirmar «esto no va a funcionar» que explicar «he observado estas condiciones, creo que podrían impedir el resultado, todavía desconozco estos aspectos y propongo comprobarlo de esta manera». El deber de cuestionar exige también investigar, preguntar y escuchar.

La humildad epistemológica no elimina nuestra responsabilidad. La hace más exigente. Tampoco nos autoriza a sustituir a quienes deciden: recomendar y decidir son responsabilidades distintas. Nuestro trabajo debería contribuir a que la organización comprenda mejor su realidad, no a que acepte nuestra interpretación por autoridad.

¿Y si el cliente ya lo sabe?

Hay una situación más incómoda: podemos acertar en el diagnóstico y descubrir que las personas que toman las decisiones también reconocen el problema, pero no modifican el rumbo.

A veces damos por hecho que una organización no cambia porque sus responsables no comprenden lo que sucede. Sin embargo, una persona puede entender una limitación y no considerarse capaz de actuar sobre ella. Los compromisos adquiridos, los incentivos individuales, el miedo a las consecuencias o las prioridades contrapuestas pueden ayudar a explicar esa conducta. Son hipótesis que debemos contrastar, no intenciones que podamos atribuir sin evidencia.

También puede tratarse de una decisión legítima: quizá sus responsables aceptan conscientemente un resultado menos eficiente para reducir otro riesgo. Comprender sus razones requiere escuchar las restricciones que soportan, incluidas aquellas que desde fuera no resultan evidentes.

Pero comprender tampoco equivale a justificar. Una conducta puede resultar comprensible desde la posición de quien decide y, aun así, producir consecuencias perjudiciales para el conjunto.

Además, no todas las personas participan en la decisión, aunque sí soportan sus efectos. Quienes deben utilizar un nuevo proceso, atender a los clientes o convivir con sus consecuencias tienen una perspectiva relevante. Como los hijos de la casa, su experiencia no sustituye la autoridad de los propietarios, pero tampoco debería desaparecer del análisis.

Quizá entonces nuestro trabajo consista en ayudar a que el sistema se entienda mejor a sí mismo: qué incentivos están presentes, quién asume los costes, qué voces quedan fuera y qué señales permitirían revisar una decisión. Eso puede facilitar una discusión más responsable sobre el cambio.

Comprender por qué las personas hacen lo que hacen no significa renunciar a cuestionar las consecuencias de sus acciones.

Y hay una consecuencia incómoda de esta idea: también debemos aplicárnosla a nosotros mismos.

¿Y si mi participación forma parte del problema?

Nos resulta fácil analizar los incentivos del cliente: quién gana si el proyecto parece avanzar, quién pierde autonomía o quién queda expuesto cuando los indicadores empeoran. Sin embargo, nosotros también tenemos incentivos.

Nos pagan por intervenir, a veces para desplegar una solución ya vendida o alcanzar hitos de adopción que no demuestran una mejora real. Puede existir una tensión entre proteger una relación comercial y poner en cuestión el planteamiento del contrato. También opera el incentivo contrario: exagerar las dificultades del cliente para justificar más acompañamiento. La crítica puede ser tan interesada como la complacencia.

Esa conversación incómoda ni siquiera tiene por qué empezar con el cliente. Puede surgir dentro de nuestra propia consultora, con quienes vendieron el proyecto, prometieron determinados resultados o esperan que lo ejecutemos sin cuestionar el

alcance. Si descubrimos que el trabajo comprometido difícilmente producirá los efectos anunciados, advertirlo puede implicar discutir decisiones de nuestros propios responsables.

En consecuencia, no basta con preguntarnos qué necesita la organización cliente. También deberíamos revisar para qué se utilizará nuestro trabajo, qué hemos prometido y cómo se evaluará realmente nuestra contribución.

¿Y si lo importante no es que el agua fluya?

Hasta ahora he supuesto que el cliente busca resolver un problema, aunque no sepa cómo hacerlo o existan razones que dificulten actuar. Pero hay otra posibilidad: que nuestra intervención cumpla una función distinta de la declarada.

Puede servir para legitimar una decisión ya tomada, demostrar ante terceros que se está haciendo algo, proteger a determinados responsables o aparentar una transformación sin modificar las condiciones que originan los problemas. En ese contexto, quizá lo importante no sea que el agua llegue donde debe, sino la fotografía de la inauguración de las tuberías.

No toda decisión previa es ilegítima. Una organización puede contratar a un profesional para ejecutar una estrategia ya elegida y explicitarlo honestamente. Tampoco toda transformación que fracasa fue una representación. El problema ético es distinto: presentar como independiente una evaluación condicionada de antemano, comunicar como impacto probado lo que solo acredita una adopción formal o utilizar nuestra reputación para respaldar conclusiones que no se sostienen.

Ahí el consultor puede convertirse, incluso sin pretenderlo, en una coartada. Su presencia proporciona credibilidad a la iniciativa y, si las cosas salen mal, podría utilizarse para desplazar parte de la responsabilidad. Un experimento carece de función de aprendizaje si ningún resultado puede cambiar una decisión; una métrica no demuestra valor solo porque facilite declarar un éxito.

No podemos conocer las intenciones reales de quienes nos contratan simplemente porque rechacen nuestras recomendaciones. Sí podemos preguntar qué decisiones podrían cambiar a partir de nuestros hallazgos, si podremos comunicar conclusiones desfavorables y quién tendrá acceso a ellas. Las respuestas no prueban una motivación oculta, pero ayudan a aclarar nuestro mandato.

Quizá descubramos que se espera de nosotros ejecutar, no evaluar; o comunicar una decisión, no avalarla. Son encargos distintos y no tienen por qué ser deshonestos.

Lo irresponsable sería aceptar esa ambigüedad y permitir que nuestro trabajo se presente después como una garantía que nunca ofrecimos.

¿Qué hacemos entonces?

No creo que exista una receta universal. Tampoco creo que la respuesta sea aplicar automáticamente experimentos y métricas: cuando el objetivo es ejecutar una decisión cerrada, el margen para aprender puede ser limitado. La cuestión práctica es cómo ejercer de forma responsable nuestra profesión, dentro de lo que se nos ha encargado y sin eludir los riesgos que observamos.

Distinguiría, como mínimo, entre ejecutar una decisión, evaluar sus resultados y respaldarla públicamente. Cada función implica compromisos diferentes. A partir de ahí, me parecen útiles cinco pasos.

Primero, clarificar el mandato. Comprender qué problema se declara, qué servicio se ha contratado, qué decisiones están abiertas y cómo se utilizarán nuestras conclusiones. No es lo mismo colaborar en una implantación que certificar sus beneficios.

Segundo, contrastar nuestro diagnóstico. Separar observaciones, inferencias y juicios; buscar explicaciones alternativas; escuchar tanto a quienes deciden como a quienes soportarán las consecuencias. Deberíamos poder explicar también qué evidencias nos harían cambiar de opinión.

Tercero, expresar el desacuerdo con precisión. Identificar riesgos relevantes, sus posibles consecuencias y nuestro grado de incertidumbre. Proponer opciones proporcionadas al margen real de actuación. Si un experimento pequeño y reversible puede ayudar a decidir, plantearlo; si no puede influir en nada, no presentarlo como una solución mágica.

Cuarto, acordar qué podremos afirmar sobre el resultado. Diferenciar adopción, actividad e impacto; definir cómo se evaluarán los efectos cuando sea posible y qué ocurrirá si contradicen las expectativas. Si solo podemos comprobar que un proceso se ha implantado, no deberíamos comunicar que ha generado valor sin evidencia adicional.

Quinto, decidir conscientemente cómo participar. Documentar las preocupaciones para hacerlas comprensibles, no solo para poder decir “yo ya lo avisé”. Acordar límites, responsabilidades y condiciones de continuidad. Respetar el derecho del

cliente a decidir no nos obliga a prestar nuestra credibilidad a cualquier afirmación ni a aceptar cualquier encargo.

Estos pasos no garantizan una buena decisión ni que nuestra recomendación prevalezca. Nos ayudan, más modestamente, a examinar qué debemos hacer nosotros y qué estamos dispuestos a respaldar.

¿Y cuándo es legítimo negarse?

Una decisión que consideramos subóptima no es necesariamente una decisión éticamente inadmisibile. Podemos explicar nuestras reservas y colaborar lealmente con un enfoque que no habríamos elegido. Ser profesionales no significa conseguir siempre que se imponga nuestro criterio.

La situación cambia si se nos pide manipular información, ocultar deliberadamente consecuencias relevantes o presentar indicadores de adopción como prueba de beneficios que nadie ha verificado. Entonces el problema deja de ser metodológico: se refiere a los actos que estamos dispuestos a realizar bajo nuestra propia responsabilidad.

Entre obedecer y abandonar existen opciones: renegociar el alcance, establecer condiciones para informar con independencia, rechazar una actuación concreta, elevar una preocupación o retirarse. Ninguna alternativa está exenta de costes, y sería ingenuo ignorar las distintas dependencias económicas de cada profesional. Aun así, comprender por qué aceptamos un encargo no convierte automáticamente nuestra participación en justificable.

La responsabilidad que nos corresponde

No somos responsables de todas las decisiones que toman nuestros clientes. Tampoco podemos garantizar que nuestros diagnósticos sean correctos. Pero sí somos responsables de aquello que hacemos, recomendamos y respaldamos con nuestro trabajo.

Ejercer nuestra profesión con integridad exige reconocer los límites de nuestro conocimiento, cuestionar las consecuencias de las decisiones y comprender las razones de quienes las toman. También exige examinar nuestros propios incentivos y aceptar que podemos contribuir a sostener aquello que pretendemos mejorar.

Podemos comprender por qué un cliente decide seguir adelante, incluso cuando conocemos los riesgos. Pero esa comprensión no nos libera de una decisión que nos corresponde tomar a nosotros.



¿Qué estoy dispuesto a legitimar con mi trabajo y mi reputación profesional?