

Índice

	Prólogo de Guillermo Madamé	9
	Introducción. Principios básicos de la consultoría de las organizaciones , Antonio Pamos	15
	Galería de consultores	51
1	Coaching: el camino , Vivian Acosta	75
	1. La extensión del camino	78
	2. El inicio	80
	3. El proceso de acompañamiento	81
	4. El fin del camino	85
2	Retención del talento en una firma de servicios profesionales , José Aguilar López	87
	1. Perfil de empresa	87
	2. Continuidad y recurrencia	87
	3. El problema	88
	4. La solución	90
	5. Nueva estrategia de retención	92
	6. Aplicación y resultados	95

3	<p>Diseño y desarrollo de un modelo de competencias, Francisco Javier Cantera Herrero 97</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño y desarrollo de un modelo de competencias en una gran empresa 97 2. Introducción al caso 98 3. Metodología 103 4. Resultados 105 5. Discusión 110
4	<p>El caso de una constructora, Juan Carrión 111</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación general 111 2. Introducción al caso 111 3. Metodología 112 4. Resultados 114 5. Conclusiones 122
5	<p>Cambio radical, José Manuel Casado 123</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación del caso Radical 123 2. Introducción al caso 124 3. Futuro de la empresa 136
6	<p>Mejora del servicio de teleasistencia para personas mayores en la Comunidad de Madrid, José Ignacio Cases 137</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Breve definición 137 2. Objetivos de la intervención 140 3. Metodología: equipo, herramientas, plazos, hitos, etc. . 141
7	<p>La formación financiera divertida: viaje al interior de una empresa, José Manuel Chapado 147</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Breve definición 147 2. Introducción al caso 148 3. Resultados 160
8	<p>Transformando una organización desde el comité de dirección, Javier Fernández Aguado 163</p>
9	<p>Apostando por el futuro, Carlos García Otero 173</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación 173 2. Introducción 174 3. Metodología 175 4. Resultados 182

10	Caída y auge de un directivo en un tiempo récord, Fernando Gastón y María Jesús Álava 185	1. Presentación general 185 2. Introducción al caso 186 3. Metodología 188 4. Resultados 195 5. Discusión 197
11	La economía de los sentimientos y los sentimientos de la economía, Pilar Gómez-Acebo 199	1. Introducción 199 2. La sabiduría del ser 202 3. Trayectoria 204 4. Asignaturas pendientes 214 5. Conclusiones 224
12	Clima laboral para mejorar el compromiso, Pilar Jericó 227	1. La primera entrevista 227 2. El clima laboral, un intangible muy tangible 227
13	La responsabilidad social corporativa como herramienta de desarrollo directivo, Íñigo Manso 235	1. El caso práctico 236
14	La toma de decisiones de un consultor: jugársela en situaciones de alto riesgo, José Medina 243	
15	¿Cómo presidir eficazmente un comité de búsqueda? Guía para lograrlo, Carlos Monserrate 253	1. Introducción 253 2. ¿Cómo presidir un comité de búsqueda? Diez pasos para lograr resultados 255
16	El caso de una innovadora cadena hotelera, Enrique de Mora 269	1. Presentación 269 2. Metodología 272 3. Resultados 280 4. Discusión 282

17	Despliegue de liderazgo ético mediante un programa multicanal de desarrollo , Ovidio Peñalver 285 <ol style="list-style-type: none"> 1. Presentación general del caso 285 2. Introducción al caso 286 3. El programa de Despliegue de Liderazgo: estructura y sentido 289 4. El resultado 297 5. Las conclusiones 299
18	La gestión del vínculo: cómo reducir la rotación externa no deseada , Carlos Sánchez 303 <ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción 303 2. La demanda 305 3. El proyecto 306 4. Los resultados 315
19	El reto de las 4 e's , Marcos Urarte 317 <ol style="list-style-type: none"> 1. Sector farmacéutico. Año 2005-2006 318 2. Metodología 323 3. Resultados 324
20	Diez años de liderazgo en España , Marta Willians, Clara Longares y Martín Farina 325 <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo en España 325 2. Evolución del líder español 326 3. Evolución del líder español por categorías 327 4. Evolución del líder español por colectivos 329 5. Áreas fuertes y áreas de mejora 330 6. Comparativa por años 331 7. Evolución directivo-directiva 334 8. Evolución directivo-directiva por categorías 335 9. Evolución directivo-directiva por colectivos 337 10. Algunas reflexiones finales 339
	Notas 341
	Bibliografía 343

Prólogo

Me imagino en los zapatos de un joven profesional de recursos humanos, en cuyas manos caiga este libro. Yo en su lugar me sentiría desbordado por la gran cantidad de ideas que en él se desarrollan e, inmediatamente, intentaría seleccionar aquellas que pudiera llevar a la práctica en mi empresa, con la secreta segunda intención de deslumbrar a mis superiores jerárquicos. Aquellos que tengan una buena memoria histórica, y los que comenzamos nuestras carreras de recursos humanos en los años ochenta, podemos apreciar la gigantesca evolución que ha tenido lugar en este campo. Hoy, afortunadamente, contamos con todo un conjunto de herramientas que acompañan y refuerzan las estrategias empresariales, contribuyendo al desarrollo de nuestro talento y a ocupar posiciones de gestión tan avanzadas como la que más en el ámbito internacional. Pero lo más fascinante y esperanzador es la realidad de que en España contamos con un elenco de autores y profesionales de gestión de recursos humanos de primerísimo nivel, muchos de los cuales dejan constancia de esta afirmación en los capítulos de este libro.

Conversaba durante un viaje con M^a Rosa Calvo Manzano, tal vez la concertista española de arpa con más reconocimiento internacional, catedrática del Real Conservatorio de Música de Madrid, y me comentaba cómo los solistas jóvenes ponen todo su empeño en mejorar su técnica y velocidad de ejecución de las obras musicales en los inicios de sus carreras y cómo, indefectiblemente, según van

alcanzando la madurez, el verdadero reto estriba en transmitir el alma del autor: sus sentimientos, sus emociones y sus pasiones. He recordado esta conversación con frecuencia a lo largo de mi carrera y cada día valoro más esa faceta de la gestión de lo intangible que es la que más escasea en los directivos de muchas empresas.

Es evidente que, en el entorno económico actual que nos ha tocado vivir, estamos muy mediatizados por los resultados. Hoy el largo plazo sólo se garantiza con unos resultados suficientes a corto, y esto supone una gran presión en los equipos y en las organizaciones. Hemos pasado del experto al profesional de recursos humanos y hay que saber compaginar las mejores herramientas disponibles con la elección acertada de las que, en cada momento, maximizan los intereses a corto plazo de los empleados con los intereses a medio y largo de las organizaciones. Se habla reiteradamente de innovación y cambio, como si ello supusiese el descubrimiento de alguna idea genial que solucionase todos los retos que se nos presentan. Creo que la solución es más sencilla. El éxito no pasa tanto por descubrir nuevas herramientas, como por hacer un acertado diagnóstico y saber aplicar las que en ese momento puedan crear mayor valor. Fantasea José Luis Borges en su cuento «La biblioteca de Babel» con la existencia de una biblioteca infinita, cuyos libros contenían todas las secuencias posibles de letras y, por ello, en algún lugar tenía que encontrarse una explicación con la razón de ser de la biblioteca y cómo utilizarla. Sin embargo, los trabajadores de esa biblioteca sospechaban que nunca encontrarían ese libro entre los muchísimos volúmenes de cosas sin sentido existentes.

La presión a que nos somete el entorno hace que se dedique poco tiempo a la estrategia y que, frecuentemente, reaccionemos más ante los hechos y las tendencias que ante las verdaderas causas estructurales. Un problema sólo puede ser resuelto definitivamente si se modifican sus condiciones estructurales (no vale con intentar bajar la fiebre de un paciente sino que habrá que conocer su causa).

Expresado en términos de teoría del aprendizaje, para conseguir el éxito de un proyecto tenemos que cubrir los tres vértices del dominio de la acción:

- Idea directriz/conocimiento.
- Infraestructura.
- Herramientas.

Si se obvia alguno de estos tres elementos, resulta muy difícil materializar el proyecto (en países infradotados, puede haber médicos, pero si no cuentan con hospitales y/o medicinas verán muy limitadas sus actuaciones).

Edith Penrose, famoso economista estadounidense, dedicó una gran parte de su carrera a estudiar por qué unas empresas crecen y otras no. Su conclusión era que, aunque prácticamente todos tenemos acceso a las mismas herramientas, la clave del éxito estriba en la forma de gestionar los recursos, bien sean técnicos y/o humanos, optimizándolos al máximo.

Circunscribiéndonos nuevamente al entorno del libro, encontramos un completo dossier de herramientas de última generación, que cubren distintas fases críticas de gestión sin olvidar los aspectos intangibles tan relevantes como la gestión de los sentimientos, el clima y compromiso, el *coaching*, la transformación organizacional, la RSC y otros campos.

Llegados a este punto, nuestro joven profesional del inicio podría volver a preguntarse si existe un modelo de gestión y, en todo caso, cómo se pueden establecer las prioridades.

Lo que es incuestionable es que hay empresas con una fuerte tradición histórica y marcas muy reconocidas que, por no haber sabido responder a las expectativas de los consumidores y clientes, están en condiciones de difícil supervivencia. Muy por el contrario, compañías como Google, Mital o Ikea, al haber sido capaces de conectar con las necesidades de los clientes, crecen y ascienden a posiciones de liderazgo. Se encuentra una alta correlación entre las empresas con éxito y aquellas que fomentan la diversidad, la creatividad, el respeto, la participación o la mejora continua, y que cuentan con estilos de liderazgo en que los empleados, de forma voluntaria, dan lo mejor de sí mismos. Es difícil medir en qué porcentaje se ven

incrementados los resultados de una compañía que cuenta con un liderazgo efectivo, pero se estiman mejoras en torno al 15-20% en el resultado final.

Es evidente, tal y como se expresa en la referencia al dominio de la acción, que unas buenas herramientas son esenciales para obtener el desarrollo final deseado. La cantidad de información a la que se tiene acceso hoy día es abrumadora. La múltiple oferta de que se dispone hace que elegir adecuadamente lo que responde a nuestras verdaderas necesidades se convierta en una competencia esencial. Se han llevado a cabo investigaciones en empresas globales que demuestran que un reducido número de acciones, previamente seleccionadas, son más efectivas que una intervención unidimensional. En línea con lo comentado antes, muchas organizaciones reaccionan a una situación con soluciones simples como, por ejemplo, definir indicadores esenciales referentes del rendimiento [KPI's] y un sistema de incentivos, pero que aplicados aisladamente se muestran ineficaces. Parece comprobado que los directivos deben concentrarse en un reducido número de prácticas que, conjuntamente, optimicen el resultado. Se pueden identificar un gran número de aspectos en los que actuar, tales como innovación, orientación al cliente, mejora de las capacidades, compromiso, cultura, motivación, liderazgo y un largo etcétera, pero es preciso elegir sólo los más relevantes.

Si se buscan rasgos comunes a las empresas con más éxito, en los años recientes, se identifican como elementos clave:

- 1) El compromiso: una definición clara de las responsabilidades contribuye de forma significativa al éxito de los proyectos, creando un alto grado de compromiso en los equipos.
- 2) La visión: establecer y comunicar objetivos aspiracionales, dejando márgenes amplios de actuación, genera resultados muy superiores a los estilos basados en instrucciones concretas y detalladas.
- 3) La cultura orientada a resultados: las compañías que fomentan la confianza y la credibilidad entre sus empleados consiguen consistentemente mejores niveles de productividad e innovación que sus competidores.

Bajo estas premisas, este libro nos ofrece una ayuda esencial para facilitarnos la toma de decisiones en todos los aspectos que abarca, con la garantía de estar avalados por los profesionales más reconocidos en gestión y consultoría de nuestro país. Aprovechemos esta oportunidad de disfrutarlos en un mismo libro y, como decía Marco Aurelio, el emperador filósofo, «que Dios nos ilumine en la elección».

Guillermo Madamé

Director de Recursos Humanos
de Randstad España



Introducción. Principios básicos de la consultoría de las organizaciones

Forma parte del acervo popular pensar que cuando una persona contrata los servicios de un psicólogo es porque padece alguna alteración mental. Entonces decide mantenerlo en secreto para evitar ser estigmatizado.

Algo parecido podrían pensar las empresas que recurren a una consultora para que intervenga de algún modo en la gestión de la compañía. ¿Existe algún incompetente al frente que, incapaz de lidiar con lo cotidiano, tiene que buscar ayuda externa?

Si bien la consultoría organizacional, tal y como la entendemos ahora, cuenta con poco más de 100 años de historia, el asesoramiento profesional siempre ha ido parejo al desarrollo económico. A finales del siglo XIX se profesionaliza, estructura y sistematiza y da lugar a lo que hoy conocemos como servicio de consultoría.

En defensa de ese empresario marcado por su notoria incompetencia para gestionar la empresa, diremos que la consultoría organizacional se ha convertido en la principal herramienta de mejora y desarrollo con que cuentan las grandes organizaciones. De este modo, además de la consultoría clásica que aporta un enfoque correctivo, se han añadido a la oferta una consultoría más de creación e innovación y otra tercera de mejora y perfeccionamiento.

Poco a poco, se ha creado un sustrato económico fértil donde las grandes corporaciones lanzan sus raíces con la seguridad de disponer en todo momento de un servicio profesional que crece y mejora constantemente a la vez que le aporta valor.

Como muestra, apuntamos un dato muy elocuente: según la AEC (Asociación Española de Empresas de Consultoría) en el año 2006 la consultoría española alcanzó un valor equivalente al 1% del PIB y un crecimiento con respecto al año anterior de casi el 10%. En el año 2007, el crecimiento del sector no tuvo parangón, como lo demuestran los datos de algunas de las compañías de más renombre como IBM que creció un 17%, PriceWaterhouse un 10% y Cap Gemini un 16%. Pero la campanada, sin duda, la dio Accenture que informó de un crecimiento del 35%. En general, los porcentajes de incremento en la cifra de negocio estuvieron entre el 10% y el 20% con respecto al año anterior.

Según esta misma fuente, la subcontratación sistemática y continua de servicios se sitúa como el modelo de negocio más fructífero y en especial el que hace referencia a consultoría tecnológica y de recursos humanos. En este último caso, según el estudio realizado por la consultora IDC, el 55% de las grandes compañías externalizan parte de su gestión de recursos humanos y un 14% adicional espera hacerlo próximamente.

Naturalmente, y de nuevo para desagaviar a nuestro empresario con el que comenzábamos este relato, diremos que las organizaciones que más consultoría consumen son aquellas que cuentan con un protagonismo económico mayor, y son por este orden: grupos financieros, Administración Pública y compañías de telecomunicaciones. Es decir, las que aparentemente no deberían necesitar consultoría externa.

Un desafío que afronta la consultoría es que resulta difícil conocer el impacto real que tiene sobre la mejora de resultados de una compañía. Este hecho desvirtúa su trabajo y crea un clima de escepticismo sólo contrarestando con altas dosis de fe. ¿Cuánto debe el sector financiero español a la consultoría como agente de su éxito? ¿En

qué medida el desarrollo económico español de los últimos veinte años, sin parangón en la historia de este país, se ha generado al albur de expertos consultores, baluartes de conocimiento? Son sólo dos preguntas que son, a su vez, reflejo de lo impreciso de su valor.

No resulta aventurado aseverar que el negocio de la consultoría se ha integrado completamente en el tejido macroeconómico nacional formando un todo sinérgico del que se benefician cientos de consultoras, pero también miles de empresas clientes y, por ende, todo la economía del país.

En los siguientes capítulos se habla mucho de consultoría, de sus orígenes y de su futuro, de sus virtudes y de sus defectos, de sus protagonistas y, cómo no, de sus aplicaciones. Todo un compendio que no pretende ser otra cosa que un homenaje a una actividad denostada en ocasiones y motivo de mofa y burla en otras. Pero que de manera incipiente y por su buen hacer hoy es pieza cardinal de un gran engranaje que se ha dado en llamar economía de mercado.

1. Definición

Si les parece bien, en lugar de seguir el planteamiento más clásico de definición donde se incluye entre corchetes lo que una vez dijo alguien al respecto para entrar posteriormente a desgranarlo, vamos a trabajar el concepto a la inversa, empezaremos desmenuzando las características principales de la consultoría para, a continuación, aunar todos esos conceptos en una definición macro.

Como paso previo, encontramos que de las diferentes acepciones que tiene el diccionario de la RAE para la palabra consultar es quizás la tercera la que mejor conecta con el interés de este libro, a saber: «pedir parecer, dictamen o consejo».

Esta primera enunciación, aparentemente tan genérica, nos va a arrojar luz sobre uno de los elementos clave en la función de consultoría, y es que el consultor ofrece parecer, dictamen o consejo, pero en ningún caso incluye necesariamente ejecutar lo que se derive de lo anterior.

Así pues, ya contamos con un patrón inicial de la consultoría y del consultor:

1.1. Pauta primera

La función de consultoría se basa en la aportación del qué y el cómo y no obligatoriamente de llevarlo a cabo. Siguiendo con la definición anterior del término consultar, salta a la vista que para poder optar a ser asesor o consejero de una organización es necesario contar con unos conocimientos especializados que pueden y suelen superar a los de la propia compañía contratante.

Efectivamente, el consultor, sin caer en la hipérbole del sabio, es un profesional avezado que cuenta con unos conocimientos y una experiencia siempre útil para su cliente. En este sentido, sí se puede aseverar que la experiencia es un grado. Son los años de dedicación, de trabajo en corporaciones de toda índole, en proyectos de todo tipo y condición, lo que permite al consultor aportar un valor que va creciendo con los años.

Pero, como veremos más adelante a la hora de tratar el perfil psicoprofesional del consultor, éste no solamente aporta conocimiento y práctica, sino que cuenta con unas cualidades personales que le facilitan un correcto acople a la organización y sus necesidades, sean éstas de la clase que sean. Esto se logra ofreciendo enfoques eminentemente prácticos de cómo hacer las cosas que se sustentan en paradigmas, doctrinas o postulados de orden más teórico.

Así pues, la consultoría se constituye como un referente de conocimiento útil y aplicable del que hace uso la organización contratante en la medida que lo necesita y por el que asume un costo económico más o menos relevante.

1.2. Pauta segunda

La labor de consultoría implica saber convertir conceptos teóricos en interpretaciones y desarrollos prácticos exclusivos que se ajustan a las necesidades de la organización paciente.

Últimamente, en las grandes organizaciones, cada vez se extiende más el concepto del consultor interno. Se trata de personas clave pertenecientes a la plantilla que aportan un valor especial en el desarrollo de los procesos cotidianos o en la solución de problemas sobrevenidos.

Sin embargo, a pesar del atractivo ahorro que supone esa medida, la consultoría, hoy por hoy, sigue siendo algo que se externaliza. La praxis más extendida continúa implicando el desembarco de los técnicos en la organización por un tiempo limitado. Este aspecto que prima al servicio ofrecido por profesionales foráneos, tiene sus inconvenientes pero, por encima de todo, tiene una ventaja que, en multitud de casos, se torna de gran utilidad: la independencia.

Las organizaciones son entes vivos que nacen, crecen, se reproducen y, realistamente, antes o después acaban desapareciendo. Incluso, metafóricamente hablando, podemos encontrar en una organización referentes de las principales funciones de los sistemas corporales: respiratorio, inmunológico, circulatorio, reproductor e incluso excretor.

Javier Fernández Aguado (Fernández Aguado, 2008) ha puesto de manifiesto las principales patologías que sufren las organizaciones y todas ellas son también aplicables a la condición humana: miopía, obesidad, depresión, esquizofrenia, artrosis, etc.

Las compañías, por lo tanto, sufren y padecen como los humanos y esta es la razón de que, al igual que nosotros somos tratados en entornos asépticos como un hospital, sea de tanto interés que las organizaciones también lo sean. Y sólo con un aporte de independencia, imparcialidad, ecuanimidad y mesura se consiguen los mejores resultados.

1.3. Pauta tercera

El consultor se presenta ante su cliente como una pieza imparcial y no sesgada que aporta una visión limpia y clarificadora en un engranaje muchas veces enfermo.

Uno de los temores más habituales a la hora de contratar un servicio de consultoría es precisamente el escaso o nulo conocimiento que tiene el consultor de la organización.

En este sentido, es habitual que en los proyectos de mayor envergadura haya una fase previa de alineamiento entre el consultor y la organización.

Conocer la realidad más explícita del cliente no es suficiente para llevar a cabo muchos trabajos. Más allá de lo externo, de los datos macroeconómicos, de la cartera de productos y clientes, de la plantilla y su modelo de organización, entre otros, hay una realidad subyacente que a modo de un iceberg mueve y condiciona la empresa.

Elementos tales como el estilo de dirección imperante, el clima o la cultura corporativa, los planes de expansión, las estrategias globales y particulares de cada área, etc., son componentes a los que el consultor debe prestar suficiente atención para entender la organización a la que se va a dedicar. Sólo de esta forma, será capaz de alinearse correctamente y colaborar en la consecución de los objetivos del cliente, fin último de la labor de consultoría.

1.4. Pauta cuarta

La labor de consultoría, en última instancia, colabora en alcanzar los fines y objetivos de la organización.

Una vez analizados los elementos definatorios de la labor de consultoría, procedemos a reunirlos en el que debe ser el compendio de todo lo anterior:

La consultoría organizacional es la labor mediante la que uno o varios profesionales externos, cualificados e independientes aportan su conocimiento y experiencia a través del asesoramiento y consejo al equipo gerencial para describir un problema específico y provocar un cambio que ayude a la consecución de los objetivos y metas últimos de la organización paciente.

2. Tipos de consultoría

El concepto de consultoría, como ha quedado patente en el punto anterior, resulta tan amplio que hace difícil el establecer una clasificación única y válida para todas las categorías de intervención.

Por esto, analizaremos los tipos y subtipos existentes de consultoría desde tres perspectivas.

2.1. Por la fuente u origen

Es la primera distinción que existe y en ella hablamos de la consultoría interna frente a la consultoría externa.

En este sentido, es bien cierto que en las dos últimas décadas con la implantación en España de las principales firmas consultoras internacionales y la creación de todo un catálogo de empresas oriundas, la tendencia ha sido claramente a favor de la contratación de servicios externos.

La consultoría interna forma parte del propio entramado administrativo de la organización. Suele estar sustentado en personas relevantes cuyo saber hacer les ha permitido ganarse el título de consultor de referencia.

Si buceamos en los antecedentes de este tipo de profesionales, nos encontramos con dos perfiles claramente destacados:

- El consultor, anteriormente externo, que fue fichado a una consultora, proveedora, después de demostrar su valía en un proyecto concreto.
- El trabajador experimentado que reúne una experiencia y un conocimiento de la organización sin parangón.

Por su parte, la consultoría externa llega a la empresa cliente a través de una actividad comercial, que en algún momento le ha permitido destacarse del resto de competidores, y que ha sido designada para intervenir ante una necesidad concreta.

Cuadro 1. Principales diferencias entre el consultor externo e interno

Características	Interno	Externo
Vinculación	Forma parte del sistema. No puede abandonarlo una vez terminado su trabajo.	Es ajeno al sistema. Puede abandonarlo en cuanto termina su labor.
Compromiso	Puede ser parte del problema a resolver.	Le une sólo la relación profesional.
Coste	Acorde con su salario.	Elevado. En función de su experiencia y el problema en sí.
Imparcialidad	Más subjetivo. Pueden existir intereses personales que mediatocen la intervención.	Independiente. Busca la mejor alternativa para el cliente.
Inmersión	Conoce suficientemente bien la empresa, por lo que su trabajo es más ágil.	Requiere una fase previa de recogida de información para poder empezar a trabajar.
Aspectos comerciales	Se limita a realizar el trabajo que se le pide.	Busca nuevas oportunidades de negocio que se deriven de la actual.
Capacidad de decisión	No puede rechazar la encomienda.	Si no lo encuentra adecuado puede rehusar el trabajo.
Introspección	Cuando se es parte del problema cuesta verlo y reconocerlo.	Reconoce los problemas allá donde estén.
Relaciones sociales	Pueden tener problemas de relación con sus compañeros por la situación de privilegio que tienen.	Son vistos como expertos independientes contratados para resolver problemas.
Conocimiento	Supone un gran esfuerzo disponer de conocimientos amplios cuando se desempeña la labor profesional en el mismo entorno.	Suelen estar suficientemente reciclados y aportan un conocimiento amplio y actualizado.
Aplicación de las mejores prácticas	En muchos casos sólo disponen de experiencias aplicadas en su organización.	Cuentan con referencias de otras compañías, incluso del mismo sector, y las aplican.
Antecedentes	Los fracasos en los que hayan podido incurrir les persiguen como estigmas.	Es raro que el fracaso cosechado en una compañía empañe su labor en otra.
Influencia	Cuenta con menos poder de influencia.	Aunque sólo sea por lo que cuesta, sus directrices son más tenidas en cuenta.

2.2. Por la naturaleza de la organización

En este caso hemos querido distinguir tres tipos de organizaciones que en menor o mayor grado pueden hacer uso de los servicios de consultoría: La gran organización, la pyme (pequeña y mediana empresa) y la empresa pública.

Para el correcto desarrollo de este epígrafe, se propone abordarlo desde dos ángulos: gran organización versus pyme y empresa privada (que agruparía a las dos anteriores) frente a pública.

Cuadro 2. Diferencias entre gran empresa y pyme

Características	Gran organización	Pyme
Naturaleza del proyecto	Proyectos de gran envergadura absoluta pero de impacto relativo.	Proyectos de menor envergadura pero de mayor impacto en la organización.
Implicación gerencial	Menor implicación. Son asalariados.	Mayor implicación. Suelen ser dueños.
Trasvase de información	Mayor apertura. Menos reticencias a compartir información delicada.	Más suspicaces y menos proclives a la transparencia. Intromisión percibida.
Preparación gerencial	Generalmente con mayor bagaje formativo y académico.	Preparación más apoyada en la experiencia.
Información disponible	Toda la información mejor estructurada y más accesible.	Información limitada al contar con menos colaboradores.
Implementación	Más dificultades a la hora de poner en práctica las soluciones propuestas.	Mayor flexibilidad y facilidad para llevar a cabo las acciones correctivas.
Economía	Mayor fondo económico para hacer frente a las tarifas de los consultores.	Limitaciones económicas que les impiden trabajar con los mejores.
Comunicación	Flujos de comunicación confusos y enrevesados.	Pocos niveles organizativos que facilitan la comunicación vertical descendente.
Consultor	Requiere de consultores con enfoques más globales y formación más generalista.	Los mejores consultores son los especializados en este tipo de empresas y que cuentan con experiencia en cuanto a sus dinámicas de funcionamiento.

En el primer caso, la consultoría en función del tamaño de la organización privada condiciona sobremanera la forma y manera de actuar. Las características inherentes a una pyme hacen que el consultor deba abordar su labor siendo consciente de dónde se encuentra. El cuadro 2 enumera las principales diferencias entre estos dos conceptos de empresa y que van a supeditar la labor profesional que se ha de realizar.

La Administración Pública existe desde que los hombres se organizaron en comunidades. Ya en la Grecia clásica, la constitución de las primeras polis dio lugar paralelamente a la creación de todo un entramado político y administrativo que velaba por el correcto funcionamiento de la sociedad.

Desde antiguo, se ha considerado a la Administración Pública como un coste que debía ser asumido por el pueblo a través de sus impuestos. La generalización de unos procedimientos repetitivos, largos y tediosos, a veces infructuosos, dio lugar al término burocracia, y era asumido por el pueblo administrado como parte del peaje que tocaba pagar por estar salvaguardado.

En las sociedades occidentales, las competencias gubernamentales se extendieron poco a poco desde los intereses militares, jurídicos y de obras públicas a la sanidad, la atención social o la educación, entre otros.

La Administración Pública se ha erigido como el primer empleador del país. Hoy son cientos de miles los profesionales que desempeñan su labor profesional para el Estado en sus diferentes administraciones (central, autonómica o local), lo que lleva parejo unas necesidades organizativas sin referente en el sector privado.

Sin embargo, y a pesar de que la Administración Pública siempre ha sido vista como un ente al margen de toda regla de buena gestión, en las últimas décadas ha seguido un acercamiento a los principios de gestión de la empresa privada que le ha valido también el calificativo de primer contratista de consultoría externa. Y valga como ejemplo un dato de muy reciente actualidad en nuestro país: el

Estado ha pasado de ser preocupantemente deficitario en su balance final de cada ejercicio a generar superávit, como si de una empresa privada que se debe a sus accionistas se tratara.

Los modelos organizativos más innovadores han llegado a la Administración Pública a la vez que se ha generalizado el uso de las nuevas tecnologías. Raro es el organismo público que no cuenta con su correspondiente página en Internet. Por otra parte, la contratación y preparación del personal contratado se ha especializado y se ha primado la calidad frente a la cantidad. Sólo los más capaces entran a trabajar en el sector público y la productividad ha pasado a ser moneda de cambio que lleva su contrapartida en los salarios percibidos.

Pero no todo es tan esperanzador. Existen numerosos condicionantes que hacen de cualquier intervención externa un reto a la altura del de Ulises. Entre otros podríamos destacar los siguientes:

- Claro condicionamiento político. La Administración es la cara visible del Gobierno. En la medida que la primera funciona correctamente, la segunda es percibida como que también lo hace.
- Los cargos más importantes son temporales, elegidos por factores de confianza y su implicación es limitada, puesto que una vez que cambia el Gobierno también lo hacen ellos.
- Cuenta con unos sindicatos con mucho poder que, a menudo, dificultan e incluso impiden cualquier intervención importante que se quiera llevar a cabo. En este sentido, la conflictividad laboral o la amenaza de crearla suele estar presente en cualquier acción de cambio.
- La toma de decisiones es lenta. El funcionamiento a través de comités lleva asociado una importante lentitud en la implementación de servicios de consultoría, desde su contratación, que si es a través de concurso público puede durar meses, hasta la puesta en práctica de las acciones propuestas.
- En muchos casos, sobre todo en el ámbito autonómico y local, suelen aparecer actitudes endogámicas que llevan a rechazar la intervención de las empresas que no son propiamente de la comunidad, lo que reduce la posibilidad de trabajar con los mejores.

- El pago de los servicios contratados se empapa de la propia burocracia existente y lleva a establecer unos plazos difícilmente asumibles por las consultoras más pequeñas y con menos recursos.

Por lo tanto, y a tenor de lo expuesto, dirigir la búsqueda de negocio de consultoría hacia la Administración Pública tiene el atractivo de que hay más posibilidades de llevarse el gato al agua con proyectos realmente importantes en lo económico y en lo que de desafío supone, pero, por el contrario, se deberá hacer gala de una enorme flexibilidad y capacidad de adaptación para dejar al margen patrones y actitudes que sólo son válidos con la empresa privada.

2.3. Por el ámbito intervenido

Tradicionalmente, la consultoría ha venido desempeñando su labor de apoyo en cuatro campos diferentes (Ribeiro, 1998):

- Calidad.
- Estrategia.
- Marketing.
- Organizacional.

Sin embargo, en los últimos años, ha aparecido en escena un quinto servicio de consultoría que, por motivos obvios, ha ido asumiendo más y más relevancia. Se trata de la consultoría tecnológica. En este sentido, entendemos que, sin menoscabo de las actividades específicas de cada categoría, son estos cinco ámbitos donde la consultoría ofrece sus servicios a las organizaciones. Aportemos unas breves líneas a cada uno de ellos:

La consultoría de calidad ha ido incrementando su campo de acción a lo largo de todo el siglo XX. Con una fijación inicial y exclusiva en el producto final y cómo llegaba éste al usuario, poco a poco ha traspasado los límites de la producción para incorporarse a los del proceso, la gestión y finalmente a toda la organización por medio del término calidad total. Hoy en día, la calidad afecta a todas y cada una de las actividades que se desempeñan en una compañía, tengan

o no contacto directo con el producto final. Y va incluso más allá al incorporar a su ámbito de actuación la satisfacción del cliente y todo el entramado operativo del servicio posventa.

La amenaza de un mercado globalizado, donde un conglomerado de países con economías emergentes ponen sus productos antes y con menor coste en el mercado que los de las otras economías tradicionales, obliga a estos últimos a buscar el valor diferencial de su oferta en la calidad del producto o servicio ofrecido. Tanto es así, que las organizaciones han dejado de ver estos esfuerzos de mejora como un coste, para recibirlo como algo necesario a la hora de competir. Las certificaciones de calidad (ISO) a las organizaciones destinan tiempo y dinero se tornan en elementos de orgullo y promoción una vez logradas.

La labor del consultor de calidad es muy clara: analiza lo que la empresa hace y cómo lo hace, lo compara con el ideal perseguido y establece las acciones correctivas necesarias para alcanzar dicho ideal. Más concretamente, y a modo de ejemplo, la consultoría de calidad incluye acciones como las siguientes (Ribeiro, 1998):

- Diseño inicial de productos y servicios de calidad.
- Planificación de una gestión de calidad.
- Control de calidad como inspección y supervisión.
- Reducción de los tiempos de producción.
- Certificación y homologación de productos.
- Reducción de costes de producción.
- Auditorías y diagnósticos de calidad.
- Estudios para la mejora de la productividad.

Por su parte, la consultoría de estrategia se constituye como uno de los principales soportes que encuentra la alta dirección para alcanzar sus objetivos. De naturaleza más global y ecléctica, Horwitch (1993) la valora por «dar forma y carácter a la organización, definir los planes y compromisos a largo plazo y diseñar, en definitiva, el futuro de la empresa».

La palabra estrategia resulta cuanto menos ambigua. Siendo ortodoxos, cualquier acción de consultoría implica estrategia, hasta la de calidad analizada en el punto anterior. Sin embargo, y a diferencia de las otras categorías, la consultoría estratégica tiene un impacto más holístico sobre la compañía. El análisis previo a la intervención conlleva la exploración de elementos internos absolutos como son sus fortalezas y debilidades y de externos como son las oportunidades y amenazas que estipula el mercado. Para ilustrar ese enfoque más global que ofrece la consultoría estratégica proponemos las siguientes acciones (Ribeiro, 1998):

- Definición del negocio y diagnóstico integral de la empresa.
- Determinación de la posición competitiva de la empresa.
- Fijación de objetivos y estrategias alternativas.
- Elección e implementación de estrategias.
- Control estratégico de la gestión.
- Análisis financiero de la empresa.

La consultoría de marketing, es una de las aplicaciones que más tarde se ha incorporado a esta actividad de los servicios a empresas. Su aparición ha sido insidiosa y pareja al desarrollo de la publicidad. No es sino a mediados del siglo XX, tras la Segunda Guerra Mundial, cuando el exceso de producción y el aumento de la competencia llevan a las empresas a buscar un buen posicionamiento en el mercado a través de la publicidad.

La consultoría de marketing es la más externa a la organización, a la vez que suele ser la más subcontratada. Tiene su vista puesta en el mercado y en el consumidor, elementos éstos sumamente dinámicos y cambiantes, lo que hace que este tipo de consultoría sea el que está más presente en el día a día de la organización.

Entre sus actividades más habituales están (Ribeiro, 1998):

- Estudios sobre el consumidor.
- Estudios sobre el producto.
- Estudios sobre la distribución.
- Investigación publicitaria.

La consultoría organizacional basa su acción en un doble análisis. Por una parte, trabaja con elementos explícitos y tangibles como son los recursos financieros, productos y las personas y, por otra parte, con componentes intangibles de difícil evaluación, pero no por ello menos trascendentales, tales como la cultura, comunicación, valores conocimiento, etc.

Podemos concluir que la organización es la reunión de esos dos elementos y la consultoría organizacional trabaja por la integración de sendos universos, de forma que se alcancen las cotas necesarias y esperadas de eficacia y eficiencia. Es decir, busca el alineamiento entre la organización, como ente abstracto e inclusivo, y los elementos concretos que la alimentan.

De acuerdo con lo anterior, es fácil colegir que este tipo de consultoría es el más amplio, ambicioso e interdisciplinario. No es extraño, en el marco de una intervención específica que ingenieros, economistas o, incluso, psicólogos trabajen juntos en pos de un objetivo común.

Su intervención afecta a toda la empresa, porque va desde el establecimiento de políticas retributivas, la revisión de estructuras y modos de organización, o incluso pautas de actuación internas, hasta la motivación de los trabajadores. Más concretamente, encontramos las siguientes acciones (Ribeiro, 1998):

- Diseño y rediseño de la estructura organizativa.
- Gestión de la comunicación e información.
- Procedimientos de normalización.
- Diseño de puestos. Sistemas de recompensas e incentivos.
- Sistema de control.
- Gestión global de los recursos humanos (selección, formación, motivación, etc.).

Como apuntábamos antes, la consultoría tecnológica ha sido la última en incorporarse como servicio regular a la empresa. Hasta finales de la década de los ochenta, la tecnología era exclusiva de industrias de gran magnitud y su presencia se limitaba al proceso productivo.

Es entonces, coincidiendo con el descuello de la capacidad productiva asiática, y la introducción de sistemas operativos más amigables, cuando se generaliza el uso de la informática y llega a todos y cada uno de los rincones de la organización.

La llegada tan rápida y masiva de la informática requirió un sobre-esfuerzo a las compañías y sus trabajadores, que vieron cómo de la noche a la mañana cambiaban radicalmente los modos de operar, siendo necesaria una instrucción rápida que facilitara la adaptación inmediata a estas tecnologías, entonces emergentes.

Hoy, las nuevas tecnologías están tan presentes en nuestra vida diaria que, ya desde la distancia, podemos identificar cuatro etapas en este tipo de consultoría: una introducción rápida e indiscriminada (finales de los ochenta); una transición también veloz, que en algunos casos se guió por una selección natural (primera mitad de los noventa); la llegada de Internet abriendo nuevas vías de comercialización (finales de los noventa) y la consolidación que vivimos actualmente, y que se acompaña de pequeñas, pero constantes, evoluciones de la tecnología establecida.

Por tanto, y a tenor de lo expuesto, podemos concluir que la consultoría tecnológica aborda los siguientes campos de actuación:

- Asesoramiento en la implantación de nuevas tecnologías.
- Diseño y desarrollo de aplicaciones informáticas de gestión.
- Formación a usuarios.
- Cesión de trabajadores con perfiles técnicos.
- Definición de políticas de explotación de Internet.
- Revisión y mantenimiento de sistemas.

La presentación categorizada de los diferentes tipos de consultoría existentes no debe llevar a error al lector y que los perciba como estancias estancas e incomunicadas. Hoy, cada vez más, se aboga por intervenciones integradas y multidisciplinarias. Las grandes consultoras lo saben bien, y cuentan entre sus plantillas con un elenco de consultores que representan a un gran número de titulaciones.

Por lo tanto, deberíamos aceptar la existencia de una sexta categoría que a modo de paraguas englobaría a todas las anteriores y que podría definirse como consultoría integral.

3. Historia

3.1. Antecedentes remotos

Como una característica más de su elemento gregario, es condición humana compartir con terceras figuras inquietudes, dudas u otros quebraderos en busca de apoyo o consejo.

Desde antiguo, el hombre siempre ha tenido esa necesidad de buscar respuesta a preguntas inicialmente de difícil contestación. La historia de la humanidad está plagada de referentes consultivos a los que se acudía para sosegar el espíritu. Ya en las primeras congregaciones humanas surgía ese rol de consultor, que, habitualmente, coincidía en la figura del brujo, chamán o sacerdote quien, previa intervención divina, cumplía con su papel de asesor.

A la vez que en la Grecia Clásica se instauraban los modelos de organización social y política que disfrutamos hoy, se erigían los oráculos como centros donde el pueblo acudía en busca de respuestas. Fenicios, romanos, egipcios, hebreos, aztecas, todas las civilizaciones sin excepción, han contado con esa figura a la que se dota de una visión extraordinaria y es capaz de ofrecer respuesta a las inquietudes más dispares.

Con el paso del tiempo, este rol fue dejando de ser exclusivo de dioses, sibilas y hechiceros diversos para dotarse de un matiz más humano y menos divino. Emperadores, reyes y otros soberanos contaban entre sus cortesanos con expertos en diferentes materias que no sólo asesoraban a éstos en la estrategia y gestión sino que, a veces, asumían tanto o más poder que su señor.

En tales casos, y conforme a la definición utilizada para precisar la consultoría, podemos concluir que esa red de asesores constituía una auténtica consultoría organizacional y de estrategia.

La llegada de la Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII supone el pistoletazo de salida de la mayor transformación en el proceso productivo que ha conocido nunca la humanidad desde la Edad del Bronce. La introducción de la primera maquinaria de fabricación autónoma evoluciona los planteamientos clásicos en donde primaba la elaboración artesanal, hacia otros modelos en los que todo crece: centros de trabajo más grandes (primeras fábricas), más trabajadores, más productos, períodos de producción más ágiles.

Es entonces cuando surge el concepto de empresa tal y como lo conocemos hoy y, junto al incremento de la necesidad de contar con más materia prima (lo que da lugar a un colonialismo europeo desaforado), aparecen nuevos patrones organizativos que generan situaciones hasta ahora desconocidas.

3.2. Consultoría contemporánea

A lo largo de la segunda mitad del siglo XIX se produce el despegue económico de Estados Unidos que debía de concluir cien años después al establecerse como primera potencia mundial.

Los avances tecnológicos que se creaban en Europa rápidamente eran asumidos por los estamentos económicos norteamericanos. La condición de Estados Unidos como país joven (más flexibilidad, ideas frescas, ambición, etc.) y el exceso de mano de obra que producía la inmigración favorecieron un mayor aprovechamiento de esas técnicas novedosas, que, a su vez, se tradujo en la creación de un tejido industrial sin parangón en el resto del mundo.

Milan Kubr (1997) cree haber encontrado al primer consultor moderno, precisamente en Estados Unidos. Fue en 1870 y se trataba de Charles T. Sampson, un empresario propietario de una fábrica de zapatos, que, con el fin de reducir los costes de producción, contrata mano de obra barata de origen chino. El problema vino porque estos trabajadores no estaban suficientemente cualificados y Sampson tuvo que reorganizar todos sus sistemas y procesos para lograr su completa integración. Su faceta de consultor surgió al cabo

de un tiempo, cuando fue contratado como asesor externo de una lavandería que quería implementar el mismo proceso. Y así lo hizo, convirtiéndose en consultor.

A finales del siglo XIX aparecen en escena estudiosos de los sistemas productivos, como Taylor, Gilbreth, Gantt o Emerson, que profundizan en la organización científica del trabajo ofreciendo pautas de gestión a grandes empresas.

Estos personajes alcanzan fama y popularidad en los ámbitos económicos y, a través de conferencias y publicaciones, dan a conocer sus principales teorías.

Y de los primeros consultores se pasó a las primeras empresas de consultoría. En este sentido, la pionera tal y como entendemos hoy este negocio, fue PriceWaterhouse que abrió su primera oficina en Chicago en 1907.

Otra de las precursoras vendría de la mano de un antiguo colaborador de aquélla. Se trataba de Arthur Andersen que abrió su propia empresa de consultoría en 1913.

Edwin Booz en 1914 en Chicago (Business Research Services), Elton Mayo en 1920 o McKinsey en 1925 son algunos de los hitos precursores de la consultoría contemporánea.

Hasta finales de los ochenta, eran reconocidos ocho grandes grupos de consultoría en el ámbito mundial, conocidos como *Big Eight*:

- Arthur Andersen.
- Arthur Young & Company.
- Coopers & Lybrand.
- Ernst & Whinney.
- Hasking & Sells.
- KPMG.
- PriceWaterhouse.
- Touche Ross.

Sin embargo las fusiones, adquisiciones o simplemente cierres fueron transformando el panorama hasta reducirse a cuatro, por orden de facturación son:

- PriceWaterhouseCoopers.
- Deloitte Touche Thomatsu.
- Ernst & Young.
- KPMG.

Desde aquellos inicios de la actividad de consultoría, ésta se ha ido transformando y hoy viene marcada por los siguientes elementos (Kubr, 1997):

- Fuerte diversificación de servicios.
- Al frente del progreso técnico.
- Mercado altamente competitivo.
- Internacionalización constante.
- Metodologías muy perfeccionadas.
- Mercados locales en alza.
- Principal beneficiado de un constante proceso de subcontratación de servicios por parte de las más grandes empresas públicas y privadas.

4. El perfil del consultor

A lo largo de estos capítulos ha quedado claro que la consultoría como tal es un entramado económico complejo en el que participan diferentes protagonistas, pero esencialmente tres: el consultor agente (y la empresa que lo arropa –cuando la hay–), la compañía paciente (y el interlocutor que la representa) y unas circunstancias que propician esa relación.

En lo referente a las circunstancias de la acción de consultoría hemos hablado someramente al tratar los diferentes tipos de intervenciones que existen. Por otra parte, tratar de definir al cliente a partir de arquetipos resulta, cuando menos, tema de todo un tratado de psicología comercial. Por lo que lo desestimamos aquí.

Sin embargo, el consultor, como pieza relevante en el ofrecimiento de servicios profesionales de asesoramiento, sí puede ser descrito. Básicamente, porque toda acción de consultoría implica una serie de fases en su desarrollo que comienzan con la localización de la oportunidad de intervención (otros dirían de negocio, y no les falta razón) y concluye con el convencimiento sobre el terreno de que esa intervención ha sido un éxito.

En todo ese proceso, aplicable a cualquier ámbito de la consultoría (estratégica, marketing, tecnológica, etc.), se demandan unas cualidades personales al consultor, que de poseerlas en cierto grado mínimo marcarán el éxito del trabajo.

A continuación analizaremos el perfil del consultor tipo desde tres ángulos distintos: sus conocimientos, sus cualidades para el razonamiento y el estilo de su comportamiento.

El conocimiento del consultor: unos párrafos más atrás, hablábamos de un único y universal perfil del consultor. Esto es cierto hasta que se aborda el conocimiento implícito a la labor de consultoría. En este sentido, el conocimiento necesario para acometer una acción de consultoría es exclusivo del sector económico en el que se encuadra la empresa cliente y del tipo de intervención, propiamente dicho.

El consultor se presenta ante su cliente como un experto. Alguien que dispone de un saber hacer y de unas experiencias que, aplicadas a la empresa contratante en las circunstancias actuales, provocarán un cambio. Visto esto, podíamos concluir que un fontanero que es capaz de arreglar un grifo que gotea es un consultor, pues en términos metafóricos no falta razón. Sin embargo, en lo conceptual está lejos de la realidad.

La función de consultoría es mucho más amplia que una tarea concreta como puede ser arreglar algo específico. Se compone de una retahíla de tareas que, puestas en el orden de ejecución correcto y realizadas con eficacia, resuelven un problema de cierta magnitud, sin olvidar, claro está, el servicio de apoyo al equipo gestor de esa compañía.

Al consultor (como a nuestro fontanero), el conocimiento le llega desde tres vías distintas, y a cual más importante:

- Una formación académica que sirve de base para intervenir en el cliente y comprender su contexto de negocio.
- Una experiencia acumulada a partir de numerosas acciones de consultoría previas en diversas empresas y que permiten la abstracción del problema.
- Un reciclaje continuo a partir de la autodicción espontánea, la lectura dirigida o la alternancia en foros profesionales que facilita una comprensión del momento económico del cliente.

Por lo tanto, sin poder usar la expresión libro abierto, pues la humildad lo impide, sí es cierto que el consultor dispone de un conocimiento, entendido éste como saber, que complementa ejemplarmente al de su cliente y aporta un valor necesario para alcanzar el éxito en la intervención.

La capacidad de razonamiento: en este epígrafe, cuando hablamos de razonamiento nos referimos al producto principal de la inteligencia. La pregunta que surge es: para ser consultor, ¿hay que ser más inteligente de lo normal? ¿Hay que tener un cociente intelectual especial? La respuesta es sí. Sin duda. Un buen consultor debe ser inteligente, más inteligente que la media, pero no necesariamente más que su cliente.

Realizar consultoría implica utilizar recursos mentales que ayuden a interpretar y reencuadrar la realidad que se desea cambiar. Entre otros, se tornan indispensables las siguientes funciones:

- El razonamiento numérico: a la hora de interpretar un balance, una trayectoria o unos resultados y ser capaz de trasladarlo a la esencia del negocio e identificar posibles fuentes del problema.
- El razonamiento verbal: a la hora de comprender la información recibida, bien sea escrita u oral, y, paralelamente, transmitir con propiedad y concreción las ideas.
- El razonamiento lógico: a la hora de reconocer elementos subyacentes en procesos complejos que ejercen una influencia sobre el resultado final y el impacto que tendría su modificación o cambio.

El estilo de conducta: la evolución de los servicios de consultoría en las últimas décadas, ha dado como resultado la proliferación de una maraña de empresas que hacen del día a día una guerra por conseguir un proyecto o un cliente.

El consultor, antaño experto valedor del cambio, ha transformado (o deberíamos decir ampliado) sus competencias técnicas en otras con mayores connotaciones comerciales. La competitividad del mercado, y el exceso de oferta de este tipo de servicios con que cuenta el cliente, provocan una reconversión del profesional en un doble vínculo vendedor y consultor.

Ya no vale con ser un gran experto para asegurarse el trabajo. Ahora, sin embargo, es necesario convencer al cliente a través de un enfoque metodológico adecuado, una experiencia suficiente, unos recursos adecuados o bien un coste atractivo, para llevarse el gato al agua.

Por lo tanto, a la hora de analizar el perfil conductual adecuado, vamos a hacerlo en tres momentos diferentes: la venta del proyecto, la ejecución y el seguimiento.

- La venta: en una sociedad de libre mercado ubicada, a su vez, en un entorno global con fronteras geográficas estériles, la capacidad de llegar al cliente y ser escuchado se vuelve fundamental.

El proceso de la venta comienza cuando al cliente le surge una necesidad (obviamos aquí cualquier mención a la creación de necesidades que estaría más cerca del marketing que del interés de esta publicación). Entonces, tiene lugar el ciclo de la venta que debe concluir en la concesión del trabajo y que pasará indefectiblemente por tres estadios:

- La recogida de información: el consultor reúne todos los datos disponibles sobre las circunstancias que han hecho surgir la necesidad del servicio. Las principales cualidades que debe disponer el consultor son:
 - Capacidad de escucha.
 - Análisis de problemas.
 - Empatía.
 - Visión de negocio y estratégica.

- La planificación del trabajo: con toda la información recogida (tanto del problema en sí como del contexto en que se sitúa) el consultor recae en sus conocimientos y experiencias y da forma a la intervención que considera idónea, en términos metodológicos, temporales y económicos. En este momento afloran las siguientes cualidades:
 - Análisis y resolución de problemas.
 - Creatividad.
 - Juicio lógico.
 - Planificación.
 - Flexibilidad.
- La presentación y venta del proyecto: el último paso previo a la ejecución del trabajo es convencer al cliente potencial de que el enfoque elegido y todos sus remates constituyen la mejor alternativa. Surgen aquí los siguientes rasgos:
 - Expresión y comprensión verbal.
 - Empatía.
 - Orientación a objetivos.
 - Negociación.
- La ejecución: naturalmente, el desarrollo del proyecto va a depender muy directamente del tipo de intervención que se trate, así como de la magnitud y enjundia del mismo. No obstante, existen una serie de cualidades fácilmente identificables y que pueden ser extensivas a toda labor de consultoría:
 - Orientación a objetivos.
 - Flexibilidad.
 - Capacidad de trabajo en equipo.
 - Tolerancia al estrés.
 - Motivación de logro.
 - Organización.
 - Liderazgo.

Es necesario subrayar que habitualmente las labores más complejas de consultoría son desarrolladas por equipos multidisciplinarios en donde no todos sus miembros cuentan con estas cualidades. La configuración de un equipo equilibrado en conocimientos y competencias será de gran ayuda al consultor responsable del proyecto.