
Administración

Consultoría empresarial

Retos, reflexiones y aprendizajes

Silvia **Ramírez** de López
Miryam Cristina **Hurtado** Restrepo

de la
ediciones **U**

BOGOTÁ - MÉXICO, DF

Ramírez de López, Silvia y Hurtado Restrepo, Miryam Cristina

Consultora empresarial / Silvia Ramírez de López y Miryam Cristina Hurtado Restrepo – Bogotá: Ediciones de la U, 2018

p. 350 : 24 cm.

ISBN 978-958-762-809-8 - e-ISBN 978-958-762-810-4

1. Administración 2. Gestión empresarial 3. Gerencia general I. Tit. 658 cd

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, Colombia, abril de 2018

ISBN 978-958-762-809-8

- Silvia Ramírez de López y Miryam Cristina Hurtado Restrepo (Foros de discusión, blog del libro y materiales complementarios del autor en www.edicionesdelau.com)
- Ediciones de la U - Carrera 27 #27-43 - Tel. (+57-1) 3203510 - 3203499 www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: DGP Editores SAS

Calle 63 #70D-34, Pbx. (57+1) 7217756

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Agradecimientos

Ante todo queremos dar gracias a Dios por el don de la vida, de las virtudes y capacidades que nos ha regalado, por las personas que nos han rodeado que han sido fuente de inspiración.

Este libro es el resultado de un sueño, de querer compartir lo que por tantos años ha sido nuestra misión de vida: ayudar a las organizaciones y a las personas a mejorar procesos, relaciones, optimizar su gestión y desarrollar competencias que les permitan mejorar sus resultados.

Escribirlo implicó un proceso de reflexión conjunta de nuestra actividad como consultoras organizacionales y es por eso que en primer término queremos agradecer a nuestros clientes, aquellas empresas que han confiado en nosotras al recibir nuestro conocimiento y poner en práctica nuestras habilidades para crearles soluciones que les agregaran valor. Sin la experiencia que tuvimos con ellos no habiéramos podido escribir una línea de este libro.

En nuestros clientes hemos encontrado personas muy valiosas de las que hemos aprendido mucho y quienes nos han retado en nuestro crecimiento personal y profesional. A todos ellos muchas gracias por hacerlo posible.

En la conceptualización de ideas queremos agradecer a todos los consultores, profesionales y amigos con los que hemos realizado tertulias y conversaciones para aclarar posiciones, analizar situaciones y esclarecer conceptos. Estas enriquecedoras discusiones nos permitieron reflexionar y elegir caminos para mejorar la práctica de la consultoría.

A aquellos que se han tomado el tiempo para leerlo, darnos sus conceptos y hacernos sus comentarios mil gracias, sin su aporte

no hubiéramos logrado mejorar la expresión de nuestras ideas. Agradecemos especialmente a Nhora Lucía Hurtado, Gerardo Aristizábal, Elvira García, Ricardo Arango, Mauricio Cárdenas por su tiempo y sugerencias tan valiosas.

Finalmente a nuestra familia que con su apoyo y ánimo nos han permitido perseverar en el esfuerzo y dedicarnos a esta actividad. A ellos muchas gracias por su afecto y respaldo.

Contenido

Agradecimientos	5
Introducción.....	15
Parte I. La práctica de la consultoría	19
Capítulo 1. Entendiendo la actividad de la consultoría	21
¿Cuándo se actúa como consultor?.....	24
Tipos de consultoría	30
Elección de la consultoría como actividad profesional	31
Beneficios y aportes de la consultoría	35
Aporte en el crecimiento personal	35
Fortalecimiento de los equipos de trabajo.....	39
Impacto en el clima organizacional.....	41
Beneficios para empresarios y directivas.....	43
Capítulo 2. Aspectos claves en la consultoría	45
Reglas de oro	45
Recomendaciones generales para conducir el proceso.....	47
Sugerencias para iniciar el camino	47
Alertas para recorrer el trayecto	47
Consideraciones para el cierre	49
Capítulo 3. De los desaciertos al éxito en la consultoría.....	51
Equívocos provenientes del consultor	52
Tropiezos provenientes de los empresarios y las directivas	68
Capítulo 4. Hitos de la consultoría	73
Definiendo el proyecto de consultoría.....	76
Reunión inicial.....	76
Diseño de solución	90

Definición de honorarios.....	92
Elaboración de la propuesta	94
Presentación de la propuesta	104
Seguimiento a la propuesta	105
Negociación de la propuesta	106
Contratación	108
Entrando en acción.....	111
Planeación de la intervención.....	111
Desarrollo del compromiso del cliente	114
Ejecución de la intervención planeada.....	118
Reunión de entrega de resultados parciales.....	122
Elaboración de informes.....	123
Retroalimentación al cliente	127
Empoderamiento al cliente.....	129
Concluyendo nuestra participación	130
Evaluación y cierre del proyecto de consultoría.....	130
Preservación de la relación con el cliente.....	136
Parte II. Retos de la consultoría.....	139
Capítulo 5. El reto de la administración eficiente del proceso de consultoría	143
Apertura del proceso	144
Generar confianza	144
Motivar al cambio.....	144
Inicio del proceso	148
Buscar tiempo	148
Identificar líderes naturales del proceso de cambio	150
Desarrollar estrategias de comunicación del proyecto.....	153
Desarrollo del proceso.....	156
Mantener la energía.....	156
Cumplir lo que se promete.....	163
Cierre del proceso	168
Mantener el cambio.....	168
Capítulo 6. El reto de la superación de la resistencia al cambio	175
Etapas de la resistencia al cambio.....	175
Evidencias de oposición al cambio.....	176

Cuestionar la resistencia al cambio.....	177
Proceso de cambio	178
Cambio de actitudes	181
Cambio de mentalidad – PENSAR DIFERENTE	181
El cambio en las empresas – HACER DIFERENTE	186
Capítulo 7. El reto de la comunicación efectiva.....	205
Medios de comunicación	210
Comunicación Verbal	210
Comunicación No Verbal	216
Facilitadores de la comunicación	221
Facilitadores de la Comunicación Verbal	221
Facilitadores de la Comunicación No Verbal	223
Facilitadores para la coherencia entre la Comunicación Verbal y la No Verbal.....	225
Facilitadores en la comunicación relacionados con actitud y percepción.....	226
Desafíos en la comunicación	234
Desarrollar Empatía	234
Hacer preguntas.....	238
Ser asertivo	239
Expresar reconocimiento.....	243
Expresar la ira o el disgusto.....	243
Capítulo 8. El reto del manejo cuidadoso de las relaciones	245
Clientes desafiantes.....	246
Desarrolle la inteligencia emocional	252
Asuma el liderazgo	255
Desafiar el proceso	255
Inspirar una visión compartida	256
Capacitar a otros para actuar	256
Modelar el camino	256
Animar el corazón.....	256
Trabaje en equipo	257
Pautas generales para el manejo de las relaciones.....	262
Capítulo 9. El reto de la gestión del proceso de aprendizaje	265

Capítulo 10. El reto de la comercialización de los servicios de consultoría.....	273
--	-----

Capítulo 11. El reto de forjar el perfil del consultor exitoso	285
Valores.....	286
Intereses	288
Actitudes	290
Aptitudes.....	291
Competencias.....	293
Conocimientos	299
Epílogo	305

Anexo 1. Encuesta inicial para precisar solicitud del cliente	307
Anexo 2. Autodiagnóstico empresarial	312
Anexo 3. Guía reunión inicial	325
Anexo 4. Evaluación parcial del proceso de consultoría	330
Anexo 5. Estrategia retroalimentación efectiva	332
Anexo 6. Lista de comprobación de cumplimiento del proceso de la consultoría.....	334
Anexo 7. Retos del consultor en la administración del proceso de consultoría	335
Anexo 8. Causas de resistencia al cambio	339
Anexo 9. Lista de verificación para gestionar un cambio mental.....	341
Anexo 10. Grupos potentes - Evaluación comparativa.....	343
Anexo 11. Auto evaluación del consultor.....	345
Bibliografía.....	347

Índice de tablas

Tabla 1 - Bitácora de Aprendizaje	66
Tabla 2 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la reunión inicial.....	85
Tabla 3 - Lista de verificación de las actividades del consultor en el diseño de la solución.....	91
Tabla 4 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la definición de honorarios.....	92
Tabla 5 - Lista de verificación de las actividades del consultor para la elaboración de la propuesta	99
Tabla 6 - Lista de verificación de las actividades del consultor para la presentación de la propuesta.....	105
Tabla 7 - Lista de verificación de las actividades del consultor para el seguimiento de la propuesta.....	106
Tabla 8 - Lista de verificación de las actividades del consultor para la negociación de la propuesta	107
Tabla 9 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la contratación.....	110
Tabla 10 - Lista de verificación en las actividades del consultor en la planeación de la intervención.....	112
Tabla 11 - Lista de verificación en las actividades del consultor en el desarrollo del compromiso del cliente	115
Tabla 12 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la ejecución de la intervención planeada.....	119
Tabla 13 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la reunión de entrega de resultados parciales....	122
Tabla 14 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la elaboración de informes	123
Tabla 15 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la retroalimentación al cliente	130
Tabla 16 - Lista de verificación de las actividades del consultor en el empoderamiento al cliente.....	134

Tabla 17 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la evaluación y cierre del proyecto de consultoría	134
Tabla 18 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la preservación de la relación con el cliente.....	136
Tabla 19 - Matriz de Impacto Vs Dificultad de propuestas de cambio.....	147
Tabla 20 - Clasificación de la importancia y urgencia de los problemas	159
Tabla 21 - Matriz de Administración del Tiempo.....	172

Índice de figuras

Figura 1 - Relación Consultor - Cliente	23
Figura 2 - Proceso de la Consultoría	74
Figura 3 - Aumento del cuadrante de la Calidad en la Matriz de Administración del Tiempo propuesta por Covey.....	174
Figura 4 - Grado de dificultad y duración de los diversos niveles de cambio.....	180
Figura 5 - Ejemplo de reducción de resistencia.....	188
Figura 6 - Aspectos que intervienen en el proceso de comunicación.....	206
Figura 7 - Relación entre ruido y fidelidad en la comunicación.....	207
Figura 8 - Proceso de aprendizaje	266
Figura 9 - Ciclos de aprendizaje	267

Introducción

En los últimos tiempos ha aumentado considerablemente la actividad de la consultoría empresarial, tanto por la necesidad que tienen las organizaciones de conocimiento experto con el fin de actualizarse y competir en un mundo globalizado, como por la creación de firmas consultoras y la oportunidad que tienen los profesionales de ofrecer en forma independiente sus servicios. A lo largo del libro hemos querido referirnos más a la *consultoría organizacional* que a la *consultoría empresarial*, ya que la primera comprende la segunda. Hoy en día la consultoría se lleva a cabo en múltiples tipos de organizaciones y no solamente en las que persiguen fines económicos. No obstante, el lector encontrará que ambos términos, organización y empresa, se utilizan indistintamente, lo mismo que consultoría organizacional y consultoría empresarial.

Es así como esta actividad ha permitido tanto el crecimiento de las organizaciones como de los profesionales; ha llevado al mundo empresarial el conocimiento que va generando la academia y los descubrimientos que en la aplicación del conocimiento los profesionales van atesorando en su experiencia.

En este ir y venir de información, conocimientos y experiencias se ha generado un aprendizaje que se hace necesario compartir, ampliar y divulgar.

Este libro pretende recoger el aprendizaje logrado en más de 25 años de experiencia en consultoría, gracias a las reflexiones que las autoras han llevado a cabo después de 15 años de tertulias con consultores empresariales, donde además de compartir experiencias de su actividad, han estudiado y discutido las nuevas tendencias en la consultoría organizacional.

La calidad de estas reflexiones nos han motivado a compendiar los aprendizajes más relevantes que pueden servir de guía en el desarrollo de esta actividad, tanto a consultores versados como a los que se inician en este apasionante y desafiante mundo, sin importar el área técnica o sector que se maneje, lo mismo que a las organizaciones que compran servicios de consultoría.

Se pretende llevar al lector a identificar las acciones ganadoras y las competencias requeridas para alcanzar un alto nivel de desempeño en la profesión de la consultoría, en los diferentes momentos por los que esta actividad atraviesa. Se le motiva a dominar además de sus habilidades técnicas en su campo de experticia, las competencias blandas (relacionadas con la persona) y las duras (relacionadas con el proceso) de la consultoría, las cuales le potenciarán su actuar profesional, aportándole un gran diferenciador dentro de los consultores.

Nuestro interés es hacerle ver al lector que en la consultoría organizacional hay una opción de vida, de desarrollo profesional, de trabajo independiente, de creación de empresa, así como, de desarrollo organizacional siempre y cuando ésta esté basada en acciones serias y responsables para agregar valor a la realidad del cliente y contribuya con nuestro propio desarrollo.

El libro comprende dos partes. La primera parte versa acerca de la práctica de la consultoría empresarial y la segunda sobre los principales retos que el consultor debe afrontar para buscar la excelencia.

El primer capítulo le permite al lector **comprender la actividad de la consultoría**, diferenciarla de la asesoría e identificar los diferentes tipos, áreas y formas en que se pueda dar esta actividad. También recoge las reflexiones que llevan a resaltar la importancia de la actividad en la vida del profesional que la ejerce, ya sea como consultor interno o independiente, lo mismo que en los resultados de las organizaciones que los contratan.

En el capítulo 2, **Aspectos claves en la consultoría**, se conduce al lector a descubrir las principales reglas que deben cumplirse

en el proceso y se le entregan recomendaciones para asegurar la excelencia en la actividad.

A través del análisis que se hace en el capítulo 3 de los **desaciertos frecuentes** y los principales obstáculos que se presentan en el desarrollo de esta profesión, se lleva al lector a identificar las acciones que debe realizar para evitarlos y lograr superarlos para alcanzar el éxito en la consultoría.

En el capítulo 4 se presentan los principales **hitos de la consultoría**, como momentos críticos para obtener un resultado exitoso en el proyecto. Se describen los hitos que se encuentran en diferentes partes del proceso: desde que se está definiendo el proyecto, cuando se está entrando en acción y finalmente cuando se concluye la participación del consultor. Se dan sugerencias de cómo afrontarlos y se señalan las acciones exitosas del consultor en cada uno de ellos. La presentación de cada hito termina con un cuadro de preguntas de verificación que le sirven al lector para auto evaluarse en las habilidades duras de la consultoría y asegurarse de llevar a cabo cada una de las acciones de éxito requeridas en cada momento crítico del proceso.

La segunda parte del libro se centra en los retos de la consultoría. La actividad de la consultoría está llena de desafíos, pues no es una actividad que se pueda prever y estandarizar completamente, por el contrario, está llena de incertidumbre que obliga al consultor a ser versátil, flexible y adaptarse rápidamente a las circunstancias cambiantes de la dinámica de las organizaciones, de ahí la importancia de desarrollar las habilidades blandas de la consultoría.

En el capítulo 5 se presentan los retos que surgen en cada momento del **proceso de la consultoría**. En el desarrollo de éste se identifican las principales limitantes y barreras que se dan en cada etapa y se le ofrece al lector una serie de recursos y herramientas a emplear para alcanzar los resultados esperados y atender eficazmente cada reto.

El reto de la **superación de la resistencia al cambio** se expone en el capítulo 6, donde se lleva al lector a reconocer las diferentes

etapas por las que atraviesa el ser humano cuando se enfrenta a un cambio. Se dan recomendaciones para que sepa conducir a las personas y grupos de la organización y logre superar las resistencias al cambio al llevarlos a nuevas formas de pensar y actuar.

La comunicación efectiva es el siguiente reto que se documenta en el capítulo 7. En este capítulo se señalan los medios de comunicación que puede emplear el consultor y se le orienta con una serie de facilitadores para desarrollar mejores niveles en esta competencia. El capítulo termina con el señalamiento de los principales desafíos que tiene el consultor en la comunicación.

El capítulo 8 habla acerca de uno de los principales desafíos del consultor, como es, **el manejo de las relaciones** con las personas. En el texto del capítulo se le entrega al lector pautas para manejar clientes desafiantes y desarrollar las competencias de inteligencia emocional, liderazgo y trabajo en equipo, con el fin de poder prevenir y enfrentar las vicisitudes que se dan en las relaciones con las personas dentro de una organización.

Se expone en el capítulo 9 formas de **gestionar el proceso de aprendizaje** que sucede en las organizaciones, como fruto del actuar del consultor y de llevar a feliz término el proceso de la consultoría.

En el capítulo 10 se plantean formas de afrontar uno de los principales desafíos que tiene el consultor, como es la **comercialización de sus servicios de consultoría**.

El reto de forjar el perfil del consultor exitoso se presenta en el capítulo 11. En él se señalan los principales valores, intereses, actitudes, aptitudes, competencias y conocimientos que debe desarrollar y poseer el consultor para tener un desempeño triunfante en su labor.

El lector se enriquecerá con los 11 anexos que se presentan al final del libro ya que son guías de acción, diagnóstico, evaluación, autoevaluación y resumen de temas tratados.

Parte I

La práctica de la consultoría

Capítulo 1. Entendiendo la actividad de la consultoría

Capítulo 2. Aspectos claves en la consultoría

Capítulo 3. De los desaciertos al éxito en la consultoría

Capítulo 4. Hitos de la consultoría

Capítulo 1

Entendiendo la actividad de la consultoría

Es de fundamental importancia empezar por precisar el concepto de consultoría, tal como lo entendemos, como lo hemos venido trabajando y como vamos a tratarlo a lo largo del libro. Este concepto se desprende de la comprensión que hemos tenido de esta actividad a través de nuestro ejercicio profesional.

La consultoría la concebimos como una actividad profesional, orientada a poner al servicio de una organización un conocimiento, una experiencia (experticia) y unos recursos para identificar y definir problemas, crear y diseñar soluciones, ejecutar procesos y gestionar el cambio en las organizaciones. Su objetivo fundamental es generar una mayor competencia en las organizaciones aportando a los procesos de mejoramiento continuo y el crecimiento organizacional. Lo principal de la consultoría está en el proceso de crear valor para la empresa cliente.

Según Peter Block (Block, 2011) la consultoría se da cuando se influencia a una persona, grupo o una organización para hacer un cambio o facilitar un aprendizaje. El consultor no tiene el poder directo para hacer el cambio o implementar los programas que propone; esta responsabilidad sobre la acción le corresponde directamente a la gerencia de la organización.

La consultoría es la actividad, que como lo ha venido resaltando la Cámara de Comercio de Bogotá (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) vincula la academia a través de la investigación, la generación de conocimiento y el acopio de información con la actividad empresarial y productiva del país por medio de la aplicación del

conocimiento en sus procesos. El consultor tiene como principal objetivo emplear el conocimiento en su área de experticia para traducirlo en soluciones para la empresa. El consultor hace el enlace entre la creación de conocimiento y su aplicación.

No obstante, el nuevo conocimiento y el acopio de información, hoy en día gracias a internet, está en manos también de las organizaciones convirtiéndose entonces el consultor ya no en vehículo exclusivo de la transmisión de la información y el conocimiento, sino en el facilitador para que la organización los aplique y los utilice para beneficiarse de ellos en la construcción de sus propias soluciones.

La organización puede ser de cualquier tipo, ya sea de carácter empresarial, educativo, social, público o de salud. Entendemos por organización cualquier grupo social que interactúe para buscar una meta a través de la estructuración sistemática de tareas y procesos para cumplir con sus objetivos. Es así como el campo de la consultoría es bastante amplio, aún cuando tuvo sus inicios en el mundo empresarial, es una actividad que en la actualidad se está aplicando en diversas organizaciones.

La consultoría es por lo tanto un proceso de co-construcción donde el cliente se responsabiliza de entregar información confiable y oportuna, así como participar activamente en todo el proceso, asumiendo responsabilidad en el éxito del mismo. De otra parte, el consultor se responsabiliza a entregar su conocimiento experto, su maestría en el desempeño y sus recursos personales para dar satisfacción a la necesidad del cliente y responder del éxito del proceso, ver figura 1.

La consultoría en su conjunto, implica la atención y satisfacción de una necesidad de un cliente, búsqueda de mejoras o nuevas oportunidades a través del conocimiento, experticia y recursos del consultor con la participación decidida del sistema cliente¹,

¹ Sistema Cliente hace referencia a todas las personas de la organización cliente que se encuentren involucradas en el proceso de consultoría, desde las directivas y los mandos medios, así como, el personal de base. Dentro del sistema cliente también se tienen en cuenta clientes y proveedores de la organización cliente cuando el tema de la consultoría así lo requiere.

tanto para la identificación de la necesidad, la creación de la solución, así como, para su implementación y mantenimiento.

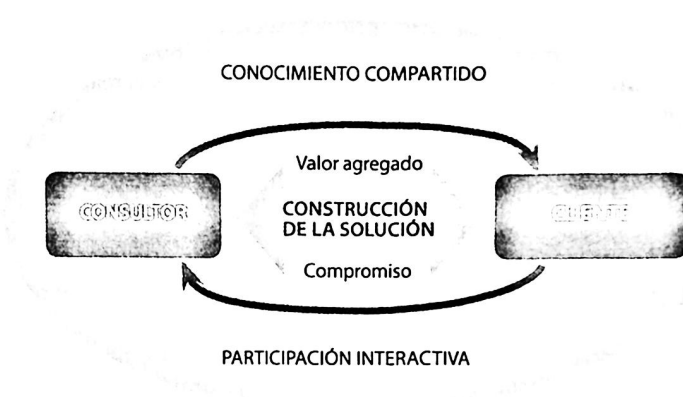


Figura 1 - Relación Consultor - Cliente

Según la Guía para la profesión de la Oficina Internacional del trabajo, dirigida por Milan Kubr (Kubr, 2012), la consultoría de empresas es:

"un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios". pág. 9.

En esta definición es claro que la actividad que ejerce el consultor debe realizarse con criterio independiente, sin subordinación del cliente; independencia que creemos es definitiva para poder ejercer la actividad y alcanzar los objetivos que pretende. En nuestra experiencia vemos que si no se tiene esta independencia se dificulta el poder direccionar el cambio cayendo en los propios

errores o corriente actual del cliente. Esta actividad se puede ejercer en la medida en que se tenga autoridad para tomar distancia y evaluar los procesos organizacionales desde fuera, sin estar implicados en ellos y sin que haya subordinación. Ello no implica que se deje de lado las percepciones, las costumbres y el modo en que las empresas funcionan, sino más bien, es partiendo de su *modus operandi* que se empieza a construir nuevas realidades para el cliente.

Según Kubr, el consultor debe buscar tanto independencia técnica, financiera, administrativa, política como emocional para poder ejercer esta actividad en forma idónea.

¿Cuándo se actúa como consultor?

Con las nuevas oportunidades que los profesionales tienen hoy en día para ejercer su profesión y las nuevas formas de contratación que emplean las organizaciones, se han planteado nuevos esquemas para ofrecer y prestar servicios profesionales, que han dado paso a aumentar la posibilidad de ejercer la consultoría y a la necesidad de diferenciarla de otras alternativas en la prestación de los mismos.

Para que sea consultoría la prestación de servicios profesionales, ya sea de un consultor independiente o de una firma de consultoría, se deben cumplir, entre otros, las siguientes condiciones:

- El proyecto debe atender una necesidad específica del cliente que se da en un momento particular, durante un periodo de tiempo específico y no forma parte de su quehacer diario.
- Ser ejecutado con las personas del sistema cliente siendo el consultor un facilitador y guía del proceso.
- Estar sustentado con un acompañamiento para la generación e implementación de un cambio o mejora de la operación o gestión de la organización.
- Establecer una relación del consultor con el sistema cliente para la búsqueda y procesamiento de la información, la generación e implementación de nuevas acciones y la evaluación de la intervención.

- Buscar la generación de aprendizaje organizacional y plantear nuevas formas del ser y del hacer en la organización para la búsqueda de nuevos resultados.

Es necesario entonces entrar a diferenciar la consultoría de otras formas de prestar servicios profesionales como son:

Asesoría. La asesoría es realizada por un profesional independiente o empresa de profesionales que presta un servicio para dictaminar o hacer una tarea que el cliente no está en condiciones de llevar a cabo por sí mismo, ya sea porque no tiene el conocimiento, la experiencia, los recursos humanos, técnicos, metodológicos o de tiempo para su realización. Por ejemplo, un asesor tributario, jurídico o de informática.

Muchas de las habilidades blandas y duras que planteamos para el consultor son también muy útiles para los asesores y se pueden beneficiar de ellas en la relación con su cliente. En algunos proyectos se pueden confundir los dos roles, sin embargo, los **diferenciamos** de la siguiente manera:

- El asesor no requiere transmitir conocimientos, generar aprendizaje y fomentar cambios en la organización, por ejemplo un asesor laboral quien es contratado para que dé un concepto o represente a la empresa en la atención de un caso o en el manejo de una situación particular.
- No maneja ni se responsabiliza de un proyecto dentro de la organización, es decir, no se contrata para que se involucre en la realización de la tarea sino para que dé su opinión y guíe. Por ejemplo, un asesor en mercadeo quien es contratado para analizar el mercado y diseñar una estrategia, pero no es quien la ejecuta al interior de la organización.
- Se le contrata por una opinión o concepto que se requiere dado su conocimiento experto, por ejemplo el asesor tributario quien es contratado para indicarle a la empresa cómo presentar la información para el pago de impuestos.

Algunas personas emplean el término asesor y consultor como sinónimos, ya que en algunos casos la misma persona o firma

desempeña ambos roles: dar consejo y facilitar el cambio en la organización. Además de las diferencias anteriormente señaladas, ambos roles **comparten** principios y condiciones en su actuar profesional lo que aumenta la dificultad de diferenciarlos, como son:

- Construyen relaciones con el cliente basadas en la confianza.
- Cuidan los intereses del cliente como si fueran los suyos propios.
- Piensen a largo plazo con el fin de cultivar la relación con el cliente.
- Ayudan a tomar decisiones pensando en el bien de la organización.
- Evalúan alternativas y dan recomendaciones.

Contratación por servicios o *freelance*. Esta modalidad de prestar los servicios profesionales se caracteriza por ser un trabajo autónomo, donde se realizan trabajos propios de una ocupación o profesión para terceros a título lucrativo, sin subordinación laboral y con la posibilidad de subcontratar. Estos contratos tienen por objetivo lograr unos resultados claramente previstos y no está condicionado necesariamente por el tiempo, ni por la relación laboral. En esta categoría se podrían incluir por ejemplo el desarrollo de campañas publicitarias o el desarrollo de eventos, donde un profesional del área actuando como persona natural o jurídica se compromete con el resultado final a unos honorarios previamente fijados.

Las personas o empresas que desarrollan actividades *freelance*, no enmarcadas propiamente dentro de un servicio profesional, también requieren desarrollar competencias blandas y duras para manejar su relación con los clientes como lo deben hacer los asesores y consultores. Para ellos también son de utilidad las herramientas y conceptos desarrollados a lo largo del libro.

Además de diferenciar la consultoría de la asesoría, es importante también tener en cuenta varios modelos de consultoría que plantea Edgar Shein (Shein, 1973). Según él se pueden destacar cuatro modelos de la actividad consultora, como son:

Consultoría del experto: en este modelo el cliente hace una consulta y el asesor la contesta sin la participación del cliente,

es lo que se llama **Asesoría**.

- Modelo médico-paciente: el cliente solicita un diagnóstico con el fin de identificar una causa con el objetivo de que le ofrezcan una solución, este modelo lo llama **Auditoría**.
- Consultoría de procesos: el cliente conoce lo que le pasa pero requiere la participación de un consultor con competencias adicionales o complementarias a las suyas, para que lo acompañe a atender en forma correcta la situación. Este modelo es el que comúnmente se llama **Consultoría**.
- Consultor asistente o consultoría "de la mano": el consultor trabaja en conjunto con el cliente, el consultor aporta su pericia y el cliente el conocimiento de su organización. Las tareas, la solución y la responsabilidad son compartidas. El cliente aprende y se empodera para actuar en el futuro con independencia del consultor. Este modelo también es concebido como consultoría en nuestro medio.

Consultor Interno vs Consultor Independiente

Otra precisión que debemos hacer es que los consultores no solo son quienes trabajan de manera independiente como tales y ofrecen a sus empresas clientes proyectos de consultoría, sino también aquellos que forman parte de una firma consultora, que sin ser responsables del proyecto en su totalidad, si responden por parte del proceso que la firma realiza para satisfacer la necesidad del cliente, a ellos los denominamos consultores internos y deben desarrollar las mismas competencias blandas y duras que promulgamos a lo largo del libro.

El consultor interno también lo encontramos dentro de las organizaciones que realizan la venta consultiva, como por ejemplo, los que venden soluciones de tecnología de información, sus vendedores o asesores comerciales desempeñan realmente un rol de consultor involucrándose con el cliente en la solución de una necesidad específica. Para ellos también es importante desarrollar las habilidades blandas que aquí se proponen, aun cuando las competencias duras que se tratan en los hitos de la consultoría no son en su totalidad aplicables.

cionalmente, es importante identificar ciertas actividades o funciones de apoyo que realizan cargos de línea dentro de una organización, los cuales son actos de consultoría para otras dependencias. En esos momentos los gerentes de área o profesionales del *staff* de la organización actúan como consultores sin que se denominen como tales, porque con sus consejos y recomendaciones quieren influenciar a las personas, grupos, departamentos o a la organización como tal.

Como lo concibe Peter Block (Block, 2011),

"la función de apoyar a la gente al interior de una organización ya sea a través de la planeación, la recomendación, la asistencia, en materias tales como: recursos humanos y personal, análisis financiero, auditoría, análisis de sistemas, investigaciones de mercadeo, diseño de productos, planeación a largo plazo, efectividad organizacional, seguridad, entrenamiento y desarrollo, son actos de consultoría y los receptores de esos consejos son clientes".

*"Cada vez que usted da un consejo a alguien que está en posición de tomar una opción usted está haciendo consultoría"*² (Block, 2011)

En estas consideraciones, los profesionales y gerentes de las funciones de apoyo o *staff* de una organización necesitan también, además de las habilidades técnicas e interpersonales, desarrollar habilidades de consultoría para ser efectivos, a pesar de su experiencia en el campo o en la técnica, ya sea financiera, de planeación, ingeniería, de personal, de sistemas o de leyes.

Los planteamientos presentados por Peter Block es útil aquí, para la diferencia entre consultor y gerente para comprender el rol del primero.

Un consultor no es parte del sistema que quiere influenciar y tiene metas en su actividad:

- Generar cambio, ya sea a nivel de estructura, política o procedimientos.
- Fomentar aprendizaje en las personas, grupos o en la organización.

*"En el uso más general, la consultoría describe cualquier acción que usted toma con un sistema donde usted no forma parte de él, una entrevista con alguien pidiendo ayuda es un acto de consultoría, un resumen de problemas, un programa de entrenamiento, una evaluación, un estudio, todo son consultorías que están buscando el cambio. Los objetivos del consultor están en comprometerse en acciones exitosas que resulten en que las personas y las organizaciones se manejen a sí mismas en forma diferente"*³ (Block, 2011).

En contraposición el gerente es quien tiene la responsabilidad directa sobre la acción, ejerce control sobre los resultados, tiene una autoridad formal investida por su cargo dentro de la organización y es el directamente responsable sobre los resultados, con la ayuda o no de un consultor.

Así pues, en ocasiones un profesional o gerente dentro de una organización actúa a veces en un rol de consultor y otras en un rol de gerente, roles que le exigen habilidades y acciones distintas, que son necesarias diferenciar y comprender.

Como el lector puede darse cuenta es de suma importancia diferenciar las acciones de consultoría de otras actividades profesionales, con el fin de poder establecer claridad con el cliente en cuanto a la forma de relacionarse y a los resultados que se pueden esperar.

Todos los profesionales que en su actividad van a ejercer roles de consultores, asesores, prestadores de servicios, al interior de una organización o en forma independiente, requieren comprometerse igualmente en el desarrollo de sus propias habilidades blandas y duras de la actividad de la consultoría.

² Citado de: Block, P. *Flawless Consulting: A guide to getting your expertise Enhanced Edition*. John Wiley & Sons, 2011.

³ Traducido de: Block, P. *Flawless Consulting: A guide to getting your expertise used, Enhanced Edition*. John Wiley & Sons, 2011.

Tipos de consultoría

La consultoría es una actividad genérica que se puede desarrollar en cualquier área del conocimiento y en cualquier sector en que se desempeñe la organización, ya sea público, privado, social, salud, educativo, agrícola, eléctrico, entre otros.

En principio se llevó a cabo esta actividad en el campo empresarial para buscar aumentar la productividad y el éxito financiero de las empresas. No obstante, hoy en día no solo se ha desarrollado en las áreas productivas, administrativas y financieras sino también en las áreas de mercadeo, talento humano, calidad y planeación estratégica.

Es importante aclarar los diferentes tipos de consultoría que se pueden dar de acuerdo con la naturaleza o propósito del servicio que se ofrece:

- **Consultoría organizacional:** ésta va dirigida a fortalecer, generar cambio y aprendizaje en la forma como se administra y gerencia la organización; es transversal, generalista y de carácter estratégico. Como consultoría organizacional o empresarial podemos mencionar la consultoría en: planeación estratégica, gestión de calidad, tecnologías de información y comunicación, y gestión humana.
- **Consultoría técnica:** tiene como propósito atender problemas específicos en procesos puntuales de un área de la organización, se especializa y ocupa de una técnica en particular. Dentro de la consultoría técnica estaría por ejemplo la consultoría en procesos productivos, termodinámica, calibración y manejo de equipos, lubricación, entre otras.

Otra clasificación de la consultoría que se puede hacer es según el área organizacional que atiende, así encontramos con mayor frecuencia los siguientes tipos:

- Consultoría Financiera
- Consultoría en Gestión Humana
- Consultoría en Mercadeo

- Consultoría en Comercialización
- Consultoría en Sistemas de información
- Consultoría Logística
- Consultoría en Producción

Si se tiene en cuenta el enfoque (Quintero, 2013), se puede clasificar la consultoría en:

- **Consultoría de proceso,** aquella en la que se busca la mayor eficiencia y productividad de una organización ayudando al cliente a analizar su situación actual para establecer procesos de mejora.
- **Consultoría de tarea,** ayuda a resolver un problema concreto dentro de cualquier proceso de la organización.

Como el lector puede darse cuenta la consultoría es una actividad profesional que se puede ejercer en un sinnúmero de situaciones y organizaciones.

Elección de la consultoría como actividad profesional

La actividad de la consultoría en muchos casos resulta siendo una elección tomada por las circunstancias más que una opción planeada y trabajada proveniente de una decisión anticipada. De acuerdo con nuestra experiencia la actividad de la consultoría ha sido una excelente opción en nuestras vidas, no solamente desde lo práctico, sino también desde lo profesional.

Muchos de los consultores han llegado a esta actividad sin proponérselo, a pesar de haberla desarrollado con mucha seriedad, la empiezan a ejercer sin saber cómo hacerlo, aprendiendo en el camino con una actitud profesional.

No obstante, hoy en día, tanto instituciones como muchos autores defienden la idea de que la consultoría debe ser una profesión y como tal requiere de entrenamiento especializado, el cual es necesario pues llega a ser indispensable para alcanzar la satisfac-

ción de los criterios de calidad con que evalúan los clientes a los consultores. Sin embargo, en nuestro concepto no se debe tratar como una profesión en sí misma, sino más bien como una especialización de una profesión, ya que requiere de un conocimiento y experticia previa para ofrecer a los clientes.

De todas maneras el ejercicio de la consultoría inicia en la toma de conciencia de qué es lo que sabemos hacer bien, cuáles son nuestras habilidades y nuestros talentos y en reconocer que éstos pueden satisfacer necesidades de otros. Es el darse cuenta de que se posee una serie de competencias que facilitan desarrollar relaciones con otros, identificar problemas, analizar informaciones y generar soluciones que el cliente requiere para afrontar sus situaciones particulares. Es así como muchos han empezado la actividad de consultoría, poniendo al servicio de los clientes sus competencias blandas y duras, generando confianza y obteniendo de él la solicitud de ponerlas en práctica en diferentes ámbitos. De esta manera, varios han empezado a incursionar en nuevos temas donde con la experiencia y el estudio juicioso obtienen la experticia.

En nuestra experiencia un aspecto determinante para que un cliente compre los servicios de consultoría, tanto de un consultor independiente como de una firma de consultoría, son las competencias blandas que manifiesta el consultor que va a ofrecer el servicio. Estos aspectos en la forma de relacionarse (empatía, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación) pesan más en algunos casos que las competencias técnicas del consultor en el momento en que el cliente elige a quien contratar.

La consultoría brinda la posibilidad de satisfacer inquietudes intelectuales como investigar, analizar y estudiar tanto los procesos humanos individuales y grupales como los procesos organizacionales. Da la oportunidad de ampliar el espectro de la experiencia, de conocer muchas organizaciones con diferentes culturas y estilos de gestión, de conocer muchos sectores de negocios y actividades empresariales o sociales. Reta al consultor a afrontar nuevas problemáticas y a emplear creativamente las herramientas de la profesión o área de conocimiento que domina. La consultoría le

exige mantenerse actualizado, estudiar diferentes temas en forma autodidacta y estar en contacto con el entorno del desarrollo del mundo de los negocios y de los servicios a la comunidad.

En general, la actividad misma de la consultoría para muchos les ha suplido el estudio formal de una Maestría, siendo esta vital para las nuevas generaciones, más no lo fue tanto para la generación anterior de los consultores pioneros en Colombia, donde la experiencia cobraba un papel fundamental para complementar la formación profesional y para actuar como consultores. Adicionalmente, la actividad de la consultoría permite al consultor tomar un criterio independiente de la forma cómo aborda los problemas en las organizaciones, arriesgarse a poner en práctica sus ideas y a verificar sus propias hipótesis de las realidades organizacionales, teniendo la oportunidad de *aprender haciendo*. La consultoría da la posibilidad de hacer investigación y de crear las propias teorías o formas de abordar los problemas.

De otra parte, la consultoría es desafiante, exigente y demandante. Requiere de una visión empresarial para tenerla como actividad profesional, de una alta capacidad para asumir riesgos con responsabilidad y de mucha flexibilidad, de tal manera que su ejercicio le desarrolla un gran número de competencias que a veces no se adquieren con sólo la formación académica. En el sentido práctico, la consultoría para algunos es una excelente oportunidad de ser profesionalmente independiente, administrar el tiempo personal y familiar, así como cumplir los propios proyectos de vida. Por todas estas razones, la consultoría se convierte en una excelente alternativa para los profesionales que quieren ser autónomos y generadores de su propio desarrollo.

En la actividad de la consultoría se tiene la posibilidad de manifestar el interés de apoyar a otros, de facilitar el desarrollo de personas y grupos, de ejercer *coaching*⁴ en varios niveles. Permite

⁴ Coaching es un método que consiste en instruir, entrenar o acompañar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir cumplir metas o desarrollar habilidades específicas. Colaboradores de Wikipedia. Coaching (en línea). Wikipedia, la enciclopedia libre, 2016 (fecha de consulta: 5 de septiembre de 2016). Disponible en <https://es.m.wikipedia.org/wiki/Coaching>

también poner en práctica los dones de enseñar y de mostrarles a otros el camino para superarse y progresar, para que otros se empoderen y hagan por sí mismo que las cosas sucedan. Es la posibilidad de compartir y facilitar el aprendizaje con y para otros.

Nuestra experiencia de más de 25 años en la consultoría independiente nos ha permitido observar también que ésta se convierte en una excelente fuente de trabajo cuando hay retiros laborales y las oportunidades del mercado no permiten conseguir ofertas interesantes de empleo. De otra parte, es una excelente oportunidad de trabajar administrando sus propios recursos y dando la posibilidad de desempeñar otros roles profesionales o personales. Además hoy en día los empresarios buscan en ella la oportunidad de contar con el conocimiento especializado a precios razonables e inferiores que los que tendrían al contratar como empleado un profesional experto en un tema de conocimiento.

No obstante, en muchos casos encontramos profesionales desempleados que se dicen consultores “de la noche a la mañana” como una forma de hacerse conocer profesionalmente, obtener ingresos y de buscar empleos más estables. Cuando se elige la actividad de la consultoría como un simple medio de buscar empleo, es cuando los empresarios se pueden llevar ingratas sorpresas, pues la consultoría requiere de una formación de consultor, ya sea por entrenamiento o por experiencia, y siempre debe ser una decisión que defina claramente la relación con el cliente.

De lo anterior concluimos que la consultoría es una excelente oportunidad de desarrollo y ejercicio profesional, la cual se puede elegir como opción laboral con la conciencia y responsabilidad de formarse en ella para alcanzar los criterios de éxito que con ella buscan los clientes. Situación bien distinta a la que se le presenta a un profesional que desempeña la consultoría como un rol o cargo dentro de una organización, ya sea en una empresa de consultoría o en el área comercial de una empresa que vende sus productos o servicios a través de la venta consultiva.

Sea cual fuere el motivo que a usted lo está impulsando a interesarse en la consultoría, o lo haya ya impulsado a desempeñarse

como consultor, en la lectura de este libro encontrará aspectos profundamente relacionados con el ejercicio de la actividad que le ayudarán a reflexionar acerca de su quehacer profesional. Igualmente, invitamos al lector a que reflexione en los diferentes aspectos que son claves en el ejercicio de la consultoría.

Beneficios y aportes de la consultoría

Debido a nuestra experiencia en esta actividad, nos parece valiosísimo detenernos en la reflexión del impacto que la consultoría tiene tanto en personas y grupos como en colectividades, pues es este impacto lo que determina la importancia del quehacer profesional del consultor cuando se tiene éxito en ella.

Es innegable que todo proceso de consultoría tiene un aporte significativo en las personas, tanto en su crecimiento profesional como personal, en los equipos de trabajo en el desarrollo de nuevas competencias y en la cultura de la organización mejorando el clima laboral. Como consultores debemos tener conciencia de la forma como la intervención afecta a cada uno de estos estamentos de la organización cliente. Al comprender el impacto que nuestra intervención va a tener es donde vemos el valor, la importancia y la responsabilidad en nuestro actuar profesional.

Aporte en el crecimiento personal

Cuando una empresa inicia un proceso de consultoría, el consultor se enfrenta con diversas situaciones organizacionales, tanto positivas como negativas generadas por las personas y que tienen que ver con sus competencias, creencias, expectativas, necesidades, temores e inseguridades. Estas condiciones humanas facilitan, entorpecen o hacen imposible el alcance de los objetivos del trabajo contratado. Es por esta razón que en la labor del consultor está trabajar con y para las personas, por ello su intervención debe incidir en forma importante en el desarrollo y crecimiento de las personas de la organización paralelamente con el alcance de los aspectos puntuales objeto de la consultoría.

La consultoría debe ser asumida de una manera integral pues no se puede esperar que los procesos en los que se esté realizando la consultoría mejoren, si quienes están involucrados en ellos están limitando los resultados por sus resistencias y dificultades personales. Una *consultoría integral* reconoce que las personas de la organización deben crecer y desarrollarse para poder lograr el crecimiento y el desarrollo organizacional. Cuando en las organizaciones se trata a los empleados como personas que tienen el poder de crear, de innovar, de pensar y de actuar de manera consciente, los procesos de cambio en que se encuentran involucrados están directamente relacionados con su capacidad de transformación. Sin embargo, no siempre se encuentra entre las directivas actitudes que favorezcan el normal desarrollo de estos procesos personales debido a que en algunas empresas no se considera ni se trata a los colaboradores como lo más valioso de la organización.

Lamentablemente en la mayoría de las organizaciones los procesos de Gestión Humana se limitan a la selección, contratación y entrenamiento del personal para realizar una actividad específica en la organización, dejando de lado actividades que impulsen el verdadero desarrollo de las personas ayudándoles a alcanzar su madurez laboral, socio emocional y espiritual.

Estamos convencidas que el papel del consultor es vital para aportar con su intervención a este desarrollo personal, condición que no es muy común encontrar.

En este sentido la consultoría se constituye en una fuente posible para generar cambios a nivel personal más allá de lo estrictamente funcional. Es decir, el consultor debe detectar, proponer y realizar acciones que apoyen a las personas de la organización a aceptar, comprender y procesar sus situaciones personales que se están expresando en su ejercicio laboral y están incidiendo en la organización.

El consultor debe tener una clara conciencia de que requiere lidiar muchas veces con la baja motivación del personal, con su apatía y poco compromiso, con su baja autoestima y con sus inseguridades y temores al fracaso. Esto implica considerar intervenciones dirigidas a generar entusiasmo, seguridad, autoconfianza, para lograr los propósitos de su consultoría.

En nuestro concepto, un buen proceso de consultoría debe sensibilizar a las personas al cambio y a la mejora, debe estimularlos a tomar riesgos, innovar y probar cosas nuevas; debe permitirles cometer errores y aprender de ellos; debe generar reflexión para cambiar la acción y desarrollar nuevas competencias.

En estos momentos el lector puede estar pensando que no siempre se puede lograr lo que aquí planteamos, y está en lo cierto, pero no podemos dejar de lado lo que consideramos el *deber ser* que siempre debe estar presente en la intención de todo consultor para que los cambios se sostengan en el tiempo. De acuerdo con el tema de la consultoría y las características del contrato en ocasiones, somos conscientes, no puede llevarse a cabo plenamente lo anteriormente expuesto, pero sí debe quedar en la empresa un saber claro sobre la estrecha relación existente entre el desarrollo personal de sus empleados y el de la organización.

Este impacto que la consultoría tiene sobre las personas afecta en primera instancia a las directivas con quien desarrolla la relación y define la ruta del proceso de consultoría. Es con ellas con quienes debe empezar a sensibilizar a la organización en el trato de las personas fomentando valores como el respeto, la confianza, el buen trato y el reconocimiento de su contribución al logro de los objetivos de la empresa. Estas condiciones se dan más con las empresas medianas y pequeñas que con las grandes donde está mejor establecida una cultura organizacional y unas políticas claras de gestión del talento humano. En empresas grandes hay un mayor interés en que sus empleados sean mejores personas y realizan actividades con este fin.

La mayoría de las veces el consultor tiene la posibilidad de asumir el rol de *coach*⁵ de las personas o grupos del sistema cliente, competencia que es útil desarrollar para ejercer la actividad

⁵ Anglicismo que se refiere a la persona que entrena, acompaña e instruye a una persona o a un grupo con el objetivo de cumplir metas o desarrollar habilidades específicas. Colaboradores de Wikipedia. *Coach* (en línea). Wikipedia, La enciclopedia libre, 2017 (fecha de consulta: 21 de Junio de 2017). Disponible en <https://es.m.wikipedia.org/wiki/coaching>

de la consultoría. Para lograr este propósito de impacto en las personas consideramos que el consultor en su perfil debe contar adicionalmente con competencias de: escucha activa, empatía, interés por el desarrollo de otros y liderazgo, como lo exponemos en el capítulo 11.

Por lo tanto, la consultoría es un medio para motivar procesos de crecimiento humano, pues si mejoran las personas mejora la organización, no al revés como a veces se ha creído. El consultor debe saber vender este planteamiento para contribuir al éxito de su intervención.

Para que esto se logre de la manera antes descrita es necesario que el ser humano sea considerado y tratado integralmente, es decir, en conexión cuerpo mente, corazón y espíritu. De esto nos habla Covey cuando hace referencia al paradigma de la persona completa (Covey, 2005).

Según Covey,

“los seres humanos tienen cuatro dimensiones: cuerpo, mente, corazón y espíritu”. Estas dimensiones expuestas por Covey reflejan cuatro necesidades y motivaciones básicas de todas las personas: “vivir (Supervivencia), amar (relaciones), aprender (crecimiento y desarrollo) y dejar un legado (sentido de aportación)” pág. 36.

Los directivos que logran estimular a las personas para que contribuyan con sus talentos son aquellos que atienden las necesidades de las personas completas,

“con un trabajo completo lo que supone una retribución correcta, un buen trato, el uso de la creatividad y oportunidades de atender necesidades humanas sin traicionar principios, estas personas optan por una de las tres opciones superiores: cooperación placentera, compromiso genuino o excitación creativa” pág. 40.

dejando de lado la necesidad de los directivos de tratar a las personas como cosas que se tienen que controlar y motivar a base de zanahorias y garrotes.

El querer servir viene de su dimensión espiritual, de su conexión con sus valores y los de sus semejantes. El trato digno, con respeto y amor contribuyen a que esta persona puede aumentar su potencial. En la medida en que la consultoría le muestre a quienes hacen parte de la organización que esta experiencia laboral es también una experiencia de crecimiento y evolución personal e interior, las personas se involucran con más compromiso, pues comprenden que no sólo se trata de contribuir a la organización sino también a su propia evolución como ser humano.

Fortalecimiento de los equipos de trabajo

La mayoría, si no todos los procesos de consultoría, requieren de trabajar con grupos y equipos de trabajo, ya sea en la consecución de información, análisis y procesamiento de la misma, socialización de resultados, capacitación y entrenamiento, como en el desarrollo de actividades específicas para generar cambio. Por ello el consultor debe tener muy clara la forma como va a impactar positivamente para que el grupo se consolide como equipo, reconozca y valore sus cualidades y competencias, se motive hacia los retos y la superación de obstáculos, identifique sus debilidades y desarrolle planes de mejora.

La participación de los equipos en un proceso de consultoría debe ser planeada y estratégicamente diseñada para que claramente perciban los beneficios y ganancias de ser incluidos dentro del proceso. La motivación y buena disposición que tengan en el proceso van a asegurar su disponibilidad y permanencia hasta el logro de los resultados. Por lo tanto, el consultor debe asegurar una ganancia visible al grupo para tenerlos comprometidos con el proceso. Lamentablemente la mayoría de las veces, por razones de restricciones en el tiempo y otras por descuido, el consultor utiliza los equipos para avanzar en su proceso sin trabajar a conciencia en generar un impacto positivo para ellos. Este impacto positivo, se refiere a aportes a su crecimiento y desarrollo, los que

tienen que ver con nuevo aprendizaje, nuevas competencias y nuevas oportunidades de acción y de reconocimiento.

El consultor al diseñar su estrategia de intervención requiere prever las *ganancias* que tanto las personas como los equipos van a tener de su participación dentro del proceso. Muchas veces con esfuerzos sólo en el ámbito de la comunicación e información se logran algunas ganancias, igualmente que con actividades de reconocimiento y valoración. No obstante, en la medida que podamos crear espacios de aprendizaje, actividades de instrucción y entrenamiento, así como, posibilidades de poner en práctica nuevas competencias, el impacto va a ser mayor. Y como se decía anteriormente, las ganancias van a ser superiores en la medida en que se toquen todas las dimensiones del ser humano: personal, espiritual, social, profesional y laboral.

En ocasiones el consultor se enfrenta con un mal ambiente en el trabajo que indispone a las personas y a los equipos con quienes va a trabajar, generalmente originado por los estilos de dirección autocráticos, los inconvenientes en las comunicaciones o por luchas de poder. Estas condiciones que inciden en el clima se vuelven asuntos que el consultor debe enfrentar con el fin de superar obstáculos que impidan la evolución de los equipos. El consultor debe proponer acciones que lleven, si no a erradicar los problemas, sí a identificarlos y manejarlos de la mejor manera para que su interferencia con el proceso sea la menor posible. Por ejemplo, puede realizar jornadas de empoderamiento donde las personas y los grupos puedan reconocerse en sus valores y recursos, donde se genere un ambiente positivo de crecimiento y cohesión de equipo que amaine las dificultades en el clima.

Dentro de las iniciativas del consultor podríamos incluir:

- Reuniones de análisis y solución de problemas
- Fortalecimiento de las relaciones y el compromiso con los clientes internos
- Desarrollo y formación de líderes
- Formación de equipos de alto desempeño
- Definición de visión de equipo

Iniciativas que estén dirigidas a fomentar el desarrollo de las potencialidades del individuo y de los grupos, ayudan a superar los obstáculos de clima organizacional, lo cual agiliza los demás procesos en que esté involucrada la consultoría y facilitará la búsqueda de los resultados esperados del proceso. Las intervenciones del consultor tienen un impacto importante en el clima organizacional como se verá a continuación.

Impacto en el clima organizacional

El clima organizacional en el que se trabaja en una empresa está dado por los comportamientos, creencias y sentimientos que viven los colaboradores en su día a día dentro de la organización. Estos pueden ser impactados con las intervenciones que el consultor propone en su proceso de consultoría especialmente cuando los hacen partícipes del proceso a los miembros de los diferentes equipos.

Los colaboradores se sienten reconocidos y valorados cuando las directivas de una organización, al invertir y definir una intervención con un consultor, demuestran su interés en el desarrollo de la empresa. Esto hace que los colaboradores de la empresa se sientan estimulados y esperanzados con un crecimiento o cambio potencial. Una nueva intervención genera novedad, cambio y esperanza en un mañana mejor expresado en condiciones laborales mejores, pero solamente se da si el clima de la empresa es esperanzador, positivo y optimista. De no ser así, puede percibirse por el contrario como amenazante, peligroso y riesgoso generando miedos e incertidumbre especialmente cuando en la cultura o el clima de la organización se vive la desconexión, la incoherencia y el trato amenazante hacia los colaboradores. Por eso es tan importante que el consultor tenga una evidencia cercana del clima organizacional en el que se trabaja en la empresa, pues dependiendo de éste va a tener un impacto positivo o negativo al comienzo de su intervención, teniendo que desarrollar estrategias para estimularlo o contrarrestarlo.

El consultor debe ser muy consciente de que cualquier intervención que realice en el proceso de consultoría debe mejorar, enri-

quecer y optimizar el clima organizacional, y es a partir del conocimiento de esta realidad que diseñe sus intervenciones. De esta manera, se puede asegurar que los cambios se apropien por parte de los colaboradores y puedan perdurar en el tiempo.

Las intervenciones deben asegurar no solo el interés inicial por parte de los colaboradores, sino que el consultor se debe preocupar por mantenerlo y aumentarlo durante todo el proceso, para lo cual debe tener en cuenta estrategias de participación y comunicación de los avances que estimulen a la organización a tener expectativas positivas hacia la finalización del proceso motivo de la consultoría.

Igualmente, las directivas y líderes de procesos deben estar atentos y comprometidos con todo el proceso de la consultoría para contribuir y sacar provecho de todo lo aprendido y de los nuevos comportamientos, creencias y sentimientos que se van generando al interior de la organización con el fin de potencializarlos y difundirlos en los demás procesos organizacionales y así afectar la cultura en forma más positiva.

El proceso de consultoría aporta metodologías, técnicas, herramientas, formas de relacionarse, así como, informaciones, conocimientos y aprendizajes que deben ser reconocidos, recogidos y utilizados en el quehacer de la organización. Para lograrlo el consultor y las directivas deben generar espacios de reflexión a fin de apropiarse de los nuevos aprendizajes y lograr trasladarlos a los demás procesos o áreas organizacionales. Estos espacios de reflexión deben permitir el reconocer el proceso que se vive con los resultados obtenidos del mismo, la identificación de las formas distintas de poder hacer, pensar o sentir las mismas realidades, las cosas que funcionan y las que no funcionan, las nuevas formas de encarar las realidades sean problemáticas o no, extraer las nuevas informaciones y todo aquello que va a constituir el nuevo conocimiento.

Un espacio de reflexión se crea dando la oportunidad especialmente en tiempo de sentir, pensar y recrear lo vivido, de facilitar la expresión, la discusión y el debate de lo experimentado y lo

concluido, y especialmente de vislumbrar las posibilidades futuras de aplicar lo aprendido y finalmente tener la oportunidad de aplicar formas nuevas de acción. Esto puede ser una reunión, una encuesta, un *blog*, un chat.

La consultoría es la oportunidad que tiene el empresario y las directivas de una organización para aprovechar la intervención del consultor y retar a las personas a salirse de su zona cómoda, asumir nuevas responsabilidades que le permitan manifestar y desarrollar nuevos niveles o nuevas competencias que su trabajo ordinario no le permiten, afectando de esta manera también los niveles de productividad y de desarrollo del personal.

El Consultor debe tener en cuenta que sus intervenciones pueden afectar el auto concepto, la auto imagen y la auto estima, así como el concepto, imagen y estima que otros tengan de directivos y líderes pudiendo lastimar egos, generando defensas o resistencias innecesarias. Por este hecho, las intervenciones del consultor deben ser cuidadosas para respetar las creencias que otros tengan de sí mismos y de los demás, velando en lo posible por reconocer y valorar a las personas.

Por lo tanto es innegable cómo un proceso de consultoría afecta el clima organizacional, las relaciones entre las personas y los niveles de rendimiento de personas y grupos. Este impacto debe ser trabajado en forma estratégica por el consultor para que sea lo más positivo posible.

Beneficios para empresarios y directivas

La consultoría les facilita a los empresarios y a las directivas el debatir, conocer y reflexionar en temas que no son de su experticia, les permite acceder a conocimiento certificado y a beneficiarse del mismo no solo en aprendizaje nuevo sino en acciones concretas que le permiten agregar valor a su empresa.

Contar con un consultor les permite tener un interlocutor válido que tiene visiones diferentes a las suyas con quien pueden ventilar sus inquietudes, sus temores y sus presentimientos.

La temporalidad de los procesos de consultoría les da la posibilidad de contar con sus aportes sin encarecer la nómina y sin recargar la estructura. Esto les da la libertad de suspenderla cuando lo estimen conveniente y de volver a contratar cuando lo requieran.

En general podemos decir que la consultoría tiene mucho impacto en las empresas, especialmente cuando se afectan otros procesos organizacionales paralelos. La organización concebida como un sistema abierto, nos permite asegurar que el cambio producido en uno de sus procesos como efecto de la consultoría, afecta a todos los demás procesos o subsistemas que la componen. Por todas estas consideraciones, es de vital importancia asegurar la calidad de la consultoría que se contrata, tanto de la empresa o el consultor que la va a llevar a cabo, como de la metodología y el diseño que se plantea, así como de los recursos que se van a asignar para la misma. Para Kubr (Kubr, 2012) las razones que motivan a los empresarios y a las directivas a contratar un servicio de consultoría son:

- Alcanzar los fines y objetivos de la organización.
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales.
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- Mejorar el aprendizaje.
- Poner en práctica los cambios

Por lo tanto la calidad de la consultoría debe estar referida al alcance de los objetivos que los empresarios tienen para contratarla. El impacto que tenga la consultoría en los empresarios y las directivas se debe preservar recogiendo el aprendizaje organizacional que la empresa obtiene con la experiencia de la consultoría.

Por lo tanto es recomendable generar un proceso de reflexión que permita apropiarse en términos de aprendizaje los conocimientos que se extraen de la experiencia de la consultoría. Para ello el consultor debe alentar a las personas y equipos de la organización a escribir documentos donde cuenten una historia crítica del proceso de consultoría a partir del cual se generen conversaciones que permitan entender la dinámica de un resultado notable que se pueda repetir.

Capítulo 2

Aspectos claves en la consultoría

Todo proceso de consultoría sin importar su tipo, enfoque o área en que se aplique debe contemplar una serie de acciones fundamentales para lograr sus propósitos y buscar la excelencia en su realización. Es así que el consultor debe tener presente una serie de comportamientos y actitudes que le aseguren un buen desempeño y el alcance de los resultados esperados. Por ello es importante cumplir unas reglas de oro y seguir unas recomendaciones fundamentales como las sugeridas.

Reglas de oro

Nos referimos a reglas de oro a los aspectos críticos que se deben tener en cuenta para asegurar el éxito en el proceso de consultoría. Son comportamientos, actitudes, valores que deben estar siempre presentes en la relación con el cliente para poder agregarle valor y llevar el proceso a feliz término cumpliendo metas o muchas veces superando las expectativas.

El aprendizaje que el consultor valientemente hace de sus propias equivocaciones y de sus aciertos le va generando claridad sobre cómo debe fundamentar su actividad.

Estas reglas de oro no son negociables en el proceso de consultoría, siempre deben estar presentes al realizar la actividad, con el fin de lograr el propósito. Son el faro que guía al consultor para saber lo que es correcto o incorrecto en la actividad de la consultoría, es el referente para juzgar y evaluar toda acción dentro del proceso.

Según nuestra experiencia podríamos definir como reglas de oro de la consultoría las siguientes:

1. **Ética:** la relación se basa en la transparencia y el comportamiento ético en todas las actuaciones respetando la cultura de los negocios de la organización cliente, del consultor y de las personas. Todo actor en el proceso de la consultoría debe ser íntegro y honesto con lo que se promete, se dice y se hace, siendo confiable y creíble para el otro. Adicionalmente la ética comprende también la confidencialidad de la información, protegiendo la intimidad y la seguridad del cliente, evitando divulgar aspectos que se han confiado y que solo le pertenecen a él, cuidando de que no lleguen a terceros informaciones que le pueden afectar su mercado o sus estrategias.
2. **Crecimiento:** todo proceso de Consultoría debe dar como resultado el crecimiento y el desarrollo de las personas, los equipos y la empresa como un todo, satisfaciendo necesidades (reconocidas o no por el cliente) y agregándole valor a las organizaciones.
3. **Servicio:** la consultoría es una actividad de servicio, de apoyo y ayuda a las personas donde la generosidad en el conocimiento, la información y la disposición de recursos garantiza el logro de los resultados.
4. **Co- construcción:** la responsabilidad del proceso es compartida entre cliente – consultor, comprometidos ambos en la co-construcción de soluciones, donde la relación es bidireccional y se fundamenta en el gana – gana.

Un proyecto de consultoría que no cumpla con alguna de la condiciones planteadas anteriormente es mejor no darle inicio tanto por la reputación del consultor como por el beneficio de la organización.

Cumpliendo estas reglas de oro se asegura una apropiada relación con el cliente que conduce a tener el terreno abonado para sembrar y generar cambio en las organizaciones.

Recomendaciones generales para conducir el proceso

Las recomendaciones generales las presentamos clasificándolas, por el momento, en que son más útiles en el proceso de la consultoría, pero no significa ello que sean exclusivas de ese momento, pueden ser valiosas en cualquiera de las etapas del proceso.

Sugerencias para iniciar el camino

- Escuche y tenga presente todos los deseos e intereses del cliente e involúcrelos creativamente en la propuesta y en la intervención.
- Póngase en el lugar del cliente para conocer sus necesidades, temores y dificultades con el fin de facilitarle la toma de decisiones y el compromiso con el proceso.
- Sea consciente de sus alcances y limitaciones para poder decir NO cuando se requiere. Evite prometer lo que no puede dar por falta de conocimiento o experiencia.
- En lo posible firme contratos y deje por escrito los acuerdos a que llegó con su cliente para asegurar que ambos han comprendido el mismo mensaje y para que sea conocido de la misma manera por otras personas durante el proceso.
- Desde el inicio asegure la transparencia en la comunicación, siendo sincero y abierto y asegurándole al cliente el manejo confidencial de la información que entrega.
- Comprenda a cabalidad lo que le acontece a su cliente dándole participación a éste para entre ambos construir la descripción de lo que sucede. Su conocimiento solo es una parte de la realidad, el cliente posee otra cara de la misma, la cual se debe tener en cuenta en el proceso.
- Involucre en las sesiones iniciales y de planeación al mayor número posible de personas de la organización cliente, recuerde que al dar participación se reduce la resistencia.

Alertas para recorrer el trayecto

- Toda actividad que se plantee en el proceso debe tener una clara orientación hacia el resultado propuesto en la consultoría.

- En el manejo de las relaciones y de las vicisitudes del proceso debe tener la claridad de un objetivo a largo plazo en su relación con el cliente.
- Vivencie el proceso de consultoría como un reto a lograr, poniéndole todo el empeño y el compromiso para la superación de los obstáculos que se presenten en el camino.
- Reconozca para luego respetar y evidenciar los valores organizacionales e incorporarlos en el proceso de consultoría.
- Cree canales de comunicación de doble vía donde las personas estén informadas y disponibles para el avance de los procesos.
- Vele por mantener la transparencia en la comunicación construyendo credibilidad y confianza en la relación.
- Manténgase siempre en contacto con la realidad a pesar de que se contraríen los planes y las expectativas iniciales, para poder hacer los ajustes necesarios y responder a las necesidades que van surgiendo en el proceso.
- Sea flexible, vaya al ritmo del cliente reconociendo sus resistencias, temores, ayudándole a reconocer barreras que el mismo se impone y facilítele el cambio.
- Asegúrese de mantener claros los roles, las metas y los procedimientos.
- Ante los impases que se puedan presentar en el proceso de la consultoría, dele prelación a las personas sobre los aspectos técnicos del proyecto, los cuales puede atender cuando las circunstancias hayan mejorado.
- Cree una solución a medida de su cliente, todo cliente es único, lo que ha hecho con otros sólo es su aprendizaje para crear nuevas soluciones.
- Mantenga el liderazgo dentro del proceso que está gestionando, cree la oportunidad para presentar sus recomendaciones, comentarios e iniciativas.
- Afronte las incomodidades que percibe se están generando con su cliente, no deje avanzar el malestar, llegue a nuevos acuerdos, recomponga la relación antes de seguir con el proceso.
- Ante una duda, pregunte y afronte, no se base en suposiciones. Comparta la situación con el cliente.
- Evite hablar mal de los involucrados en el proceso, ya sea de los miembros de la empresa o de su equipo de consultores, que no estén presentes. Reúnase y confronte directamente con ellos.

- Centre el cambio sobre las fortalezas de la organización, evite desatender los logros y avances que su cliente ha hecho por sí mismo.

Consideraciones para el cierre

- Promueva la fase de seguimiento, ya sea que le corresponda al cliente o a usted, para responder tanto a las expectativas del cliente como a lo pactado inicialmente.
- Fomente la independencia de su cliente facilitándole el aprendizaje y empoderándolo para que continúe gestionando el cambio por sí mismo.
- Reflexione sobre el proceso e identifique sus aprendizajes haciendo uso de la bitácora de aprendizaje que proponemos en la página 65.
- Aprenda de los errores, evite adoptar actitudes defensivas o de culpabilidad, el resultado es una construcción conjunta donde se comparte la responsabilidad.
- Procure dejar abiertas las puertas con su cliente, mantenga con las personas que participaron en el proceso una relación abierta y cordial.
- Establezca en lo posible, encuentros futuros para evaluar el mantenimiento del cambio, el desarrollo del seguimiento y para fortalecer la relación comercial con su cliente.

Las recomendaciones aquí presentadas las debe seguir todo consultor que desee llevar con éxito el proceso de consultoría en cualquier organización, éstas le permitirán tener una guía en su actuar diario teniendo en cuenta que todo lo que hace es una intervención. Aún cuando el consultor deba estar comprometido con su cliente en resolver la situación que lo aqueja, no podemos olvidar que el cliente es quien posee la situación a resolver y como tal el consultor lo debe comprometer con la apropiación de la solución para llevar a feliz término el proceso.

Es importante destacar que el consultor debe estar también presto a decir NO cuando la química con su cliente no sea buena, cuando no se comparten los mismos valores y se encuentren actitudes diametralmente opuestas ya que esto le impedirá alcanzar

con éxito los resultados que se esperan de la intervención. Y por ende, como hemos dicho anteriormente, cuando el consultor no se encuentra preparado para manejar idóneamente la condición presentada por el cliente. En este caso lo recomendable es hacer un corte con el cliente sobre el tiempo invertido en el proceso y los logros parciales alcanzados. De ser posible facturar lo realizado hasta el momento y dejar la relación en los mejores términos. En caso de no poder facturar es aconsejable que el consultor identifique los aprendizajes para evitar en el futuro situaciones similares.

Capítulo 3

De los desaciertos al éxito en la consultoría

Todos los procesos de consultoría tienen tropiezos en diferentes momentos, los cuales pueden provenir de las circunstancias organizacionales que se estén viviendo, de las personas encargadas en la empresa o del mismo consultor.

La importancia de reflexionar sobre los desaciertos está en que le damos valor a lo que usualmente desanima y crea inseguridad en el consultor, retrayendo e inhabilitando su posibilidad de crecer y de empoderarse con lo que no funcionó en sus procesos de consultoría. Por el contrario, consideramos que los errores y los fracasos son parte importante de los aprendizajes de la vida, son insumos de gran valor para el crecimiento personal y profesional, como tal, les debemos dar un lugar destacado en el fortalecimiento de nuestras competencias.

Los aprendizajes más valiosos vienen, muchas veces de los fracasos o equivocaciones que se cometen, los cuales frecuentemente son obviados, evadidos y no tenidos en cuenta por los consultores por querer proteger su ego, su autoestima o imagen frente a otros.

Hemos encontrado que estos desaciertos son un capital precioso para conocer la forma como no se debe proceder, dándonos la oportunidad de ampliar nuestra experticia encontrando nuevas formas de actuar.

Se debe invertir tiempo para reflexionar en lo que no funciona, en lo que se podría hacer mejor y de esta manera crear caminos para identificar y explorar lo que es exitoso en los proyectos que emprendemos.

De estas reflexiones, un buen consultor aprende y desarrolla competencias para crecer en su profesión; al *aprender haciendo* fortalece su experiencia.

Hay consultores que se ven obligados a vender una imagen de *sabelotodo*, de dominio de los temas, de autosuficiencia, motivo por el cual les cuesta trabajo identificar sus propias fallas y aprender de los fracasos y mucho menos anunciarlos para que otros puedan aprender de ellos.

Equívocos provenientes del consultor

Hay diferentes tipos de desaciertos de los que podemos aprender como son errores de metodología, proceso, diseño, enfoque, relaciones y estilo.

Esto quiere decir que en todo momento el consultor debe estar atento a recoger estos aprendizajes evaluando en forma permanente su actuar y el resultado de las actividades que emprende en su proceso de consultoría, para lo cual debe desarrollar métodos que se lo permitan.

De todos los errores que se pueden presentar en la consultoría hay cinco que evaluamos como los más críticos por parte de un consultor:

1. No generar confianza y credibilidad

Desde el inicio de la relación el cliente está en una permanente evaluación de las competencias del consultor y de la decisión acertada de su contratación. Por ello cada momento de verdad ⁶con el cliente es una oportunidad que tiene el consultor para manifestarle su competencia tanto en lo técnico, como en lo humano. Por esta razón, debe ser un ser íntegro, con armonía entre

su pensamiento, palabra y acción, esta congruencia es lo que le genera credibilidad frente a las personas de la organización. Un comportamiento confiable hace que los demás generen confianza en él, de ahí lo valioso de manifestarla con las personas, de tener una actitud abierta y generosa, en respuesta, esta actitud va a fomentar seguridad frente al consultor. Si logramos generar confianza y credibilidad vamos a disminuir la resistencia al cambio y facilitaremos la aceptación de las sugerencias y los nuevos planteamientos.

2. No escuchar e imponer su pensamiento

La escucha activa es fundamental para generar la empatía que el consultor requiere para establecer una relación sólida, donde se puedan abordar temas delicados en una atmósfera de seguridad e intimidad que facilite la identificación de problemas y posibilite la expresión de inquietudes, temores y desasosiegos de las personas de la empresa.

Al escuchar el consultor está aprendiendo de su cliente, esto le facilita su trabajo y le permite crear una atmósfera de construcción conjunta. Lo anterior va a satisfacer las necesidades que el cliente tiene de participar y contribuir con su visión. Si no escuchamos, no le estamos dando participación a las personas de la organización cliente lo que lleva a que se cierren, no escuchan y rechacen las recomendaciones del consultor. Además el no escuchar le impide al consultor atender en forma adecuada sus propias realidades para dar una respuesta acertada a las mismas. Esto genera una atmósfera de tensión que va en contravía con el ambiente que se debe crear, de creatividad y de emoción de generar un cambio organizacional. Este tema lo ahondaremos en el Capítulo 7: El reto de la comunicación efectiva.

3. Ser soberbio y egocéntrico

El consultor debe asumir una actitud de humildad, de querer aprender de la organización cliente, de buscar las respuestas en las personas de la organización, de apreciar lo que ellas aportan y las visiones que tienen del problema. Si el consultor asume una

⁶ Un momento de verdad es cualquier episodio en que el cliente entra en contacto con el consultor que le permite llevarse una opinión o percepción acerca de la calidad del servicio que presta, involucra tanto aspectos físicos de infraestructura, sistemas y equipos, como principalmente de interrelación humana.

actitud soberbia, de sabelotodo, de infalible, lo único que va a generar es recelo, antipatía y distanciamiento.

4. *Comprometerse con lo que no sabe hacer*

No solo demuestra falta de integridad, sino que puede hacer daño a la organización, a su propia imagen y a la del gremio de los consultores. El consultor debe ser honesto consigo mismo y con la empresa cliente para rechazar los encargos que el cliente le solicita, por no estar preparado para hacerlo en forma idónea. El cliente debe saber si el consultor cuenta o no con la experiencia, y es él, quien a conciencia decide si quisiera asumir el riesgo de que el consultor asuma el encargo, a pesar de no tener la experiencia. En esta situación, el consultor debe comprometerse a prepararse, buscar los apoyos y herramientas necesarias para alcanzar el resultado esperado. Fue así como a una de las autoras un cliente le solicitó prepararse para manejar un tema de negociación que no conocía, ya que quería contar con su perfil profesional y humano para llevar a cabo esta tarea. Con el compromiso mutuo del cliente y del consultor se preparó el tema y se ajustó a la necesidad particular de la organización con un resultado muy satisfactorio para ambas partes.

5. *Descuidar el manejo político de las relaciones*

Esto hace referencia a desatender las presunciones, las valoraciones y la imagen de las personas teniendo comportamientos que generen antipatías, distanciamientos, prevenciones y malestares al herir susceptibilidades y no atender la autovaloración (ego) de las personas. Hay que tener mucho cuidado al decir o hacer cosas que se puedan percibir en contra del pensamiento, de la posición o de las necesidades de las personas o de la empresa. Se debe ser muy respetuoso y cuidadoso con los comentarios, anécdotas, chistes, nominaciones, juicios para evitar ofender o malhumorar a las personas de la empresa. Como por ejemplo, lo que sucedió con un caso desafortunado de hacer un chiste referente al país de origen del cliente, esto lo molestó y generó distanciamiento y antipatía. En otro caso, al manejar un proceso de Planeación Estratégica en una organización cliente, un gerente de área planteó

dentro de sus acciones para lograr los objetivos que se estaban definiendo, la modificación de actitud del Gerente General, quien estaba presente y se molestó posiblemente porque el consultor no reaccionó al comentario, distanciándose y dejando de apoyar el proceso.

Adicional a estos errores críticos podemos revisar otros que se cometen con cierta frecuencia y pueden entorpecer el alcance de los objetivos:

- *Afán de cumplir lo contratado*

Los afanes por cumplir lo prometido en las propuestas y contratos, así como, por ajustarse a los cronogramas, presionan demasiado impidiendo la flexibilidad que muchas situaciones requieren. Esto lleva a que algunos consultores desatiendan los nuevos requerimientos explícitos o implícitos que la organización cliente manifiesta durante el proceso, dejando finalmente desatendidas necesidades puntuales relacionadas directamente o no con el tema de la consultoría e impidiendo generar cambios sostenibles en el tiempo. Por ejemplo, en una empresa de comida rápida en un programa de entrenamiento un consultor le dio prioridad a cumplir el programa establecido y no atendió las necesidades particulares de unos participantes de detenerse en un tema, lo que generó insatisfacción general en la audiencia y el resultado final fue la cancelación de un segundo entrenamiento ya acordado.

Por lo tanto, el consultor debe ser cuidadoso y mantener un equilibrio entre lo acordado y las nuevas expectativas que se generan en el proceso con el fin de generar satisfacción en el cliente.

El anterior caso revela que en las propuestas y en el proceso de contratación hay que dejar cabida a cambios, adiciones, observaciones y sugerencias que le permitan al cliente definir en forma consciente el alcance que le quiera dar al proceso de consultoría contratado.

- *Desconocer los resultados de otras consultorías y los avances logrados por el cliente.*

El consultor debe partir de los logros obtenidos por el cliente en otros procesos de consultoría o de desarrollo interno que se hayan realizado con anterioridad o que se estén llevando a cabo simultáneamente, con el fin de aprovechar y coordinar esfuerzos que impulsen y que hagan sinergia.

- *Omitir el seguimiento.*

Un desacierto de diseño es no plantear, ni realizar desde el inicio de la consultoría un seguimiento concienzudo que asegure la consecución de resultados sostenibles en el tiempo. Muchas veces el seguimiento no es explicitado desde el inicio en la relación cliente – consultor, generando falsas expectativas en alguna de las partes lo que genera finalmente razones de insatisfacción.

El seguimiento es algo que se debe pactar desde el inicio, definiendo los responsables y las actividades que se van a realizar, así como, la inclusión del valor de las horas de trabajo adicionales en la tarifa de honorarios o propuesta económica que se plantee.

Es frecuente encontrar empresas que han invertido en consultoría para la realización de su Planeación Estratégica. No obstante, no se realiza seguimiento de los planes de acción y de los indicadores de gestión definidos, perdiéndose el efecto de lo realizado en la primera consultoría. Esto sucede por la falta de planeación desde el inicio de un seguimiento que estimule y apoye a la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos y que debe ser involucrado en la planeación del proyecto.

- *Falta de exploración de expectativas y definición del alcance del proyecto*

Los consultores pueden caer en situaciones no deseadas con el cliente al no explorar concienzudamente desde el inicio las expectativas y el alcance que va a tener lo solicitado por este.

Una empresa, por ejemplo, tenía como expectativa que el consultor socializara con todo el personal de la organización los resulta-

dos del proceso de consultoría, hecho que nunca fue solicitado ni comunicado explícitamente al consultor en el momento de la contratación del servicio. El satisfacer esta expectativa le implicaba al consultor jornadas de trabajo adicionales de dos horas con cada división, o una jornada general de 8 horas con toda la organización, además de unas 16 horas de trabajo no presencial para el diseño y el montaje de las jornadas lo que suponía un sobrecosto importante para ambas partes, costo que el cliente no estuvo dispuesto a asumir. Lo anterior motivó al cliente a asignarle esta función de capacitación a otro consultor que le estaba trabajando en otra área, solicitándose como valor agregado de los servicios que le estaba prestando a la organización. Esta situación llevó a que el cliente le asignara la socialización a una persona no experta en el tema con los inconvenientes obvios de esta decisión. Adicionalmente, el resultado para el consultor gestor del trabajo fue desalentador, pues era quien había realizado la conceptualización del proceso de consultoría cuyo fruto se le entregó a otro consultor neófito. Esta situación que también tuvo un costo (no monetario) para ambas partes, se pudo haber obviado si desde el inicio el consultor explora con mayor detenimiento las expectativas del cliente para que hubiera tenido la oportunidad de involucrar este trabajo adicional de socialización en su propuesta económica.

- *Fallas en el proceso de comunicación*

Como en toda relación humana, en la consultoría hay frecuentes fallas en el proceso de comunicación, a las cuales el consultor debe dar la relevancia que tienen en la calidad de la relación que establece y desarrolla con su cliente. El consultor debe tener mucho cuidado con las susceptibilidades de las personas las que pueden darse por sus orígenes culturales, creencias religiosas, afiliación e intereses políticos, por mantenimiento de imagen o poder, por diferencias de género, entre otras. En la relación con el cliente se deben evitar confrontaciones, opiniones personales, chistes, trato confianzudo que pueda dañar la relación formal de la consultoría, la que pudiendo ser muy cordial no es una relación social de amistad.

- *Confundir su rol*

En muchas empresas, especialmente en las de familia, se pueden llegar a evidenciar en el proceso de la consultoría los conflictos que internamente las aquejan. El consultor puede convertirse en el paño de lágrimas de unos y otros, situación delicada que se debe manejar con mucho tino para no entrar a formar parte del conflicto, para dar el apoyo que cada una de las partes requiere y lograr que el conflicto no interfiera en el proceso de la consultoría. En una empresa familiar de manufactura, dos hermanos que ocupaban cargos directivos no se comunicaban por rivalidad familiar. Esto hizo que cada uno de ellos aprovechara al consultor para comunicar sus insatisfacciones y hablar negativamente del otro. Situación que se puso crítica en una reunión de la empresa donde se estaban definiendo los valores organizacionales y los perfiles de los cargos directivos. Por el tema de la reunión, al ser ellos directivos, y principalmente por no haber sanado los conflictos familiares, los llevó a hablar en público de las características negativas del otro, hecho que hizo que uno de ellos llevara la discusión al plano personal y familiar. Ante esta situación el consultor promovió la calma de los ánimos y decidió terminar la reunión para quedarse solo con ellos y fomentar una conversación personal de apertura que les permitiera aumentar la comprensión mutua. No obstante, el suceso no facilitó la buena disposición de ambos hacia el proceso de consultoría, teniendo el consultor que terminar el proceso cuidando de ser imparcial y equitativo, organizando las actividades de tal forma que no se encontraran nuevamente a solitud de ellos.

Experiencias como esta nos hace ver cómo los ánimos y las disposiciones personales de los participantes afectan los procesos de consultoría teniendo el consultor que estar muy atento a escuchar, no juzgar y crear espacios de encuentro y resolución de diferencias, mostrándose siempre imparcial y respetuoso con cada uno de ellos. Sin embargo, en casos como el descrito pueden existir problemáticas muy personales que se salen de las manos del consultor y que deben de ser atendidas por otros profesionales. Es muy importante que el consultor no se aleje de su rol y no caiga en la tentación de convertirse en terapeuta de sus clientes por más que la situación lo invite a ello.

- *Actuar sin tener en cuenta la cultura y el clima de la organización*

Cuando se trabaja con grupos el consultor debe tener presente que al interior pueden existir rivalidades, temores, prevenciones, mal manejo de la autoridad, malas relaciones entre compañeros, inseguridades, que al ponerlas de manifiesto en la actividad que se desarrolla pueden incomodar y generar rechazo. Por esto es muy conveniente pedir permiso, llegar a acuerdos previos, crear seguridades en el grupo, cuidar la confidencialidad y el respeto con que se deben relacionar todos al interior del grupo. Por esto se debe hablar con anterioridad con los jefes para poder identificar la cultura y el clima laboral del grupo y las posibles rivalidades al interior para saber cómo manejarlas.

- *Ofrecer soluciones estándares*

Una situación que se observa con cierta frecuencia en los consultores, es la tendencia de crear paquetes iguales o la misma solución para diferentes clientes. Aunque esta práctica puede responder mejor a las necesidades comerciales de venta y ejecución del servicio de la profesión de la consultoría, no responden a las necesidades específicas de cada cliente en particular. En nuestra experiencia los estándares en la metodología y el proceso limitan el actuar del consultor sesgándolo y alejándolo de la realidad del cliente.

Cada cliente es una organización que está determinada o definida por la estructura, el tipo de negocio, la cultura, las personas; esto la hace ser como un ser viviente, único e irrepetible. Por esto es importante según el sistema cliente precisar la metodología, el proceso y la elección de herramientas y técnicas para cada proyecto de consultoría.

Hay que crear la solución justa para el cliente, como cuando vamos al sastre y queremos que el vestido quede a nuestra medida. Por ello es tan importante que el consultor cuente con flexibilidad y creatividad para diseñar lo que el cliente en particular requiere para satisfacer sus necesidades particulares, ya sea ajustando su modelo estándar o diseñando la solución específica para éste. Esta acción debe hacerse en la medida en que nos vamos enfren-

tando con la realidad del cliente y vamos tomando conciencia de lo que realmente necesita. Como en las consultorías de gestión de calidad que a pesar de aplicar una misma norma, de trabajar con empresas del mismo tamaño y sector, los sistemas de calidad resultan diferentes. Cuando los sistemas se copian generan tropezos en la ejecución y en la apropiación de los mismos por las personas de la empresa.

Igualmente, el consultor debe tener cuidado de no proponer por moda, metodologías o herramientas que no respondan a las características particulares del cliente y no le generen valor agregado.

Teniendo en cuenta que la mayoría de las empresas en Colombia son Pymes, y que estas se han creado en forma empírica, se hace más relevante ajustarse a cada una de sus particularidades más que aplicar modelos estándares e importar teorías y métodos de otros países.

- *Aceptar el diagnóstico del cliente*

Un desacuerdo de proceso muy usual es no investigar la solicitud inicial del cliente. Esto sucede cuando los procesos de consultoría empiezan con un problema sentido por el cliente y aceptado por el consultor sin una debida profundización que permita confirmar su relevancia en la situación actual de la organización, o bien, desconociendo la relación que éste pueda tener con otras condiciones que padece la organización.

Al querer el consultor responder ágilmente al pedido del cliente puede ocuparse del problema que no le agrega valor a las condiciones que está atravesando la organización. Por ello es recomendable que todo proceso de consultoría inicie con un diagnóstico que permita avizorar la importancia del problema y su relación con otras situaciones por las cuales está pasando la empresa, ya que en muchas ocasiones el empresario no es consciente de los inconvenientes que aquejan a su organización, lo que lo lleva a no definir prioridades acertadas.

Una empresa pyme de productos de cuero solicitó una consultoría para obtener la certificación en calidad, pues consideraba que

su falta de recurso financiero iba a ser superada al estar certificado. El consultor debió indagar los demás aspectos relacionados con la escasez de dinero para ayudarle a fijar las prioridades, las cuales no estaban en la certificación de calidad, sino en la falta de actualización de sus productos para hacerlos competitivos en el mercado y así aumentar sus ventas; por este motivo se le aconsejó aplazar la certificación solicitada.

Dependiendo del área de consultoría, el consultor debe desarrollar herramientas ágiles que le permitan ampliar su mirada de la queja o motivo de consulta del cliente, como la que aparece en el Anexo 1 – ***Encuesta inicial para precisar solicitud del cliente***. Con esta guía puede ampliar la información de la solicitud del cliente para ayudarle a precisar sus prioridades y expectativas. El consultor puede adaptar esta herramienta a sus necesidades específicas según el tipo de consultoría que realiza.

Para muchos tipos de consultoría, es útil tener una visión integral de todos los procesos de la organización antes de iniciar el proceso de consultoría ofrecido, con el fin de que el cliente aumente su conciencia del estado de la gestión de la empresa para definir prioridades de acción. Esta información la podemos recoger con una herramienta como la que proponía en el 2013 la CCB en su página web para el autodiagnóstico empresarial y que el consultor puede adaptar para cada caso particular, ver Anexo 2 – ***Autodiagnóstico Empresarial***.

- *Excluir a las personas de la organización implicadas en el tema de la consultoría*

En el proceso el consultor debe estar atento a dar participación al mayor número de personas del sistema cliente relacionadas con en el tema de la consultoría que se está llevando a cabo. Hemos encontrado que en algunas organizaciones el impacto de la gestión del consultor no se hace evidente, pues se han mantenido al margen a personas que pudieran haber sido los líderes, promotores o seguidores del proceso. En ocasiones estas personas que no se han tenido en cuenta durante el proceso se pueden convertir en detractores u opositores del cambio pretendido por el consultor al interior de la organización.

Lo anterior también puede ocurrir cuando el consultor por falta de paciencia o gestión no da participación a las personas de la empresa, bien por no saberlas motivar e involucrar, o por estar muy rígido y circunscrito a los planes pre elaborados, terminando el consultor asumiendo la tarea con el fin de mostrar resultados en los tiempos fijados.

Esta situación también puede darse por presión de los contratistas de la organización, quienes no ven a futuro el inconveniente de no haber participado y adquirido las competencias necesarias para lograr el cambio.

En muchas ocasiones son las directivas quienes se resisten a involucrar a las personas aduciendo el costo, la falta de tiempo o la necesidad de atender a otras prioridades organizacionales. El consultor debe estar atento a afrontar estas situaciones mostrando el valor agregado que tiene para la organización el involucrarlas. Los consultores deben estar más comprometidos con el proceso de aprendizaje y con el cambio organizacional que con el cronograma y la finalización de las tareas sugeridas.

Otra situación relacionada con el estilo de administración, se da cuando es el cliente el que no quiere participar y desea que el consultor asuma, como delegado suyo, las responsabilidades por él. Fue así como una empresa contrató a un consultor para aprovechar su conocimiento y experiencia con el objetivo de tomar decisiones referentes a la estructura de los procesos organizacionales para lograr la certificación de calidad, solicitada por sus clientes. Por esta razón presionó al consultor a que tomara las decisiones, para mantenerse al margen de sus obligaciones y evitar involucrarse en las actividades sugeridas por el consultor para generar los aprendizajes que requería para progresar. En este caso, el consultor desarrolló estrategias para empoderar, tanto a las directivas como al personal de la empresa cliente, para que fueran ellos quienes tomaran las decisiones con la facilitación del consultor logrando desarrollar el compromiso con la decisión.

- *Desatender el proceso de aprendizaje*

Un equívoco que se presenta cuando el consultor no está atento a generar espacios de reflexión es no propender por el aprendizaje de las personas que se involucran dentro del proceso.

Los procesos de consultoría se benefician de la participación de las personas no solamente en la ejecución del plan de consultoría, sino también en la oportunidad de desarrollar competencias y generar aprendizaje organizacional. Por esto el consultor debe estar atento a generar espacios de reflexión y actuación de nuevas competencias para asegurar la apropiación de éstas. Un proceso de consultoría que no genera aprendizaje lo evaluamos como incompleto, ya que los cambios no pueden perdurar en el tiempo y no se impulsa el mejoramiento continuo de la organización.

Así sucedió en una empresa de productos textiles que después de invertir en una consultoría financiera en la cual el consultor aplicó un modelo estándar, lo único que recordaron las directivas con el paso del tiempo es un documento que reposa en la biblioteca y no son conscientes de que el proyecto de consultoría haya generado cambio en los procesos organizacionales, ni en las personas. Esta situación la comparten muchas empresas y en nuestro concepto se debe a la falta de atención del consultor al proceso de cambio gestado y de aprendizaje de la organización.

- *Evitar tener prejuicios por el tamaño o sector de la organización*

Los consultores en Colombia y en general en Latinoamérica deben estar preparados para trabajar con Pymes⁷, ya que éstas son

⁷ En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:
Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
Mediana: Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
PYMES en línea(consulta en Agosto 16 de 2016) Disponible en: www.business-col.com/empresarial/pymes/

entre el 93 al 99 % de las empresas activas. Nuestra experiencia trabajando con Pymes nos hace ver que muchas veces los consultores tienen prejuicios relacionados con ellas por su tamaño, tipo de actividad o escolaridad de sus directivos, generando falsas creencias y expectativas en cuanto a su competencia para desarrollar proyectos de consultoría y generar cambio organizacional. Es así como, en varias ocasiones hemos encontrado que personas con baja escolaridad pero con muchas competencias personales logran a través del sentido común, su liderazgo y su capacidad visionaria desarrollar empresas exitosas y comprometerse adecuadamente en los procesos de consultoría.

Aquí vemos nuevamente la necesidad de que el consultor sea flexible y cree soluciones específicas para cada empresa cliente en particular, sin pretender siempre aplicar modelos estándares.

- *Descuido en la planeación*

Aun cuando la mayoría de los consultores planean sus proyectos de consultoría vemos que esta planeación en ocasiones no es muy cuidadosa y simplemente no se cumple. Con mucha frecuencia el consultor fácilmente cede a las presiones de los directivos y de las personas involucradas dejando que continuamente se incumplan los compromisos pactados, se actúe sin la reflexión debida y no se realice la evaluación de los progresos parciales durante el proceso, impidiendo hacer los ajustes pertinentes a tiempo. Muchas veces esto lleva a que se suspendan los proyectos de consultoría o se alarguen, con los respectivos costos para ambas partes.

- *Falta de evaluaciones parciales para la realización de ajustes*

De otra parte, hemos recibido muchos comentarios y quejas de clientes acerca de la lentitud de los consultores en la obtención de los resultados y en la practicidad de los mismos. Por eso se hace necesario que el consultor permanentemente esté evaluando el avance y genere con las personas de la organización espacios de reflexión para hacer los ajustes en forma oportuna y lograr los objetivos propuestos. El consultor debe ser exigente con las personas de la organización para poder mantener el proyecto de la

consultoría como una prioridad organizacional y evitar así caer en los errores mencionados.

Como el lector puede darse cuenta los equívocos anteriormente señalados son barreras que conducen directamente al fracaso del proceso de la consultoría, afectando la relación con el cliente y la obtención de los resultados. Situaciones como las descritas afectan la imagen del consultor debido a que estos errores generan malas referencias y sentimientos de fracaso que perduran en la mente del cliente y lo desprestigian. Como sabemos una mala experiencia se comunica más fácilmente a otros que una buena y los consultores generalmente amplían su cartera de clientes por referidos.

Lo valioso de identificar y reflexionar sobre los fallos que se dan en los procesos de consultoría está en la oportunidad que tenemos de generar aprendizaje y fortalecernos en nuestras competencias de consultor. Por ello recomendamos en la evaluación final de todo proceso de consultoría generar lo que denominamos una **Bitácora de aprendizaje** (ver Tabla 1 en página siguiente). La llamamos bitácora pues registra todos los pasos del proceso en nuestra relación con el cliente, y nos permite tomar conciencia de lo que debemos hacer distinto, de lo que debemos continuar haciendo y de las novedades que podemos incluir en próximas oportunidades. Es decir, esta bitácora debe reflejar la ganancia en nuestra experiencia como consultores y a ella debemos recurrir cuando en el futuro hagamos procesos similares, bien sea con el mismo cliente o con clientes del mismo sector. Esta bitácora debe ser un faro en el camino del consultor para iluminar y guiar su acción futura.

Cada consultor puede desarrollar su propio modelo de bitácora según su estilo personal, sus necesidades y el área de consultoría que maneja.

Tabla 1 - Bitácora de Aprendizaje

Aspectos a evaluar	¿Qué funcionó?	¿Qué no funcionó?	¿Qué hay que introducir?	¿Qué hay que eliminar?	¿Qué hay que modificar?	Tener en cuenta para próxima consultoría
Desarrollo de la relación con el cliente						
Toma de información para detectar la necesidad						
Elaboración de propuesta						
Cotización de servicios						
Negociación de la propuesta						
Proceso de contratación						
Definición de persona o equipo auditor del proceso por parte del cliente y por parte del consultor						
Inducción al equipo de apoyo de la consultoría						
Establecimiento del cronograma						
Diseño de Metodología						

Aspectos a evaluar	¿Qué funcionó?	¿Qué no funcionó?	¿Qué hay que introducir?	¿Qué hay que eliminar?	¿Qué hay que modificar?	Tener en cuenta para próxima consultoría
Estrategia de comunicación al personal de la organización						
Reuniones de sensibilización						
Levantamiento de información						
Procesamiento de la información						
Reuniones de seguimiento y evaluación del proceso						
Elaboración de reportes e informes						
Reuniones de retroalimentación y cierre del proceso de consultoría						
Seguimiento de los logros obtenidos						
Mantenimiento de la relación con el cliente						

Cada consultor puede diseñar su propia bitácora de aprendizaje incluyendo o modificando los elementos aquí presentados, lo importante es que le permita la reflexión, auto-observación, auto-evaluación y por ende el aprendizaje, procesos necesarios para sus propios planes de mejoramiento continuo en su actividad.

Tropiezos provenientes de los empresarios y las directivas

No podemos dejar de lado este tema de los errores en la consultoría, los desaciertos que se presentan por parte de los empresarios y de las directivas que nos alejan de la obtención de los resultados esperados.

1. *No aclarar expectativas*

Los clientes deben tener muy claro qué esperan con el trabajo del consultor, qué cambios quieren ver en la organización y cuáles van a ser los resultados del proceso de consultoría. No obstante, asumen la contratación de sus servicios con un afán de que haya alguien experto que se preocupe del problema que los aqueja para dedicarse a otras cosas y en muchas oportunidades no definen los resultados precisos que con ello quieren lograr. De otra parte, las expectativas en muchas ocasiones no se analizan con suficiencia dejando cabida a suposiciones, lo que da lugar a equívocos y malos entendidos. Por ello es vital entrar a describir con suficiencia los resultados pretendidos con el fin de resolver cualquier discrepancia de lo que se espera. El hecho de especificar detalladamente las responsabilidades y compromisos de cada parte ayuda a aclarar también las expectativas en cuanto al proceso y las contribuciones de cada una de ellas.

2. *No asignar tiempo a la consultoría*

La mayor dificultad que se encuentra en los procesos de consultoría es la falta de tiempo para asignar al proceso, dejando que los eventos urgentes se interpongan con los planes o la programación. Hemos encontrado empresarios que contratan los servicios

de consultoría, pretendiendo que los funcionarios de la empresa que tienen que intervenir, no dejen de hacer sus tareas ni dediquen tiempo extra a las reuniones de consultoría, lo que crea tensión en el personal y malestar laboral. Aquí se ve reflejada la frecuente dificultad de dedicar tiempo a lo importante, para evitar que se presenten urgencias y problemas en el futuro. La falta de tiempo en la empresa lleva al aplazamiento o interrupciones de las actividades de la consultoría perdiendo fluidez el proceso y volviéndolo más pesado. Esto trae desmotivación, pérdida de ritmo y desorientación en cada uno de los actores. Es por ello que tanto el consultor como las directivas de la empresa, deben empezar creando el tiempo y el espacio para las actividades de consultoría, lo que implica:

- Delegar, aplazar y reprogramar proyectos
- Unir los esfuerzos de varios proyectos en una sola actividad
- Contratar servicios y personal temporal
- Rotar al personal en puestos de trabajo
- Establecer nuevas prioridades organizacionales
- Suspender o eliminar actividades que no estén agregando valor
- Aumentar jornada o reacomodar el horario.

3. *No permitir que se involucre a las personas de la organización*

En nuestra experiencia a la mayoría de los empresarios y directivos de las organizaciones clientes les cuesta mucho trabajo crear tiempos y espacios para que los empleados puedan atender los temas de la consultoría. Por una parte piensan que son temas ajenos al trabajo y no consienten que aplacen o pospongan las tareas diarias y rutinarias para involucrarse en las actividades de la consultoría. El consultor debe generar conciencia en el cliente que para alcanzar los resultados esperados, se requiere contar con las personas de la organización. Si no se involucran, no van a generar compromiso con los cambios que se van a establecer, muchos de los cuales no se van a poder realizar sin su intervención directa. La gran mayoría de las veces, el no cumplimiento de los cronogramas se debe a que las directivas ponen de antemano otras prioridades organizacionales que responden más a las urgencias que al cambio que se está buscando, por importante

que sea. Ver Capítulo 5: El reto de la administración eficiente del proceso de la consultoría.

4. No comprometerse, ni asumir responsabilidades

Hay directivas que no se comprometen con el proceso de la consultoría, delegando en el consultor o en otras dependencias organizacionales la realización de las actividades o la toma de decisiones. Esto hace que se dilaten las decisiones, se entre en conflicto con otros procesos, se aplacen los compromisos y se estanquen los resultados. En estos procesos de consultoría, el consultor debe actuar como facilitador, para que sean las personas de la organización quienes con su apoyo realicen las tareas que van a generar cambio en sí mismos y en la empresa, de tal manera que asuman sus responsabilidades para facilitar el logro del proceso.

5. No cumplir con las tareas asignadas

Una falta de compromiso del cliente con el proceso de consultoría que vale la pena destacar es el no realizar las tareas que el consultor solicita para poder hacer su trabajo o para facilitar que el sistema cliente se apropie del cambio y genere aprendizaje. Lo anterior lleva a que se atrasen los cronogramas, no avancen los procesos, no se logren los resultados propuestos o que el consultor se vea involucrado en tareas que no serían de su responsabilidad o del tema para el que ha sido contratado.

6. No cumplir con los pagos acordados

Lamentablemente a veces los clientes no cumplen con lo acordado en el contrato referente a la forma y momento del pago de los honorarios del consultor o los servicios de consultoría, lo cual genera desmotivación y baja la energía en el profesional independiente o en las pequeñas empresas y este incumplimiento afecta directamente la operación del proceso de consultoría.

7. No cumplir los cronogramas

Ya nos hemos referido a la dificultad que se tiene para asignarle tiempo a los procesos de consultoría lo que inevitablemente

nos lleva a no cumplir con los cronogramas. La falta de definición de prioridades también incide en que se incumplan las agendas y se tengan que reprogramar las actividades. Igualmente los cronogramas se ven afectados por la tendencia de introducir en el tiempo de la consultoría los temas propios del negocio dándoles mayor prioridad y retrasando los de la consultoría.

8. No permitir cambios

En ocasiones los clientes se muestran inflexibles ante los cambios propuestos por el consultor para afrontar nuevas condiciones o dar respuestas a nuevas necesidades que surgen en el camino, obligando al consultor a que se limite a lo acordado y restándole la posibilidad de generar mejor y mayor impacto en el proceso de la consultoría.

9. No seguir las recomendaciones

Lamentablemente muchos clientes una vez reciben los informes de la consultoría, y si estos tratan sobre la implementación del cambio, lo empiezan a aplazar para dedicarse a los problemas rutinarios. A medida que pasa el tiempo, se va desvaneciendo la influencia del consultor y la empresa cliente va procrastinando y acomodándose a vivir con el problema. Adicionalmente, la resistencia al cambio, las urgencias diarias, los temas financieros, la necesidad de vender y producir, la falta de tiempo, son razones que llevan a los empresarios a dejar para después la aplicación de las recomendaciones del consultor. De esta manera se corre el riesgo de perder el saber aportado y la inversión económica y en tiempo que hicieron en la consultoría.

10. No llevar el liderazgo

Es importante que las directivas asuman completamente el liderazgo de la consultoría, ya que son ellos quienes tienen la autoridad para aprobar los cambios, asignar recursos y establecer prioridades organizacionales fundamentales para llevar a buen término estos procesos. Adicionalmente, son las directivas los modelos de comportamiento de los demás gestores del cambio dentro de

la organización. Su comportamiento debe ser coherente con lo que quieren lograr en la empresa y para ello deben llevar el liderazgo del proceso. Cuando falta este liderazgo los procesos de consultoría van perdiendo fuerza, se van aplazando y tienden a languidecer.

11. No dar retroalimentación al consultor acerca de su vivencia del proceso

Las directivas deben ser conscientes de que los resultados que se obtengan del proceso dependen de qué tan comprometidos han estado ellos mismos con él, dando retroalimentación al consultor y solicitando ajustar las experiencias a sus expectativas y necesidades.

Algunas veces las directivas esperan a que se termine el proceso para evaluarlo, cuando ya no hay manera de hacer cambios para alcanzar otros resultados. Por ello es importante que las directivas estén muy atentas al desarrollo del proceso con el fin de retroalimentar al consultor para que este pueda hacer cambios en momentos propicios para alcanzar los mejores frutos. Igualmente el consultor debe estar preocupado por solicitar la retroalimentación cuando tenga indicios de que hay cosas que no agradan, no se comprenden o quisieran que se hiciese de forma diferente. El beneficio de aprender tanto de los desaciertos del consultor como de los empresarios y directivas de las organizaciones clientes, expuestos en este capítulo, está en agudizar las competencias tanto técnicas como blandas del consultor, para lograr el éxito y la excelencia en la actividad de la consultoría.

Capítulo 4 Hitos de la consultoría

Hasta aquí el lector ya es conocedor de las importantes competencias que debe desarrollar el consultor para enfrentar los grandes retos que impone la actividad de la consultoría.

En este capítulo queremos enfatizar las actividades que debe realizar el consultor durante el proceso de la consultoría para salir airoso de cada momento por el que atraviesa en la relación con su cliente.

Aquí es conveniente precisar el proceso que se debe seguir (ver figura 2 en página siguiente), el cual se convierte en la ruta o protocolo que le sirve de guía al consultor para lograr el cambio que la organización requiere.

En este proceso el consultor debe transitar por las siguientes etapas, las cuales no son totalmente independientes la una de la otra, pues se traslapan en los diferentes momentos de la relación con el cliente.

El desarrollo de la relación con el cliente se da desde el momento en que entabla contacto con él y conoce su necesidad. En esos instantes preliminares de la relación se debe desarrollar la máxima confianza mutua y acercamiento para poder trabajar con la mayor eficacia. Esto requiere entablar relaciones con el personal de la organización y mantenerlas en los mejores niveles de desempeño durante todo el proceso para lograr al final la satisfacción del cliente con el proyecto.

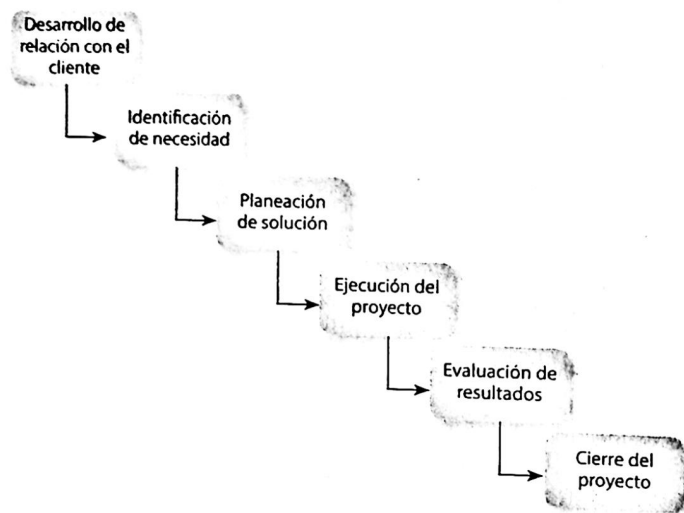


Figura 2 - Proceso de la Consultoría

Luego el consultor debe recolectar información que le permita aumentar el conocimiento del cliente y de su necesidad, para poderla precisar o redefinir con el fin de tener ambas partes claros los objetivos a lograr con el proyecto de consultoría. Esto a veces puede suponer la elaboración previa de investigaciones o diagnósticos para delimitar el problema a trabajar en etapas posteriores.

Una vez demarcado el problema a solucionar o la necesidad a satisfacer viene la etapa de diseñar un plan de acción que conduzca a resolver la situación diagnosticada. En estos momentos el consultor debe reconocer su idoneidad para trabajar en el asunto e identificar si se cuentan, tanto por parte de él como de la organización, con los recursos necesarios para lograr los resultados esperados.

Teniendo conceptualizada la solución, el consultor debe planear también con quien ejecutarla. Para esto debe gestionar el equipo de trabajo tanto de consultores como de personal de la organización para llevarla a cabo.

En estas condiciones el consultor se encuentra listo para la implementación del plan de acción, la cual requiere programar con agendas y calendarios para optimizar los tiempos y coordinar todos los esfuerzos de la organización. El consultor debe estar atento a realizar evaluaciones parciales para manejar las contingencias y realizar los ajustes que se requieran.

Al terminar la ejecución del proyecto el consultor debe concentrar su energía, tanto en evaluar los resultados como en gestionar el aprendizaje y el cambio logrado. Los resultados deben ser presentados al cliente capacitándolo en el manejo de los mismos para que pueda hacer seguimiento.

Dadas estas condiciones se debe programar el cierre del proyecto, en el cual el consultor debe medir el grado de satisfacción del cliente con el resultado y el proceso. Igualmente debe preocuparse por mantener las relaciones con el cliente y hacer seguimiento de su intervención con el fin de tener nuevas oportunidades en el futuro.

Teniendo en cuenta estas etapas del proceso de consultoría, hemos elegido los principales momentos de un proyecto de consultoría, para puntualizar los aspectos más importantes que el consultor debe tener en cuenta en su actuar para augurar su éxito profesional.

Estos momentos los denominamos *hitos* de la consultoría por ser acontecimientos muy importantes y significativos en el desarrollo de un proyecto de consultoría. En cada hito se plantean las actividades que consideramos el consultor debe realizar junto con unas preguntas de verificación que apoyan al lector para asegurarse de su realización y le sirvan de guía durante el proceso.

Los siguientes momentos que se dan dentro de un proyecto requieren de la mayor atención del consultor para su efectiva planeación por tratarse de puntos críticos. Por esta razón son considerados como hitos de la consultoría.

Estos hitos se agrupan por la fase del proyecto en que se presentan:

1. Definiendo el proyecto de consultoría

- Reunión inicial
- Diseño de solución
- Definición de honorarios
- Elaboración de la propuesta
- Presentación de la propuesta
- Seguimiento de la propuesta
- Negociación de la propuesta
- Contratación

2. Entrando en acción

- Planeación de la intervención
- Desarrollo del compromiso del cliente
- Ejecución de la intervención planeada
- Reunión de entrega parcial de resultados
- Elaboración de informes
- Retroalimentación al cliente
- Empoderamiento al cliente

3. Concluyendo nuestra participación

- Evaluación y cierre del proyecto de consultoría
- Preservación de la relación con el cliente

Definiendo el proyecto de consultoría

Reunión inicial

Una vez realizado el contacto con el cliente, por iniciativa de él o del consultor, ya sea por llamada telefónica o correo electrónico, donde el cliente ha manifestado interés en conocer los servicios del consultor, se programa una reunión o entrevista la cual tiene por objeto ampliar la información mutua y es la excelente oportunidad que tiene el consultor de impactar favorablemente al cliente.

Esta entrevista inicial puede estar seguida por otras con diferentes áreas para entrar a delimitar la necesidad sentida y definir la índole del problema, ya sea tecnológico, administrativo, operativo, humano o de información, así como para determinar las expectativas de solución, los recursos y las actitudes frente al cambio.

Es aquí donde el consultor debe decidir si parte de su propuesta deba incluir o no un diagnóstico a fondo del problema, o si puede proponer con la información entregada por el cliente en estos contactos iniciales, planes de acción para corregir la desviación encontrada.

Este aspecto es de vital importancia, como lo plantea Kubr:

“La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones sobre qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán.” (Kubr, 2012) pág. 158.

Es importante también que el consultor conozca el sector de la economía donde se desarrolla el negocio del cliente. Cada sector tiene unas características peculiares las que debe conocer el consultor para poder enmarcar desde ellas a su cliente. Por ejemplo, el sector de los alimentos se caracteriza por darle prioridad a la preservación de sus materias primas y de sus productos, por lo tanto los tiempos de los procesos son vitales. El sector de flores donde la mayoría exportan a otros países el tema del comercio exterior y el transporte es crítico. Todos esos temas críticos del sector los debe tener presentes el consultor para comprender las prioridades y los valores de la organización cliente.

Igualmente debe comprender el tipo de negocio que tiene el cliente, y cómo opera dentro de la cadena de valor del sector donde se mueve: quiénes son sus clientes, qué les ofrece, es decir, cuáles son sus productos y servicios, y cómo les agrega valor a ellos. Así mismo, es importante conocer cuál es la competencia y cómo se está diferenciando de ella, es decir, cuál es su ventaja competitiva.

En este momento puede parecer mucha información y difícil de conseguir, no estamos proponiendo todo un estudio formal y profundo, sino una información amplia no tan a fondo que nos permita anticipar y enmarcar sus necesidades y prioridades.

De ser posible, también es conveniente conocer algo del estilo de dirección y los principales factores de su cultura organizacional. El consultor debe conocer en cuáles valores sustentan sus prácticas y planes estratégicos. Igualmente, es importante saber cómo son reconocidos por los clientes. Al comprender su visión y su misión el consultor puede entender las prioridades y valores que guían su cultura organizacional.

A continuación presentamos algunas de las preguntas que el consultor puede hacerse para aumentar la comprensión de la organización de su cliente:

- ¿Cómo se establecen los propósitos, las estrategias, los objetivos y las metas?
- ¿Cómo se determinan los procesos y los medios que habrán de emplearse?
- ¿Cómo funcionan las comunicaciones entre los miembros de la organización?
- ¿Cómo es el proceso para resolver los problemas?
- ¿Qué procesos se utilizan para tomar las decisiones?
- ¿Cómo se llevan a cabo las reuniones?
- ¿Cómo se conducen los grupos de trabajo?
- ¿Cómo se relacionan los colaboradores?
- ¿Cuál es el estilo de dirección de los directores?

Otro elemento clave en las reuniones iniciales es saber identificar a los diferentes clientes que tiene que satisfacer dentro de una organización. Es importante que usted reconozca cuál es su verdadero cliente y sus demás interlocutores.

El cliente en primer término puede ser la persona que lo contacta, luego viene siendo la persona que toma la decisión de contratación y finalmente quién lo contrata. No obstante, su verdadero cliente es la persona o personas con quienes va a trabajar en la organización y quiénes van a recibir el beneficio directo de su intervención.

Así que identificar los clientes dentro de una misma empresa no siempre es tarea fácil y a veces no es muy claro definirlos. Usted

debe tener un inventario de los mismos para monitorear la relación con cada uno de ellos durante el proceso de consultoría.

No subestime ningún de los clientes que tiene que satisfacer al interior de la organización, por creer que está muy bien la relación con alguno de ellos puede desatender los inconvenientes que se pueden presentar con algún otro. Siempre esté pendiente de tenerlos comprometidos y satisfechos con el proceso de consultoría.

Pregunte por aquella persona que no ha vuelto a las reuniones, por aquel que manifestó disgusto o desacuerdo. Trate de enrolar a todos en el proceso. Hágalos socios de su proyecto. No los descuide.

Hágalo desde el comienzo para evitar generar resistencias innecesarias. Oiga a todos los que pueda, todos tienen qué contar y decir; ubique su proyecto de consultoría como una solución que beneficia esas necesidades, permanentemente en todo el proceso, no es una actividad exclusiva de la venta de la propuesta. Siempre tiene que estar vendiendo los alcances y bondades de su intervención. En el discurso siempre tenga en cuenta de evidenciar los avances del proceso.

Podemos resaltar las actividades del consultor en este hito de la consultoría enmarcándolas en cada uno de los principales objetivos de la reunión inicial (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pág. 283.

1. Construir empatía y una relación de confianza: La consultoría es un negocio basado en la construcción de relaciones. Por lo tanto es fundamental desarrollar buenas relaciones y un ambiente de colegaje, de *partnership*, de socios empeñados en el mismo propósito.
2. Descubrir la personalidad de su cliente y ajustar su estilo en esa dirección: Si su cliente tiende a ser firme y determinante usted querrá abordar el tema de negocios de inmediato. Si es amistoso y cordial posiblemente podrán tomarse un tiempo corto para socializar antes de entrar al tema central. Un consultor avezado podrá también empezar a reconocer cómo se comunica para ajustarse a ese estilo en la presentación que usted

haga. Igualmente podrá identificar en la conversación su predominio cerebral y el uso preferente de un tipo de inteligencia. Estos descubrimientos son fundamentales para ajustar la forma y el contenido de nuestras conversaciones, presentaciones y debates y así lograr acercamiento y mayor resonancia e impacto en nuestro cliente, como lo vamos a ver en el capítulo de comunicación.

3. Ayudar a identificar la situación y pulsar el auténtico deseo de cambio del cliente: El consultor debe explorar en la necesidad comunicada por el cliente la naturaleza real de sus problemas y determinar si está en condiciones de ayudarlo. El consultor debe ser consciente de que el cliente le está comunicando los síntomas de una situación y en la reunión inicial debe empezar la búsqueda de la causa real de esos síntomas a través de preguntas que le permitan al cliente ver la situación de diferente manera y al consultor precisar el tipo de ayuda que requiere el cliente.
4. Definir los objetivos de la intervención: El consultor debe precisar aquí qué es lo que el cliente quiere alcanzar con la intervención y debe ayudarlo a precisar esos resultados en objetivos concretos y medibles. El éxito de la consultoría está en tener la claridad del resultado a lograr y del proceso para llevarlo a cabo.
5. Puntualizar los productos a entregar: Una vez precisados los objetivos defina los "entregables" o productos que el cliente recibirá finalizada la intervención.
6. Determinar quién hace qué: En este punto vale la pena precisar detalladamente las responsabilidades y compromisos de cada una de las partes, especialmente si van a compartir y/o disponer recursos físicos, de equipos o de personas para llevar a cabo la intervención, y con mayor razón, si se van a repartir la realización de fases o procesos de la intervención.
7. Definir la información y el soporte que requiere de su cliente: A lo largo de la reunión inicial, trate de identificar la información y el soporte que va a necesitar de su cliente y ponga todo su empeño en que el cliente se comprometa a proveerlo.
8. Definir la programación adecuada del proyecto: La programación depende del tiempo que usted y su cliente le pueden y quieren asignar al proyecto para que quede concluido. Por eso es importante hablar de la disponibilidad de los recursos y de las personas para llevarlo a cabo. De la misma manera, hay que

precisar para cuándo se requiere la solución, determinar los límites de fechas si los hay o que tanto las fechas de terminación son ajustables de acuerdo con el proceso. Evalúe muy bien su posibilidad de cumplir en esos tiempos o la necesidad de ampliarlos desde el comienzo. No acepte tiempos que usted sabe con antelación no va a cumplir, con tal de ganarse el contrato, sea honesto e íntegro con su cliente y con usted mismo. Así mismo estimule en su cliente la honestidad para determinar con sinceridad la verdadera urgencia si la hay o la posibilidad de llevarlo a cabo con buen ritmo pero sin afanes para evitar contratiempos y desgastes innecesarios. La mayoría de los clientes acostumbran a presionar por fechas, más por temor a que no le cumplan queriéndose de esta manera cubrir con una fecha anticipada, que porque haya una verdadera urgencia. Desde el principio estimule con su cliente una relación basada en la transparencia, confianza y respeto mutuo.

9. Tomar la decisión de seguir con el proyecto: Sea sincero y piense si usted es el consultor idóneo para la situación a atender y si no es así comuníquelo con transparencia en este momento al cliente. Dándole sugerencias, de ser posible, de dónde encontrar lo que él requiere. Igualmente decida si el cliente cumple con las características por usted aceptadas para trabajar con él y para él. Refiérase a su código de ética y defina si la relación planteada por su cliente se encuentra dentro de los parámetros por usted aceptados. Igualmente, revise si hay empatía entre ustedes para poder trabajar con comodidad y energía positiva, de no ser así, es mejor renunciar a esta posibilidad.

Desarrollo de la reunión inicial

1. Llegue puntual y bien presentado. No hay una segunda oportunidad para causar una primera impresión. Esta primera impresión tiene que ser la mejor posible, pues va a determinar en las fases iniciales de la relación con el cliente la apertura y confianza que le brinden y una actitud favorable hacia el servicio que va a ofrecer. Aquí empezamos a impactar la emocionalidad de nuestro cliente despertándole en él una actitud de rechazo o aceptación hacia lo que viene después.

"Su forma de vestir, de saludar, de hablar y su forma de comportarse, son elementos que hablan de su profesionalismo."

Vístase de acuerdo con el tipo de cliente que visite” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pág. 286.

La primera reunión es una breve oportunidad para conquistar la confianza del cliente y causarle una impresión favorable.

2. Para comenzar y romper el hielo haga comentarios positivos y creativos de tipo personal sobre generalidades del contexto empresarial o social. Evite temas políticos, religiosos o de género donde se ven implicados juicios, prejuicios y valoraciones muy personales, en los que es difícil crear consenso. Eluda asuntos de dificultad, de crisis: como la movilización, los desastres naturales, la inseguridad, la violencia, la guerra. Toque temas más positivos donde haya la posibilidad de ir creando una atmósfera de acercamiento con el cliente. ¡Sea creativo!
3. Pregunte por el tiempo que tiene disponible para planear su discurso. Recuerde el uso efectivo del tiempo y empiece planteando el objetivo a lograr en esa reunión. Conduzca la reunión distribuyendo el tiempo en todos los asuntos importantes a tratar.
4. Introduzca la conversación presentándose como persona y como organización y déle la oportunidad a su cliente para que haga lo mismo. Si él realizó el primer contacto, seguramente iniciará presentando su situación. Si lo estableció usted, posiblemente quiera oírlo primero.
5. Estimule al cliente a llevar la voz cantante para que hable de su empresa, de sus dificultades, esperanzas y expectativas.
6. Amplíe la información acerca de su cliente, hágale conocer que ya sabe de él y hágale preguntas inteligentes que le permita ahondar su conocimiento previo y su interés por su actividad.
7. Conduzca la conversación de la situación general a la particular para concentrarse al final en la situación real.
8. Hágale muchas preguntas al cliente que le permitan entender la situación que él reporta y la naturaleza del proyecto que se tiene que realizar para resolverla. Apóyese en la Guía que se sugiere en el Anexo 3 – **Guía reunión inicial**.
9. Escuche a su cliente con atención, déle la mayor importancia a los asuntos que él trae como temas que justifican la razón de consultar con usted y su organización.
10. Tome notas de todos aquellos aspectos que debe considerar en la elaboración de la propuesta. Resalte aquellas considera-

ciones especiales que deba tener en mente durante el proceso. Haga lo propio en las siguientes reuniones.

11. Establezca con su cliente el tipo de relación *cliente – consultor* que la situación amerita y es más conveniente para su cliente.
12. Defina su interés en participar en ese tipo de relación *cliente – consultor*. Diga *no* si lo que el cliente requiere no se ajusta con el tipo de consultoría que usted hace. Déle sugerencias de cómo hacerlo si usted no es el más indicado.
13. Reconozca las preocupaciones que pueda tener el cliente al contratar un servicio externo de consultoría. ¿Hay temor por perder el control, por el manejo confidencial de la información, por asumir ciertos riesgos con impacto al interior y/o al exterior de la organización? Promueva que se hable de estas preocupaciones y junto con el cliente convenga la mejor manera de llevar a cabo las tareas que le preocupan.
14. Hable de los recursos y el compromiso que el cliente tiene para resolver su situación.
15. Indague y establezca los esquemas de participación y del compromiso de los actores del proyecto.
16. Especifique los retos que debe asumir el consultor y las situaciones problemáticas con que se va a enfrentar.
17. Dimensione la envergadura del trabajo, el tiempo de dedicación y los recursos que debe poner a disposición de la empresa cliente.
18. Comunique las necesidades, los intereses y los deseos que usted como consultor tiene respecto al cliente.
19. Hable de cómo su servicio de consultoría le podría traer beneficio al cliente una vez conocidas y definidas sus necesidades.
20. Toque temas como la disponibilidad de tiempo, de personas y recursos para desarrollar el proyecto del cliente, así como de las facilidades locativas y de equipos.
21. Háblele de sus experiencias exitosas en situaciones similares y exprésele sus bondades como consultor en esta situación del cliente. No olvide mencionar los proyectos en los que ha trabajado y recuerde dar los nombres de sus principales clientes. Cuando presente referencias de sus clientes primero pida autorización a ellos para hacerlo, principalmente si se especifican los trabajos realizados en su organización.
22. Resuma la reunión y preséntele al cliente la situación tal como

- usted la ve. Verifique su comprensión y establezca consenso.
23. Si la situación no se ve clara coméntele la necesidad de un paso previo de redefinición del problema o necesidad de atender. Lo cual se puede incluir como el primer tema de la propuesta de intervención, o como un único tema de una primera intervención, estando la segunda intervención supeditada a ésta.
 24. Determine si es necesario reunirse con alguien más para ampliar la información acerca del problema antes de la elaboración de la propuesta.
 25. Haga el cierre de la reunión resumiendo los puntos de acuerdo y si ya cuenta con toda la información para elaborar una propuesta, defina el medio preferido por el cliente para recibirla, estudiarla y analizarla. Indague sutilmente el tipo de propuestas que a su cliente le gusta recibir, el formato, si las prefiere sencillas y rápidas en blanco y negro, o sofisticadas con fotos, colores y diagramas. Comprometa al cliente con una fecha para reunirse y comentarla.
 26. No se retire sin expresar su entusiasmo por el proyecto y admiración por el cliente quien decidió acometerlo. Igualmente identifique la motivación que tiene el cliente en usted como consultor y en su servicio de consultoría.

Todo lo anterior lo podrá lograr el consultor en la medida en que presente los siguientes comportamientos fundamentales en la reunión inicial:

- Escuchar
- Observar
- Preguntar
- Anotar
- Reflexionar
- Comunicar
- Sonreír

Después de la reunión inicial

1. Evalúe la reunión a la luz de los propósitos establecidos (convencer al cliente que está eligiendo lo que le conviene).
2. Resuma la información recogida del cliente, sus necesidades,

intereses particulares, su percepción de la consultoría y el grado en que está dispuesto a colaborar con los consultores.

3. Defina la situación a resolver.
4. Decida la naturaleza y el método de consultoría que se ha de aplicar en la organización.
5. Los acuerdos logrados acerca de las funciones y responsabilidades de cada uno.
6. Los aspectos importantes a tener en cuenta en la propuesta.
7. La información adicional que requiere conseguir para la elaboración de la propuesta.
8. Defina si tiene la empatía con el cliente y si el proyecto le entusiasma como para continuar con el proceso o detenerse en este punto, comunicándole al cliente su decisión.
9. Determine los siguientes pasos a seguir.
10. Recoja el aprendizaje logrado de esta reunión inicial para que las próximas sean más efectivas.

A continuación el lector encuentra en la Tabla 2 las preguntas de verificación que puede emplear para auditarse en cada una de las actividades sugeridas para la reunión inicial.

Tabla 2 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la reunión inicial

REUNIÓN INICIAL	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Preparar la reunión levantando información del cliente consultando la página web y preparando las preguntas importantes que va a hacer.	¿Qué información tengo del cliente?, ¿Cuál es su estructura?, ¿Qué líneas de negocio tiene?, ¿Dónde opera?, ¿Cuáles son sus servicios o productos?, ¿A qué sector pertenece?, ¿Cuáles son las principales necesidades por las que está atravesando este sector?, ¿Cómo se encuentra el clúster ^a del cliente?, ¿Qué preguntas le voy a hacer al cliente?

^a Conjunto de empresas del mismo sector que se encuentran próximas geográficamente y se colaboran para aumentar su competitividad.

REUNIÓN INICIAL	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Planear la entrevista inicial con suficiente anticipación ayudándose de una guía que le permita contemplar los temas a tratar.	¿Qué objetivos voy a lograr en la reunión inicial?, ¿Qué información necesito ampliar del cliente?, ¿Qué información adicional debo obtener de la necesidad planteada por el cliente en el contacto inicial?, ¿Qué temas debo tratar?, ¿Qué posibles preguntas me va a hacer el cliente?, ¿Qué argumentos voy a emplear?, ¿Quiénes van a estar o deben estar presentes?
Identificar la forma en que va a presentar su experiencia profesional, resaltando la importancia de ésta en el servicio de consultoría que le está ofreciendo al cliente.	¿Qué es importante que el cliente sepa de mi conocimiento y experiencia profesional que me va a permitir entender su negocio?, ¿He revisado con profundidad el servicio que le voy a ofrecer al cliente?, ¿Qué información puedo brindarles para motivarlos y generar una expectativa positiva acerca del servicio que estamos ofreciendo?, ¿Qué expectativas cree tiene el cliente acerca de su servicio profesional?, ¿Cómo puedo responder a sus expectativas?
Identificar cuanto tiempo va a tener para esta reunión.	¿Sé de cuánto tiempo requiero para lograr mis objetivos?, ¿He precisado con mi cliente de cuánto tiempo disponemos para esta reunión? De acuerdo con el tiempo dispuesto para la reunión ¿He identificado cuál debe ser la agenda de tal manera que ningún aspecto importante quede sin tratar?
No tener la agenda apretada para no tener afanes y mantener el buen estado emocional para esperar o darle el tiempo que el cliente necesite. Contemple demoras, atrasos e inconvenientes.	¿Tengo suficiente tiempo antes y después de programar esta reunión para manejar los imprevistos que pudieran suceder?, ¿He podido asegurarme de que el cliente cuenta con el tiempo necesario para evitar premuras y tensión durante la reunión?, ¿He tenido el cuidado de no programar la reunión inmediatamente antes de hora de almuerzo o del horario de cierre de la empresa?
Preparar todos los aspectos logísticos previos a la reunión para poder llegar puntual y con los recursos necesarios para estar relajado y confiado.	¿Qué atuendo voy a ponerme?, ¿Dónde voy a llevar los documentos?, ¿Con qué recursos voy a presentar mi empresa o mi servicio de consultoría?, ¿Qué medio de transporte voy a utilizar? ¿Qué material le voy a entregar al cliente (tarjetas, brochures, presentaciones)?, ¿Qué ayuda electrónica voy a emplear?, ¿Si llevo carro dónde voy a parquear?, ¿Qué transporte público voy a tomar?, ¿Cuántas cuadras debo caminar?

REUNIÓN INICIAL	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Llevar preguntas estudiadas para hacer evitando que se pasen por alto temas importantes.	¿Qué quiero saber y por qué?, ¿Sé qué debo preguntar y cuál es la mejor forma de hacerlo?, ¿Tengo definido la pregunta para iniciar la conversación o el análisis de la información?, ¿Sé con qué preguntas ahondar el tema?, ¿He previsto la forma y el argumento a emplear para dar el cierre de la reunión, haciendo un resumen de la información que me asegure haber contemplado todos los temas?
Durante la reunión inicial recoger información acerca de: políticas, cultura, clima, estructura, esquema de comunicación, relaciones interpersonales, imagen que proyecta la empresa, visión, misión, política de calidad. Esto con el fin de partir de lo que existe, para estructurar la entrevista y la propuesta.	¿Qué tipo de información debo recoger en la reunión inicial que sea importante para desarrollar una propuesta que le impacte al cliente?, ¿Qué información debo ampliar para comprender la realidad del cliente y el contexto que maneja?, ¿Está la organización cliente dispuesta para el cambio?, ¿He reconocido los posibles agentes de cambio dentro de la organización?
Hacer un sondeo sobre las fortalezas y las debilidades de la organización para saber cómo se debe enmarcar la consultoría.	¿Conozco las fortalezas y las debilidades del sistema cliente?, ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas en este momento?, ¿Este conocimiento de que forma lo puedo aprovechar para desarrollar una propuesta que impacte al cliente?
Generar confianza mutua y empatía demostrando integridad y coherencia.	¿Me estoy poniendo en los zapatos del cliente?, ¿Manifiesto confianza en lo que el cliente me presenta?, ¿Tengo claros mis valores y principios en mi actuar personal y profesional?, ¿Cuáles son?, ¿Cómo estoy expresando mis valores en la forma como me relaciono con el cliente?
Impactar con actitud y liderazgo para que la apariencia física pase a un segundo plano.	¿Qué quiero comunicar al cliente?, ¿Qué impacto quiero que tenga mi visita en el cliente?, ¿Cuáles son los principales aspectos que quiero recuerde de mí el cliente?

REUNIÓN INICIAL	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Desarrollar relación con el cliente y producir acercamiento.	¿He logrado identificar los puntos en común que tenemos con el cliente?, ¿Logro identificar los aspectos que le gustan más al cliente?, ¿Puedo intuir con lo que observo en el ambiente sus intereses y preferencias personales y/o familiares?
Prever qué posibles objeciones puede presentar el cliente acerca de mi servicio de consultoría.	¿Cuáles serían las objeciones que pudiera poner el cliente sobre las condiciones en que presto el servicio de consultoría?, ¿Qué inconvenientes puede ver el cliente sobre la forma en que propongo trabajar?, ¿Qué argumentos puedo emplear para manejar las posibles objeciones que tenga el cliente sobre mi o el servicio que propongo?
Atender al clima que se genera y al proceso que sigue la reunión.	¿Cómo me siento y cómo creo que se siente el cliente en esta reunión?, ¿Desde qué emoción estamos conversando?, ¿Qué futuro intuyo va a tener nuestra relación?
Estar presente con el cliente: escuchar, comprender y visualizar la solución con y para el cliente.	¿Estoy parado(a) en el lado del cliente?, ¿Desde allí, cómo veo las necesidades y la forma como la consultoría las satisfará?
Partir de las necesidades del cliente para hacer la presentación del servicio de consultoría.	¿Cómo puedo vincular las necesidades escuchadas y percibidas del cliente con mi servicio de consultoría?, ¿De qué manera puedo serle útil a mi cliente?, ¿Cómo le podría contribuir?
Orientar al cliente acerca de cómo sus expectativas pueden o no ser alcanzadas con nuestros servicios de consultoría.	¿Qué alcances y limitaciones tiene nuestro servicio de consultoría para satisfacer las necesidades del cliente?, ¿Cómo hacérselas saber al cliente?
Interesarse en analizar la necesidad del cliente independientemente que nosotros seamos su solución.	¿Cuál es la necesidad que comunica el cliente?, ¿Cuál es la necesidad que yo intuyo que tiene, así no la comunique o sea él consciente de ella?, ¿Cuál sería la forma de satisfacer esas necesidades?, ¿Las podría satisfacer o podría indicarle de qué otra manera satisfacerlas?
Identificar lo que el cliente quiere ver en la propuesta.	¿Qué cosas espera el cliente encontrar en nuestra propuesta?, ¿Qué tipo de propuesta consideraría adecuada para sus necesidades?, ¿Puedo identificar qué es lo que no quisiera que se le ofreciera?

REUNIÓN INICIAL	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Explicar la metodología que se va a utilizar en la intervención para precisar las expectativas que ésta pueda generar en el cliente.	¿He explicado al cliente la metodología de la intervención?, ¿El cliente conoce el tipo de propuesta que va a recibir?, ¿He acordado con él los apartes que debe contemplar la propuesta?, ¿Conozco las expectativas del cliente frente a la propuesta que va a recibir?, ¿Está buscando rapidez, calidad o profundidad en nuestra propuesta?
Aclarar cómo quiere el cliente recibir la propuesta y asegurar le brinde retroalimentación de la misma.	¿Desea estudiarla primero antes de volverse a sentar con nosotros para discutirla?, ¿Prefiere que lo acompañemos en el estudio de la propuesta para responder a sus inquietudes?, ¿Quiere o no comprometerse con nosotros en una nueva reunión?, ¿Por qué?, ¿Se la envío por internet o se la llevo personalmente?, ¿Con cuál de estas dos opciones logro enganchar más al cliente?
Identificar quién(es) decide(n) la compra del servicio para conocer sus respectivas expectativas.	¿Conozco quién es el cliente que autoriza, qué compra o qué se beneficia del servicio de consultoría?, ¿He identificado qué beneficios están dispuestos cada uno de ellos a comprar?, ¿Con qué otras personas debería conversar acerca del tema?, ¿Conozco los intereses de la persona que toma la decisión de compra?
Evaluar el impacto alcanzado en esta primera reunión y lo que se debe enfatizar en las reuniones subsiguientes.	¿Conozco qué es lo que nos acerca a nuestro cliente y qué asuntos nos distancian?, ¿Me queda claro el resultado esperado por el cliente?, ¿He podido identificar los agentes de cambio al interior de la organización?, ¿Obtuve toda la información que se necesitaba del cliente?, ¿Qué resistencias puedo anticipar en el cliente?, ¿Qué obstáculos percibo para el desarrollo de la consultoría?, ¿Qué facilitadores?, ¿Qué temores o preocupaciones tiene el cliente con la consultoría?, ¿Cómo percibo el compromiso del cliente con la consultoría?, ¿Qué aspectos son de importancia tener en cuenta en la propuesta?, ¿Qué temas se deben seguir discutiendo y analizando?
Identificar la imagen y el impacto que le causaron los clientes, así como, la emoción que le deja para trabajar con ellos.	¿Qué pienso acerca de lo que se puede trabajar en la empresa?, ¿A qué estarían abiertos?, ¿De qué manera puedo contribuir?, ¿Qué necesidades debo crear?, ¿En qué aspectos me debo cuidar?, ¿Me interesaría trabajar con este cliente?, ¿Siento afinidad o empatía con el cliente?, ¿Soy el consultor que ellos necesitan?

REUNIÓN INICIAL	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Identificar el problema real a resolver con el fin de generar el cambio deseado en la organización.	¿La necesidad planteada por el cliente refleja el verdadero problema?, ¿Ese problema tiene una sola índole?, ¿Si tiene varias dimensiones cuál sería la esencial?, ¿Tengo completa claridad de cuál es el problema a resolver?
Reconocer la necesidad de implementar estrategias para facilitar el cambio y lograr el compromiso de las personas frente al mismo.	¿Tengo información acerca de la actitud que tienen las personas frente al cambio?, ¿Qué tanta resistencia al cambio voy a enfrentar?, ¿Veo una necesidad especial de diseñar estrategias para superar la resistencia al cambio?, ¿Sé de qué manera los voy a comprometer con el cambio?
Prever las posibles fallas o inconvenientes que se pueden presentar con el cliente.	¿Con este cliente qué podría fallar en el proceso?, ¿Cuenta el cliente con todos los recursos necesarios para poder desarrollar la consultoría?, ¿Cómo podría sortear esos inconvenientes?, ¿Se podrían desarrollar planes de contingencia para enfrentar esas posibles fallas?

El lector puede estar pensando que son muchas cosas que atender y muy poco probable conseguir las en una entrevista inicial que generalmente es corta. Sin embargo, es con la experiencia que el consultor puede ir abarcándolas con maestría y casi de forma espontánea. Cada vez cubrirá mayor cantidad de aspectos y poco a poco se va a ir dando cuenta del beneficio que estas actividades tienen al atender más eficazmente las siguientes fases del proceso de intervención.

Diseño de solución

Una vez detectadas las necesidades del cliente, delimitados los problemas que presenta, conociendo el presupuesto y la disponibilidad de tiempo para hacerles frente, el consultor debe identificar las contribuciones que puede ofrecer para darles solución, (ver Tabla 3 en página siguiente).

Tabla 3 - Lista de verificación de las actividades del consultor en el diseño de la solución

DISEÑO DE LA SOLUCIÓN	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Analizar la metodología que se pueda emplear para la solución.	¿Tengo identificadas las claves de éxito a tener en cuenta en la solución?, ¿Desde qué enfoque puedo afrontar la situación?, ¿Qué recurso metodológico puedo emplear?, ¿Qué técnicas serían útiles para el logro de los objetivos?, ¿El enfoque teórico y la metodología que he elegido va a ser comprendida por el cliente?
Establecer los recursos que se requieren para su implementación.	¿Cuento con el personal, el equipo, las herramientas y los materiales que el proyecto requiere?, ¿Necesito aliarme con otros consultores para atender la necesidad?, ¿Es conveniente contratar proveedores para atender la logística o para delegar alguna responsabilidad del proyecto?, ¿Requiero proveerme de equipos o herramientas que no poseo por el momento?, ¿De qué personas de la organización voy a requerir para el desarrollo del proyecto?
Identificar el procedimiento que se debe seguir.	¿Tengo claridad de cada una de las etapas que debo realizar para la consecución de los objetivos?, ¿Sé con lo que debo contar para iniciar cada etapa?, ¿En cada etapa, sé qué actividades desarrollar?, ¿He identificado claramente los objetivos a lograr en cada una de ellas?, ¿He contemplado una sensibilización y/o capacitación de las personas de la organización para llevar a feliz término el proyecto?
Establecer la duración de las fases y las actividades.	¿He logrado reconocer la secuencia o cronología de cada una de las etapas?, ¿Sé cuánto tiempo debo asignarle a cada una de ellas?, ¿He reconocido las actividades que se pueden hacer al mismo tiempo?, ¿Las he logrado plasmar en un cronograma?

En primer término debe identificar con qué enfoque teórico y metodológico trabajar la solución para el cliente. Luego debe planear la forma y la conveniencia en que se puede realizar el trabajo, identificando la necesidad o no de hacer alianzas con otros consultores, o de buscar proveedores que le permitan brindar una solución integral.

De igual manera debe establecer las fases del trabajo con el recurso que requiera para cada una: humano, tiempo, espacio, equi-

po, tecnología, material; así como, la duración aproximada para la elaboración del cronograma y poder tener claridad de los costos para la propuesta financiera del servicio.

Definición de honorarios

Los honorarios deben de fijarse teniendo en cuenta varios factores, como son: precios del mercado, prestigio adquirido, empresa contratante, especialidad del tema y oferta-demanda del servicio (ver Tabla 4).

Tabla 4 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la definición de honorarios

DEFINICIÓN DE HONORARIOS	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Identificar capacidad de pago del cliente.	¿Es habitual para el cliente contratar servicios de consultoría?, ¿Busca patrocinios o subsidios de la consultoría?, ¿Se encuentra en otros proyectos con asesores externos?, ¿Qué tan grande es su estructura?, ¿Qué tipo de servicios o productos vende?, ¿A qué sector pertenece?
Investigar acerca de lo que el cliente tiene presupuestado para la intervención.	¿Con qué recursos cuenta el cliente para la intervención?, ¿Puedo ajustar mi intervención a ese presupuesto?, ¿Puedo hacer una escala de honorarios para que el cliente elija las fases que le interesan y sean de su prioridad?
Señalar la relación costo-beneficio, así como, costo de oportunidad.	¿Quedan claros los beneficios que va a adquirir el cliente al contratarme y no a otros?, ¿Le he señalado la oportunidad que tiene conmigo para desarrollar la intervención?, ¿Tiene el cliente comprensión acerca de mis competencias, experiencias y conocimientos para realizar la intervención y de la conveniencia de hacerlo conmigo?, ¿Conozco mis ventajas competitivas y logro vendérselas al cliente?
Conocer el punto de equilibrio para negociar por encima de éste.	¿Se cuál es el costo real de la consultoría y el margen de rentabilidad que quiero conseguir con este trabajo?
Investigar los precios a los que otros le han cotizado y los que se están ofreciendo en el mercado.	¿Puedo tener acceso confidencial a otras propuestas que haya recibido el cliente?, ¿Conozco cuánto están cobrando otros consultores por un trabajo similar?

DEFINICIÓN DE HONORARIOS	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Averiguar quiénes han sido con anterioridad sus proveedores de consultoría para deducir lo que ha estado pagando por estos servicios.	¿Con quienes ha contratado servicios de consultoría?, ¿Cuáles áreas de la empresa han contratado servicios de consultoría?
Diferenciar tarifas de acuerdo con número de horas y número de temas tratados.	¿He cotizado de acuerdo con volumen y esfuerzo implicado?, ¿He logrado darle claridad al cliente de que la tarifa varía de acuerdo con el volumen de trabajo y que reconozca el beneficio de contratar más horas?, ¿Qué otra variable estoy teniendo en cuenta para asignar la tarifa?
Involucrar en la propuesta y en el contrato el costo de los tiempos adicionales que pueden surgir al terminar la intervención.	¿He involucrado el costo del seguimiento dentro de la estimación de los honorarios?, ¿He logrado que el cliente tenga claro lo que incluye y excluye nuestro servicio?, ¿Se han programado reuniones de acompañamiento con tarifa diferencial para después de la intervención?, ¿Hasta cuánto tiempo voy a estar disponibles para cualquier consulta?, ¿He aclarado esto con el cliente?
Ofrecer una tarifa de mantenimiento diferente a la ordinaria a la cual se pueda tener acceso durante un periodo determinado, por ejemplo, durante los siguientes 6 meses.	¿He comunicado al cliente que lo estoy favoreciendo al darle una tarifa especial de mantenimiento, durante un periodo de tiempo, por haberme contratado?
Evitar que el cliente llegue a pensar que le está generando dependencia con el deseo de facturar más.	¿Al cliente le queda claro el alcance de mi propuesta?, ¿Mi propuesta llega hasta que el cliente puede asumir por él mismo la continuidad del trabajo?, ¿La propuesta es lo suficientemente completa como para que el cliente pueda sentir que al contratarme ha atendido con suficiencia el problema?, ¿Sabe que tiene el control de la decisión de aumentar o no el alcance y el tiempo de la intervención, según su criterio?, ¿Le he dado seguridad de que solo le estoy proponiendo lo que realmente necesita?, ¿He logrado que el cliente comprenda el costo del trabajo contratado y que los honorarios pueden variar solo si se supera el alcance de lo contratado?

DEFINICIÓN DE HONORARIOS	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Discriminar tarifas de acuerdo con el país o la ciudad y con el tiempo y esfuerzo de desplazamiento.	¿El cliente está claro de que las tarifas varían dependiendo de la ciudad y el tiempo invertido en los desplazamientos?, ¿Conozco cuáles son las tarifas que cobran los consultores en esa ciudad?

Adicionalmente el consultor debe ser muy cuidadoso en el cobro sus servicios para que no quede por debajo de los costos reales a costa de su ganancia, ni muy elevados que se salga del mercado.

Cada profesional independiente o firma de consultoría debe desarrollar su metodología propia para costear, en la cual se deben tasar aspectos como:

1. Costo de horas de trabajo del consultor, diferenciando por:
 - Nivel del consultor: Junior, Senior, Socio
 - Tipo de actividad: Frente al cliente y detrás del cliente (trabajo en oficina)
2. Costo de horas de personal administrativo involucrado
3. Gastos administrativos (materiales, logística, pólizas, impuestos, seguridad social)
4. Gastos de desplazamiento o manutención
5. Índice de participación del proyecto en costos de operación
6. Índice de participación del proyecto en costos de mercadeo y promoción del servicio
7. Porcentaje asignado a imprevistos

Adicionalmente a estos costos se le debe adicionar el índice de rentabilidad que se desea tener en el proyecto cuidando de que el resultado del valor cotizado se ajuste a las condiciones del mercado y a la posibilidad de compra del cliente.

Elaboración de la propuesta

Para que la propuesta sea ganadora ésta debe enfatizar el valor que tiene la consultoría para el cliente, razón por la cual el cliente

estará en disposición de contratar sus servicios. Es así como en la propuesta el consultor debe definir su servicio desde la perspectiva del valor y beneficio que tiene para el cliente.

Según Enrique Tafur en el programa de formación de consultores empresariales de la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) págs. 128 y 129.

“Se construye una oferta de valor:

1. *Enfocándose en el cliente, conociendo bien sus necesidades y expectativas.*
2. *Ofreciendo una combinación de beneficios de producto, servicio y precios razonables que constituye un valor superior para el cliente.*
3. *Manejando eficaz y eficientemente sus procesos de negocio, tecnología de información y el personal responsable de comunicar, crear y suministrar valor para el cliente sin perder de vista la rentabilidad”.*

Esta oferta de valor debe estar reflejada en la propuesta. Sin embargo, la percepción que el cliente tenga de esa oferta valor va a estar también condicionada por los siguientes factores, según Tafur:

- “Precio
- Marca
- Los tiempos de espera
- Variaciones sobre la promesa comercial
- Condiciones del producto en la entrega
- Procedimiento de las órdenes de pedido
- Procedimiento de crédito, facturación y cobro
- Efectividad del servicio postventa
- Calidad de la documentación y de los instructivos del producto
- Funcionalidad, ajuste y desempeño del producto
- Confiabilidad del producto
- Costos y facilidad de mantenimiento”

Como vemos no todos estos factores de percepción del valor están incluidos exclusivamente en la propuesta, sino que son producto de la totalidad de la vivencia de la relación cliente-consultor.

Plasmar la solución en una propuesta o cotización requiere del consultor todo su compromiso para impactar y dar una impresión favorable de su experticia en el tema y de sus posibilidades para darle solución a la necesidad del cliente. Aquí es clave elegir el formato más adecuado e impactante para la presentación de la propuesta el cual innegablemente aporta en la evaluación favorable o no del cliente acerca de su profesionalismo y actualización. Los esquemas y cuadros, así como las imágenes y los colores pueden facilitar la comprensión y estimula la motivación por la propuesta. El consultor puede hacer uso de las múltiples opciones que las aplicaciones multimedia le ofrecen para este propósito.

Las propuestas son la llave de éxito para la consultoría, las propuestas ganadoras son las que compran los clientes, por ello su elaboración cuidadosa es fundamental para el éxito de todo el proceso de consultoría. La propuesta además de ser una herramienta de marketing, es la herramienta esencial para la planificación de su intervención.

El tamaño, la profundidad, y el alcance de su propuesta dependen de la naturaleza de los servicios de consultoría que ofrece y de las expectativas de su cliente. Cuide que la propuesta sea clara, atractiva y suficiente. La calidad de su propuesta está reflejando la calidad del trabajo que va a hacer, así que ésta debe ser tan profesional como su trabajo. Sin embargo, tenga cuidado de no estar entregando en la propuesta de forma gratis todo su conocimiento y experiencia de tal forma que incite al cliente a hacerlo él mismo. Así que evite regalar sus servicios pero seduzca al cliente con su propuesta, ese es el arte.

En la propuesta especifique qué va a hacer pero no diga el cómo, por eso le van a pagar, por saber cómo hacerlo. No se olvide de resaltar los beneficios de cada actividad que va a realizar y de cómo ellos van contribuyendo al resultado general, esta es la manera de seducir al cliente diciendo *qué* va a hacer, qué beneficio trae eso para la situación del cliente y se reserva el *cómo* lo va a hacer.

Hágala lo más pronto posible, cuando tenga todavía fresca la información y la experiencia vivida en la reunión inicial, de esta ma-

nera la puede hacer más orientada a su cliente. Tómese el tiempo necesario para hacerla sin afanes con mucha reflexión y conciencia de lo que está proponiendo y en lo que se está comprometiendo. Cuide de que contemple todo a lo que ambas partes se comprometen.

Vele para que no cree falsas expectativas, evite sobrevender (recuerde que el papel aguanta todo, pero la realidad no), mida muy bien sus palabras. Recuerde que a la luz de la propuesta van a evaluar su desempeño en el proceso de la consultoría, esta se convierte en el criterio con el que va a ser medido.

Elabore la propuesta parándose en el lugar del cliente, emplee el estilo del cliente y oriéntela hacia sus expectativas y necesidades. Emplee en ella el vocabulario que su cliente maneja, busque resonancia incluyendo la perspectiva del cliente, así sea que requiera reorientarla más adelante con su propia perspectiva. Deje ver en la propuesta que usted ha sabido escuchar y que ha comprendido a cabalidad la necesidad del cliente y sus preocupaciones.

La propuesta siempre es esperada con entusiasmo y curiosidad, el cliente desea saber que ha sido bien comprendido y que le van a resolver un problema que le genera cierta presión y tensión organizacional. También está ansioso por saber si cuenta con el presupuesto para llevarla a cabo. Por eso cumpla la fecha en que usted se compromete a entregarla, no se deje presionar por el cliente con una fecha que lo va a poner en aprietos para cumplir. Es mejor entregarla un día antes que uno después. No deje que la competencia le arrebate el cliente llegando tarde a satisfacer la necesidad del cliente.

Después de la reunión inicial deje abierta la comunicación con el cliente por si necesita aclarar aspectos que no se tuvieron en cuenta en la reunión y que son importantes para diseñar la propuesta. Si es posible coméntela con el cliente antes de pasarla en forma definitiva, así tiene la oportunidad de incluirle ajustes de última hora.

La propuesta debe ser suficiente en contenido, no muy extensa que haga perderse al lector, ni tampoco muy lacónica, que no

resuelva las preguntas que éste se va haciendo mentalmente. Es mejor una propuesta extensa que una que se quede corta. No obstante, hay clientes que las prefieren breves, por ello debe hacerse un esquema que la resuma con un cuadro con los aspectos más importantes, de tal manera que si el cliente quiere ahondar más lo pueda hacer ya teniendo una visión general.

Revise cuidadosamente la propuesta antes de entregarla al cliente, d  sela a leer a un colega o amigo profesional para verificar la manera como se está logrando comunicar. Compruebe el impacto que genera en otros, la claridad de la información y la ilación de las ideas. Evite asumir información o conocimiento por parte del cliente y recuerde que la propuesta la van a ver otras personas con las cuáles usted no ha tenido la oportunidad de impactar con su presencia y forma de relacionarse. Es decir, la propuesta por sí sola debe de generar impacto y deseo de contratar sus servicios. Tenga en cuenta la competencia, usted no está solo, averigüe, si le es posible, como hace las propuestas su competencia, sus propuestas deben ser mejores!

Presente la propuesta como algo que puede ser modificado por el cliente, que se puede aún ajustar más a su disponibilidad, recursos, presupuesto. Manifieste flexibilidad e incluya puntos que se puedan negociar. Deje las puertas abiertas para una posible negociación.

Tenga una base de datos de sus propuestas para consultarlas y generar ideas para otras, nunca para hacerlas igual; cada cliente es distinto y las propuestas deben ser distintas. Pero la forma como abord   una situación problema con un cliente le puede dar pa  tas para enfrentar la de otro cliente.

Finalmente hágale seguimiento a sus propuestas, identifique que fue lo que más impactó, y aquello que cre   confusión o desmotivación. Pregúntele al cliente cómo est   con respecto a la competencia, en qué cosas la supera y en qué cosas tiene que mejorar. Esta retroalimentación es su contraprestación por todo el trabajo hasta aquí realizado y muchas veces no cobrado y no pagado. Recuerde que la consultor   es una relación gana – gana y esta es su oportunidad de obtener algo. Ver Tabla 5.

Tabla 5 - Lista de verificación de las actividades del consultor para la elaboración de la propuesta

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Establecer por qué se presenta la propuesta.	��C��mo se justifica la propuesta?, ��Por qué la estoy presentando?, ��Cu��l fue la razón del cliente para llamarme?
Hacer referencia a las necesidades comunicadas por el cliente.	��He partido de las necesidades reportadas por el cliente?, ��Estoy hablando parado en sus zapatos?, ��Empleo los mismos términos que usa el cliente para describir su situación?, ��S�� qué aspectos debe enfatizar la propuesta?
Incluir los logros y los beneficios de la intervención.	��Le queda claro al cliente de cómo se va a beneficiar con la intervención?, ��Qu�� logros se pretenden alcanzar?, ��Se especifica cuál es el alcance de la propuesta?
Definir si el diagnóstico es parte de la intervención o es la intervención misma.	��Se requiere hacer un diagnóstico previo para poder realizar la intervención en sí misma?, ��Se debe iniciar con un diagnóstico de necesidades?
Mencionar los factores claves requeridos para que tenga éxito la intervención.	��He identificado y comunicado en la propuesta los aspectos que van a asegurar el logro de los resultados?, ��El cliente comprende en qué se basa el éxito de la intervención?
Indagar sobre qué tipo de propuestas ha recibido el cliente y el impacto que éstas le han dejado.	��Ha recibido otras propuestas el cliente?, ��Por qué las ha rechazado?, ��Cu��les est�� estudiando y por qué?, ��C��mo compara la mía con las otras propuestas?
Precisar los compromisos de cada una de las partes.	��Al cliente le queda claro a qué me comprometo y a qué su organización para desarrollar la propuesta?, ��Dentro de esos compromisos ha tenido en cuenta los recursos con los que cada una de las partes va a contribuir?
Prever las contingencias como cancelaciones, postergaciones o imprevistos de cada una de las partes.	��Est�� claro de cómo procederá cada una de las partes en casos de imprevistos?, ��Mi propuesta plantea penalidades por incumplimientos o por cancelaciones tales como reconocimiento económico por tiempo trabajado u otra acción compensatoria?

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Explorar los valores agregados que pueda tener su propuesta para que la prefiera.	¿Sé qué tipo de propuesta quiere el cliente?, ¿Dónde están los valores agregados de la propuesta?, ¿Qué concesiones o aportes pueden ser una ventaja competitiva?, ¿Con qué contribuciones sorprenderé positivamente al cliente?
Especificar los fundamentos teórico-metodológicos de la intervención que se propone.	¿El cliente comprende la razón de ser de lo que se está proponiendo como alternativa de satisfacción a sus necesidades?, ¿Tiene claridad de porqué eso funcionaría?, ¿Estoy comunicando en que me fundamento para proponer esa intervención como solución a la necesidad del cliente?
Incluir los productos que se van a entregar durante la consultoría.	¿El cliente está claro de lo que va a recibir durante el proceso y con lo que se va a quedar una vez se haya terminado la intervención?, ¿He especificado lo tangible como lo no tangible que se va a entregar durante la intervención?
Presentar un cronograma de trabajo general por semanas y meses donde se especifique la envergadura del trabajo, el compromiso en tiempos y la disponibilidad requerida por parte de los miembros de la organización.	¿Está claro el cliente de la forma como ellos se van a involucrar y los tiempos que tienen que reservar cada uno para las diferentes actividades del cronograma?, ¿Hay conciencia del tiempo que se lleva la intervención?, ¿He tenido en cuenta la programación de los eventos al interior de la organización?, ¿El tiempo que estoy asignando a la ejecución se encuentra dentro de las expectativas del cliente?
Incluir el tipo de seguimiento que se debe hacer a la intervención.	¿El cliente tiene claro cómo mantener los efectos de la intervención y cómo lo voy a apoyar al respecto?, ¿Se considera una etapa de seguimiento que está incluida dentro de lo cotizado o se le presenta como alternativa opcional?
Elegir el programa o la aplicación multimedia en que se debe presentar la propuesta para asegurar impacto y a la vez proteger la información.	¿En qué programa puedo comunicar mejor las ideas?, ¿Con cuál impactaré mejor al cliente (word, powerpoint, prezi)?, ¿Con ese programa aseguro que no se modifique la información?
Buscar un lenguaje positivo que impacte y que comprenda el cliente.	¿Me estoy comunicando en forma suficiente y clara?, ¿Evito hablar con tecnicismos?, ¿Los términos que utilizo en la propuesta son precisos y de fácil comprensión?, ¿La propuesta comunica lo que quiero e impacta positivamente al cliente?

ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Especificar las condiciones del pago.	¿He identificado los momentos y la cuantía en que se va a dividir el pago?, ¿Sé de las costumbres que tiene la organización para pagar a sus proveedores?, ¿He tenido en cuenta la forma de pago dentro de las variables de negociación de la propuesta?, ¿De qué manera quiero recibir el pago?

Estructura de las propuestas

La complejidad de la propuesta, como ya se mencionó antes, depende de la clase de consultoría que se ofrece. Así que la propuesta puede tener dos formatos: Una carta –propuesta o una Propuesta formal.

La carta - propuesta debe presentar los siguientes puntos mencionados en el Manual de Programa de formación de consultores empresariales de la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pág. 298:

- Saludo y agradecimiento
- Lo que se ofrece y las ventajas de trabajar con usted y su organización
- El proyecto a desarrollar con el cliente
- Los resultados esperados
- Plan de acción
- Valor de los servicios
- Forma de pago
- Próximos pasos, indíquelo al cliente lo que debe hacer para comenzar el proyecto. Por ejemplo firmando la propuesta como aprobación de la misma, o enviándole una carta de aceptación.

La propuesta formal se emplea cuando el proyecto es de gran envergadura, va a tomar tiempo considerable y demanda una inversión importante de recursos por parte del cliente. Los puntos a tratar son los mismos pero con mucha más profundidad. Atienda a la forma en que va a presentar la propuesta, que ésta denote la calidad con que usted realiza la consultoría.

Debido a la extensión en las propuestas formales se recomienda empastarlas si se van a enviar en medio físico o mandarlas en un medio magnético debidamente marcado y protegido.

Se recomienda incluir un índice del contenido para facilitar la consulta del documento. Así mismo, es aconsejable iniciar con un resumen ejecutivo o *abstract*; para aquellas personas que no tienen tiempo para consultar toda la propuesta este resumen puede ser muy útil. De esta manera, si el lector tiene un interés particular puede remitirse a los aspectos que más le llaman la atención de una manera ágil y rápida dentro del documento.

Los siguientes temas deben ser cubiertos en una propuesta formal:

1. Introducción o carta de presentación
2. Título de la propuesta
3. Tabla de contenido
4. Resumen de la propuesta
5. Antecedentes y justificación de la propuesta: la propuesta debe ser contextualizada dentro de las circunstancias que motivaron la solicitud de la misma; aquí se resume el diagnóstico preliminar para presentar una descripción del problema.
6. Objetivos de la propuesta: Se debe especificar el objetivo general que está relacionado con el resultado a lograr, como también los objetivos específicos que señalan los beneficios adicionales (estructurales, sociales, económicos, culturales) que se van a obtener con la intervención. El consultor debe ser cuidadoso en definir objetivos realistas, claros y medibles.
7. Enfoque teórico que emplea el consultor.
8. Metodología y el tipo de actividades técnicas que se van a emplear. El consultor sugerirá el estilo o modalidad de la intervención que considera más apropiada con respecto al tipo de problema, a la motivación y capacidades del personal del cliente. En este punto debe precisar los compromisos de cada parte:
 - ¿Qué actividades va a realizar el cliente y cuáles el consultor?

- ¿Qué datos y documentos se prepararán y por quién?
- ¿Qué reuniones, grupos de trabajo, grupos de proyecto y otras formas de relación se utilizarán y quién participará en cada uno de ellos?

La falta de precisión en la definición de los papeles previstos para cada fase provoca numerosos equívocos y desacuerdos.

9. Procedimiento a seguir, es decir, las fases y tareas que se van a desarrollar a lo largo del proyecto. Estas fases dependerán de la índole del proyecto y se deben ajustar a las condiciones y preferencia del cliente. En cada fase se debe especificar con exactitud lo que se espera tanto del consultor como del cliente. Para posibilitar el control, el plan de trabajo describirá el resultado de cada fase y definirá qué informes se presentarán al cliente y en qué momento durante la realización de las tareas. En procesos largos y difíciles se pueden presentar avances de los resultados, terminada cada sub-fase o con cierta periodicidad: mensual, trimestral, semestral.
10. Se deben establecer igualmente los recursos que se van a requerir en cada fase del procedimiento y determinar a cargo de quién van a estar. Si el consultor los coloca, es necesario especificar un costo, o si por el contrario se espera que el cliente disponga de esos recursos, es importante que lo sepa con debida anterioridad.
11. Cronogramas, duración y tiempos estimados de ejecución. Incluya las reuniones de entregas parciales o de información de avances del proyecto. En la identificación de los tiempos tenga en cuenta la urgencia de las necesidades del cliente, además de las siguientes consideraciones:
 - a) Capacidades técnicas, de personal y financieras tanto del cliente como del consultor.
 - b) La posibilidad y el ritmo óptimo del cambio.
 - c) La conveniencia de adoptar un enfoque gradual de la puesta en práctica.
12. Productos a entregar. El consultor debe especificar muy bien qué es lo que le va a quedar al cliente durante y después de su

intervención, aclarando el contenido de los entregables que va a dejar.

13. Seguimiento o estabilización del cambio
14. Presentación de la organización y del equipo que va a prestar el servicio.
15. Las credenciales y experiencia del consultor y/o de la organización que representa, que muestren la idoneidad para prestar el servicio ofrecido, tales como: hoja de vida de los consultores, relación de clientes atendidos, certificaciones y referencias de clientes anteriores.
16. Valor de los servicios, honorarios, gastos y otros asuntos económicos como la forma de pago, el ente que contrata y sus exigencias en pólizas e impuestos especiales. La modalidad de cobro de horarios puede ser por hora, por mes o por tarea concluida. Es muy importante especificar en los valores que se cobran lo que se incluye y excluye, para que el cliente tenga claridad del total de la inversión que debe hacer en ocasión del proyecto. De igual manera, si se cobra un anticipo es conveniente especificar en caso de suspensión del proyecto si es de carácter devolutivo o no.
17. Beneficios del proyecto para la organización, beneficios de trabajar con el consultor y su organización.
18. Datos de contacto. Con el fin de que cualquier persona que lea la propuesta pueda contactar al consultor en cualquier momento, los datos de contacto se deben especificar en un pie de página o en un aparte al final de la propuesta.

Presentación de la propuesta

El consultor debe hacer todo lo posible para presentar su propuesta personalmente con el fin de que tenga la posibilidad de responder inquietudes y despejar dudas, así como, continuar creando confianza y afianzando la relación con el cliente. Para ello debe elegir medios tecnológicos que le permitan impactar. De no ser posible hacerlo personalmente, buscar la oportunidad de hacerlo telefónicamente con quien solicitó el servicio y con el área

donde se va a prestar la consultoría una vez hayan leído la propuesta para poder despejar inquietudes. Ver Tabla 6.

Tabla 6 - Lista de verificación de las actividades del consultor para la presentación de la propuesta

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Establecer el medio que se va a emplear para presentar la propuesta.	¿Cuál es el medio preferido por el cliente (escrito, personalmente, por correo físico, por correo electrónico) y por qué?, ¿Para presentar la propuesta requiero de algún proceso de inscripción?, ¿El cliente exige un único modelo de presentación de la propuesta, como en las licitaciones?, ¿Puedo presentar la propuesta personalmente para continuar afianzando la relación?
Identificar los documentos que deben acompañar su propuesta para brindar seguridad y confianza.	¿Sería recomendable anexar certificaciones de anteriores clientes?, ¿Sería oportuno anexar a mi propuesta información general o completa de mi hoja de vida personal o de mi empresa?, ¿Es conveniente anexar certificaciones de mi experticia en el tema?, ¿De qué otra manera puedo sustentar mi competencia profesional en este tema de consultoría?

Seguimiento a la propuesta

Este momento es muy importante para continuar generando confianza y afianzando la relación con el posible cliente, así como, asegurarse de que lo tengan en cuenta como opción preferente para solucionar sus necesidades (ver Tabla 7). Es la oportunidad para buscar retroalimentación del diseño propuesto, de la metodología ofrecida, de la oferta económica y de la forma como la propuesta del consultor está compitiendo con otras. En algunos casos se convierte en la oportunidad de ejercer una adecuada presión para que el cliente tome la decisión y afronte la solución de sus problemas. Adicionalmente es la oportunidad para manejar las objeciones del cliente y remover los obstáculos que éste percibe en la propuesta y propiciar el cierre.

Tabla 7 - Lista de verificación de las actividades del consultor para el seguimiento de la propuesta

SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Hacer seguimiento telefónico o personal de la propuesta enviada por correo físico o electrónico para asegurarse del recibo de la misma por parte del cliente.	¿He llamado para verificar si se recibió el correo?, ¿Me he asegurado que la(s) persona(s) interesadas tiene(n) la propuesta?, ¿He solicitado que acusen recibo de la propuesta?, ¿Sé qué dijeron de la propuesta?, ¿Sé quién la tiene y de quién depende el ser aceptada o rechazada?
Hacer seguimiento de la propuesta presentada personalmente.	¿He preguntado de la fecha conveniente para volver a llamar o pasar a ver qué ha pasado con la propuesta?, ¿Me he ofrecido a hacerle la presentación y explicar la propuesta a otras personas dentro de la organización?, ¿He logrado identificar lo que más ha gustado de la propuesta y lo que menos les ha convencido de la misma?

Negociación de la propuesta

Todo consultor debe estar dispuesto a negociar tanto las condiciones propuestas como los honorarios para tener mayor probabilidad de ser contratado (ver Tabla 8). Con alguna frecuencia en Latinoamérica las empresas estilan solicitar descuentos y rebajas, a lo que no está exento el servicio de consultoría, principalmente en empresas pequeñas. De tal manera, que es muy importante que el consultor cotice su servicio teniendo en mente el posible descuento que pueda dar para cerrar la contratación con el cliente. Igualmente, debe tener en claro que toda concesión que ofrezca para cerrar la negociación tiene un costo que debe haber calculado previamente y que debe presentar con el valor que esta concesión tiene para el cliente y no con su costo real.

En un contrato se puede negociar también el alcance, los tiempos y los procedimientos; elementos que muchas veces no tienen alto costo para el consultor y que pueden presentarse como concesiones de alto valor para el cliente.

En la medida en que su propuesta presente alternativas y un abanico de posibilidades, la inclusión o no de éstas en el acuerdo final, se pueden convertir en elementos de negociación cuando el cliente insiste en obtener algo a cambio por el solo hecho de cerrar el contrato con el consultor. El consultor debe ser cuidadoso al dar una concesión pues si es muy grande puede tener un efecto adverso en el cliente, quien puede sentirse desconfiado de la propuesta inicial que le presentaron, y esto lo hace alejarse más que acercarse al cierre de la negociación.

Tabla 8 - Lista de verificación de las actividades del consultor para la negociación de la propuesta

NEGOCIACIÓN DE LA PROPUESTA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Identificar en la propuesta cuáles elementos puede negociar con el cliente.	¿Qué elementos de la propuesta son de mayor valor para mi cliente?, ¿Con qué podría sorprender favorablemente al cliente?, ¿Qué aspectos nuevos puedo pretender para intercambiarlo con una concesión que le haga al cliente?, ¿Tengo claras las variables de negociación que puedo utilizar con el cliente?
Reconocer las expectativas de los diferentes clientes de la organización que se deben satisfacer en la negociación de la propuesta.	¿He identificado los principales clientes que debo satisfacer en esa organización?, ¿Reconozco cuáles son sus necesidades particulares?, ¿Cuáles de ellas podría involucrar como variables de negociación en la propuesta?
Evitar “sobrevender” la promesa para no crear falsas y grandes expectativas difíciles de satisfacer.	¿Qué mueve al cliente para contratar esta consultoría?, ¿Va a lograr satisfacer sus necesidades y expectativas con mi servicio?, ¿Qué tanto?, ¿He tenido cuidado de ser preciso en lo que puedo ofrecer y en lo que realmente se va a lograr con mi intervención?
Evitar incluir más temas de los que el tiempo contratado lo permite.	¿He aclarado los alcances y limitaciones que el tiempo contratado tiene para satisfacer las expectativas del cliente?

NEGOCIACIÓN DE LA PROPUESTA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Presentar atractivamente la forma de pago de los honorarios para evitar objeciones.	¿Conozco si la objeción que tiene el cliente del valor de los honorarios tiene que ver con la cuantía o con la forma de pago?, ¿He explorado creativamente con el cliente la forma de pago que más le conviene y entusiasmo?, ¿He tenido cuidado de poner en claro en qué me fundamento para determinar los honorarios?, ¿El cliente tiene claro los valores agregados y la ventaja competitiva que tengo para solicitar esos honorarios?
Reconocer nuevos elementos que le interesan al cliente y que no están en la propuesta.	¿Qué valor agregado le puedo brindar al cliente que verdaderamente lo aprecie?, ¿Qué tipo de concesiones adicionales puedo ofrecerle al cliente para motivarlo a un cierre?
Establecer el posible intercambio de concesiones.	¿Qué es de poco valor para él y mucho para mí?, ¿Qué es de poco valor para mí y mucho para él?, ¿Qué nuevas concesiones puedo ofrecerle al cliente a cambio de qué otras por parte de este?, ¿Qué aspectos debo incluir en el paquete de negociación?, ¿Cuáles pretensiones considero que puede abandonar el cliente a cambio de incluir otras concesiones en el acuerdo final?
Identificar el poder que tiene el cliente para exigir concesiones y el poder que usted tiene para que acepte sus condiciones.	¿Qué elemento importante tengo para darle al cliente?, ¿El cliente qué tiene importante para darme?, ¿Qué condiciones tiene el cliente que le facilita hacerme exigencias de concesiones?, ¿Qué poder tengo yo para reducir sus pretensiones?, ¿Qué tan exclusivo es mi servicio de consultoría?, ¿Qué
	facilidad tiene el cliente para encontrar el mismo servicio en la competencia?, ¿Hay algún apremio de tiempo que puedo aprovechar para presionar el cierre?
Registrar en un acuerdo las concesiones ofrecidas y aceptadas por el cliente.	¿Es necesario ajustar la propuesta?, ¿Las nuevas condiciones acordadas se involucraron en el contrato?

Contratación

El cuidado que se debe tener en esta etapa incluye esfuerzos tanto del consultor como del cliente para poner la mayor claridad y establecer las seguridades necesarias para ambas partes y se den las condiciones tales como fueron pactadas verbalmente.

Las empresas se cuidan para que haya transparencia y claridad en el proceso de contratación exigiéndole al consultor en muchas ocasiones pólizas de cumplimiento y en el caso de empresas del Estado pagos de timbres para publicaciones en diarios oficiales, así como estar incluido en el Registro Único de Proponentes (RUP).

Adicionalmente a las exigencias legales, en Colombia debe estar afiliado al sistema de salud, a una administradora de riesgos laborales y tener registro único tributario (RUT) en el caso de ser persona natural. En el caso de ser persona jurídica debe presentar el certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio. Cada empresa impone unas exigencias particulares para hacer contratos de servicios a las cuales el consultor debe de responder a la mayor brevedad.

De otra parte, el consultor debe asegurar en esta etapa que queden establecidos los compromisos de cada una de las partes, y que se sepa qué hacer en caso de suspensión o terminación anticipada del contrato (ver Tabla 9).

Igualmente es importante dejar estipulado que las adiciones o nuevas exigencias solicitadas en el camino deben convertirse en adendas del contrato. Todos los términos de la propuesta finalmente aceptada deben ser incluidos dentro del contrato, con el fin de que los alcances y objetivos de la propuesta sean los mismos del contrato y no vayan a hacer exigencias adicionales que creen diferencias e inconvenientes en la relación entre cliente y consultor.

En este momento se debe cumplir con las exigencias legales y tributarias del lugar donde se ofrece el servicio. Igualmente se establecen las condiciones para que el consultor pueda dar por terminado a satisfacción el contrato.

Un contrato de consultoría debe reflejar los acuerdos entre el cliente y el consultor sobre el alcance del trabajo e incluir más o menos lo que Kubr propone (Kubr, 2012) pág. 28:

- *Los objetivos, finalidades y resultados que se han de alcanzar*
- *Los conocimientos especializados que ha de aportar el consultor*

- La índole y la secuencia de las tareas que va a realizar el consultor
- La participación del cliente en el cometido
- Las necesidades de recursos
- El calendario
- El precio que se ha de pagar
- Las demás condiciones que resulten convenientes

Una vez superada la etapa de la contratación y nunca antes, el consultor puede dar inicio a la prestación de su servicio. Es riesgoso empezar a trabajar si no se ha llevado a feliz término la etapa de la contratación porque pueden surgir impases en el camino. No obstante, muchos clientes le solicitan al consultor que vaya empezando mientras se supera esta etapa que la ven como mera legalidad, pero para el consultor es bastante importante no iniciar hasta que no queden totalmente clarificadas las responsabilidades y compromisos de ambas partes, así como las condiciones en que se debe iniciar el trabajo como sería el pago del anticipo si lo hubiere.

Tabla 9 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la contratación

CONTRATACIÓN	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Identificar la documentación que requiere el cliente para llevar a cabo el contrato.	¿Requiero estar registrado como proveedor en su compañía?, ¿Requieren de mí alguna certificación de afiliación al sistema de salud?, ¿Necesito presentar el RUT o la certificación de la Cámara de Comercio?, ¿Es posible contratar como persona natural o solo quieren contratar con persona jurídica?
Explorar la necesidad de pólizas de cumplimiento o pagos a entidades gubernamentales de impuestos, derechos de publicación o timbres.	¿Necesito solicitar una póliza de cumplimiento a una empresa de seguros?, ¿Cumpro con los requisitos para ello?, ¿Se quién me la puede otorgar?, ¿Se requiere de una publicación del contrato o el pago de algún impuesto?

CONTRATACIÓN	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Especificar los compromisos de cada una de las partes.	¿El contrato detalla a qué se compromete el cliente y yo a qué me comprometo?, ¿Quedó estipulado en el contrato la disponibilidad que debe tener el cliente y las diferentes áreas para llevar a cabo la intervención?, ¿Se especificó en el contrato los recursos que cada una de las partes va aportar?
Determinar el equipo o la persona que va auditar y coordinar el trabajo del consultor al interior de la organización.	¿Se ha acordado con quién tengo que relacionarme para coordinar los trabajos y presentar los resultados?, ¿A ellos les queda claro cuál va a ser su responsabilidad y la mía en el desarrollo del proyecto?
Prever aplazamientos, cancelaciones o ampliación de metas del contrato en su totalidad o en algunas de sus partes.	¿Cuál va a ser mi proceder cuando el cliente cancele o aplace la realización del contrato?, ¿Están claras las implicaciones para cada una de las partes?, ¿Se ha acordado con el cliente las consecuencias, tales como multas o sobrecargos, que a cada uno le traería el aplazamiento, la cancelación o la ampliación de metas?
Brindar seguridad del manejo confidencial de la información firmando acta de compromiso, cláusula de confidencialidad o juramento de servicio.	¿Existen preocupaciones del cliente frente al manejo que se haga de la información?, ¿Qué tipo de reservas puede tener y por qué?, ¿Qué seguridad quiere el cliente?

Entrando en acción

Planeación de la intervención

La planeación de la intervención prevé la forma como ha de realizarse la transformación técnica y humana de la organización hacia mayor generación de valor para sus diferentes grupos de interés, (ver Tabla 10). Se fundamenta en la identificación y comprensión del problema, la generación de alternativas de solución y la manera cómo ésta ha de llevarse a cabo.

Es importante contar con un comité o persona de la organización cliente que le sirva al consultor como puente para tener acceso a la información y a las personas de la organización, con quienes pue-

da planear la intervención teniendo en cuenta la disponibilidad de las mismas y de los recursos, así como, tener conocimiento de las actividades y programas en que está involucrada la organización o los diferentes departamentos en ese momento en particular.

En primer término el consultor debe partir de lo que ha plasmado en la propuesta para luego ampliarlo y ajustarlo a la realidad de la organización cliente. Debe empezar identificando las actividades que debe realizar en cada fase, precisando el objetivo a alcanzar, determinando los recursos con que tiene que contar, así como, la duración de la misma.

Debe señalar las actividades que se realizarán secuencialmente, aquellas que se pueden hacer al mismo tiempo que otras y las que no importa el momento. Igualmente el consultor puede reconocer las actividades que hará independientemente de los funcionarios y que no requieren la terminación de una actividad previa para hacerlas en los espacios vacíos que se vayan presentando.

Con toda esta información el consultor puede realizar un cronograma real o ajustar el que haya presentado en la propuesta para darlo a conocer a las personas que van a participar en la intervención con el fin de asegurar su oportuna participación. Aquí también es importante prever planes de contingencia por si las cosas no se presentan como fueron planeadas, así como, dejar espacios para poder manejar los imprevistos que vayan surgiendo.

Tabla 10 - Lista de verificación en las actividades del consultor en la planeación de la intervención

PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Definir para cada uno de los servicios que presta un modelo de planeación de la intervención (protocolo, cronograma) y de aplicación de los métodos a utilizar.	¿Qué pasos debo seguir para prestar cada uno de los servicios?, ¿Cuáles métodos debo ajustar de acuerdo con lo que he encontrado en el momento de la intervención?, ¿Si tuviera que delegar, cuál sería el proceso o el procedimiento que debería de seguir el delegado?, ¿Hay necesidad de modificar lo previamente sugerido en la propuesta?

PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Tener un plan de contingencia que permita flexibilizarse frente a los imprevistos.	¿Sé qué hacer si las cosas no se pueden realizar como fueron planeadas?, ¿Qué planes de contingencia voy a tener?, ¿Sería conveniente un cambio en el tamaño de los grupos?, ¿Hay otras actividades o ejercicios que cumplen con el mismo propósito?
Planear los diferentes momentos: Inmediatos, mediatos y lejanos de nuestra intervención.	¿Qué impacto va a tener la intervención al corto y al mediano plazo?, ¿Qué acciones requerirá cada momento de mi parte?
Establecer el número de reuniones, los temas a tratar y la metodología en cada una de ellas, así como, los participantes.	¿Tengo claro los objetivos a lograr en cada encuentro y cómo hacerlo posible?, ¿He identificado quiénes deben asistir y por qué?, ¿Se cómo esos encuentros están contribuyendo al propósito final?, ¿Las sesiones tienen una duración apropiada para evitar la fatiga y evitar que los asistentes pierdan el interés?, ¿Se puede programar sesiones de 4 horas?, ¿Esas sesiones se pueden programar espaciadas para tener tiempo para la reflexión?
Establecer de manera cuidadosa el cronograma donde queden involucrados los compromisos y acuerdos con la organización y reajustados los eventos recientes.	¿El cronograma permite ver el tiempo que voy va a destinar a cada actividad?, ¿También se encuentra detallado el tiempo que van a invertir los diferentes estamentos de la organización involucrados en el proyecto?, ¿Es conveniente o no hacer el cronograma identificando cronológicamente los meses de ejecución o es mejor hacerlo general identificando solo el tiempo de duración de las actividades en semanas o meses sin decir cuáles van a ser?
Precisar la agenda de trabajo de acuerdo con el cronograma.	¿La agenda se construyó en conjunto con el sistema cliente?, ¿La agenda me permite cumplir con el cronograma?
Identificar puntos de control y verificación durante todo el proceso de intervención.	¿He identificado la ruta crítica del proceso de intervención?, ¿Se cuáles son los puntos de control para verificar el cumplimiento de lo planeado?, ¿Tengo establecidas herramientas para hacer ese control?, ¿Cuáles habría que diseñar?
Visualizar las formas como la organización a su interior puede administrar el cambio iniciado con la intervención.	Una vez me retire de la organización, ¿Quién va a ser el responsable de administrar el cambio iniciado?, ¿Qué sugerencias le voy a hacer a la organización?

PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Identificar si la necesidad sentida se va a satisfacer con la intervención planeada.	¿Cómo me voy a dar cuenta que se satisfizo la necesidad sentida de mi cliente con la intervención?
Dar participación al cliente en la elaboración del diagnóstico, la creación de soluciones y la planeación de la ejecución de la intervención.	¿Estoy dándole al cliente participación en la construcción del diagnóstico y en el diseño de sistemas de solución?, ¿Está participando en la planeación de la intervención?, ¿De qué manera le puedo dar participación y porqué sería conveniente?, ¿Estoy atendiendo las reservas del cliente y las impresiones que tiene?
Planear la evaluación de la intervención.	¿Cómo voy a evaluar cada una de las fases de la intervención?, ¿Qué medios voy a utilizar para ello?, ¿Voy a emplear bitácoras, actas de reuniones, agendas, rutas críticas?, ¿Se va a hacer firmar los compromisos y responsabilidades adquiridos por cada persona?, ¿Qué planes de contingencia voy a tener?, ¿Se van a dejar claras las conclusiones del cliente después de cada tarea?, ¿Voy a hacer evaluaciones periódicas (mensuales por ejemplo) con informes de los progresos del proceso de intervención?, ¿En esas evaluaciones se va a pedir retroalimentación del sistema cliente?, ¿De qué manera y cómo se va a registrar?

Desarrollo del compromiso del cliente

El compromiso se construye en la relación con las personas, para ello debemos reconocer causas comunes que nos permitan identificarnos con un propósito y en la medida en que nos apropiemos de él se va creando una fuerza u obligación interna, que es lo que llamamos *compromiso*, para hacer que las cosas sucedan y hacia eso orientamos nuestro comportamiento. Siendo así el consultor debe identificar y hacer evidente con el cliente las causas comunes para generar el compromiso y contribuir significativamente con la intervención (ver Tabla 11).

Tabla 11 - Lista de verificación en las actividades del consultor en el desarrollo del compromiso del cliente

DESARROLLO DEL COMPROMISO DEL CLIENTE	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Facilitar que el cliente encuentre la razón de ser de la intervención que le estimule el compromiso y la motivación.	¿He logrado que el cliente reconozca lo que se debe hacer para encontrarle sentido a la intervención?, ¿La intervención responde a las prioridades sentidas por el cliente?, ¿He logrado vincular los logros de la intervención con los resultados que se buscan en la organización?, ¿El cliente ve la pertinencia de la intervención?
Señalar a qué se compromete el cliente, cuándo y con qué recursos.	¿Tengo identificado el grado de compromiso de la organización cliente?, ¿Percibo que se sienten involucrados y que se muestran disponibles para contribuir?, ¿Qué recursos de tiempo, equipo y personal están aportando de acuerdo con lo planeado?
Verificar la comprensión de los compromisos adquiridos por ambas partes.	¿Cómo sabríamos si han quedado comprendidos los compromisos de ambas partes?
Empoderar al sistema cliente para actuar.	¿Se ha motivado, capacitado y delegado autoridad al personal del cliente para que actúe convenientemente para hacer posible la intervención?
Informar de los avances en la intervención para motivar el compromiso del cliente	¿He retroalimentado al cliente de los avances de la intervención?, ¿Lo he motivado a que mantenga el interés en el proceso?, ¿Le he mostrado los beneficios que se están obteniendo con la intervención?
Dejar constancia escrita de los acuerdos y de las responsabilidades de cada una de las partes.	¿Es necesario firmar un acta de compromiso?, Si durante el proceso cambian las personas, ¿Cómo voy a asegurar que la organización cumpla los compromisos?
Propiciar la elección de un auditor o de un comité coordinador para mantener el compromiso de ambas partes.	¿Con qué apoyo voy a contar al interior de la organización para darme información y coordinar los recursos?, ¿Quién y de qué manera se va a dar cuenta de que estoy cumpliendo lo acordado en el contrato negociado?, ¿Quién puede dar fe del incumplimiento de los compromisos del cliente y de la necesidad de hacer ajustes en lo pactado?

Para la mejor realización de los planes proyectados por el consultor es vital el buen enrolamiento de la organización cliente, el que incluye no solo motivación sino persuasión para lograr que participen en los momentos que el consultor tiene previstos.

Es importante llegar a acuerdos y que el consultor demuestre comprensión y flexibilidad para ajustarse también a la agenda que tiene la organización con el fin de generar buena disposición y participación de las personas.

El mantener informados de las metas, los avances y de los logros alcanzados se va generando motivación y reto para alcanzarlos. El consultor puede estar atento a enrolar a los líderes naturales de la organización para que le sirvan de modelo a los demás y puedan contagiar a los otros con su entusiasmo en las actividades que el consultor propone.

Es muy importante contar con el compromiso del gerente o el director de la institución, tarea que es vital que el consultor sepa hacer, ya que no siempre tienen la disponibilidad y el interés para participar. Para lograrlo, el consultor lo debe involucrar desde el inicio pudiendo incluir sus expectativas y necesidades en el diseño del proyecto de consultoría, de tal manera que le genere sentido de propiedad y se involucre en el desarrollo de la consultoría.

Igualmente es importante programar reuniones periódicas con el gerente o director para informarle de los avances y logros con el fin de mantenerlo entusiasmado y de contar con los puntos de vista del proceso que se está llevando a cabo.

Una estrategia central para ganarse el compromiso del cliente en la etapa de ejecución es diseñar formas novedosas para que la gente se involucre.

Desde el inicio dé espacio generoso al intercambio, al contacto personal, a la improvisación. En las reuniones y en las presentaciones, promueva la participación de la audiencia, las manifestaciones espontáneas, el debate.

En la medida en que el cliente participe en la creación y en el desarrollo del proyecto, en esa medida lo considerará como propio. Si queremos que la gente en la organización se comprometa con la implementación de los cambios que proponemos, debemos asegurarnos de darlos a conocer y hacer participe a la mayor cantidad de funcionarios posible, a lo largo y ancho de la jerarquía de la empresa.

Si se trata de implementar cambios y de lograr que efectivamente se adopten las recomendaciones, sea original, creativo y persuasivo en sus mensajes, su vocabulario y su conversación. Emplee un lenguaje positivo y motivante para enrolar a los otros en el proyecto y generarles compromiso con el mismo. Permita que las personas expresen sus sentimientos hacia el proyecto y sus implicaciones, tenga en cuenta sus sensibilidades y déles participación en la construcción del cambio. Tómese el tiempo necesario para involucrar a las personas y disminuir sus resistencias.

Si queremos que la implementación de nuestras recomendaciones se basen en el compromiso y en la participación, no debemos desatender las conversaciones que suceden entre los empleados y colaboradores, por eso a ellos también se les debe compartir los avances del proyecto para darles la oportunidad de hacer preguntas, comentarios y de expresar sus dudas, necesidades y temores; es una oportunidad para recoger sus contribuciones e ideas con el fin de involucrarlas creativamente, en la medida de lo posible, en la solución que se está diseñando.

De esta manera vamos a generar el compromiso que requerimos. Si un aporte no se puede llevar a cabo debemos dar las razones para ello, reconocer lo valioso de éste y lamentar que en la solución que estamos planteando, no sea viable. Atienda todas las dudas y observaciones con respeto y póngales mucha atención, pues las dudas ofrecen mucha información al momento de enfrentar la etapa de implementación.

La audiencia debe sentirse escuchada, comprendida y tenida seriamente en cuenta. Resalte las fortalezas y el valor de la intervención de cada uno, reconozca los aportes y el esfuerzo de los colaboradores. No es escuchar para que se desahoguen, o

para darles la sensación de que participan, sino para realmente comprometernos en enriquecer el desarrollo del proyecto con sus aportes. De esta manera generamos también un auténtico compromiso. Se trata de una construcción colectiva de un futuro deseado, que atienda las expectativas de cada grupo afin. Esto crea compromiso.

El involucrar a las personas demanda tiempo en el inicio y en el desarrollo del proyecto, pero si no lo hacemos, vamos a gastar mucho más tiempo tratando más adelante de disminuir la resistencia o resolviendo los conflictos que se generan, con el debido malestar y gasto de energía que conllevan, así como, con el riesgo de crear una mala imagen y/o ser mal evaluados en nuestro proceso de consultoría. Lastimosamente esto es lo que más frecuentemente sucede por el deseo de cumplir plazos extremadamente cortos y dejarse presionar por el cliente.

Es así como nuestra responsabilidad como consultores es crear espacios para que todos sean escuchados. Somos responsables de motivar y lograr la participación de los niveles inferiores de la jerarquía para lograr cambios reales. Existe mucha riqueza en los puntos de vista y en el aporte de todos los niveles de la organización que ayudan en el desarrollo del proyecto, la labor del consultor es encontrarla.

También creamos compromiso con la forma como nos comunicamos, con el lenguaje que usamos y las conversaciones que tenemos. Es importante hablar de “nosotros”, esto genera inclusión y por ende compromiso. Tengamos presentes en nuestras conversaciones las contribuciones de las personas y los grupos, démosle el reconocimiento frente a los demás. Esto genera compromiso, además de hacer notar que sí se respetan las ideas compartidas y se les da crédito a su autor. Esto entusiasma para aumentar la participación y se crea todavía más compromiso.

Ejecución de la intervención planeada

El consultor en este momento debe estar muy atento a verificar si las condiciones se dieron como se habían planeado, a tomar los

tiempos de la realización de cada actividad y cotejarlos con lo que se habían previsto, con el fin de ir haciendo los ajustes al cronograma (ver Tabla 12). Estos ajustes se hacen de acuerdo con los ahorros de tiempo o con las demoras que se van teniendo para ejecutar oportunamente planes de contingencia que lleven a corregir los desfases presentados.

Tabla 12 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la ejecución de la intervención planeada

EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN PLANEADA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Reconocer el momento del cual se va a partir para la ejecución de la intervención.	¿Se ha hecho una revisión de que se estén dando las condiciones para empezar la intervención?, ¿Qué avances se han logrado a la fecha frente a los objetivos acordados?, ¿Cuento realmente con todos los recursos que se habían establecido para el proyecto?, ¿Qué necesidad hay de reajustar lo previamente planeado para empezar la intervención?
Identificar durante el desarrollo de la intervención los cambios que se presentan en las condiciones de la organización que afectan el proyecto.	¿Han surgido imprevistos o desarrollos inesperados?, ¿Estoy bien enfocado?, ¿He logrado desarrollar reuniones de retroalimentación mutua con el cliente?, ¿Se están cumpliendo mis expectativas como las del cliente?, ¿Qué replanteamientos hay que hacer?
Hacer mediciones parciales del avance del proyecto y de los cambios que se inician en la organización.	¿Se han establecido y llevado a cabo revisiones periódicas del avance del proyecto de consultoría?, ¿Se han establecido criterios de medición para el avance del proyecto?, ¿Estoy haciendo comparaciones del tiempo ejecutado versus el tiempo planeado para hacer ajustes?, ¿Se perciben cambios en creencias, valores, conductas o normas, como resultado de la intervención?, ¿El cambio se está dando en la dirección deseada?, ¿Se encuentra satisfecho el cliente con los resultados parciales?, ¿Cómo va el nivel de compromiso y motivación de las personas con el proyecto de consultoría?, ¿La comunicación es clara, oportuna y apropiada?, ¿Cómo están participando los miembros del equipo de trabajo?, ¿Qué hay que replantear para asegurar el éxito de la consultoría?

EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN PLANEADA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Precisar formas de evaluar el impacto de la intervención en la organización.	¿Cómo voy a medir los efectos de la intervención en las diferentes áreas del sistema cliente?, ¿Estoy recogiendo apreciaciones durante y después de cada reunión de intervención?, ¿Confronto con el cliente las sensaciones percibidas?
Asegurar la satisfacción de las expectativas de todas las personas del sistema cliente.	¿Conozco las expectativas del sistema cliente?, ¿De qué manera estoy respondiendo a las expectativas de las diferentes personas del sistema cliente?, ¿Cómo se lo voy a hacer evidente?
Verificar la consecución de resultados de cada reunión como parte de una evaluación parcial de la intervención.	¿Tengo formas de evaluar los resultados a la luz de los objetivos planteados en cada reunión de intervención?, ¿Se si he logrado satisfacer las expectativas de los asistentes a la reunión?, ¿Se ha logrado ambientar cada reunión y mantener el nivel de motivación e interés de todos los asistentes?, ¿Se han ideado metodologías innovadoras en cada reunión para mantener el interés y generar desafío en los participantes?, ¿Qué modificaciones se pueden hacer?, ¿Se promueven reuniones en diferentes sitios y espacios para generar variedad?
Definir las personas responsables al interior de la organización que van a administrar el cambio iniciado con nuestra intervención.	¿Quiénes asumen el cambio que se ha iniciado?, ¿Cuál es mi compromiso con la organización?, ¿Qué se me está requiriendo?, ¿En qué estoy dispuesto a colaborarles y hasta cuándo?
Responder a las percepciones del grupo coordinador y del auditor para hacer cambios en forma flexible.	¿Han surgido nuevas y diferentes necesidades y/o prioridades?, ¿Hay que hacer ajustes?, ¿Qué cambios puedo introducir en el esquema de intervención para responder en forma "extraordinaria" a las inquietudes o reservas de los clientes durante el proceso?
Programar delegaciones graduales al cliente para que asuma la responsabilidad del proceso estando todavía acompañado por el consultor.	¿Qué acciones o actividades puedo delegar en nuestro sistema cliente para que las haga y pueda gozar de mi asesoría y retroalimentación antes de retirarme?

EJECUCIÓN DE LA INTERVENCIÓN PLANEADA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Recoger el aprendizaje de la intervención, tanto en la organización cliente como al interior de la firma de consultoría.	¿Qué momentos de reflexión voy a tener a solas y cuáles con nuestro cliente?, ¿Qué cosas haría iguales?, ¿Qué cosas haría distintas?, ¿He desarrollado memorias del proceso tanto en la relación con el cliente como del proceso al interior de la firma consultora?

El consultor puede darse cuenta de nuevos problemas o de problemas no detectados en la planeación que le impiden ejecutar el plan original, teniendo que hacer correcciones o diseñar nuevas estrategias para hacerle frente a problemas tales como dificultades en las relaciones, actitudes negativas o resistencias de las personas.

Es importante que el consultor esté atento a dejar actas o bitácoras de la realización de cada actividad en la intervención con el fin de documentar los logros y registrar los aprendizajes, así como, para evaluar las actividades y poder hacer seguimiento posterior. Aquí es valioso que el consultor haya establecido criterios de calidad de la intervención para poderla evaluar y hacer actividades remediales en caso de no alcanzar en la intervención el criterio establecido.

Con el fin de hacer una evaluación parcial de los resultados el lector puede ayudarse con la guía presentada en el Anexo 4 – **Evaluación parcial del proceso de consultoría** donde puede identificar las necesidades de ajustes y manejo de las contingencias presentadas.

Reunión de entrega de resultados parciales

Con el fin de lograr la motivación y el entusiasmo, especialmente cuando los proyectos de consultoría son de larga duración, el consultor debe mantener informados tanto a las directivas como a los actores del proceso de los resultados alcanzados y los logros obtenidos durante el camino recorrido (ver Tabla 13).

Igualmente, debe señalar lo que falta por alcanzar, reconociendo los aprendizajes obtenidos, los cambios positivos, la superación de las dificultades, y todos aquellos aspectos que faciliten llegar a la meta final. El consultor debe acordar con su cliente las fechas o momentos de entrega parcial de resultados, según sea la conveniencia de hacerlo por tiempo transcurrido, por fase superada o meta alcanzada.

Tabla 13 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la reunión de entrega de resultados parciales

REUNIÓN DE ENTREGA DE RESULTADOS PARCIALES	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Definir los momentos de entrega de resultados parciales.	¿He acordado con el cliente el momento oportuno para revisar los avances del proyecto?, ¿He definido con el cliente cuál información es de su interés revisar en esas evaluaciones parciales?, ¿Los resultados se van a limitar a horas trabajadas, etapas superadas, logros alcanzados o impactos en la organización?
Diseñar herramienta de medición de avance, impacto y logro.	¿De qué manera puedo evaluar los resultados parciales?, ¿Voy a requerir del diseño de una herramienta de medición?, ¿A quiénes se las voy a aplicar?, ¿Qué datos requiero recopilar que reflejen el avance del proyecto?
Planear la reunión de entrega parcial de resultados.	¿He definido con el cliente la conveniencia de fecha, lugar y duración de la reunión?, ¿He invitado a las personas claves a participar?, ¿He diseñado la agenda para lograr sus propósitos?, ¿Qué medios audiovisuales voy a emplear para la presentación de la información?, ¿He previsto la reacción de los asistentes a la información que les voy a presentar?, ¿Estoy preparado para recibir su retroalimentación sea ésta positiva o negativa?

REUNIÓN DE ENTREGA DE RESULTADOS PARCIALES	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Evaluar la reunión de entrega parcial de resultados.	¿Permití la reflexión y el debate de la información presentada?, ¿Hubo suficiente comprensión y concientización de los avances y del camino que queda por recorrer?, ¿Reconocí el impacto que tuvo los resultados en los asistentes y su grado de satisfacción con los mismos?, ¿Logré motivarlos con las siguientes fases del proyecto?, ¿Se recogieron los aprendizajes?, ¿Identifiqué posibles cambios que se deben hacer en el proyecto para alcanzar la meta final?

Elaboración de informes

No toda empresa está esperando un informe de resultados y no todos los consultores acostumbran hacerlo, pero la entrega de un informe final de presentación de resultados es un valor agregado que el consultor puede entregar y la oportunidad de mostrar su profesionalismo y afianzar su buena imagen frente al cliente.

De acuerdo con el tipo de consultoría se define si hay informes parciales o si solo se presenta un informe final de los resultados del proceso. El consultor debe definir la estructura del informe, el tipo de redacción y la forma de presentarlo según la población a que vaya dirigido, el tipo de consultoría y los objetivos que pretende lograr (ver Tabla 14).

Tabla 14 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la elaboración de informes

ELABORACIÓN DE INFORMES	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Estimar la conveniencia de informes parciales o de un único informe final de resultados.	¿Es suficientemente largo el proceso para que sea necesario redactar informes intermedios para mantener el interés del cliente?, ¿Con qué periodicidad debo hacerlos?, ¿Estoy recapitulando los resultados de los informes parciales anteriores?

ELABORACIÓN DE INFORMES	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Definir los objetivos a lograr con la presentación de informes de resultados.	¿He pensado en los objetivos que pretendo alcanzar con el informe de los resultados?, ¿Tengo claro cuál es el mensaje que quiero transmitir con el informe?, ¿Qué valor tiene el informe para el cliente?, ¿Qué valor agregado le puede dar el informe a mi servicio?, ¿Es el momento apropiado para presentarlo?
Elegir el tipo de informe que se debe presentar y su contenido.	¿A quién va dirigido el informe?, ¿He tenido en cuenta las características de las personas que van a leer el informe?, ¿He acordado con el cliente el contenido que quiere recibir en un informe final de resultados del proyecto de consultoría?, ¿He definido los apartes que éste debe incluir?, ¿He elegido el formato y el medio para hacerlo llegar al cliente?, ¿Qué tipo de informe comprenderá mejor el cliente y le será de mayor utilidad?, ¿He pensado en la longitud del informe de acuerdo con el tiempo disponible que tiene el lector para leerlo?, ¿Qué estilo será de más impacto para nuestro cliente?
Llevar durante el proceso una bitácora que sirva de base para la elaboración de informes.	¿He registrado las apreciaciones que voy teniendo del sistema cliente, las conclusiones que voy sacando y las inquietudes que me va dejando el proceso de intervención?
Redactar el informe apreciativamente basado en los documentos y anotaciones realizadas durante el proceso.	¿He decidido la conveniencia de incluir el proceso que llevé a cabo para el logro de los resultados?, ¿Es de interés del cliente incluir una explicación del enfoque teórico y metodológico utilizado?, ¿He resumido las condiciones en que encontré a las personas, a los equipos de trabajo y en general a la organización para señalar su transformación y cambios logrados en su conducta, su actitud, sus pensamientos y conocimientos que modifican su forma de realizar el trabajo?, ¿Le queda claro al cliente sus fortalezas para corregir sus debilidades?, ¿El cliente quedará con buena imagen de sí mismo y fortalecido después de leer el informe?, ¿He revisado las anotaciones y los documentos donde durante el proceso describí las cosas que me sorprendieron, impactaron y que vale la pena comunicar?, ¿He incluido mis sugerencias, observaciones y recomendaciones para que el cliente asuma de aquí en adelante los procesos iniciados en la intervención?, ¿He identificado las prioridades de acción que se deben tener en cuenta para facilitar el cambio en la organización?, ¿Qué otro valor agregado le puedo aportar al cliente en

ELABORACIÓN DE INFORMES	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Redactar el informe apreciativamente basado en los documentos y anotaciones realizadas durante el proceso.	el informe final de resultados?, ¿He revisado si la redacción empleada en el informe facilitará ser comprendido por el cliente?, ¿He tenido en cuenta los conocimientos básicos, necesidades y preferencias del cliente?
Revisar el impacto que tiene en otros la redacción y presentación elegida en el informe.	¿Me he asegurado que la redacción que he elegido es de fácil comprensión para otros?, ¿Le he solicitado a una persona de confianza la lectura del informe para evaluar su impacto?, ¿He tenido la oportunidad de leer en diferentes momentos el informe antes de entregárselo al cliente con el fin de asegurar la buena transmisión del mensaje?, ¿Lo hemos revisado cada una de las personas que participamos en su redacción?, ¿Hay coherencia en su contenido y estilo?, ¿He decidido en qué medio voy a presentar el informe?, ¿Cuál es la conveniencia de hacerlo verbalmente con presentación multimedia, en medio impreso o en medio digital?
Entregar un informe corto, claro y preciso que resume la intervención, recoja los aprendizajes y brinde al cliente luces para el futuro.	¿Qué le debe quedar claro al cliente de mi intervención?, ¿Le queda claro que fue lo que se encontró y cuál fue la movilización que se efectuó en el sistema cliente?, ¿Qué sugerencias le puedo hacer para que siga su proceso?, ¿Esas sugerencias están dentro del contexto y las posibilidades del cliente?, ¿Cómo quiero ser recordado por el cliente?

Es deseable que el informe ubique al lector desde la definición del problema o de la necesidad atendida, la metodología utilizada y el enfoque teórico escogido para la recolección de datos, así como, el tratamiento que se le hizo a los mismos.

Los resultados se deben presentar desde lo general a lo específico con ayuda de gráficas, diagramas o tablas que los resume y permitan destacar las diferencias significativas encontradas. La descripción de los resultados debe estar acompañada con las conclusiones que el consultor saca de las mismas a medida que se van presentando los resultados.

Al final se presentan las conclusiones generales de todo el estudio las que deben dar paso a las recomendaciones y sugerencias, como a los planes de acción propuestos. El consultor no debe olvidar que el cliente busca mejoras tangibles para su negocio y éstas deben ser el grueso del informe.

Sin embargo, hay procesos de consultoría que van dirigidos a la aplicación de un modelo o estrategia definida donde el resultado de la intervención es algo concreto como el logro de una certificación de calidad, la redacción de un plan estratégico, la programación e implementación de una aplicación de sistemas, la redacción y diseño de manuales, la puesta a funcionar de un equipo o de un proceso productivo donde no se acostumbra la entrega de un informe final de presentación de resultados.

De todas maneras es conveniente que el consultor tenga la costumbre, además de entregar los productos contratados, la de informar el proceso que empleó para su consecución y acompañe su informe con las recomendaciones acerca de su utilización y mejoramiento en el futuro. En la redacción de los informes el consultor debe recoger las anotaciones que haya hecho durante todo el proceso con el fin de no dejar de lado aspectos observados que fueron importantes en las etapas previas.

Es recomendable empezar el informe con un pequeño resumen que precise el mensaje principal para que el cliente se entere del mismo y de acuerdo con su disponibilidad de tiempo para la lectura e interés amplíe la información en los apartes que le llamen más la atención. Un índice puede ayudar al lector a ubicar con facilidad los temas de su interés.

Por otra parte, para Kubr (Kubr, 2012) Pág. 910, los informes deben incluir información totalmente nueva para el cliente y según él, su contenido...

“...debe versar sobre:

- *Los hechos descubiertos por primera vez por el consultor;*
- *La importancia recién descubierta de hechos conocidos;*
- *Las conexiones recién descubiertas entre los efectos cono-*

cidos y causas hasta ahora desconocidas;

- *Las soluciones a los problemas y su justificación;*
- *Los hechos que muestran al cliente que necesita adoptar medidas y cualquier otro hecho que traiga la atención del cliente.*

Retroalimentación al cliente

Este momento tiene mucha importancia dentro del proceso, ya que es por lo que muchas veces le pagan al consultor: recibir una retroalimentación. Dependiendo de la consultoría contratada esta retroalimentación puede darse en una reunión, un informe escrito o una presentación. Lo ideal es que el consultor emplee estas tres formas para dar la retroalimentación y dar por terminado el proceso de consultoría. En esta retroalimentación el consultor hace entrega formal de los productos contratados con la debida explicación, que incluye la mayoría de las veces manuales de instrucción para su utilización (ver Tabla 15).

Tabla 15 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la retroalimentación al cliente

RETROALIMENTACIÓN AL CLIENTE	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Diseñar la reunión en que se va a presentar el informe y se va a dar y recibir retroalimentación.	¿Será conveniente presentar el informe en reunión con las directivas?, ¿Quiénes deben estar presentes?, ¿Cuál va a ser la secuencia de los temas a tratar y por qué?, ¿Qué medios voy a utilizar?, ¿He tenido en cuenta de crear la posibilidad para el análisis y el debate de los resultados que presento en el informe?, ¿Qué preguntas me van a hacer?, ¿Cómo podría responder a ellas?, ¿Cómo voy a manejar mi discurso?, ¿Desde qué emoción voy a actuar?, ¿En qué emoción van a estar ellos al recibir la información?, ¿Cómo la voy a conducir en forma favorable para ambas partes?, ¿He considerado el impacto que mi informe va a tener en las personas?, ¿He tenido cuidado de presentar los resultados teniendo en cuenta de preservar la imagen de las personas y de los equipos?, ¿He dado en mi informe el reconocimiento a las personas por su cooperación, contribución y trabajo?,

RETROALIMENTACIÓN AL CLIENTE	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Prever el impacto de la retroalimentación que se le va a dar al cliente.	¿He identificado qué información le va a agradar al cliente?, ¿Sabe cuál le va a generar preocupación o molestia?, ¿Con qué información va a generar resistencia?, ¿De qué información intuyo que el cliente se va a defender?, ¿De qué manera debo presentar la información para que no le incomode?, ¿Qué estrategia debo desarrollar para entregarle la información al cliente?, ¿Cómo puedo disminuir su resistencia?, ¿Qué preguntas le voy a hacer al cliente para que al responderlas diga lo que quiero decirle?, ¿Cómo quiero ser recordado por el cliente?
Cuidar la susceptibilidad y los "grandes egos" de las personas del sistema cliente.	¿De qué manera le voy a ayudar a quedar bien consigo mismo y con los demás?, ¿Qué sugerencias le puedo hacer para que afronte a su "público" en forma victoriosa?, ¿He sido cuidadoso en realizar las recomendaciones de manera que no afecte el prestigio, ni se vea amenazada la imagen de ninguno?
Conducir la reunión en forma apreciativa.	¿He identificado las fortalezas del cliente sobre las cuales puede sustentarse para hacer las mejoras?, ¿Le quedan claras al cliente sus fortalezas, talentos y posibilidades?, ¿El cliente quedará con buena imagen de sí mismo y fortalecido?
Evidenciar el movimiento logrado con la intervención y los pasos a seguir.	¿De qué manera le voy a presentar al cliente la información para que se dé cuenta del avance logrado?, ¿Tiene claro el cliente el estado en que se empezó y en el que se terminó, para percibir el resultado logrado con la intervención?, ¿Sabe el cliente de qué forma actuar para continuar con el proceso iniciado con nuestra intervención?, ¿Sabe de qué otra forma le podría ayudar para mantener los cambios?, ¿Podría facilitarle alguna información de cómo satisfacer sus nuevas necesidades con otros consultores?

El consultor debe planear cuidadosamente esta reunión de retroalimentación haciendo uso de una presentación llamativa que deje ver la calidad de la intervención y el profesionalismo del consultor. Aquí nuevamente está vendiendo su imagen profesional. Debe asegurarse de contar con los equipos y recursos necesarios para su presentación y con el diseño ambiental adecuado para que los participantes se encuentren cómodos para recibir la información.

Igualmente se debe tener claro a quién se le va a dar la retroalimentación, la pertinencia de incluir a las directivas, a la dependencia contratante y/o a los diferentes actores organizacionales

con los que se trabajó y/o para quienes fue el trabajo. Igualmente, el consultor debe decidir la conveniencia de la cantidad y profundidad de la información a entregar dependiendo del nivel jerárquico o del área de trabajo de los asistentes.

Es importante generar el contexto adecuado para llevar a cabo la retroalimentación buscando el espacio conveniente para asegurarse que los participantes estén concentrados y dispuestos para el análisis de la información.

En la mayoría de los casos es conveniente informar del objetivo de la consultoría, de la metodología, los procesos y procedimientos empleados para alcanzar los resultados, antes de pasar a describir los mismos. Es fundamental que el consultor destaque en primer término los resultados positivos encontrados y reconozca los esfuerzos del personal y de las directivas para alcanzarlos. Luego puede llamar la atención sobre los puntos que se deben mejorar mostrando lo que se puede hacer para alcanzar resultados más positivos en el futuro, mas no describiendo lo negativo encontrado. Debe ser muy cuidadoso de no centrarse en señalar culpables, sino más bien estar atento a cuidar la imagen y la autoridad de las personas. El ser diplomático le ayuda a preservar el buen clima y la disposición de los participantes de aceptar la información, así como, seguir manteniendo buenas relaciones.

El consultor debe precisar el tiempo del que debe disponer para así programar la reunión dejando tiempo suficiente para el debate, el análisis y la elaboración de conclusiones de los asistentes.

En este momento el consultor también debe lograr recoger retroalimentación del cliente, para lo cual tiene que estar dispuesto a recibirla positivamente y reorientarla hacia lo que se puede mejorar en el futuro.

Empoderamiento al cliente

El consultor debe ir programando la delegación a la organización cliente de las tareas que ha venido asumiendo. Esto lo debe hacer una vez se dé el aprendizaje y el cliente haya desarrollado sus

competencias para asumir las tareas a cabalidad en forma independiente. De esta forma se volverán autónomos para gestionar sus procesos. El consultor motiva a la organización cliente y se pone de acuerdo con ella para que se desempeñen sin su guía y así va disminuyendo el protagonismo que ha ejercido hasta el momento (ver Tabla 16).

Tabla 16 - Lista de verificación de las actividades del consultor en el empoderamiento al cliente

EMPODERAMIENTO AL CLIENTE	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Capacitar al sistema cliente.	¿He reconocido los nuevos conocimientos y habilidades que el sistema cliente debe desarrollar para seguir adelante con el cambio?, ¿Tengo claras las estrategias a desarrollar para que suceda el aprendizaje?, ¿Le he dado la oportunidad de someter a prueba sus nuevas destrezas?, ¿Hay conciencia del aprendizaje adquirido en el proceso?
Motivar a las personas involucradas para asumir sus procesos.	¿Las personas reconocen el beneficio de aprender nuevas competencias para mejorar los resultados?, ¿Encuentran la pertinencia de lo que están aprendiendo para su trabajo?, ¿Ha habido suficiente retroalimentación acerca del desempeño de las nuevas competencias?, ¿Se les ha otorgado el debido reconocimiento a los avances logrados en su destreza?
Asegurar de que el sistema cliente pueda contar con los recursos necesarios para asumir autónomamente el cambio logrado.	¿He acordado con el cliente la entrega de recursos para que las personas puedan desempeñar sus nuevas competencias y mantener el cambio?, ¿Las personas saben de qué recursos disponer para realizar las nuevas acciones?, ¿Saben utilizar esos recursos?, ¿He acordado con el cliente qué estrategias emplear para el empleo eficiente de los recursos asignados al cambio?

Concluyendo nuestra participación

Evaluación y cierre del proyecto de consultoría

Una vez entregados los productos, presentado el informe final y habiendo dado la retroalimentación al cliente, el consultor con su equipo evalúa todo el proyecto en cada una de sus fases (ver Tabla

17). Para esta evaluación pueden hacer entrevistas con los principales actores de la organización cliente: gerente, dependencia contratante, comité coordinador, para que opinen acerca de la metodología, los procesos y procedimientos llevados a cabo, los resultados obtenidos, así como de la calidad de los consultores y su impacto en la organización.

El consultor puede desarrollar cuestionarios de evaluación, reuniones de reflexión para extraer sus aprendizajes, sacar conclusiones y hacer su propio autodiagnóstico (bitácora de aprendizaje) para establecer los puntos de mejora para otros proyectos de consultoría.

Como parte del cierre se le recomienda al consultor solicitar una certificación o referencia de la empresa que le sirva para anexar a futuras propuestas. El éxito que tenga el consultor con un cliente le asegura que lo tengan presente para futuros proyectos en la organización o para recomendárselo a otras organizaciones. Un buen proyecto de consultoría es la promoción más importante que tiene el consultor para ser contratado en el futuro.

Según Enrique Tafur,

Se obtiene la satisfacción del cliente cuando recibe el producto esperado con todas sus características (funcionales, estructurales y estéticas) más el valor agregado con las características del servicio (confiabilidad, capacidad de respuesta, competencia, acceso, cortesía, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión, tangibles). El valor esperado por el cliente está dado por la relación entre beneficios percibidos (atributos de producto, atributos del servicio) y sacrificios percibidos (Costo de transacción, costo durante el ciclo de vida, riesgo). El producto o servicio debe hacer vivir una experiencia "memorable" al cliente. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pág. 133.

A continuación presentamos los criterios de calidad con que los empresarios evalúan los procesos de consultoría según la investigación realizada por Valencia de los Ríos y Bustamante (Valencia de los Ríos, 2012) págs. 29 a 30. Los atributos de calidad del servicio de consultoría que encontraron fueron:

“Eficacia: El servicio de consultoría cumple los objetivos acordados.

Pertinencia: Capacidad de orientar el servicio de consultoría según la necesidad y su contexto organizacional.

Metodología: Enfoque utilizado para resolver el problema objeto de la consultoría. Ejemplo: secuencia lógica de fases del proyecto, sesiones de trabajo en grupo, foros de discusión, construcción participativa, etc.

Cumplimiento de actividades: Se cumplen las actividades acordadas y definidas en el plan de trabajo.

Oportunidad del servicio: Brindar la solución al cliente en el momento y con el alcance adecuados.

Versatilidad: Los consultores interactúan apropiadamente en diferentes contextos, con diferentes técnicas y herramientas, bajo diversas condiciones de recursos y con diversos grupos de trabajo.

Flexibilidad: La consultoría permite realizar ajustes y cambios razonables en el desarrollo del proyecto.

Confidencialidad: Se realiza un manejo riguroso y confidencial de la información particular de la organización cliente.

Relación costo-beneficio: La relación de costos de la consultoría y los beneficios recibidos es adecuada.

Gestión de calidad del proyecto: La firma consultora controla y supervisa el desarrollo del proyecto para asegurar los resultados esperados, tanto técnicos como administrativos.”

Para Kubr las razones que motivan a los empresarios y a las directivas a contratar un servicio de consultoría son (Kubr, 2012) pág. 9:

- “Alcanzar los fines y objetivos de la organización.
- Resolver los problemas gerenciales y empresariales.
- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades.
- Mejorar el aprendizaje.
- Poner en práctica los cambios”.

Según Kubr, un servicio de consultoría debería ser evaluado bajo dos perspectivas (Kubr, 2012) pág. 269:

1. Evaluación de los beneficios para el cliente. En las tareas típicas de consultoría existen seis clases de beneficios o resultados:

- Nuevas capacidades
- Nuevos sistemas
- Nuevas relaciones
- Nuevas oportunidades
- Nuevos comportamientos
- Nuevo rendimiento

La evaluación del servicio de consultoría debe permitir responder a las siguientes preguntas:

- ¿El servicio de consultoría cumplió su finalidad?
- ¿Qué resultados y beneficios concretos ha logrado el cliente?
- ¿Qué resultados previstos no se han podido alcanzar?
- ¿El servicio de consultoría ha conseguido algunos resultados inesperados y complementarios?

2. Evaluación del proceso de consultoría

Para evaluar el proceso de consultoría Kubr propone hacerse las siguientes preguntas en cada uno de los siguientes aspectos (Kubr, 2012) pág. 272:

Estilo de Consultoría:

- ¿Existió un clima de confianza, respeto y apoyo mutuos entre el cliente y el consultor?
- ¿El estilo de consultoría fue adecuado?
- ¿La consultoría se adaptó a las capacidades y preferencias del cliente y se ajustó a la tarea realizada?
- ¿Se aprovecharon todas las posibilidades para aumentar la participación del cliente en las actividades propias del proyecto?
- ¿Se prestó la debida atención a la dimensión del aprendizaje de la tarea?
- ¿Qué se hizo para transferir conocimientos teóricos y prácticos al cliente?
- ¿Respetó el consultor todas las normas éticas y de comportamiento de la profesión?

Prestación del servicio de consultoría

- ¿Se previó desde el diseño del proyecto la flexibilidad requerida?

- ¿La firma consultora administra y apoya el servicio que prestan los consultores?
- ¿La organización cliente controla y supervisa el servicio de consultoría contratado?
- ¿Respetaron el consultor y el cliente el plan de trabajo y el calendario de actividades?
- ¿Se realizaron evaluaciones intermedias en etapas claves del proyecto?
- ¿Se establecieron medidas a partir de las evaluaciones realizadas?

Tabla 17 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la evaluación y cierre del proyecto de consultoría

EVALUACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO DE CONSULTORÍA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Hacer una reunión de evaluación del proceso de consultoría con el personal de la organización que participó.	¿Se han alcanzado los resultados esperados?, ¿Qué resultados específicos se han alcanzado?, ¿Cómo miden los cambios logrados en la organización?, ¿El cliente le da importancia a los resultados alcanzados?, ¿Se encuentra satisfecho el cliente con los resultados?, ¿La organización del cliente es capaz de gestionar los cambios a partir de ahora?, ¿El personal involucrado en el proceso ha recibido la información necesaria para mantener los cambios?, ¿He solicitado evaluación y retroalimentación del cliente de mi trabajo como consultor?
Hacer encuesta para conocer el impacto positivo de la intervención para ayudar a hacer conciencia del cambio.	¿Hasta dónde el cliente sí percibe el cambio positivo que sucedió después de la intervención?, ¿Lo perciben los demás miembros de la compañía?, ¿Cómo se lo voy a evidenciar?, ¿Qué estrategia voy a utilizar para que sean conscientes del mismo?
Asegurar el impacto de la intervención facilitando la implementación de las recomendaciones y la administración del cambio.	¿Qué estrategias voy a utilizar para que el cliente implemente las recomendaciones?, ¿De qué manera puedo comprometer al cliente de implementar las recomendaciones?, ¿Cuál va a ser el mejor medio para realizarle el seguimiento al cliente y valorar la forma en que está administrando el cambio?, ¿Qué indicadores de resultado puedo definir en forma conjunta con mi cliente?

EVALUACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO DE CONSULTORÍA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Solicitar al sistema cliente una reflexión escrita acerca de la intervención para compartirla verbalmente en grupo y sacar los aprendizajes de la experiencia.	¿He recogido las impresiones que el sistema cliente tuvo de la intervención?, ¿Me han dado una rica retroalimentación?, ¿He comprendido sus apreciaciones y opiniones?, ¿A qué me motiva su retroalimentación?, ¿Qué ajustes habría que hacer con este cliente de acuerdo con la retroalimentación recibida?
Diseñar y aplicar una encuesta de satisfacción con el personal del cliente.	¿Es conveniente tomar información sobre el impacto general dejado con la intervención?, ¿Una encuesta permitiría obtener mayor información de la recogida en la reunión?, ¿Es ágil y de fácil tabulación la encuesta?, ¿Cuál sería el mejor medio para que la contestaran?, ¿Cómo se puede asegurar la contestación sincera y desprevenida?
Hacer una reunión de reflexión con el equipo de consultores.	¿Qué aprendizajes se tienen de este proyecto de consultoría?, ¿Qué nuevo conocimiento tienen del cliente que les sea útil con otros clientes?, ¿Qué cosas funcionaron y hay que repetirse en nuevos proyectos?, ¿Qué cosas no dieron resultado y por qué?, ¿Cómo funcionaron como equipo?
Hacer una bitácora de aprendizaje o documento que permita recoger los aprendizajes logrados con el cliente.	¿Cómo evaluó la relación que logramos establecer con el cliente?, ¿Cómo calificó la negociación que hice con él?, ¿El tiempo presupuestado fue el adecuado?, ¿Qué cosas haría igual?, ¿Qué cosas no volvería a hacer y por qué?, ¿Qué cosas nuevas haría en una próxima oportunidad?, ¿En qué estado queda mi relación con el cliente?, ¿Cuál sería el siguiente paso con él?, ¿He dejado registrados mis aprendizajes?, ¿He identificado los aspectos en que debo ampliar mi documentación o aumentar mi conocimiento?, ¿He identificado nuevos puntos de control para futuros procesos?, ¿Qué cambios le haría a la metodología o a los instrumentos empleados?
Dejar la puerta abierta para nuevos proyectos.	¿Qué espera el cliente de mí en cuanto a seguimiento y/o procesos futuros?, ¿Son esas expectativas realistas y están en línea con las necesidades reales de la empresa del cliente?, ¿Está encantado el cliente con el resultado?, ¿Si no, qué faltó para estarlo?, ¿Hay necesidad de sorprender al cliente para solventar un problema de servicio?, ¿El cliente está dispuesto a dar referencias mías?, ¿Estoy seguro de que el cliente va a hablar bien de mi servicio?, ¿Requiero sorprenderlo con un servicio extraordinario para cerrar el proyecto?, ¿Estoy seguro que todas las personas que participaron tienen como contactarlo una vez se termine el proyecto?

EVALUACIÓN Y CIERRE DEL PROYECTO DE CONSULTORÍA	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Prever el tiempo que se va a requerir para los ajustes y el seguimiento que le suceden a la intervención.	¿Existe la posibilidad de que el cliente requiera de mis servicios para continuar con el proceso que inició?, ¿Cómo voy a negociar estos tiempos?, ¿Cuál es el alcance de mi intervención?, ¿Qué está realmente cotizado en la propuesta?, ¿Quedó involucrado dentro de la cotización como valor agregado?
Pedir constancias de la intervención realizada en el cliente.	¿Cuento con una referencia o carta que conste el nivel de satisfacción del cliente con mi intervención?

Preservación de la relación con el cliente

El consultor debe continuar en contacto con el cliente, a través de llamadas, visitas, invitaciones, que le permitan tanto hacer seguimiento del impacto de su consultoría, identificar nuevas necesidades en el cliente, así como, ir afianzando la amistad para que lo tengan presente en futuros trabajos o con el fin de recomendarlo a otras organizaciones (ver Tabla 18).

Tabla 18 - Lista de verificación de las actividades del consultor en la preservación de la relación con el cliente

PRESERVACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Hacer llamadas de seguimiento con la frecuencia, que según el ritmo de la organización, se considere prudente.	¿Cómo estoy asegurando mantener el contacto con el cliente?, ¿Qué hora del día o día de la semana es más conveniente para establecer contacto con el cliente?, ¿Cuál sería el argumento a emplear para llamarlo o estimular un acercamiento?, ¿Cómo conocer y con quién averiguar lo que sucede después de nuestra intervención?, ¿En qué momento debo hacer de nuevo presencia?, ¿Sería conveniente una visita o proponer una invitación o reunión?
Llamar a los seis meses de terminada la intervención.	¿Se cuál fue el impacto que dejó mi intervención en la organización?, ¿Supe qué siguió siendo igual y qué diferente?, ¿Qué necesidad hay de reforzamiento?

PRESERVACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Lograr la fidelización del cliente desarrollando una relación de confianza e integridad.	¿Cómo voy a lograr que el cliente me tenga en su mente para comprarme nuevamente mi servicio de consultoría?, ¿De qué manera me puedo hacer presente?, ¿Cómo voy a facilitar el que me tenga en mente?, ¿He logrado compartir una actividad ajena del tema de la consultoría con el cliente que nos facilite el acercamiento?, ¿Puedo compartir información valiosa con mi cliente para afianzar la relación y seguir aportando valor agregado a nuestra relación?, ¿Qué actividad (charla, conferencia, desayuno) puedo desarrollar que le interese al cliente y que me de la oportunidad de hacer presencia en su contexto laboral?
Mantener viva la comunicación con el cliente.	¿Qué encuentros puedo programar para volverme a encontrar con el cliente?, ¿Que actividades puedo compartir?, ¿He tenido cuidado de enviar saludos, tarjetas, invitaciones para mantener la relación con el cliente?, ¿He aprovechado ocasiones o festividades especiales para volver a escribirle al cliente, tales como: Navidad, Día de la sece-
Mantener viva la comunicación con el cliente.	taria, Día de celebración de la profesión de su cliente?, ¿He incluido a mi cliente en las listas de clientes potenciales para ofrecerle nuevos servicios?, ¿Lo he invitado a demostraciones de productos o servicios nuevos?, ¿He compartido con mi cliente información valiosa que le sirva para su negocio o empresa?
Identificar la necesidad de actualizarse, modificarse y poder ofrecer algo nuevo no conocido para el cliente, que lo motive a volver a contratarnos o nos recomiende.	¿Qué nuevo le puedo ofrecer a mi cliente que le interese en este momento?, ¿Qué actualización requiero hacer para responder a las nuevas necesidades del cliente?
Ofrecer como valor agregado un seguimiento al servicio prestado después de un tiempo prudencial y aparte del seguimiento contratado.	¿He identificado que valor agregado puedo ofrecer relacionado con el servicio prestado?, ¿Podría ofrecer dos horas de actualización o seguimiento al tema trabajado?, ¿He conocido qué dificultad se le ha presentado al cliente en relación con el tema de consultoría trabajado?, ¿Me he preguntado de qué manera le puedo ayudar al cliente a resolverla?, ¿He aprovechado esta circunstancia para ofrecer ayuda y retomar la relación con el cliente?

PRESERVACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE	
ACTIVIDAD DEL CONSULTOR	PREGUNTAS DE VERIFICACIÓN
Tomar información del cliente de varias fuentes para no saturarlo.	¿Sé de los nuevos proyectos del cliente?, ¿Cuáles son sus nuevos retos y desafíos?, ¿En qué cambios se encuentra empeñado?, ¿Ha habido algún cambio en el sector de su negocio o en su estructura interna?, ¿Hay nuevas oportunidades de ofrecerle nuestros servicios?, ¿Sé que otras consultorías está contratando?
Asignar un tiempo en la semana o en el mes a contactar clientes atendidos.	¿He logrado en forma sistematizada organizar la agenda para contactar a clientes del pasado?, ¿Hay alguien en su empresa o en el equipo de consultores con la tarea asignada de mantener el contacto con los clientes ya atendidos?, ¿He desarrollado indicadores relacionados con el mantenimiento de las relaciones con clientes del pasado?, ¿Qué estoy haciendo para mantenerme en contacto con los clientes antiguos?

Parte II

Retos de la consultoría

Capítulo 5. El reto de la administración eficiente del proceso de consultoría

Capítulo 6. El reto de la superación de la resistencia al cambio

Capítulo 7. El reto de la comunicación efectiva

Capítulo 8. El reto del manejo cuidadoso de las relaciones

Capítulo 9. El reto de la gestión del proceso de aprendizaje

Capítulo 10. El reto de la comercialización de los servicios de consultoría

Capítulo 11. El reto de forjar el perfil del consultor exitoso

Retos de la consultoría

La profesión de consultor como cualquier otra, está llena de momentos difíciles que si el consultor no los toma como retos para superar, se puede malograr en cualquiera de sus etapas. El reto es una oportunidad de alcanzar los objetivos superando los obstáculos naturales que se dan en cada fase del proceso. Se da cuando la situación exige más de nosotros de lo que estamos preparados para abordar. Requiere de capacidad de moldearnos, flexibilizarnos y arriesgarnos a hacer nuevas cosas que nos aseguren el logro del objetivo, así como, la utilización de diferentes destrezas.

El reto implica superar el propio límite, salir de la zona cómoda, para obtener logros antes no alcanzados. Es hacer más con menos, lo que implica creatividad e innovación. Es estar centrado en el resultado para alcanzarlo a pesar de las exigencias del medio para lograrlo. Esto implica la toma de decisiones, el manejo de la incertidumbre, el coraje para actuar sin saber el resultado. Nos lleva a exigirnos por encima de nuestro nivel medio de actuación y requiere también de nuestro compromiso personal para movilizar a los demás. Es tener la claridad, la fuerza y la pasión por el resultado para hacerlo posible a pesar de las circunstancias. Los retos tienen que ver con la actuación de las propias competencias, con el manejo de las relaciones y la administración de situaciones imprevistas.

Los principales retos que tiene que afrontar el consultor los hemos enmarcado en diferentes temas vitales que exigen del consultor toda su capacidad de flexibilización, creatividad e ingenio:

- Administración eficiente del proceso
- Superación de la resistencia al cambio
- Manejo de las relaciones
- Gestión del proceso de aprendizaje
- Manejo de clientes desafiantes
- Comercialización de los servicios de consultoría.

Capítulo 5

El reto de la administración eficiente del proceso de consultoría

Durante el proceso de la consultoría, el consultor se enfrenta con muchos obstáculos para prestar en forma expedita y exitosa su servicio profesional. Las principales barreras que van a encontrar en la administración del proceso de consultoría están relacionadas con aspectos de la organización, tales como:

- Estilo gerencial autocrático o muy laxo
- Escasez de recursos financieros que los lleva a centrarse en su flujo de caja
- Rotación de personal
- Falta de claridad en la estructura organizacional
- Poca disposición a asumir nuevos retos y salirse de la zona cómoda
- Baja motivación en el personal
- Visión limitada del proyecto organizacional
- Inconciencia del personal de su propio proyecto de vida y de su rol en la organización.

Estas barreras van a incidir de diferentes formas en los retos que van a asumir durante cada una de las etapas del proceso.

Los principales retos o aspectos difíciles de la administración del proceso los podemos analizar según la cronología en que se presentan, ya sea en la apertura, el inicio, durante el desarrollo o al finalizar el proceso.

Apertura del proceso

La apertura hace referencia al momento en que la organización acepta la necesidad de gestionar un cambio. Aquí el consultor se encuentra con los primeros desafíos: generar confianza y motivar al cambio.

Generar confianza

En este momento el consultor se enfrenta con su primer desafío que es *generar lazos de confianza mutua*. En la medida que el consultor se manifieste confiable, demostrando competencia y empatía, el cliente desarrolla apertura para ampliar las informaciones y tratar asuntos reservados de su compañía.

Esta atmósfera de confianza mutua es fundamental para enfrentar el siguiente reto del consultor que es *motivar al cliente a aceptar el cambio*.

Motivar al cambio

Para lograrlo el consultor debe tener claro las principales barreras y limitantes que puede encontrar en las personas:

- *Resistencia al cambio.*

Hace referencia a la tendencia de la mayoría de las personas a rechazar las nuevas ideas que implican cambiar la forma de hacer las cosas porque generan inseguridades y afectan su desempeño competente.

- *No querer salir de la zona cómoda, querer mantener el status quo.*
Todo cambio implica el aprendizaje de nuevas formas de actuar lo cual es exigente y demandante en esfuerzo.

- *No involucrarse personalmente en el cambio.*

En las organizaciones la permanente demanda de tareas y presiones de tiempo hacen que las personas no asuman el cambio con el debido compromiso.

- *Mal clima organizacional.*

Cuando en las organizaciones no hay confianza, hay falta de reconocimiento, se castiga el error, hay malas relaciones entre los trabajadores, dificultades en la comunicación, los cambios se ven como una amenaza y no son motivantes.

- *Miedo a agendas ocultas por experiencias anteriores o inseguridades personales.*

Cuando por experiencias previas los cambios no han llevado al logro de los propósitos anunciados, o han tenido objetivos ocultos que lesionan los intereses de las personas, la gente genera incredulidad, apatía y desconfianza frente a un nuevo cambio.

- *Falta de coherencia e integridad con el cambio.*

Los motivos para cambiar deben ser pertinentes, claros y socializados con el personal de la organización, tanto para que los apropien, como para que perciban la coherencia con las acciones de sus directivos, planes y programas que se están adelantando en todos los niveles de la organización. Si las personas no perciben esta coherencia asumen una posición apática y no se comprometen con el cambio.

- *Poca credibilidad por experiencias de cambio anteriores.*

Los fracasos o experiencias negativas que haya tenido la empresa, tanto con proyectos especiales como con la contratación de consultores externos en el pasado, van a estar presentes en las evaluaciones iniciales generando temores y prevenciones en el personal. Por este motivo es beneficioso que de antemano el consultor sepa de ellas con el fin de diferenciar sus acciones dando la seguridad de que no se va a caer en las mismas circunstancias adversas.

Estas barreras deben ser superadas por el consultor convirtiéndose en nuevos desafíos para afrontar en la apertura del proceso.

Para ello el consultor debe *contextualizar el cambio*; lo que implica conocer el momento por el cual atraviesa la compañía, con el fin de resaltar los beneficios que éste traería para su situación en particular. Aquí el consultor debe explorar en forma creativa las

circunstancias que están impidiendo alcanzar los resultados deseados, así como, las condiciones que favorece que se presenten y mantengan las actuales circunstancias.

No sobra establecer medios de observación directa o indirecta que den información adicional para tener una visión global del momento por el cual está atravesando la organización cliente. De esta manera, el consultor puede resaltar la *pertinencia* del trabajo que pretende la consultoría con el plan estratégico⁹ de la compañía. Siendo así las cosas, las personas van a percibir las acciones que pretende el consultor como formas de enriquecer y facilitar su trabajo, en lugar de percibir las como cargas adicionales que suelen resistir o rechazar.

El consultor en esta fase de apertura no debe escatimar esfuerzos en *enrolar a todos los equipos de trabajo* de la organización en la visión del cambio. Para lograrlo debe tener claridad de cómo lo que propone está dirigido a responder a las necesidades sentidas de las áreas y niveles correspondientes de la organización. Debe comunicar amplia y eficazmente para entusiasmar a las personas a involucrarse en el cambio, mostrando en forma evidente los beneficios que van a disfrutar, buscando la armonización de los intereses organizacionales y personales de los colaboradores de la organización.

En este momento de apertura es conveniente utilizar herramientas que permitan *visualizar el cambio deseado* haciendo uso de la imaginación¹⁰ con el propósito de recrear las acciones que son necesarias llevar a cabo para lograrlo. Esto permite generar pasión por los nuevos comportamientos que los conduzcan a alcanzar los nuevos resultados.

⁹ Documento que señala la estrategia, es decir, las directrices y el comportamiento a seguir de una compañía en el mediano plazo para lograr los objetivos que se ha trazado.

¹⁰ ...La Imaginería hace referencia al lenguaje descriptivo que permite crear una figura mental mediante el uso de palabras o frases que evocan los cinco sentidos y disparan respuestas emocionales. Colaboradores de Wikipedia. *Imaginería* (en línea). Wikipedia, La enciclopedia libre, 2016 (fecha de consulta: 5 de Agosto de 2016). Disponible en [https://es.m.wikipedia.org/wiki/imagineria-\(literatura\)](https://es.m.wikipedia.org/wiki/imagineria-(literatura))

En el momento en que el consultor perciba una importante resistencia al cambio, puede afrontarla entrando a precisarla y reestructurarla utilizando técnicas de *exploración de actitudes y creencias*, que empleen la asociación libre¹¹ y estimulen la reflexión.

El uso de herramientas que vayan dirigidas a analizar las *fuerzas que impulsan y limitan el cambio* también son convenientes en esta etapa, como lo son las entrevistas con líderes organizacionales para identificar los aspectos del clima y cultura organizacional que están favoreciendo u obstaculizando el resultado esperado.

El consultor también puede fomentar el cambio al estimular en reuniones la *evaluación de la calidad y pertinencia de los informes, políticas, procedimientos, aprobaciones y mediciones* que tradicionalmente se hacen en la organización para ver la conveniencia de continuarlas, modificarlas, eliminarlas o reemplazarlas por otras que sean más pertinentes y eficaces con el cambio propuesto. Para ello el consultor puede utilizar la matriz que propone Peter Senge (Senge, 2000), donde evalúa la facilidad y el impacto de las propuestas de cambio con el fin de determinar las prioridades de las mismas (ver Tabla 19). De tal manera que los esfuerzos y los recursos se concentren en primer término en aquellas propuestas de cambio que van a tener mayor impacto y sean fáciles de realizar, dejando para lo último o rechazando las que son de poco impacto y difíciles de llevar a cabo.

Tabla 19 - Matriz de Impacto Vs Dificultad de propuestas de cambio

	Fácil de realizar	Difícil de realizar
Fuerte impacto en la organización	1	2
Débil impacto en la organización	3	4

Fuente: P. Senge y otros (2000). *La Danza del Cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A. pág. 68.

¹¹ La asociación libre es un método empleado para que los individuos expresen sus pensamientos, ideas, sentimientos, emociones o percepciones relacionadas con un tema de una manera semiestructurada, se les solicita que expresen lo que se le viene a la mente con respecto a una palabra, frase o imagen.

Si el consultor logra superar estos retos va a contar con personas dispuestas al cambio y entusiasmadas a realizar nuevas acciones.

Inicio del proceso

En este momento el consultor empieza a desarrollar las actividades que ha mencionado en su plan de acción, requiere convocar y entusiasmar al personal para cumplir con las agendas. Sin embargo, se encuentra con el primer obstáculo que es la falta de tiempo del personal de la empresa.

Buscar tiempo

Este es uno de los principales desafíos que afronta todo consultor, quien debe sugerirle al cliente acciones que le permitan la búsqueda de tiempo para dedicarse a las nuevas actividades planteadas en el cronograma.

En las organizaciones las principales barreras y limitantes para encontrar tiempo para la consultoría son:

- El estrés organizacional
- Exceso de trabajo
- Exigencias y/o prioridades de otras áreas de trabajo
- Falta de coherencia entre el deseo de cambio y la necesidad de invertir tiempo para ello.
- Desconocimiento de las cargas laborales de las diferentes áreas de trabajo.
- Poca comprensión o ninguna del proceso de cambio
- Falta de estrategias de delegación
- Mala administración del tiempo
- Ausencia de planeación y definición de prioridades
- Procesos de decisión no participativos
- Fallas en el proceso de toma de decisiones
- Clima laboral no estimulante
- Falta de metodología para asignar y hacer el trabajo

Los consultores siempre se encuentran con la barrera de la falta de tiempo para que las personas se involucren en las actividades

que la consultoría demanda. En este momento de la consultoría, tanto el consultor como las directivas de la organización, deben ser creativos con el fin de *aunar esfuerzos con otros proyectos* que se estén realizando en la organización, de tal manera que puedan compartir momentos y recursos para hacerlos posibles. Para ello se hace necesario facilitarles herramientas y definir prioridades involucrando a los líderes de la organización para encontrar formas de delegar, aplazar, así como, redistribuir funciones y proyectos.

Es conveniente pensar en *solicitar apoyo de otros*, ya sean personas al interior de la organización, de otros departamentos o sucursales, o contar con el apoyo de personal temporal que ayude a soportar las cargas que tienen las áreas y niveles correspondientes. Algunas veces es recomendable analizar *qué actividades o tareas se pueden hacer al mismo tiempo o se pueden dejar de hacer*, sin afectar los procesos para reemplazarlas por actividades que generen más valor, como las que pueda proponer un proyecto de consultoría.

Hay que *flexibilizar los horarios* y las jornadas para hacer posible las nuevas actividades.

En el manejo de este reto es muy conveniente *encontrar líderes formales que abanderan el cambio* y lo promuevan buscando formas de asumir las nuevas cargas que se presentan, distribuyendo tiempos, realizando cronogramas y agendas por cada fase del proceso.

El *uso de la tecnología* ayuda a simplificar las tareas haciendo las comunicaciones y la coordinación más eficientes.

Es recomendable *analizar la metodología para la toma de las decisiones* que tiene en el momento la empresa cliente, con el fin de hacer más eficiente el proceso y dar participación a las personas en el proceso de consultoría, lo que ayuda a evitar o aminorar la resistencia al cambio, ahorrando esfuerzos en tener que desarrollar estrategias para superarla una vez se dé. Dando participación en la creación conjunta de una solución, se genera mayor compromiso de los colaboradores para ejecutarla, disminuyendo resentimientos y oposiciones.

Otra manera de encontrar tiempo para dar cabida a los eventos importantes que puede plantear un proceso de consultoría, es a través de la *planeación formal* de cada una de las tareas de la organización, para disminuir tiempo en improvisaciones y solución de problemas. El consultor con las directivas debe crear la atmósfera en la cultura organizacional para anticipar en forma planeada la consecución de todos los objetivos, previendo dificultades y desarrollando planes de contingencia cuando estos se presenten.

Un buen *entrenamiento en administración del tiempo* ayuda al personal a encontrar espacio para las actividades de consultoría, empleando estrategias como la delegación y el empoderamiento, para aumentar la capacidad de otros en la realización de nuevas tareas y en la participación de nuevos proyectos. Para ello es vital identificar la importancia y la urgencia de las actividades, con el fin de estimular la realización de tareas importantes y urgentes, con el propósito de desplazar, delegar o eliminar tareas de poca importancia y urgencia, y de esta manera contar con el tiempo que se requiere para las actividades que plantea la consultoría (Covey, 1996).

Con estas acciones vamos a lograr disminuir las presiones en el trabajo, así como, un mayor compromiso del personal lográndolo impactar y entusiasmar más fácilmente hacia el cambio propuesto. Así se logra agilizar y asegurar la efectividad del proceso de la consultoría, dando a su vez la posibilidad de reconocer y celebrar logros parciales más rápidamente.

Identificar líderes naturales del proceso de cambio

En las organizaciones el consultor tiene el desafío de identificar aquellas personas que por sus condiciones personales impactan e influyen el comportamiento de otros, siendo autoridad no formal o modelo a seguir. El enrolar a estos líderes naturales en el proceso de consultoría le permite al consultor lograr que las personas se comprometan más fácilmente con el cambio.

Entre las principales dificultades que enfrenta el consultor para encontrar líderes naturales que abanderan el proceso de cambio, se encuentran las siguientes:

- ***Estilo autocrático***¹².

Este estilo impide surgir a los líderes naturales ya que se ejerce mucho control sobre las personas lo que genera actitudes pasivas e impide el reconocimiento del liderazgo en las personas de la organización.

- ***Falta de liderazgo***.

El liderazgo es una cualidad personal, que aunque se puede desarrollar, es característica de un tipo de personalidad y para manifestarse requiere de un contexto organizacional que se lo permita.

- ***Personal poco comprometido***.

No solo se requiere que la persona tenga liderazgo como uno de sus rasgos de personalidad; también es necesario que se encuentre motivado para ejercerlo y comprometido con la causa para que influya en las personas.

- ***Falta de empoderamiento del personal***.

Las personas en las organizaciones deben contar con los conocimientos, la motivación y los recursos para hacer las cosas. Si no cuentan con alguno de ellos, no van a poder desarrollar el liderazgo que las situaciones les reclama.

- ***Miedo a errar y hacerse visible***.

En las organizaciones donde se castiga el error, se critican los desaciertos y no se recibe reconocimiento por las acciones positivas es difícil que las personas se arriesguen a innovar, a tomar la delantera para generar soluciones y comprometerse con los cambios.

- ***Marasmo organizacional***.

Hace referencia a un estado de apatía que se da en las organizaciones que bloquea todo tipo de iniciativa de cambio o crecimiento. A las personas no les gusta participar ni contribuir más allá de sus obligaciones, hay desidia en la forma de hacer las cosas y se conforman con la mediocridad.

¹² El estilo autocrático es un estilo de liderazgo caracterizado por ejercer control en las personas sin permitir su participación en la toma de decisiones.

- *Mal clima laboral y desmotivación del personal.*

Cuando hay un ambiente hostil que genera malestar en las personas es muy difícil desarrollar motivación para que los líderes naturales quieran contribuir con los procesos de cambio.

Para encontrar líderes naturales en el proceso de cambio es recomendable realizar un *comité del manejo del proyecto de consultoría* con las personas que estén más interesadas o impactadas por el tema de la consultoría con el fin de aprovechar sus recursos e intereses en liderar el proceso al interior de la organización o de su área de trabajo.

Así mismo, se puede invitar a participar a otras personas que les interese el tema del proyecto y puedan aportar al mismo, haciendo una *convocatoria* a través de los líderes formales de la organización, o en forma abierta a todo el que cumpla ciertos requisitos.

Igualmente, se pueden realizar *jornadas de sensibilización* al proceso de cambio con los líderes formales para que ellos luego, en efecto de cascada, puedan entusiasmar y promover el liderazgo natural en las personas de su área para las actividades del proceso de consultoría.

Otra forma de identificar líderes naturales puede ser a través de *encuestas* con los líderes formales para identificar en sus grupos de trabajo, personas que se hayan destacado por su iniciativa, impacto, trabajo en equipo, comunicación y capacidad para motivar a otros, y que hayan demostrado una buena capacidad de análisis y solución de situaciones.

Luego de tenerlos identificados se puede hacer una *convocatoria* para incentivar a los líderes sugeridos a ser voceros del proceso de cambio haciéndoles una reflexión acerca de la pertinencia a nivel personal y profesional de involucrarse en el liderazgo del proceso de cambio. A estos líderes se les debe *entrenar en facilitación y coaching* para promover el desarrollo de otros. Igualmente pueden recibir coaching individual o grupal para lograr este propósito.

Al contar con el apoyo de líderes naturales se pretende obtener mayor compromiso de las personas al interior de la organización,

al impactarlas más fácilmente con el entusiasmo de ellos, lo que va a permitir que el cambio iniciado se sostenga con mayor probabilidad en el futuro.

Desarrollar estrategias de comunicación del proyecto

El siguiente reto del inicio es el desarrollar estrategias de comunicación del proyecto. Entre mayor información compartamos del proyecto de consultoría mayor comprensión va a tener el personal de sus alcances lo que va a permitir una mejor disposición y motivación a participar.

No obstante, en ocasiones no se cuenta con el presupuesto económico para hacerlo, o no se tienen los recursos tecnológicos, ni el personal disponible para diseñar y ejecutar la estrategia de comunicación. A veces lo que hace falta es la claridad sobre el propósito de la estrategia impidiendo comunicarla efectivamente.

Para lograr una buena comunicación del proyecto debemos contar con herramientas de comunicación organizacional, hacer uso de la creatividad y de la tecnología para difundir el proyecto y sus beneficios. El consultor requiere ante todo *diseñar una estrategia de comunicación* del plan de acción de su proyecto.

El consultor puede con ayuda de las directivas *desarrollar una imagen de campaña*, ya sea a través de *crear un personaje, un slogan o palabras centello*¹³ que identifiquen el proceso de consultoría y facilite su divulgación atrayendo la atención, creando motivación y expectativa en el ambiente organizacional. Estas acciones además de romper con la rutina entusiasman a las personas por la novedad y permiten unificar códigos de comunicación entre el personal.

Se puede desarrollar *material impreso promocional* como tarjetas, habladores, afiches, volantes, que continuamente estén recordando el proyecto, su objetivo y el resultado deseado.

¹³ Palabras centello hacen referencia a aquellas palabras que producen asociaciones, evocan situaciones e impulsan a nuevas ideas.

El consultor puede también crear una *imagen de su proyecto* con la cual pueda unificar sus comunicaciones y afianzar los conceptos que van a ser desarrollados.

A través de las *imágenes* se transmiten emociones, las personas se identifican y se logra capturar la atención. Así mismo, ayudan a generar una sinergia para enfocarse hacia el resultado. Por ello en la comunicación del proyecto de consultoría es conveniente utilizar imágenes.



La imagen que se presenta de un ejecutivo en un saltarín fue empleada en un estudio de cargas de trabajo en una organización financiera, que debía ser realizado en un tiempo récord por lo cual se requirió la participación activa de todos los ejecutivos para lograrlo. Esta imagen ayudó a expresar la velocidad que el ejecutivo debía imprimir a su contribución para alcanzar la meta. Este recurso visual definitivamente fue clave para motivar la acción y conseguir el resultado en el poco tiempo que se tenía.

Adicionalmente el consultor en forma creativa puede crear *símbolos* en su comunicación que le permitan afectar a las personas transmitiendo varios significados a la vez. Su utilización le da versatilidad para impactar a las personas no solo desde lo racional, sino también desde lo emocional.

Para aclarar este punto describimos una acción que empleamos en un Programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en una empresa electrificadora, en el cual se utilizó una silla vacía con una muleta representando al accidentado a quien se manejó como sujeto ausente y pasivo de las políticas y procedimientos que se estaban desarrollando. Esta silla vacía sirvió para conectar muchos significados que fueron tratándose y a los que se hizo referencia, poco a poco, en el desarrollo del programa. La referencia de la muleta sirvió para tener más viva la experiencia de lo que una incapacidad puede significar en la vida de las personas y la silla vacía hizo resaltar la importancia de la participación activa de los trabajadores para evitar accidentes de trabajo.

Las *campanas educativas* que se deben lanzar con casi la totalidad de los proyectos de consultoría, deben hacer uso de estrategias de comunicación a través de la tecnología como: internet, intranet, correos corporativos, whatsapp y cualquier otra comunicación que indique el proceso por el cual está viviendo la organización y estimule la creación de ambientes propicios para lograrlo.

La comunicación aunque es definitiva al inicio de la consultoría es algo que debe mantenerse durante el proceso para mantener la energía y desarrollar el impulso que las acciones requieren. Para ello debe informarse los logros alcanzados y las fases que faltan para asegurar los objetivos. La *retroalimentación permanente* de lo que avanzamos y de lo que nos hace falta para culminar es un excelente motivador para crear compromiso con el resultado. Esta técnica viene siendo utilizada en algunos proyectos de construcción, remodelación y rediseño de edificaciones, fábricas y también en ambientes de oficina.

Otro recurso con el que puede contar el consultor para comunicar su proyecto de consultoría es con el *diseño de cartillas* que facilite la comprensión de los objetivos a lograr, las fases del proyecto, la participación que van a tener cada uno de los actores y una sección de preguntas frecuentes. Igualmente se pueden diseñar *reuniones o jornadas de sensibilización* con los diferentes equipos de trabajo para brindarles información, despejar inquietudes, superar la resistencia y motivar a la acción.

Se pueden emplear los medios de comunicación ya institucionalizados en las empresas como *emisoras, carteleros, afiches, boletines o periódicos* para transmitir la información. Lo importante es que el consultor sea versátil en la utilización de medios e innove para lograr comunicar.

Con una buena comunicación se generará expectativa lo que despertará el interés en el personal y los mueve a romper con la rutina. El contar con información para dónde se va con el proyecto motiva al compromiso y el deseo de participar. Adicionalmente no podemos olvidar que al comunicar y transmitir información estamos construyendo nuevas realidades organizacionales las que podemos estimular con el uso apropiado del lenguaje.

Como lo enuncia el construccionismo social, somos seres sociales que nacemos, nos desarrollamos y vivimos en relaciones interpersonales siendo el lenguaje el principal vehículo de comunicación. Un supuesto importante de este enfoque es que el lenguaje no habla de la realidad sino que la construye en la relación, es decir, que hace que emerja, exista y se le asigne un significado. Por eso para el consultor es importante generar encuentros entre las personas y los equipos para que conversen acerca del tema del proyecto de consultoría y generen realidades distintas en historias más optimistas que fomenten un cambio positivo y productivo en la organización.

La comunicación abierta y permanente se convierte en un referente para las personas, teniendo presente en el día a día los cambios que se están gestando, comprometiéndose con los resultados de la consultoría.

Para alcanzar estos niveles de comunicación se requiere de recursos económicos adicionales para llevar a cabo la estrategia, así como la disponibilidad de personal idóneo para apoyarla y contar con la oportunidad de emplear los recursos tecnológicos.

Desarrollo del proceso

Los principales desafíos con que se va a enfrentar el consultor durante el desarrollo de la consultoría están enmarcados en **mantener la energía y cumplir lo que se promete**.

Mantener la energía

Mantener la energía hace referencia a cultivar el entusiasmo, alimentar la pasión hacia el logro del resultado y fomentar el esfuerzo para alcanzarlo. Para que esto sea posible, tanto las directivas como el consultor, deben estar vigilantes para que los ánimos no decaigan y todos se encuentren con deseos de dar lo mejor de sí, para lograr los propósitos del proyecto de consultoría.

Sin embargo, podemos encontrar algunas barreras para mantener la energía, como son:

- Otros procesos de cambio que se estén gestando en la organización y que empiezan a competir con la consultoría
- El afán por la entrega de resultados y cumplir con los cronogramas
- Problemas internos que desmotivan al personal y generan un mal clima laboral
- Dificultades financieras para invertir recursos en este propósito
- La alta rotación de personal que con cierta frecuencia se presenta en las organizaciones.

Una de las técnicas recomendadas al consultor para afrontar y superar dificultades como las mencionadas, es la de *enrolar al personal que se está resistiendo y desmotivando*. Para lograrlo se requiere estar cerca de ellos, manejar los momentos de incertidumbre, estar atentos a alentarlos en los momentos de decaimiento y celebrar el alcance de los logros intermedios. Es importante contar con el apoyo de los líderes naturales para que alienten a los demás a alcanzar las metas propuestas y estén prestos a dar el reconocimiento a las buenas actuaciones y a los desempeños positivos.

Nuevamente se resalta la importancia de *dar participación a las personas y a los equipos*, estrategia de innegable valor cuando requerimos mantener el entusiasmo y el deseo de contribuir. El tener en cuenta los aportes de las personas y darles la posibilidad de opinar y construir, los motiva a comprometerse con el proyecto de consultoría.

Se pueden hacer *reuniones de reflexión*, donde además de analizar los avances y los requerimientos de ajustes para continuar el proceso, podamos identificar a las personas que se están apartando del objetivo y que manifiestan apatía, negación y desmotivación para buscar formas de escucharlas, enrolarlas y alentarlas nuevamente con el proceso de consultoría. Estas reuniones son la ocasión para *celebrar los logros intermedios* y generar entusiasmo para el siguiente paso.

Es de vital importancia que el consultor, así como debe identificar al líder natural que le puede aportar en el proceso, debe reconocer también a aquellas personas que estén empezando a hacer

resistencia. Con ellas debe trabajar para conocer las causas de su indiferencia u oposición, así como, tener la oportunidad de emplear diferentes medios para estimular las diferentes inteligencias (Gardner, 2011) y canales sensoriales¹⁴ que le permitan impactarlas positivamente en la forma de comunicar.

De igual manera, el consultor puede *estimular el cambio mental* con las personas que están presentando resistencia, como lo propone Howard Gardner (Gardner, 2004) de la siguiente forma:

- Apuntando a la razón que está fundamentada en las creencias
- Identificando factores pertinentes que la refuercen
- Brindando datos pertinentes para confirmar o refutar
- Buscando la resonancia de las ideas, su validez y su pertinencia con la situación actual
- Sintiendo afinidad con el consultor que le propone la nueva idea

En la medida en el consultor pueda presentar la idea de variadas formas, brindando recursos y recompensas, se puede generar un cambio mental para poderlos enlazar en los propósitos de la consultoría.

Si las personas tienen conciencia de lo que se ha avanzado en el proceso, y a la vez conocen con claridad la dirección que llevan los acontecimientos y logros alcanzados para obtener los resultados planteados, se motivarán en continuar el proceso superando las barreras que todavía queden por vencer.

De la misma forma, cuando se percibe claramente cómo el proceso y el resultado de la consultoría está relacionado con los retos de su trabajo, se aumenta el compromiso de las personas. Por ello el consultor no debe escatimar esfuerzos en comunicar y hacer conciencia de la pertinencia de la consultoría con la efectividad en el trabajo.

Con el resultado en mente, el consultor debe generar espacios de *análisis del proceso* para poder redefinir prioridades, hacer evaluaciones parciales y ajustes que aseguren que el resultado que se está previendo corresponde con la promesa que se dio al inicio

y que fue el motivo de echar a andar la consultoría. Lo anterior le facilita mantener la energía del personal en el proceso.

El consultor puede *analizar las barreras o problemas* que se van presentando en el proceso de la consultoría, para identificar los de urgente resolución y afrontamiento, empleando la herramienta propuesta por Peter (Senge, 2000) pág. 78. Él propone identificar los problemas urgentes e importantes (perros que ladran); los de importancia estratégica pero no urgente (perros que no ladran); y los que no se discuten porque nadie quiere hablar de ellos, pero hacen difícil seguir adelante (perros dormidos) en reuniones o jornadas con equipos para estudiar los problemas antes de que se vuelvan críticos y poder operar más efectivamente. El consultor haciendo uso de esta técnica (ver tabla 20) puede estimular a los colaboradores a identificar los perros que ladran, los que no ladran y los dormidos con el ánimo de pensar entre todos mejores acciones para superarlos y avanzar en la consecución de los objetivos propuestos en el proyecto de consultoría.

Tabla 20 - Clasificación de la importancia y urgencia de los problemas

Análisis de problemas	
Urgentes e importantes	Perros que ladran
Importancia estratégica no urgentes	Perros que no ladran
No se discuten	Perros dormidos

Otra herramienta que tiene el consultor para afrontar los retos que se presentan en el desarrollo de su proceso de consultoría, especialmente los que tienen que ver con mantener el ánimo, es el *rediseño y optimización de sus procesos*.

Para ello debe identificar los procesos de la consultoría que no estén fluyendo como debiera, reconocer cada uno de sus pasos y evaluar la utilidad y el aporte de valor para el resultado final que se espera (producto o servicio).

El consultor con su equipo y el comité de la organización que se haya definido para coordinar el proceso de consultoría, se deben

¹⁴ Aprender PNL.com (En línea) Disponible en línea en: <http://aprenderpnl.com/2010/08/pnl-y-canales-sensoriales/> (Consulta en Agosto 12 de 2016)

reunir para identificar los procesos que están generando problemas constantes y que requieren ser rediseñados.

Algunas preguntas que el consultor se puede hacer al evaluar un proceso son:

- ¿Cuál es el propósito de este proceso?
- ¿Cómo agrega valor?
- ¿Qué propósito tendría rediseñarlo?
- ¿Qué resultados se alcanzarían con la nueva propuesta que no se están alcanzando ahora?
- ¿Hay cuellos de botella? ¿Dónde?
- ¿El proceso es claro y preciso?

Así mismo, el consultor puede emplear otro artilugio para mantener la energía del proceso como es la *auto-evaluación de su gestión de cambio*. Para ello puede basarse en una propuesta de análisis de Peter Senge llamada "Cuatro futuros de una iniciativa de cambio" (Senge, 2000) pág. 165. El autor propone al analizar, si suficientes personas cambian o no a tiempo y si hablan o no hablan del problema, determinar diferentes escenarios de la gestión de cambio. Dentro de esos escenarios estarían: continuar por el camino proyectado, evaluar si se necesita cambiar a las personas para poder seguir con el proyecto, ver lo pertinente de comunicar y compartir los buenos resultados o imponer órdenes y control autoritario. Estos panoramas están evidenciando la calidad de la gestión de cambio que estamos logrando con nuestra intervención y nos invita a hacer ajustes para mantener el entusiasmo de la organización en el proceso.

Otro instrumento que tiene el consultor para mantener la energía dentro de los desafíos de la etapa del desarrollo de la consultoría, es el *análisis de la dinámica de las reuniones*.

Para ello es conveniente hacerse las siguiente preguntas:

- ¿Qué resultados se alcanzaron?
- ¿Cómo reaccionó la gente a la acción del consultor? ¿Qué dijeron e hicieron?
- ¿Qué resultados evaluó como positivos?

- ¿Cuáles fueron negativos?
- Se lograron las metas propuestas?
- ¿Qué dijo o hizo el consultor para alcanzar esos resultados?
- Se manejaron las objeciones de los asistentes a la reunión?
- Se escucharon los diferentes puntos de vista?
- Se estimuló la participación de todos los invitados?
- ¿Qué aspectos fueron difíciles de manejar?
- ¿Qué cosas haría en forma distinta la próxima vez?

Es conveniente que el consultor lleve un *diario* de lo que vaya descubriendo para luego identificar patrones comunes que reflejen un modelo de la forma de percibir o actuar que requiera atender, para modificar y optimizar sus acciones.

El consultor también puede contar con herramientas como la *conversación reflexiva* entre grupos (Andersen, 1994). Esta técnica consiste en que un grupo (A) escuche la reflexión de otro (B) sobre un tema en particular y luego converse sobre esta reflexión en presencia del grupo que la hizo. Finalmente el grupo que reflexionó (B) conversa acerca de lo que escuchó en la conversación del grupo (A) acerca de su reflexión. El escuchar lo que otros han percibido sobre lo conversado permite encontrar otros puntos de reflexión, ampliar la observación, ponerse en el lugar de los otros, ofrecer retroalimentación y así descubrir nuevos caminos para romper el estancamiento que un(os) grupo(s) esté teniendo en un momento dado sobre un tema en particular. Por ejemplo, si el consultor encuentra que los equipos de producción y ventas tienen mala relación y esto le impide tener un clima favorable para llevar a cabo las acciones que propone en su proyecto, puede poner al grupo de ventas en el centro a conversar acerca de las dificultades que tienen entre sí, en presencia del grupo de producción, quienes se colocan alrededor. Luego el grupo de producción pasa al centro y conversa acerca de lo que observaron en la conversación del grupo de ventas, mientras estos se ubican alrededor de ellos. Finalmente el grupo de ventas vuelve al centro a conversar acerca de las reflexiones y puntos de vista del grupo de producción. Dependiendo de la profundización a que se quiera llegar se puede repetir el ejercicio intercambiando los roles entre los grupos. A este ejercicio lo llamamos la *Pescera*. Con esta herramienta se pueden evaluar los avances, los problemas y las barreras que se van encontrando en el desarrollo de la consultoría.

Otra forma de mantener el entusiasmo en el proceso, es a través de la *retroalimentación efectiva* que lleve a las personas a conocer los cambios que pueden lograr por medio de descripciones específicas de sus comportamientos, que los empodere a continuar y los motive a desempeños mejores. Una guía que puede utilizar el consultor para dar retroalimentación efectiva la puede encontrar en el Anexo 5 - **Estrategia de retroalimentación efectiva**.

También el consultor puede contar con el *entrenamiento de líderes naturales*, como una técnica adicional, que permite aumentar la efectividad de estos líderes en el contacto con las personas, estimulando a mejores comportamientos y aumentando la motivación al saber comunicar y reconocer los logros.

Para mantener el ánimo, las *celebraciones de los logros parciales* y los reconocimientos de los avances, son un aliciente para continuar el esfuerzo y aproximarse a la meta final. El consultor puede idearse formas para sorprender a los colaboradores de la empresa cuando se cumplan las metas intermedias con cosas sencillas como un aplauso, un toque de campana, refrigerios, desayunos, comidas, anuncios en carteleras, canciones.

Un método que se está usando cada vez con más frecuencia y muchos consultores se están certificando para ello es el *Coaching*, el cual puede ser útil para facilitar a los grupos el alcance de metas difíciles de lograr y la superación de barreras elevando los niveles de motivación. No obstante, esta herramienta requiere de mucha competencia y tiempo en su manejo.

Con las anteriores técnicas vamos a lograr tener personas y grupos energizados y motivados con el proceso, con la claridad de hacia dónde se dirigen y con la conciencia de que están evolucionando hacia el objetivo final. Estas herramientas nos facilitan identificar y reconocer los logros durante el camino.

Cumplir lo que se promete

El segundo gran reto que se da en el desarrollo del proceso es cumplir lo que se promete. En ocasiones los consultores tienden a

sobrevalorar su intervención con el deseo de vender para que sean contratadas sus propuestas, esto hace que prometan más allá de lo que realmente están en disposición de dar. Esto puede darse, tanto en el alcance de los resultados, en los tiempos y recursos utilizados, como en las metodologías empleadas. Esta situación es muy delicada pues puede llevar a que los clientes se defrauden y luego se sientan engañados con los resultados presentados.

A lo que nos referimos, no es tan solo a la mala interpretación de los términos o lenguaje que usamos dando lugar a malas interpretaciones, ambigüedades y divagaciones en el tema, quitándole precisión y aumentándole dificultad en la comprensión; también nos referimos, a sobrevender los efectos, resultados e impacto de nuestra intervención como consultores. Por ello el consultor debe ser muy cuidadoso en entregar tanto los productos que prometió, como llevar a cabo el proceso y la metodología que ofreció para obtenerlos.

No obstante, hay otras razones por las cuales el consultor no logra cumplir lo que promete, como son:

- *Eventos externos e internos disruptivos.*

Circunstancias no esperadas que entorpecen el normal desarrollo de los acontecimientos, que hacen que se cambien las prioridades y la destinación de los recursos impidiendo que se cumpla con lo acordado en el proyecto de consultoría.

- *Falta de recursos.*

Las condiciones cambiantes por las que atraviesan las organizaciones y los negocios, así como las nuevas maneras de enfocar las soluciones pueden hacer que los recursos financieros, humanos o de tiempo no sean suficientes para alcanzar los resultados prometidos por el consultor.

- *Mal clima organizacional.*

La disponibilidad de las personas y su compromiso con el proyecto para llevarlo a feliz término está determinada por el ambiente laboral en que se trabaja. Cuando abunda el negativismo, la desconfianza y el resentimiento, las personas evitan contribuir y por

el contrario pueden entorpecer el normal curso de la consultoría.

- *Incumplimiento de los acuerdos.*

Los acuerdos que con mayor frecuencia se rompen son los de la disponibilidad de tiempo y de las personas para hacer las tareas y hacer sus contribuciones en el proyecto. Esto hace que finalmente el consultor no pueda cumplir con lo que prometió en el momento del contrato siendo necesario renegociar términos.

- *Falta de conciencia y apoyo de los líderes.*

En muchos casos los líderes no dan el respaldo necesario al consultor, no se involucran en el proyecto como debieran y le delegan a él la responsabilidad de alcanzar los resultados propuestos. No reconocen la importancia de su contribución y la necesidad de modelar a las personas para hacer realidad el proyecto

- *Falta de seguimiento.*

En ocasiones los resultados no se logran como debieran pues no se hace el debido seguimiento al proceso para realizar los ajustes y poner en práctica los planes de contingencia en forma oportuna para asegurar el logro de las promesas que se hicieron en la contratación del servicio.

- *Ausencia de apoyo de las directivas.*

Cuando las directivas no se han involucrado en la toma de decisión de la contratación del proyecto de consultoría, así como en la implementación del mismo, van tomando decisiones ajenas al proceso que el consultor va llevando dentro de la organización. Esto lleva a que en ocasiones se le reste importancia a la consultoría y a intervenir en contravía con lo que el consultor está realizando, lo que le dificulta al consultor cumplir con lo acordado.

Para evitar tropiezos en el cumplimiento de la promesa el consultor debe, en la medida de lo posible, *generar vinculación de lo que hace con la promesa que vendió*, haciéndola siempre evidente frente a sus clientes. Para ello se recomienda utilizar la propuesta contratada como referente para evaluar los logros parciales y verificar que la realización del proceso se esté llevando a cabo.

Sin embargo, durante el camino generalmente las condiciones cambian y hay que hacer ajustes para adaptarse a las nuevas características de la empresa y/o a las nuevas exigencias del entorno en que se mueve la organización, lo que conlleva a la *revisión y posible replanteamiento de las promesas y los compromisos* que se hicieron al inicio, los cuales también deben quedar como adendas de lo contratado.

Por todo lo anterior, de no contar con el gerente, es conveniente contar con un *comité auditor* o un mentor por parte del cliente, que audite y acompañe el proceso de la consultoría, con quien se pueda evaluar las necesidades de rectificación de las promesas iniciales y quien verifique el cumplimiento de lo ofrecido.

No podemos dejar de hablar de la importancia del *cumplimiento de las agendas y los cronogramas*, lo que nos llevan a cumplir o incumplir lo que se promete en la etapa de contratación. Para ello recomendamos no dejar los tiempos asignados a cada actividad muy apretados, comprender y tener en cuenta los tiempos muertos o de ocio que se dan en los grupos humanos y las eventualidades que se presentan obligando a las empresas a cambiar sus prioridades. Es mejor terminar más pronto de lo previsto, que terminar después de la fecha límite que se había dispuesto para una tarea o actividad.

Para lograr agendas y cronogramas precisos debemos informarnos de los otros proyectos, programas y actividades cotidianas que los grupos, departamentos y la organización deben también desarrollar. Es de vital importancia antes de definir fechas y duraciones de los eventos llegar a acuerdos con los implicados para evitar prorrogas, dilataciones y demoras.

Con el fin de evitar tropiezos en el cumplimiento de la agenda es muy conveniente que el consultor pueda estar cerca de todos los niveles de la organización, incluida la base, para identificar los problemas o dificultades que están viviendo o anticipar los que han de venir y puedan impedir el cumplimiento de los cronogramas con el fin de ayudarle al cliente a superar los obstáculos. Esto se puede hacer en jornadas conversacionales, talleres de entrenamiento y reuniones de evaluación del proceso de consultoría. Lo

anterior con el propósito de establecer planes de contingencia y acciones correctivas.

Aquí se hace evidente también la importancia de la competencia de administración del tiempo del consultor, así como, los valores de integridad, honestidad y cumplimiento.

El consultor puede ayudarse con una *lista de comprobación del proceso* de la consultoría que le permita verificar el cumplimiento de cada etapa de su proyecto para establecer los ajustes en sus cronogramas.

En el Anexo 6 - ***Lista de comprobación del cumplimiento del proceso de la consultoría***, el lector encontrará un ejemplo de una lista de chequeo que le puede servir de guía para sus proyectos, donde se especifican las fases, actividades y tareas con los objetivos que se pretenden lograr y una columna final para registrar las fechas en que se verifican los logros.

Otro medio que se puede emplear para asegurarse de cumplir lo que se promete es la *realización de reuniones y entrevistas* para comentar los avances, analizar las desviaciones de lo planeado e implementar acciones correctivas.

Las preguntas que propone Peter Senge para ayudar a los líderes a resolver situaciones enredadas (Senge, 2000) pág. 187 y 188, pueden ser usadas por los consultores como guía para la propia *autoevaluación* y para asegurarse de cumplir lo que han prometido. Estas son:

1. ¿Tengo constancia de propósito?

El consultor siempre debe preguntarse que si lo que está haciendo o proponiendo durante el proceso tiene un fin concreto para alcanzar el resultado esperado.

2. ¿Soy suficientemente paciente?

El consultor debe cuestionarse si está esperando el tiempo suficiente para alcanzar el resultado deseable.

3. ¿Soy demasiado paciente?

De otra parte, el consultor tiene que evaluar, si por el contrario, se está contentando con el *status quo* y se está alejando de la promesa realizada.

4. Puedo hacer acopio del valor necesario?

El consultor debe preguntarse si tiene la valentía de reconocer los problemas que se le presentan en el proceso y que lo alejan de conseguir los resultados esperados, así como, el valor para hacerle ver a la organización sus debilidades.

5. ¿Puedo mantener una actitud optimista?

El consultor tiene que tener la convicción de poder generar el cambio a pesar de las condiciones difíciles que el cliente presenta y de la capacidad que tiene para convencerlos a ellos que lo pueden lograr.

6. ¿Soy oportunista?

El consultor debe estar preparado para captar el momento en que se debe dar el proceso de cambio, debe estar alerta a lo no planeado y presto a intervenir con el deseo de lograr lo que se ha propuesto.

7. ¿Me estoy acercando a las personas con comprensión?

El consultor debe ser lo suficientemente empático para observar, atender y comprender las razones que tienen las personas para actuar como lo hacen.

8. ¿Realizo mi trabajo con amor?

Si el consultor no tiene pasión por su trabajo no puede ser eficiente en lo que se propone.

Estas preguntas pueden ayudarle al consultor a autoevaluarse para conseguir los resultados que ha prometido a su cliente. Sin embargo, en algunas circunstancias son los obstáculos que presenta el cliente que impide lograr lo que se promete. Ante estas situaciones el consultor debe sentir como propia la dificultad y apoyar al cliente a superar los obstáculos para alcanzar las metas planificadas.

Al lograr enfrentar exitosamente este reto de cumplir con lo que se promete, se va a tener la posibilidad de aportar más significativamente al crecimiento de la organización, al desarrollo de las personas y al logro de los resultados propuestos, lo que lleva a una mayor satisfacción e impacto tanto al interior como al exterior de la organización con el proyecto de consultoría.

Cierre del proceso

Una vez terminado el desarrollo del proceso de la consultoría, el consultor tiene que enfrentar inteligentemente ciertas situaciones que le permitan terminar el proceso exitosamente con los niveles de excelencia que pretende y con la seguridad de que le ha agregado valor al cliente. El principal desafío de este momento es lograr que el cambio sea sostenible en la organización.

Mantener el cambio

Al finalizar el proceso de consultoría se le presenta al consultor el reto de mantener el cambio alcanzado a través de estrategias que generen compromiso y decisión en las directivas de la empresa cliente. Muchos procesos de cambio se ven tristemente frenados al finalizar la consultoría por no haberse emprendido tácticas para sostener en el tiempo los cambios alcanzados.

Esta poca visión, de no entender que el cambio es permanente y que se debe trabajar día a día, lleva a que los proyectos de consultoría sean finalmente mal evaluados por su incapacidad de proyectar a la organización a futuro y de cambiar realmente las acciones de los diferentes actores de la organización, volviendo lentamente la empresa a niveles parecidos a los iniciales.

Los obstáculos con que el consultor y las directivas se pueden encontrar en el camino para lograr mantener el cambio, usualmente están relacionados con:

- *Rotación del personal.*

Las organizaciones que tienen un alto índice de rotación pierden fácilmente el aprendizaje organizacional logrado durante el proceso

de consultoría, así como, el entrenamiento que se le ha brindado al personal para llevar a cabo y sostener el cambio durante el tiempo.

- *Omisión de inducción al cambio generado.*

Si el cambio que se generó con el proceso de consultoría se mantiene desarticulado con los demás procesos de la organización, se corre el riesgo que no sea conocido por los entes que no participaron directamente en él y por ende se trate de continuar con las situaciones previas al cambio.

- *Acciones erráticas de la dirección.*

Nos hemos encontrado en varios procesos de consultoría que son las mismas directivas quienes emprenden acciones que van en contra vía con los cambios alcanzados, requiriendo de parte del consultor una invitación a recordar las implicaciones del nuevo cambio.

- *Escasez de líderes que se apropien del cambio.*

En muchas ocasiones faltan líderes tanto naturales como formales que se encuentren involucrados y comprometidos con el cambio gestado, lo que dificulta que las personas se enrolen en los cambios generados.

- *Ausencia de modelos del cambio a seguir.*

Al no contar con líderes gestores del cambio al interior de la organización para que sean modelos que entusiasmen a los demás al cambio de acciones organizacionales y comportamientos individuales se hace más difícil que el cambio perdure después de terminado el proceso de consultoría.

- *Falta de gestión del cambio.*

En muchas empresas se contratan consultorías buscando un cambio, que luego de obtenerlo no se administra para que se sostenga en el tiempo, lo que hace que la fuerza de los hábitos, de la costumbre y del *status quo* hagan retroceder cualquier modificación que se haya logrado y se vuelva de nuevo a la situación inicial.

- *Insuficiencia de la recopilación del aprendizaje organizacional.*

En las organizaciones donde no se tienen desarrollados los procesos de gestión del conocimiento se pierden fácilmente los aprendi-

dizajes que las personas y grupos han logrado con un proceso de consultoría, perdiéndose de esta manera el esfuerzo de cambio que se haya realizado.

- *Ausencia de acciones de sostenimiento del cambio.*

Generalmente los actores de un cambio se entusiasman con haberlo logrado y esto hace que en ocasiones no sean conscientes de la necesidad de generar acciones de sostenimiento de lo alcanzado. Para sostenerlo el consultor debe trabajar de la mano con el personal de la organización para que se documente el cambio, se estén reconociendo los avances, se monitoreen los resultados, se establezcan controles, se genere aprendizaje, se retroalimente y se motive a los participantes a continuar afianzando día a día lo logrado ajustándolo a las nuevas realidades.

- *Falta de seguimiento.*

Las rutinas y las presiones de trabajo impiden en la mayoría de los casos que se haga un seguimiento al cambio logrado. De igual manera, la falsa creencia de que el resultado debe permanecer por sí mismo, o que es una tarea o compromiso ya realizado, son razones para no hacer evaluaciones y ajustes del mismo lo que lo hace languidecer con el transcurso del tiempo.

El consultor para afrontar este reto de mantener el cambio cuenta con varios recursos, entre estos con el recurso de *asignar mentores*¹⁵ que lo sostengan dentro de la organización. Durante el proceso de la consultoría, el consultor ha tenido la oportunidad de identificar dentro de los líderes naturales y formales de la organización aquellos que se encuentran comprometidos con el cambio y que tienen ascendencia frente al personal con el fin de involucrarlos en la realización de acciones de sostenimiento tales como auditar, evaluar y realizar los ajustes necesarios para mantener el cambio, retroalimentando a todo el sistema y llevándolo a adaptarse a las nuevas condiciones creadas.

¹⁵ Mentor, persona que, con mayor experiencia o conocimiento, ayuda a una persona de menos experiencia o conocimiento. Colaboradores de Wikipedia. Mentor (en línea). Wikipedia, La enciclopedia libre, 2016 (fecha de consulta: 18 de Agosto de 2016). Disponible en <https://es.m.wikipedia.org/wiki/Mentor>

Otro recurso que puede utilizar el consultor es *fomentar los aprendizajes individuales*. El proceso de aprendizaje debe iniciar en los individuos para luego formar destrezas que se aplican y empiezan a afectar los resultados de los grupos; resultados que a su vez se difundirán e irán alterando la toma de decisiones para finalmente generar cambios en la organización como un todo (Senge, 2000) pág. 269.

Igualmente el consultor cuenta con la posibilidad de *desarrollar en el cliente el hábito de lo aprendido*. Para desarrollar el hábito es necesario, una vez se hayan tenido los procesos de reflexión que permiten identificar nuevas formas de actuar y así lograr el aprendizaje, poner en práctica lo aprendido con los debidos instructivos y procedimientos hasta convertirlo en un hábito. Es decir, el hábito se crea cuando se logra responder de una manera natural, con cierta automatización de los comportamientos que están involucrados en las acciones.

Igualmente, a través de *jornadas de refuerzo del cambio* se logra identificar los vacíos de información, entendimiento y motivación que tienen las personas para mantener el cambio. De esta manera, se crea la oportunidad para afianzar el aprendizaje, generando nuevos espacios de reflexión, aumentando la práctica para modelar los nuevos comportamientos necesarios para consolidarlo. En estas jornadas es importante que el consultor identifique los viejos paradigmas que están obstaculizando la permanencia del mismo para establecer nuevas estrategias de replanteamiento.

Adicionalmente, es importante *socializar*, tanto interna como externamente, los cambios logrados y sus implicaciones con los demás procesos de la organización para facilitar que el cambio permee toda la organización y se afiance dentro de los procesos y procedimientos organizacionales.

Otra alternativa que tiene el consultor para mantener el cambio a pesar de la rotación del personal es *fomentar la gestión del conocimiento* en la organización para tener registrado y documentado el aprendizaje con el objetivo de que nuevos colaboradores puedan tener acceso a él y continúen manteniendo los cambios alcanzados.

Es imposible que el cambio permanezca sino se genera un mecanismo o estrategia de *administración del cambio* que permita recordarlo, apropiarlo, coordinarlo con otras acciones, planear su ejecución, evaluar su eficacia y ajustarlo a las condiciones por ende cambiantes de las personas, grupos y de la organización misma.

Adicionalmente, el consultor puede encaminar a los ejecutivos de la organización cliente a aumentar sus *planes de mejoramiento y búsqueda de la calidad* en lo que se hace, orientándolos a clasificar la prioridad de sus tareas según la importancia y la urgencia como lo plantea Stephen Covey (Covey, 1996) pág. 51 (ver Tabla 21).

Tabla 21 - Matriz de Administración del Tiempo

		URGENTE	NO URGENTE
Importante	I	Crisis Problemas acuciantes Proyectos con fechas de vencimientos, reuniones y preparaciones	II Preparación Prevención Clarificación de valores Planificación Creación de relaciones Verdadera recreación Catalizar el poder interior
		III Interrupciones de algunas llamadas telefónicas Correspondencia, informes Reuniones Muchos asuntos acuciantes e inmediatos Muchas actividades populares	IV Trivialidades, ajetreo Correspondencia publicitaria Algunas llamadas telefónicas Acciones que representan pérdida de tiempo Actividades de escape

Fuente: Covey, *Primero lo primero*, 1996. Pág. 51.

Covey habla de cuatro cuadrantes donde se pueden ubicar las tareas que están pendientes de desarrollar según la importancia y la urgencia de las mismas como se observa en la Tabla 21.

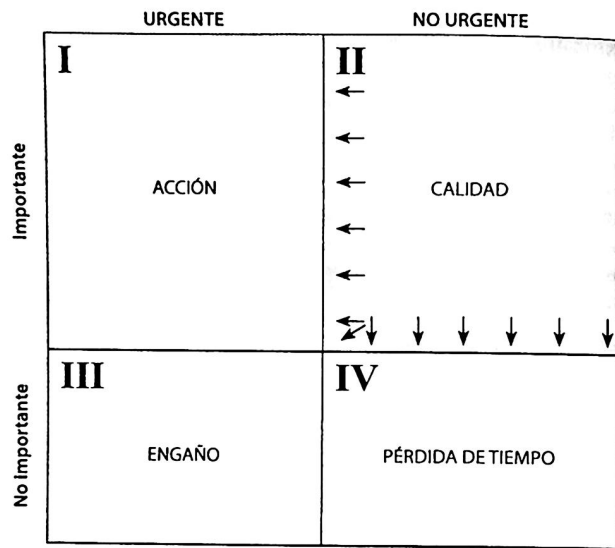
Las tareas o actividades que se clasifican en el cuadrante I son las que tienen mayor importancia según el valor que tienen para la organización y mayor urgencia para realizarlas según el tiempo que se tiene disponible para dar resultados. Este cuadrante lo llama Covey, el cuadrante de la acción, indicando que es donde se invierte mayor tiempo.

En el cuadrante II se encuentran las tareas que son muy importantes pero no requieren de hacerse inmediatamente, este es el cuadro de la Calidad, donde deben estar ubicadas las actividades que se requieran para mantener el cambio logrado en los procesos de consultoría.

En el tercer cuadrante se ubican las tareas que no son importantes pero si urgentes y por ello nos llevan a invertir el tiempo a pesar de que no nos aporta calidad. Por esta razón lo llama el cuadrante del engaño, ya que por la urgencia con que se deben realizar las tareas nos sugiere que estamos haciendo bien nuestro trabajo.

En el cuarto cuadrante se ubican las tareas de menor importancia y menor urgencia, cuadrante de la pérdida de tiempo, estas actividades son las que podemos abolir para aumentar nuestra eficiencia en la forma de administrar el tiempo.

De tal manera que el consultor para mantener el cambio puede hacer uso de esta herramienta estimulando al personal de la organización a aumentar las actividades del cuadrante de la calidad donde se encuentran todas aquellas tareas que propendan por mantener el cambio logrado. De esta manera estaría aumentando el tamaño de su **cuadrante de calidad**, es decir, aumentando el tiempo para dedicarse a las cosas que no son urgentes pero si muy importantes en la organización. Al aumentar este cuadrante estamos dándole posibilidad de gestionar el cambio y desarrollar actividades para mantenerlo. Para ello hay que motivarlos a reducir sus cuadrantes de la acción, del engaño y de la pérdida del tiempo, como se observa en la siguiente figura (ver Figura 3) que presenta la modificación de la *Matriz de Administración de Tiempo* Propuesta por Covey (Covey, 1996) pág. 51.



Fuente: Covey, *Primero lo primero*, 1996. Pág. 51. Modificado por las autoras.

Figura 3 - Aumento del cuadrante de la Calidad en la Matriz de Administración del Tiempo propuesta por Covey

Al emprender acciones para mantener los cambios en el tiempo el consultor va a contribuir a que la empresa, además de beneficiarse con el proyecto en cuestión, logre modificar su cultura, así como, adquirir nuevos hábitos y desarrollar competencias en el personal.

Como hemos visto el proceso de la consultoría está lleno de desafíos para el consultor, requiriendo de él una actitud positiva y emprendedora para enfrentarlos. En el Anexo 7 - **Retos del consultor en la administración del proceso de consultoría** se presenta un cuadro resumen que le sirve al lector para una revisión rápida de lo anteriormente expuesto.

Capítulo 6 El reto de la superación de la resistencia al cambio

Generalmente todo propósito de una consultoría es la de generar cambio en el sistema cliente, ya sea en cuanto al conocimiento, manejo de información, estructura, procesos, cultura, clima, así como en la forma de comportarse y ser de las personas y los grupos; todos cambios que van a tener impacto en los resultados mismos del negocio o de la organización.

Aun cuando lo más cierto que tenemos en la vida de las personas y de las organizaciones es el cambio, éste genera una incertidumbre de la cual nos defendemos generando resistencia al mismo.

Por lo tanto, el consultor no puede impactar a la organización sino considera y trabaja la resistencia que por no decir normal, con muy alta frecuencia acompaña a todos los procesos de cambio.

Etapas de la resistencia al cambio

Los seres humanos, por naturaleza, nos resistimos al cambio, fundamentalmente porque el cambio implica enfrentarnos a situaciones desconocidas, las cuales nos producen miedo. Este miedo se deriva de no sentirnos capaces de responder y en consecuencia aumentar la probabilidad de cometer errores y dañar nuestra imagen frente a nosotros mismos y los demás. Le tememos a las consecuencias que nos puede traer un mal desempeño.

De igual manera, el cambio implica salir de nuestra zona cómoda, del confort en que vivimos o trabajamos, exigiéndonos adap-

tarnos a nuevas situaciones, aprender nuevas cosas y desarrollar nuevas habilidades sin saber si vayamos a lograrlo, además de que nos implica un esfuerzo adicional a nuestra rutina diaria convirtiéndose en una nueva carga.

De otra parte, hay un temor de abandonar lo ya conocido, lo que ha demostrado que funciona y nos ha sido útil. Lo que ya sabemos manejar y en lo que hemos desarrollado destreza y muy posiblemente ha sido fuente de reconocimiento. Muchos sienten aversión al riesgo que se encuentra implícito en el cambio.

Lo anterior genera mucha tensión y la manera más fácil de reducirla es negándonos a cambiar.

Las principales fases por las que transcurre cualquier proceso de cambio son:

- Rechazo y negación
- Cuestionamiento e indagación
- Resignación y aceptación
- Afrontamiento y empoderamiento

El consultor debe facilitar con su gestión el paso de la primera fase a la cuarta disminuyendo la resistencia natural que se da a todo cambio. Para ello debe con sus planteamientos poner en duda el *status quo* y motivar a las personas capacitándolas y desarrollando en ellas nuevas competencias para afrontar las nuevas situaciones.

Igualmente, es necesario cuestionar a las personas y a los equipos acerca de su disposición para superar su resistencia al cambio, llevándolos a que reflexionen acerca del mismo y de sus beneficios, así como, de las dificultades que se le van a presentar y cómo pueden hacer para superarlas.

Evidencias de oposición al cambio

Hay muchas formas de evidenciar en el lenguaje de las personas su resistencia a cambiar, como el uso de las siguientes frases:

- "Eso es imposible"
- "Aquí no hacemos las cosas de ese modo"
- "Se trata de un cambio demasiado radical para nosotros"
- "Eso no es para nosotros"
- "Ya lo intentamos y no dio resultado"
- "Ojalá fuera tan fácil"
- "Hacerlo de este modo va contra nuestra política"
- "Cuando lleves aquí un poco más de tiempo, comprenderás"
- "¿Quién le dio permiso para cambiar las reglas?"
- "Seamos realistas, ¿Está bien?"
- "Cómo se atreve a sugerir que lo que estamos haciendo está mal"
- "Si ud. llevara aquí todo el tiempo que yo llevo, comprendería que lo que sugiere es completamente absurdo"
- "De eso aquí no se puede hablar"
- "Trabajar con la gente es muy complicado"

Estas y muchas frases más va a encontrar el consultor cuando intente sugerir la nueva iniciativa que propone su proyecto de consultoría.

Cuestionar la resistencia al cambio

El consultor debe facilitar a las personas y equipos de la organización identificar las causas de su resistencia al cambio con el fin de establecer acciones para contrarrestarla. En el Anexo 8 - **Causas de resistencia al cambio**, encontramos las causas más frecuentes de la misma. El poder identificarlas y cuantificarlas le permitirá al consultor priorizar aquellas a las que deberá prestar mayor atención.

Por ejemplo, si una de las principales causas de la resistencia al cambio que identifica el consultor empleando el anexo sugerido es la falta de trabajo en equipo, en la segunda parte del mismo anexo, puede establecer las acciones que requiere hacer para contrarrestarla, como sería:

Causas principales de resistencia al cambio	Acciones del consultor
Falta de trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Generar espacios para promover el trabajo en equipo • Lograr una visión compartida o meta en común • Precisar el resultado esperado • Identificar el aporte de cada miembro • Generar confianza mutua • Estimular la colaboración • Desarrollar compromiso con el resultado final • Retroalimentar los avances del equipo • Motivar la cohesión de equipo

Una vez el consultor haya comprendido las principales causas de la resistencia al cambio en las personas y grupos puede desarrollar estrategias para afrontarla. Dentro de ellas está el facilitar la *visualización del resultado temido* para poder estimular los ajustes perceptivos a que haya lugar, así como, *mostrar las bondades que el cambio trae* para el crecimiento de las personas, de los grupos y de la organización. El consultor también puede *enfaticar en las consecuencias que se van a tener si no hay cambio*, es decir, en lo que nos espera si no cambiamos. Esto puede ser un gran motivador para el cambio.

Para lograrlo es muy importante comprender como ocurre el cambio mental en las personas y los grupos (Gardner, 2004).

Proceso de cambio

Es aquí donde el consultor empieza a enfrentar el reto de la resistencia al cambio; cuando realmente se propone a impulsarlo. Este cambio comprende desde el cambio de mentalidad de las personas, es decir, *pensar diferente*, hasta el cambio en procesos y procedimientos, es decir, en la *forma en que se hacen las cosas*. Para ambas situaciones el consultor debe facilitar con su gestión.

Pero primero comprendamos cómo sucede el cambio de mentalidad.

Según Kurt Lewin citado por Kubr (Kubr, 2012) el proceso de cambio lleva tres etapas secuenciales: Descongelamiento – Cambio – Re congelación.

El descongelamiento sucede cuando las personas se encuentran ya con la necesidad, la ansiedad y la insatisfacción para moverse a buscar nuevas formas, cuando ya la duda ha logrado corroer la mente y ha despertado la curiosidad acerca de buscar otras formas de hacer o pensar sobre las cosas.

La etapa central del modelo es el cambio en sí mismo, cuando las personas empiezan a poner en práctica nuevas relaciones, métodos y conductas. Para ello se requiere en primer término de la identificación, es decir, cuando las personas afectadas ponen a prueba los cambios propuestos motivados por las razones presentadas por las directivas o el consultor. Luego sucede la internalización cuando las personas transforman los principios del cambio en sus propias metas personales.

Finalmente la re-congelación sucede cuando las personas afectadas por el cambio lo verifican por medio de la experiencia.... "En las etapas iniciales del proceso de re-congelación se recomienda que se estimule constantemente el comportamiento requerido (por medio de recompensas, elogios) con el fin de acelerar y estimular el proceso de aprendizaje. En las etapas posteriores la estimulación intermitente o espaciada contribuirá a evitar la pérdida de las pautas de comportamiento recién adquiridas." (Kubr, 2012) pág 82-83.

La duración del proceso de cambio y el grado de dificultad del mismo varía según el nivel en el que se da el cambio.

"El cambio de un individuo se produce en varios niveles. En el nivel de los conocimientos (información acerca del cambio, comprensión de su razón de ser), el de las actitudes (aceptación de la necesidad del cambio y una medida particular de cambio, en el doble plano racional y emotivo) y el del comportamiento (actuación en apoyo de una aplicación eficaz del cambio). La relación entre el cambio individual y el cambio or-

ganizacional se presenta en la figura 4 que muestra 4 niveles de cambio: 1) en los conocimientos; 2) en las actitudes; 3) en el comportamiento individual y 4) en el comportamiento del grupo u organización" (Kubr, 2012) pág. 83.

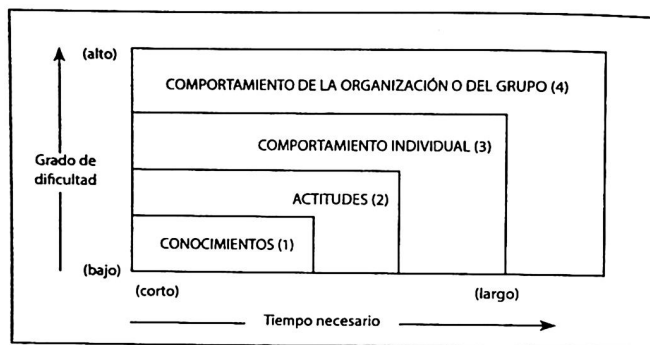


Figura 4 - Grado de dificultad y duración de los diversos niveles de cambio

Fuente: P. Hearsey y K. H. Blanchard: Management of organizational behavior (Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1972), Pág. 160 citada en página 83 del libro La Consultoría de Empresas de Milan Kubr (Kubr 2012)

Estos diferentes niveles de cambio nos reflejan los diferentes impactos que la gestión del consultor puede tener, según la duración y la estrategia que emplee en su proceso de consultoría, y nos pone sobre aviso de la posibilidad de cumplir sus promesas, según lo que ha diseñado para lograr los propósitos que tiene en mente. Igualmente, pone de manifiesto los niveles que debe abordar para lograr sus propósitos: el individuo, el grupo y la organización.

Un tropiezo con que el consultor se puede encontrar es que desee un cambio cultural o en los resultados del negocio, con acciones que sólo van a afectar a los individuos, ya sea en su conocimiento o en sus actitudes. Por ello es importante conocer los diferentes niveles (individual, grupal, organizacional) en que el cambio se

puede presentar, para elegir las estrategias y así poder responder a las promesas que hizo al cliente en la venta de su propuesta.

Cambio de actitudes

Cuando nos proponemos como consultores llegar a un cambio de actitudes requerimos estrategias que permitan el cambio en la forma de pensar de los individuos.

Cambio de mentalidad – PENSAR DIFERENTE

Cuando el consultor plantea nuevas formas de hacer las cosas para obtener mejores resultados se ve en la necesidad de estimular el cambio de mentalidad en las personas, para que dejen de hacer las cosas que venían haciendo y se metan de lleno a buscar formas diferentes de hacerlas. Por esto el estimular el cambio de mentalidad de las personas es una competencia que todo consultor debe desarrollar. Para ello nos hemos soportado en los estudios del psicólogo Howard Gardner, quién dice que el cambio mental supone la transformación de representaciones mentales (Gardner, 2004).

Las representaciones mentales son aquellas ideas o imágenes que se nos forman en la mente con las cosas que oímos, vemos o pensamos y que nos permiten darle sentido al entorno y nos llevan a hacer juicios y por ende a actuar o pensar de determinada forma.

Según Gardner,

Las representaciones mentales tienen contenidos que pueden ser ideas, conceptos, aptitudes, relatos o incluso teorías, es decir, explicaciones del mundo. El contenido es la idea básica que expresa la representación, es decir, la semántica del mensaje.

Entendamos a que se refiere cada uno de esos contenidos:

- La idea es cualquier contenido mental.
- Un concepto, la unidad más elemental, es un término aglutinador que se refiere a cualquier conjunto de entidades estrechamente relacionadas entre sí. Ejemplo, democracia, inteligencia, perro.

- Los relatos son narraciones que describen sucesos que se extienden en el tiempo. Como mínimo consta de un personaje central, unas actividades dirigidas a un objetivo, una crisis y una resolución o intento de resolución.
- Las teorías son explicaciones relativamente formales de procesos del mundo
- Las aptitudes o prácticas de las que una persona es capaz, constan de procedimientos que las personas saben llevar a cabo independientemente que elijan expresarlas con palabras. Van desde lo trivial (atrapar una pelota) hasta lo complejo (resolver ecuaciones). Con frecuencia la soltura en el desempeño de estas aptitudes cambia de una manera gradual, bien como resultado de la práctica, bien por falta de uso. El cambio drástico en ellas corresponde a un cambio mental.

Los contenidos se pueden expresar en una variedad de formas, medios o sistemas simbólicos que se pueden exteriorizar con palabras o expresiones de una inteligencia concreta (lingüística, lógica-matemática, musical, espacial, corporal-kinestésica, naturalística, interpersonal, existencial). La forma (o el formato) es el lenguaje, la notación o el sistema de símbolos con que se expresa el contenido. En cuanto mayor sea la cantidad de inteligencias de una persona a las que podamos apelar al exponer un argumento, especialmente en los adultos, más probable será que cambiemos su mentalidad y más mentalidades es probable que cambiemos.

El uso de múltiples versiones de la misma cuestión constituye un método muy poderoso para promover el cambio mental. Las personas aprenden con más eficacia cuando pueden recibir el mismo mensaje de varias maneras diferentes, sobre todo si cada representación estimula una inteligencia, representación sensorial o lóbulo cerebral distinto.

Algunas personas responden mejor a los números; otras a los gráficos, las tablas o las ecuaciones.

Es por ello que el consultor en su discurso debe apelar a todas las inteligencias y a estimular todos los canales sensoriales para

inducir en las personas de la organización un cambio mental que les permita tener nuevas representaciones mentales para aceptar y comprometerse con el cambio que quiere instaurar.

Howard Gardner, menciona siete factores o palancas que hay que tener en cuenta para facilitar el cambio mental, entre más de ellos se empleen mayor probabilidad hay de que ocurra el cambio de mentalidad. Estos factores pueden ser utilizados estratégicamente por el consultor para introducir los cambios en la organización. Gardner los describe de la siguiente manera:

“1. Razón: El uso de la razón tiene un papel muy destacado en las creencias, sobre todo en las personas cultas y educadas. Enfocar algo de manera racional supone identificar los factores pertinentes, sopesarlos uno por uno y llegar a una conclusión general. La razón puede suponer el uso de la pura lógica, el empleo de analogías o la creación de taxonomías...

2. Investigación: Complementando el uso del razonamiento se encuentra la recopilación de datos pertinentes. Quienes tienen una formación científica pueden proceder de una manera sistemática, quizá incluso usando pruebas estadísticas para confirmar o refutar tendencias prometedoras. Pero la investigación no tiene por qué ser formal; sólo necesita suponer la identificación de unos casos pertinentes y determinar si justifican un cambio mental...

3. Resonancia: La razón y la investigación apelan a los aspectos cognitivos de la mente humana; la resonancia se refiere al componente afectivo. Una opinión, una idea o una perspectiva resuenan en una persona en la medida en que ésta considere que es correcta, que parece encajar en su situación actual y que hace innecesaria cualquier consideración ulterior. Naturalmente, es posible que la resonancia venga después del uso de la razón y/o de la investigación; pero también es posible que se produzca en un nivel inconsciente y que la idea así recibida entre en conflicto con las consideraciones más sobrias de la mente racional. La resonancia suele darse porque sentimos cierta afinidad con quien nos transmite una idea y encontramos que esa persona es de “fiar” o nos merece respeto.

Lo que resuena en nuestra psique es lo que más apreciamos y lo que es menos probable que abandonemos.

La retórica es un vehículo fundamental para promover el cambio mental y se puede basar en muchos de estos factores: en la mayoría de los casos funciona mejor cuando se fundamenta en una lógica rigurosa, recurre a investigaciones pertinentes y resuena en un público.

4. Re-descripciones representacionales: *...Un cambio mental es convincente en la medida en que se pueda representar de varias formas diferentes y en la medida de que estas formas se refuerzan mutuamente... Sobre todo cuando se trata de cuestiones relacionadas con la instrucción... la capacidad de expresar la lección deseada en muchos formatos compatibles entre sí es fundamental".*

Teniendo en cuenta estas consideraciones de Gardner, los consultores pueden hacer uso de la narrativa para relatar hechos, acontecimientos y personajes, emplear datos numéricos para cuantificarlos, buscar conexiones lógicas entre elementos y clases, encontrar el sentido y la profundidad del tema para la vida, emplear expresiones artísticas, prácticas y participar con otras personas en distintas formas de contribución para facilitar el cambio mental.

"5. Recursos y recompensas: *...Si hay recursos considerables y refuerzos positivos puede que estos sean el punto de inflexión (punto de cambio o de giro mental) para que haya el cambio mental. Pero a la larga, si la nueva manera de pensar no concuerda con otros criterios, como la razón, la resonancia y la investigación, no es probable que se mantenga cuando cesen los recursos o refuerzos. Ejemplo, al otorgarle el servicio técnico gratis al cliente, lo acepta cuando es gratis, pero si tiene algún costo prefiere no tomarlo.*

6. Sucesos del mundo real: *A veces se produce un acontecimiento que afecta a muchas personas, no solo a las que contemplan la posibilidad de un cambio mental, como por ejemplo una guerra, un terremoto o una crisis financiera. Estos hechos pueden promover un cambio mental.*

7. Resistencias: *Los seis factores anteriores son facilitadores*

del cambio mental, pero también existen otros factores que lo limitan y que deben ser considerados en el momento que queramos promover un cambio mental. Es fácil y natural que la mentalidad cambie en los primeros años de la vida, pero este cambio se va haciendo más difícil en la medida que pasan los años. La razón es que desarrollamos unos puntos de vista y unas opiniones muy sólidas y resistentes al cambio. Cualquier intento de comprender el cambio mental debe tener en cuenta la fuerza de diversas resistencias.

.....Es más probable que se produzca un cambio mental cuando los primeros seis factores operan en armonía y las resistencias son relativamente débiles. A la inversa, cuando las resistencias son fuertes y los otros factores no empujan en la misma dirección es improbable que el cambio mental se acabe produciendo". (Gardner, 2004)

Según Gardner, cambiar de mentalidad es más difícil para las personas de temperamento rígido que adoptan una perspectiva con mucho fervor y más si la apoyan públicamente. Por otro lado, el cambio es más fácil cuando una persona se encuentra en un entorno nuevo rodeado de compañeros con distintas opiniones y creencias, cuando pasa por alguna experiencia demoledora o cuando se encuentra con alguna personalidad inspiradora.

Cuando hablamos de resistencia al cambio no solo la debemos tomar relacionada con el sistema cliente, sino también con nosotros mismos como consultores. En el proceso de consultoría el consultor se expone a nuevas experiencias, nuevas maneras de interpretar el mundo, así como a nuevas teorías y explicaciones del mismo. Por ello se hace importante comprender como el cambio y la resistencia al mismo, también va operando en nosotros mismos como consultores.

El consultor debe ser consciente de lo que ocurre en su propia mente. A menudo el cambio ocurre en nuestra mente sin que nos hayamos percatado que alguna vez habíamos pensado diferente. El cambio lo podemos buscar en forma consciente cultivando el aprendizaje, exponiéndonos a nuevas experiencias y detectando los cambios que se dan en las esferas de nuestro interés, es decir,

asumiendo una apertura mental para dejar penetrar influencias externas. También cambiamos porque ocurre algo que nos mueve a pensar diferente, los nuevos datos o las nuevas pruebas alteran nuestras creencias. Como consultores debemos estar atentos a detectar los cambios que van sucediendo en nuestro entorno para identificar nuestras propias resistencias y así lograrlas poner en entredicho para alcanzar nuevas formas de pensar que nos permitan comprender y actuar con mayor eficacia en los nuevos ambientes propuestos en una consultoría.

El cambio en las empresas – HACER DIFERENTE

Complementariamente al cambio de mentalidad que el consultor debe propender en las personas de la organización y en sí mismo, debe generar en los grupos y las organizaciones una forma diferente de hacer las cosas que le permita a las organizaciones ser más competitivas y eficientes.

Es de anotar, que no se debe estimular el cambio, por el sólo hecho de cambiar. Por el contrario, muchas veces el consultor puede recomendar que la mejor vía de tener buen rendimiento es continuar haciendo las cosas como las vienen haciendo. El cambio sólo debe tener lugar cuando es la única vía para aprovechar las oportunidades y hacer uso de las fortalezas para el crecimiento y el mejoramiento organizacional.

Cuando es imperativo el cambio y el consultor debe lograr que se hagan las cosas en forma diferente, puede modificar el comportamiento al

“... situar a las personas en un nuevo contexto organizativo que les impone nuevas funciones, responsabilidades y relaciones”. No obstante, “...el cambio que se produce en el entorno de una organización puede facilitar u obstaculizar el cambio de las personas que trabajan en ella”. (Kubr, 2012) pág. 84.

Para generar el cambio en una empresa el consultor debe abordar el problema de maneras diferentes y si estos métodos funcionan conjuntamente, el cambio es muy posible, como lo señala Gardner.

De acuerdo con las palancas del cambio mental de Gardner, lo primero que hay que hacer es una exposición razonada y clara del cambio propuesto (que incluye investigar porqué el contenido anterior ha dejado de ser válido); se debe dedicar al cambio unos recursos sustanciales (el trabajo de varios equipos durante un tiempo); se debe reconocer las resistencias más fuertes; se debe cultivar la resonancia (por ejemplo, reforzando la idea de que es agradable colaborar en la resolución de problemas importantes con personas a las que se aprecia y respeta); y se debe reconocer y aprovechar sucesos del mundo real.

Quizá lo más importante sea que los consultores que intenten promover cambios mentales deben tratar de expresar y de transmitir el cambio deseado en múltiples formatos, es lo que Gardner llama redescrípción representacional. Si la nueva manera de pensar se presenta de múltiples formas a lo largo de un período de tiempo considerable – si se expresa y se encarna adecuadamente en la política explicitada, en las conductas que sirven de ejemplo, en grupos que realmente hacen lo que tienen la potestad de hacer – entonces y sólo entonces es probable que se produzca un cambio sustancial de mentalidad en toda la empresa.

En relación con las resistencias se debe realizar un ejercicio profundo y extenso de examen mental en relación con todas las nociones arraigadas: definirlas, comprender su procedencia, señalar sus deficiencias y encontrar maneras de desautorizarlas e impulsar otras nociones más constructivas. En otras palabras, el consultor debe buscar las resonancias y acabar con las resistencias. La falta de resonancia puede frustrar el intento de cambiar la mentalidad de otra persona.

Motivamos al lector a elegir un proceso de cambio que esté realizando o haya gestionado para hacer el siguiente ejercicio:

1. Determine las resistencias que evidencia en su cliente, estúdelas y analícelas.
2. Encuentre representaciones de orden superior, es decir, nuevas ideas, conceptos, narraciones, prácticas sobre el mismo hecho, es decir formas de verlo distinto.

- Identifique los contra relatos e ideas que ponen en entredicho las representaciones iniciales.
- Reconozca la variación en la resistencia inicial (ver Figura 5).

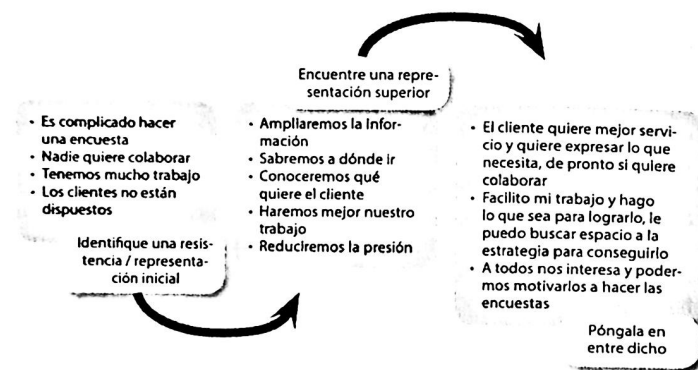


Figura 5 - Ejemplo de reducción de resistencia.

Normalmente, hay buenas razones para que estas nociones arraigadas persistan y sean difíciles de abandonar. Pero hay momentos en que llegan a ser contraproducentes y se agudiza la necesidad de un *contra relato*. Habiendo identificado este desafío, la tarea de un consultor es determinar las mejores maneras de poner en entredicho la *representación anterior*, demostrar sus limitaciones, proponer razones para adoptar otra perspectiva y expresar los relatos alternativos con tantos formatos impactantes como sea posible, como nos lo explica Gardner.

Propiciando el cambio mental en entrevistas y reuniones

Tomando las ideas que nos presenta Gardner (Gardner, 2004) pág. 183, el consultor debe preocuparse por crear resonancias en sus interlocutores para tener influencia sobre ellos y poder orientar el cambio desde su experticia. Para lo cual la escucha empática es fundamental, ésta le permitirá identificar lo que mueve a las personas a pensar o tener una postura en particular. Detrás de una posición siempre hay una emoción que la justifica y el consultor

debe estar preparado para identificarlas y poder reaccionar de acuerdo con ellas lo que genera el sentimiento de sentirse comprendido disminuyendo la resistencia y posibilitando la apertura mental para dejarse influenciar.

Reconocer los aspectos que se tienen en común es básico para crear afinidad sobre la cual vamos a construir el acercamiento. De igual manera es vital identificar lo que mueve a las personas a tener sus posiciones.

Para crear la resonancia debemos averiguar qué es lo que cada persona quiere lograr para que entre todos se vayan haciendo concesiones y así ir construyendo una zona de acuerdos o de acercamiento. Como dice Gardner:

"Cuando queremos conectar con alguien, hacerle preguntas y escuchar sus respuestas con atención suele ser una buena táctica. Hay que tener en cuenta los diferentes enfoques, tener la actitud de reconsiderar la propia postura y de transigir. Las partes deben tener la sensación de que controlan en alguna medida los acontecimientos, de que no se les obliga a adoptar una postura o una línea de conducta". (Gardner, 2004)

El consultor necesita mantener siempre en las reuniones un clima abierto para lo cual debe controlar el tono de las conversaciones evitando que se salgan de casillas y se hablen las personas en tonos ariosos. Hay que velar para que el tono de una conversación no se deteriore y mucho menos que la conversación termine mal. Para ello el consultor debe desarrollar mucha sensibilidad interpersonal para identificar cuándo una persona se encuentra incómoda o disgustada. Lo mismo para cuando debe cerrarse un tema, cambiar de mirada o dar por terminada una reunión.

"Si alguien espera ser eficaz con una persona concreta, es vital que sepa todo lo que pueda sobre sus características, sus inclinaciones, sus guiones y sus representaciones mentales favoritas. Parte de esta información se puede conseguir de antemano y otra se debe obtener sobre la marcha, en el curso de una reunión o de una serie de reuniones". (Gardner, 2004) pág. 185.

Los consultores se ven con cierta frecuencia enfrentados en las empresas familiares a lidiar con problemas que tienen sus orígenes en los roles familiares y que se trasladan al contexto empresarial en formas especiales de relación laboral, que muchas veces generan resistencia y debilita la capacidad de influenciarse positivamente unos con otros. En una empresa familiar de prestación de servicios, el consultor se enfrentó en una reunión de diagnóstico con un grupo conformado por el Gerente (padre), Supervisora (madre), Subgerente (hijo) y el Director de Servicio al Cliente (empleado) donde se pretendían identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. El Gerente se resiste a cumplir con el objetivo de la reunión comunicando su insatisfacción con la falta de resultados en la gestión, inculcando al hijo. Esto genera la argumentación de la esposa en la falta de compromiso de la Gerencia para la instrucción al Subgerente, su hijo, para cumplir con un encargo de suma urgencia para resolver una situación con una entidad externa. Finalmente la reunión se centró en un intercambio de reclamos entre los miembros de la familia donde el consultor evidenció la incidencia de problemas familiares de vida data.

Estas situaciones que aunque no son muy frecuentes algunas veces ponen al consultor en aprietos, ya que se ve presionado por cumplir los objetivos de la reunión, por mantener su rol de dirección y cambiar el curso de la discusión, sin crear resentimientos, ni alianzas y manteniendo el respeto por la vida personal de sus clientes.

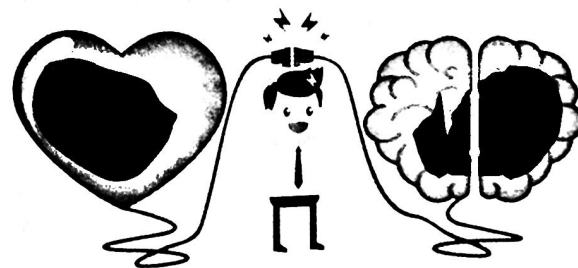
El aprendizaje de las autoras en el manejo de estas situaciones se centra en mantener su capacidad de influencia para modificar la forma de pensar de los interlocutores y reencausar en lo posible las relaciones y el desarrollo de la reunión.

Para lograrlo es muy importante darles la oportunidad a todos de expresar sus inconformidades reconociendo los sentimientos que les generan y desde ahí identificar elementos comunes para reducir el distanciamiento.

Lo primero que el consultor debe hacer es no reaccionar, esperar con paciencia que se calmen los ánimos y cuando crea que ya la

fogosidad ha disminuido, reconocer los sentimientos que evidenció en cada uno para que se sientan comprendidos. En este punto es muy importante no tomar partido, ni generar alianzas con ninguno de los participantes, ni mucho menos dar sus conceptos o hacer suposiciones. Sea lo más neutral posible y facilite a través de preguntas que se expresen los mensajes no comunicados, evite que se generen resistencias y distanciamientos ya que podrá ser más difícil retomar una comunicación resquebrajada y volver a tener la relación en un punto positivo que genere un ambiente adecuado para trabajar y construir de manera empática y armónica para beneficio de la empresa y de las personas. Todo lo que quiera decir o afirmar busque que lo digan los actores haciéndoles preguntas abiertas que los impulsen a nuevas reflexiones y nuevas formas de expresar las situaciones. Mantenga mucha prudencia y respeto y en el momento que lo considere prudente termine la reunión y ponga otra fecha para continuar con el tema.

Como lo plantea Gardner (Gardner, 2004), el consultor debe evaluar en las entrevistas qué va a manejar en los contextos organizacionales qué tanto los interlocutores dependen de la razón o de la emoción para hacer sus cambios de mentalidad. Las personas se mueven en este continuo de razón – emoción.



El consultor debe ubicar a las personas dentro de este continuo para saber cómo influencia la emoción o la razón de la persona, según sea el caso, para promover un cambio de posición.

A continuación se transcriben las preguntas que Gardner propone que le sirven de reflexión al consultor para este propósito:

Para evaluar argumentos, hechos, retórica: *“¿La persona se guía principalmente por la argumentación y sus componentes lógicos? ¿Qué papel desempeñan los hechos, la información y los datos en su jerarquía de consideraciones? ¿Qué es lo más probable que capte su atención y provoque cambios, las florituras retóricas o las proposiciones ordenadas lógicamente?”*

Para evaluar rutas centrales o periféricas: *“¿Es más probable que esta persona participe en una discusión directa del tema? ¿O sería mejor plantearle el tema indirectamente, mediante preguntas y ejemplos, con el tono de voz y el gesto, con pausas cargadas de significado y silencios oportunos?”*

Para evaluar coherencia: *“¿Hasta qué punto valora la coherencia esta persona? ¿Le preocupa que las creencias, las actitudes y las acciones sean coherentes entre sí? Si es así, ¿cómo se le puede ayudar a abordar las incoherencias?”*

Para evaluar postura ante el conflicto: *“¿Hasta qué punto los debates incomodan a esta persona? ¿Le gusta la polémica o prefiere evitar las discusiones subidas de tono? Si vamos demasiado lejos, ¿cómo podemos restablecer la calma y el equilibrio?”*

Para evaluar terreno cargado emocionalmente: *“¿Cuáles son los temas y las ideas que esta persona considera muy importantes? ¿Es mejor abordarlos o evitarlos? ¿Es posible movilizarla en alguna de las áreas que considera importantes? ¿Cómo evitar los obstáculos que impiden el cambio deseado? ¿Está más motivada la persona por la atracción hacia lo que le gusta o por el temor a lo que detesta?”*

Es importante conocer al interlocutor en la forma habitual con que percibe el mundo, los guiones con que interpreta los acontecimientos, siendo útil para el consultor usar los mismos contenidos en el momento que quiere empezar a influenciarlo y lograr crear resonancia con él.

Es de mucha utilidad conocer sus escritos, el tema de sus conversaciones, los debates que plantea y los comentarios que hace espontáneamente. Del análisis de los mismos identificaremos los temas importantes, los valores y lo que mueve a la persona. Al partir de esos mismos contenidos vamos a encontrar resonancia con ella, creando la posibilidad de abrirse a nuevas perspectivas creadas por el consultor.

Como lo hemos dicho anteriormente la forma como se llega a una persona es vital para crear resonancia con ella o distanciamiento. Aquí nuevamente el consultor debe estar atento a la forma cómo la persona maneja los contenidos la cual puede estar relacionada a las diferentes inteligencias que emplea con mayor frecuencia: cinético-corporal, lógico matemática, lingüística, espacial, interpersonal, intrapersonal, musical (Gardner, 2011). Igualmente debe estar atento a las funciones diferenciales de los lóbulos cerebrales dominantes que emplea el interlocutor: verbal, lógico-matemático, artístico, emocional; como también a los diferentes canales sensoriales y estilos de comunicación que emplea preferencialmente para apreciar el mundo y relacionarse: kinestésico, visual, auditivo, digital (Losier, 2010). Esta forma preferencial que el interlocutor emplea es la que debe utilizar el consultor para presentar los nuevos temas.

“...Para promover un cambio mental hay que evitar el egocentrismo, es decir, procurar no dejarse atrapar por la propia interpretación de los acontecimientos. El objetivo de una entrevista orientada a promover un cambio mental no es expresar el propio punto de vista, sino atraer la psique de la otra persona. En general, cuanto más conozcamos los guiones, las virtudes, las resistencias y las resonancias de la otra persona, y cuanto más nos basemos en ellas, más probable será que tengamos éxito en promover el cambio deseado o, por lo menos, se mantiene abierta la posibilidad de que se pueda dar” (Gardner, 2004).

Para lograr este cambio mental debemos prestar entonces atención a los contenidos de la otra persona para generar en nuestra conversación *contra contenidos*, es decir, una visión contraria o que se contraponga al contenido inicial con el propósito de sem-

brar la duda acerca del contenido original. Adicionalmente si presentamos este contra-contenido en diversas y múltiples formas o formatos más seguramente vamos a impulsar el cambio mental. La facilidad con que suceda este cambio va a estar determinada por la naturaleza del público y la cantidad de factores o palancas de cambio que utilicemos, que impulsan o frustran el cambio del contenido original al nuevo contenido, es decir, los factores que determinan si se alcanza o no un punto de inflexión, como son: razón, investigación, resonancia, re descripciones representacionales, recursos y recompensas, sucesos del mundo real y resistencias.

Como lo plantea Gardner, hay buenas razones para que las nociones arraigadas persistan y sean difíciles de abandonar, pero hay momentos en que llegan a ser contraproducentes y se agudiza la necesidad de un contra relato. (Gardner, 2004)

Habiendo identificado este desafío, la tarea de un consultor es determinar las mejores maneras de poner entre dicho la *representación anterior*, demostrar sus limitaciones, proponer razones para adoptar otra perspectiva y expresar los relatos alternativos con tantos formatos impactantes como sea posible.

Para cambiar mentalidades con eficacia en una organización de personas heterogéneas en nivel jerárquico y profesional como en nivel educativo e intelectual, los consultores deben ser coherentes entre sus relatos y su vida para generar resonancia en el público.

El consultor debe no solo crear un relato convincente y encarnar ese relato en la propia vida, sino también presentarlo con muchos formatos diferentes para que pueda imponerse a los relatos contrarios de la cultura en cuestión. Como dice Gardner:

"Cualquier relato no sirve, debemos narrar un relato sencillo, con el que sea fácil identificarse, que resuene en el plano emocional y que evoque experiencias positivas". Los relatos complejos pueden no ser comprendidos, mientras que los relatos sencillos tienden a aceptarse con mayor frecuencia. Si un relato complejo se enfrenta a otro relato más sencillo, será difícil que cale en el público y aún lo será más que se acabe imponiendo. Aunque movilizar a un pú-

blico heterogéneo es muy difícil, es evidente que la manera de conseguirlo se basa en crear y exponer un relato claro y sencillo.

Para Gardner,

"no se trata solo de desarrollar un relato nuevo, sino de contarlo bien, encarnarlo en su propia vida y ayudar a los demás a comprender por qué debía triunfar sobre otros contra relatos más simples, además de recurrir continuamente y con gran imaginación a varias otras palancas de cambio mental como lo hizo Gandhi y Mandela" (Gardner, 2004)

Los relatos y las teorías con mayor complejidad cuentan con más probabilidades de éxito cuando en la entidad en que se trabaja tiene un tamaño limitado y consta de personas con una formación y una experiencia similares. El cambio mental también se puede suscitar indirectamente mediante las obras que crea una persona, no solamente mediante palabras o acciones.

Resumiendo, cuando el consultor se propone gestionar un cambio mental tanto en personas como en grupos de su sistema cliente debe de asegurar cubrir los siguientes aspectos:

1. Identificar el contenido actual de sus interlocutores.
2. Reconocer cuál sería el contenido deseado que quisiera instaurar en sus clientes.
3. Reflexionar acerca de los contra-contenidos que pueden aparecer a su propuesta de nuevo contenido.
4. Desarrollar estrategias para enfrentar los contra-contenidos de sus interlocutores.
5. Buscar diferentes formatos para presentar los nuevos contenidos.
6. Identificar el tamaño del público para conocer la forma de proponer el nuevo contenido, entre más grande el público el contenido debe ser más claro, sencillo y general y debe ser más coherente con la forma de ser y de actuar del consultor así como estar conectados con su propia experiencia. Cuando el grupo es más pequeño suelen responder a contextos más particulares e individualizados.
7. Cuando el grupo es heterogéneo el consultor debe utilizar relatos sencillos que no supongan de conocimiento especiali-

zado. En la medida que el grupo sea más homogéneo y tenga mayor nivel cultural puede emplear relatos más complejos y los contra argumentos se pueden abordar más directamente.

8. Los consultores al trabajar en un ambiente organizacional deben tratar el tema del cambio en forma directa, más sin embargo, haciendo uso de su creatividad e innovación pueden introducir o propiciar que la administración introduzca elementos simbólicos que refuercen su nuevo contenido en forma indirecta.
9. El consultor puede hacer uso de las siete palancas de cambio que propone Gardner para consolidar el cambio. Como lo resume Gardner:
"Cada caso de cambio mental tiene sus propias facetas. En general es probable que se consolide si empleamos las siete palancas del cambio, es decir, si la razón (con frecuencia apoyada en la investigación), el esfuerzo mediante múltiples formas de representación, los sucesos del mundo real, la resonancia y los recursos empujan todos hacia la misma dirección y las resistencias se puedan identificar y contrarrestar con eficacia". (Gardner, 2004) pág. 240.
10. Finalmente el consultor debe considerar la ética del cambio propuesto, eligiendo aquel que propenda por el crecimiento positivo de las personas y de la organización.

En el Anexo 9 – **Lista de verificación para gestionar un cambio mental**, el consultor encuentra una forma que le puede servir para verificar cada una de las dimensiones del cambio mental que se propone lograr en sus interlocutores.

Finalmente el cambio se produce mediante la coacción, la manipulación, la persuasión, o alguna combinación de todas de ellas. El mayor reto es determinar si se ha transmitido el contenido deseado y si realmente se ha consolidado. La mayoría de los cambios mentales son graduales y se desarrollan durante largos períodos de tiempo. La consciencia de estos cambios es fugaz y el cambio puede ocurrir antes de que se tenga consciencia del mismo. Las personas tienen una fuerte tendencia de volver a su anterior manera de pensar. Cuando un cambio mental se consolida es probable que acabe arraigando tanto como su predecesor. (Gardner, 2004)

En general, para facilitar el cambio se le recomienda al consultor lo siguiente:

- Provéase de la mayor cantidad posible de palancas del cambio (*razón, investigación, resonancia, formatos o re-descripciones representacionales, recursos y recompensas, sucesos de la vida real y resistencias*)
- Identifique las resistencias y parta de ellas (*ego, estatus, expectativa, miedos, perder el control, impacto financiero, impacto emocional, falta de comprensión, incertidumbre, esfuerzo, falta de tiempo, rutina, zonas de comodidad, status quo, trabajo individual, temor a invertir, manejo del poder y de la autoridad, aumentar visibilidad y vulnerabilidad*)
- Reconozca y acompañe en las diferentes etapas del proceso de resistencia al cambio
- Use la retórica
- Emplee múltiples formatos
- Facilite la toma de decisión instruyendo, acompañando y reforzando.
- Emplee los diferentes sistemas de representación sensorial (canales sensoriales)
- Identifique el tipo de público y actúe de acuerdo con este
- Sea testimonio del cambio que plantee, actúe con coherencia

El consultor no debe olvidar que en la motivación, aceptación y compromiso frente a los cambios, nuestra emocionalidad (temores, expectativas, ilusiones, orgullos, rencores, necesidades de poder) juega un rol más importante que nuestra racionalidad.

Cambiando procesos y procedimientos

Las creencias, valores y principios de las personas se adquieren lentamente, día tras día a lo largo de la vida. Son ideas que se van consolidando por lo que vemos, oímos, decimos y hacemos. Se van grabando como "mis verdades" y por ello se hace difícil cambiarlas.

Por eso cambiar procesos y procedimientos se hace difícil pues la rutina marca y consolida la forma de hacer las tareas en una orga-

nización. Cuando hacemos las actividades frecuentemente vamos adquiriendo habilidad y destreza, las vamos automatizando y ello disminuye el esfuerzo que nos exige. Así que cambiarlas nos obliga a salir de la zona cómoda y a esforzarnos por aprender nuevos modos.

Para que tengamos la energía para enfrentarnos a esos retos del nuevo aprendizaje y de la nueva adaptación tenemos que ver claramente una conveniencia, ya sea del proceso como del resultado, tanto en sí mismo como en el impacto que va a tener en las relaciones y el ambiente organizacional. Igualmente, en la manera de ser aceptados y reconocidos por otros y por nosotros mismos, es decir, tiene también influencia en la imagen que proyectamos a los demás y en la autoestima.

El cambio de procesos y procedimientos nos motivan si nos va a facilitar el trabajo, a aumentar la calidad de los resultados y si son pertinentes con nuestras metas personales y laborales. Hoy en día, queremos hacer las cosas mejor y más rápido, queremos un mayor impacto a un menor costo. Casi nadie se opone a un cambio cuando éste le conviene.

Los cambios los hacen las personas, por lo tanto el consultor debe afectar tanto la razón como la emoción en las personas, para lograr facilitarlos en las organizaciones.

El consultor para gestionar el cambio de procesos y procedimientos en la organización debe:

- Recoger los aspectos positivos que tienen los procesos actuales.
- Cuestionar y poner en duda los procedimientos actuales.
- Identificar los inconvenientes y las cosas que no se logran.
- Invitar a hacer las cosas diferentes estimulando la participación, la innovación y la visualización de una forma distinta de hacer las cosas.
- Involucrar las nuevas ideas de los dueños del proceso y darles participación en la construcción de una nueva solución.
- Presentar los beneficios y las ganancias que se obtienen implementando los nuevos procesos y procedimientos, tanto para las personas como para la organización.

- Facilitarles la transición acompañándolos en el aprendizaje hasta que se vuelvan diestros en el asunto (Ver Capítulo 9. El reto de la gestión del proceso de aprendizaje).

Lo anterior requiere de tiempo, pues es un proceso, pero si lo logramos vamos a tener menor resistencia y vamos a asegurar que el cambio perdure en el futuro, vamos a darle *sostenibilidad al cambio*. Es más fácil pasar a un proceso de cambio si se diseña para que sea lo más natural posible y si damos el tiempo necesario para que las personas recorran naturalmente la curva de aprendizaje.

Todo cambio impuesto genera mucha resistencia y en algunas oportunidades esta resistencia hace abortar las nuevas soluciones. No es suficiente con entrenar a las personas en los nuevos procesos y procedimientos, hay que darles participación para que se apropien de ellos, para que los defiendan y se emocionen de llevarlos a cabo.

Componentes del Proceso de Cambio en las organizaciones

El consultor puede emplear la siguiente lista de chequeo propuesta por la Cámara de Comercio de Bogotá y complementada por las autoras, para reflexionar acerca del cambio que se quiere gestionar en las organizaciones (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pág. 215:

1. **Definición clara del cambio:** ¿Qué queremos cambiar? y ¿cambiarlo a qué?
2. **Justificación clara del cambio y de su urgencia:** ¿Por qué lo queremos cambiar?, ¿Para qué lo vamos a cambiar?, ¿Por qué nos conviene cambiar pronto?, ¿Cómo vamos a llegar allá?
3. **Adhesión y compromiso de la alta dirección con el cambio:** ¿Las directivas comprenden y se encuentran comprometidas con el cambio?, ¿Se comprenden sus alcances y limitaciones?, ¿Se visualiza su impacto?
4. **Construcción de visión compartida:** ¿Cuál es la causa o propósito común que nos une a todos?, ¿Se han involucra-

do las expectativas, sueños, deseos y necesidades de todos los actores implicados en el cambio?

5. **Comunicación motivacional activa:** ¿Qué estrategia de comunicación se va a emplear para emocionar a la organización con el cambio?
6. **Identificación y visibilidad permanente de los logros:** ¿Se han identificado los avances parciales del proyecto?, ¿Cómo se están comunicando los avances y celebrando los logros?
7. **Demostración clara de los beneficios del cambio para cada persona:** ¿Las personas ven que el cambio es pertinente con lo que hacen?, ¿Ven la manera en que se van a beneficiar de él?
8. **Formación y capacitación:** ¿Se han diseñado programas de formación y capacitación que desarrollen las competencias que el cambio requiere?, ¿Estos diseños contemplan el proceso de aprendizaje por el cual deben pasar las personas?
9. **Apropiación del cambio por la organización:** ¿Se han hecho las conexiones del cambio con los otros procesos organizacionales?, ¿Han cambiado los manuales, los procesos, los procedimientos y la estructura de la organización que se ven afectados por el cambio?, ¿Han cambiado los perfiles, los roles y las descripciones de los cargos?, ¿Se ha incorporado dentro de las políticas, las normas y los lineamientos de la organización?, ¿Forma parte el cambio de las conversaciones que se tienen en la organización?, ¿Forman parte dentro de los sistemas de evaluación de las personas, los equipos y las áreas de trabajo?

Cualquier proceso de cambio efectivo le demanda al consultor acciones en los tres niveles de la organización: dirección, mandos medios y personal de base. No hay un proceso de cambio igual al otro, ni por los actores, ni por el propósito del cambio, así que todas las consideraciones mencionadas se deben ajustar para cada caso particular. Tenemos que ajustar la metodología y el plan para cada cliente.

A continuación proponemos los diferentes pasos que el consultor puede tener en cuenta para gestionar apropiadamente el cambio que está liderando en la organización:

1. **Identificar el cambio requerido:** El consultor debe apoyar a la organización cliente a reconocer la necesidad del cambio generando el impulso para hacerlo. Las personas y equipos que van a ser impactados por el mismo en cuestión deben tener la oportunidad de visualizarlo, de imaginárselo y desearlo. Igualmente debe facilitarles la visión del cambio deseado y mostrarles los beneficios que va a traer para las personas, los equipos y la organización.
2. **Dimensionar el cambio:** Así mismo debe tener presente y ayudarlo a la organización a comprender las modificaciones que el cambio va a generar en: creencias, costumbres, procedimientos, roles, perfiles, estructura, imagen. El consultor debe facilitarle al cliente asumir éstos reforzando los beneficios a corto y a largo plazo sobre los esfuerzos que le va a implicar la implementación del mismo.
3. **Prever / Disminuir la resistencia al cambio:** También debe ayudar a las personas y equipos que van a ser impactados por el cambio para que expresen sus inquietudes, temores y reservas. El consultor debe orientarlos a que hagan un análisis de costo – beneficio y animarlos a superar los obstáculos para alcanzar los beneficios que promete el cambio.
4. **Buscar recursos para el cambio:** El profesional en consultoría debe ayudarlo a la organización cliente a identificar los recursos con que cuenta para la implementación del cambio. Dentro de estos están: el tiempo, las herramientas, los equipos, las personas y los equipos de trabajo.
5. **Reconocer los facilitadores y obstaculizadores de la cultura organizacional para el cambio:** Adicionalmente, debe hacer uso de los facilitadores de la cultura organizacional para impulsar el cambio y atender a los obstaculizadores para disminuir su impacto en el proceso.

6. **Promover socios del cambio:** Identificar al interior de la organización los líderes que van a patrocinar el cambio y lo van a jalonar desde adentro para empoderarlos y motivarlos.
7. **Diseñar estrategias de comunicación efectiva para los diferentes grupos objetivos:** Comunicar las bondades del cambio y las estrategias que se van a llevar a cabo para implementarlo, con el fin de tener motivadas a las personas, los equipos y a la organización y contar con su colaboración en todas las etapas del proceso.
8. **Generar capacidad para el cambio:** El consultor debe planear y suministrar el entrenamiento, la capacitación y el coaching que debe dar a personas y equipos para facilitar el aprendizaje que requieren en la implementación del cambio. Para ello debe partir del reconocimiento de las fortalezas y las debilidades del equipo de trabajo, con el fin de aumentar su saber y posibilitar el cambio. Igualmente debe crear las condiciones organizacionales y de contexto para que las personas y equipos puedan cambiar y ejecutar lo aprendido. Finalmente debe facilitar que las personas y los equipos quieran cambiar motivándolos a alcanzar el resultado y a generar la actitud para hacerlo posible.
9. **Documentar los procesos** que se cambian o crean con los cambios sugeridos, así como el rediseño de perfiles, roles y la estructura organizacional cuando el cambio así lo indica.
10. **Evaluar los factores de riesgo:** Debe vigilar los factores de riesgo en la implementación del cambio y crear planes de contingencia para enfrentarlo cuando alguno de ellos surja en el proceso de cambio. Ejemplo: Pérdida de información, disminución de la seguridad de la información, entrada de virus, desmotivación del personal, boicoteo del proceso.
11. **Desarrollar estrategia de implementación del cambio:** El profesional de consultoría debe realizar un plan de acción para implementar paso a paso el cambio, cuidando de hacerlo de la manera menos traumática para la organización, creando

para ello grupos pilotos, simulaciones, trabajos paralelos y similares.

12. **Asegurar el aprendizaje de los nuevos procesos y procedimientos:** Igualmente debe medir los avances del aprendizaje de las personas, de los equipos y de la organización y crear mecanismos de entrenamiento que permitan reforzar y mantener el aprendizaje continuo de los nuevos procedimientos y procesos.
13. **Reconocer el aprendizaje, los logros de los objetivos y las metas alcanzadas:** También debe estimular los avances de las personas, de los equipos y de la organización en la adaptación al cambio, en la adquisición de conocimientos, desarrollo de aptitudes y destrezas, celebrando, dando reconocimiento oportuno y mostrando evidencias del cambio.

Finalmente, hay que tener claridad que la gente no cambia porque no sabe, no puede o no quiere. Por ello dentro de las estrategias con que cuenta el consultor están la instrucción, el empoderamiento y la motivación de las personas para hacer posible el cambio. No hay que olvidarse que las personas necesitan tiempo para acostumbrarse a una idea nueva, así como para apartarse del estado actual. El consultor debe estar atento también a concederle un tiempo de transición para quienes adoptan el cambio de manera tardía.

Capítulo 7

El reto de la comunicación efectiva

La comunicación está presente en todos los momentos de la consultoría, desde que se vende una idea hasta que se ejecuta e implementa en un proyecto. Las labores de diagnóstico, socialización del proyecto y enrolamiento de los diferentes actores no se logran eficientemente si no se es buen comunicador.

El consultor debe poseer muy buena habilidad comunicativa tanto para comprender las situaciones del cliente en forma empática como para impactarlo y persuadirlo para que éste genere los cambios que requiere. Sin una buena comunicación el consultor no podrá transmitir y poner al servicio del cliente todo su conocimiento y experiencia, por ello es la piedra angular, sin la cual no puede ejercerse eficientemente esta actividad profesional.

Entendemos la comunicación interpersonal como el proceso de hacer *común* una idea, opinión o sentimiento entre 2 o más personas.

La mayoría de las personas piensan que se están comunicando cuando están hablando. Se cree que *comunicar* y *hablar* es lo mismo y este es el primer error que se da en la comunicación. En muchas ocasiones se cree que por el solo hecho de haber hablado o haber expresado una idea, ésta ya ha sido comprendida por el receptor en toda su dimensión y muchas veces no es así. Lo mismo sucede cuando se escribe o se manda un e-mail, las personas piensan que se están comunicando, lo cual también es equivocado, pues no siempre se logra transmitir la idea con el mismo sentido que el emisor quiere y puede ser interpretada de múltiples formas.

El segundo error que se da en la comunicación es el de no diferenciar entre *oír* y *escuchar*. Podemos decir que *oír*, es percibir las palabras a través del oído. No obstante en comunicación, el *escuchar* va más allá, es prestar atención y comprender lo que se oye, con la intención con que la persona lo dice.

Para que haya comunicación, esto es, poner en común, se requiere además de la emisión del mensaje por el *emisor*, de una información de retorno por parte del *receptor* del mensaje para que se complete el ciclo. Tanto el emisor como el receptor tienen una participación activa dentro del proceso y deben de tener voluntad tanto para comunicar como para escuchar para poder compartir información.

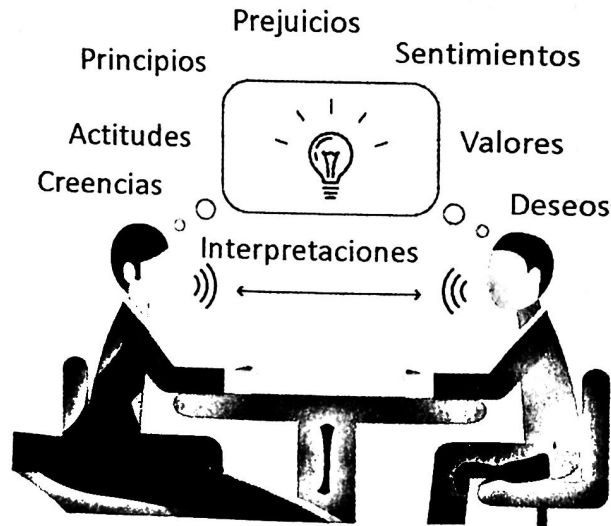


Figura 6 - Aspectos que intervienen en el proceso de comunicación

Tanto el emisor como el receptor participan también en el proceso de comunicación con sus propias creencias, prejuicios, valores,

principios, sentimientos, deseos, actitudes e interpretaciones que le ponen ruido a las comunicaciones impidiendo la fidelidad de las mismas, es decir, restándole exactitud y precisión al mensaje (ver Figura 6).

Entre mayor ruido haya (elementos subjetivos de los actores), menor fidelidad en el mensaje y viceversa (ver Figura 7) (Berrío G.M. y Ramírez, 1990).



Figura 7 - Relación entre ruido y fidelidad en la comunicación

Un consultor avezado está atento a reducir el ruido en las comunicaciones apartando los prejuicios, interpretaciones, deseos y creencias de ambas partes para optimizar la fidelidad de los mensajes.

La comunicación es un proceso que puede tomar inicio en el consultor como *emisor* del mensaje con el propósito de que le llegue al cliente quien actúa como *receptor* del mismo. Para que se dé una buena comunicación el consultor debe asegurarse de que el mensaje que le llega a su cliente sea lo más fiel a la información enviada. Estos papeles se van alternando en los diferentes momentos que comparten en el proceso de la consultoría.

A continuación se analizan las diferentes fases del proceso de comunicación, en cada una de las cuales se pueden cometer errores, ya sean por parte del emisor como del receptor, que lleven a imprecisiones y malos entendidos. El consultor debe velar porque haya el mínimo de distorsión o de información secundaria, es decir, de ruido para asegurar la mayor fidelidad de la comunicación.

CONSULTOR	<p>1. Identificación - ¿Qué queremos comunicar? El paso inicial del proceso naturalmente tiene que ver con la identificación de la información que se desea enviar. Es decir, el consultor (emisor) debe identificar la naturaleza de lo que quiere comunicar, ya sea un pensamiento, idea, sentimiento o emoción. Si no tiene claridad sobre lo que quiere comunicar puede enviar un mensaje que corresponda a una información diferente.</p> <p>2. Intención - ¿Qué objetivo perseguimos? La intención se refiere al objetivo que tiene el consultor (emisor) en transmitir la información previamente identificada al receptor.</p> <p>3. Expresión - Traducción de la intención en mensaje, ¿Qué medio emplear? En esta fase se empieza a traducir la intención en emisión del mensaje. Por lo tanto, la expresión es un conjunto de medios de comunicación, expresiones verbales y no verbales, para hacer llegar el mensaje de acuerdo con la intención que se tiene.</p>
CLIENTE	<p>4. Recepción - Percepción del mensaje enviado Esta fase corresponde a lo que se percibe del mensaje enviado. Puesto que por lo general la información enviada sigue varios canales y tiene muchos elementos, es posible que se reciba solamente una parte. Nuestra percepción es selectiva y sólo se reciben ciertos elementos del mensaje.</p> <p>5. Impacto - Interpretación de la información Una vez se recibe la información, ésta se interpreta de acuerdo con la experiencia previa, sistema de pensamiento y predisposiciones (Ruido). Cuando hay coincidencia entre la intención y el impacto se ha logrado una comunicación positiva, pero cuando hay discrepancias se originan discusiones que pueden llevar a la ruptura de la comunicación.</p>

Durante todo este proceso se puede bloquear la comunicación, ya sea por errores en la emisión del mensaje, ya sea por errores en la recepción, o por los medios elegidos para llevarla a cabo, o por el ruido que estas conllevan de acuerdo con las circunstancias en que se da el proceso de comunicación.

Para evitar estos inconvenientes es preciso que el consultor tenga como disciplina el prepararse para comunicar, para lo cual le recomendamos:

- Suspenda todo tipo de actividad física y/o mental
- Disponga su atención y posición corporal hacia el otro
- Para elaborar el mensaje, así como, para recibirlo piense en las características del interlocutor, tales como:
 - ¿Cuál es su edad?
 - ¿Cuál es su nivel de instrucción?
 - ¿Qué nivel sociocultural tiene?
 - ¿Cuáles son sus valores, sentimientos y creencias?
 - ¿Cuál es su ocupación u oficio?
- Analice las características de la situación, por ejemplo:
 - ¿En qué tiempo y lugar se va a dar la comunicación?
 - ¿Qué ha sucedido con anterioridad entre ustedes dos o entre sus áreas de trabajo?
 - ¿Qué se tiene planeado con él?
- Tenga usted conocimiento o no de su interlocutor, mantenga la siguiente actitud:
 - No esté prevenido
 - Tenga una posición abierta a recibir el mensaje del otro
 - Escuche, no suponga que ya conoce lo que le van a decir
 - No ponga resistencia al cambio de opinión o actitud
- Evite ser interrumpido para no cortar el proceso de comunicación, disponga lo concerniente para lograrlo.
- Defina en forma clara cuál es el propósito o los propósitos que usted persigue para esa comunicación.
- Especifique el tema central y los temas secundarios, es decir, defina los contenidos de la sesión de comunicación.
- Prevea el tiempo que va a requerir en el proceso de comunicación y organice sus actividades de tal manera que este factor no vaya a ser fuente de presión.
- Planee la secuencia de los temas a tratar y asigneles un tiempo estimado.

- Ejemplifique el tipo de preguntas o comentarios que va a utilizar para transmitir el mensaje.
- *Preocúpese por generar un buen clima con su interlocutor antes de empezar con el contenido.* (Berrío, G.M. y Ramírez, 1990)

La comunicación tiene dos propósitos, la de informar y la de persuadir. Cuando se quiere informar se dirige a la razón a través de ideas, opiniones y pensamientos. Cuando se quiere persuadir se impacta la emoción por medio de la expresión de sentimientos.

En los procesos de consultoría es fundamental lograr estos dos propósitos de la comunicación, por ello el consultor que posea buenos niveles de inteligencia emocional va a lograr ser un mejor comunicador y por ende a tener más éxito en la consultoría. En la medida en que nos preocupemos por alcanzar estos dos propósitos mejor comunicación vamos a lograr.

Medios de comunicación

Comunicación Verbal

Los medios por los cuales nos comunicamos son el verbal y el no verbal. La comunicación verbal incluye la comunicación expresiva tanto oral como escrita en las que el consultor debe manifestar mucha competencia.

Los consultores usualmente estamos liderando reuniones, haciendo presentaciones de ofertas o de informes de resultados en las cuales se requiere mucha competencia en la comunicación oral, la que es fundamental en la venta de ideas y en el discurso persuasivo para motivar el cambio.

Igualmente el consultor en su actividad requiere escribir propuestas, actas e informes para lo cual debe tener competencia en la comunicación escrita donde el uso del lenguaje, la redacción y normas ortográficas son fundamentales para saberse expresar y asegurar la comprensión del mensaje del lector de sus escritos.

En la actualidad estas competencias son poco desarrolladas en los

establecimientos educativos formales y poco utilizadas por consultores jóvenes quienes con el uso de la tecnología en las redes sociales y las aplicaciones de mensajería se han acostumbrado a comunicarse con abreviaturas, signos y emoticones disminuyendo sus habilidades para la redacción y expresión escrita.

Dentro de la *comunicación receptiva* tenemos la lectura y la escucha, competencias que también son indispensables en el desarrollo de la actividad de la consultoría. Los consultores debemos estar al tanto del nuevo conocimiento que se genera en la academia y en el mundo empresarial para lo cual la lectura rápida y la comprensión de la misma son competencias que al consultor le facilitan estar al día y contar con los conocimientos e información que requiere para ofrecer y prestar sus servicios profesionales.

Como decíamos anteriormente saber escuchar es un elemento importantísimo dentro del proceso de comunicación. Sin embargo, a veces nos *desconectamos* fácilmente cuando deberíamos mantenernos atentos a lo que alguien está hablando, perdiendo la oportunidad de adquirir cualquier conocimiento, instrucción o estimulación mental.

Nos podemos desconectar por varias razones: queremos hablar primero, estamos pensando en lo que vamos a decir, no estamos interesados en el tema, lo que se está diciendo es difícil de comprender, nos desagrada la persona que habla, no nos gusta como habla, estamos disgustados o preocupados con otras cosas, no queremos creer lo que nos están diciendo, preferimos aprovechar el tiempo y pensar en otras cosas, hacemos garabatos en un papel, estamos pendiente del celular.

Cualquiera que sea el mal hábito que poseamos debemos tratar de reaccionar cuando nos demos cuenta de que nos estamos *desconectando*. Si lo logramos es un buen primer paso, nos daremos la oportunidad de escuchar y obtener algunos beneficios de una de las más importantes actividades humanas: la comunicación.

El consultor requiere de los siguientes comportamientos para lograr desarrollar la competencia de escucha activa (Walton, 1992):

1. Actitud positiva

Acérquese con una actitud positiva. Dígase así mismo: me va a gustar lo que voy a escuchar, me voy a beneficiar con eso. La actitud positiva convierte el escuchar en un placer.

2. Autocontrol

No permita que sus emociones desvíen su razonamiento. Si permite que su atención se desvíe por motivos emocionales relacionados con quien habla o con el tema, sólo está buscando una excusa para estar de mal humor en vez de escuchar. Por lo tanto, no se dé excusas emocionales. Concéntrase en lo importante.

No permita que sus problemas emocionales o sus preocupaciones personales interfieran mientras debe escuchar. Deje de lado los problemas. Concéntrase en qué le dicen, tal vez el tema incluya ideas positivas que lo animarán.

3. Concentración

Mantenga la concentración. Esté atento para que detecte los signos que le indican que esta desatendiendo, como mirar a la ventana, soñar despierto, hacer garabatos, mirar el celular.

4. Demostrar atención

Encuentre algo que le interese. En vez de decirse "No me va a gustar esto", o "Yo ya se lo que va a decir", prepare su mente desde el comienzo pensando que con seguridad habrá información valiosa o alguna idea estimulante en lo que escuchará. Decida encontrar un tesoro escondido en las palabras que van a decir y encuéntralo!

5. Paciencia

No se ponga en una tónica de "tengo mucha prisa". Usted puede estar ocupado e impaciente, puede saber de antemano lo que la persona va a decir o estar demasiado ansioso por complacer a quien habla. Pero la prisa puede provocar que el mensaje se pierda.

Cuando la persona que le habla está en la mitad de una frase, usted cree estar seguro de cuál va a ser el final que la interrumpe y finaliza la frase por ella. Su interpretación probablemente es incorrecta y la otra persona se irritará tanto que no se molestará en

corregirle, o tal vez es tan educada que no se atreverá a hacerlo. Por la prisa usted también puede fijar su atención solamente en la primera frase, o la primera parte de ésta, e ignorar la segunda.

6. Ponerse en el lugar del otro

Póngase en el lugar de quien habla. Usted debe ponerse en el lugar de otro para conocer sus motivaciones y comprender su mensaje. Debe entender la perspectiva de su interlocutor, dada por sus conocimientos, experiencias y competencias.

7. No interrumpir

Permita que su interlocutor termine lo que está diciendo, calme sus deseos de intervenir y dar su opinión acerca de lo que él está comentando o contar su propia historia. Si tiene un punto que considera importante compartir con su interlocutor y teme que se le olvide, no lo interrumpa, escriba una palabra o símbolo que le recuerde la idea para compartirlo en el momento que su interlocutor termine.

No solamente con escuchar va a lograr comunicarse, usted debe escuchar *activamente*, es decir, encontrar significado a lo que escucha lo cual implica pensar y consumir energía .

Escuchar activamente consiste en: analizar lo que le están diciendo; separar lo fundamental de lo irrelevante; comprobar si está entendiendo lo que oye; considerar sus implicaciones; y anticipar sin prejuizar hacia dónde conduce una forma de pensar.

En la medida que los fragmentos de información alimentan su mente, no deben dejar que se queden allí y se acumulen. Rebótelos a su alrededor; mírelos desde varios ángulos (Walton, 1992) págs 39 a 41.

• "Seleccionar y clasificar:

La información valiosa se encuentra oculta entre divagaciones, repeticiones y retrocesos en el proceso de comunicación. Con frecuencia lo que usted oye es contradictorio y puede confundirle, puede estar cargado de detalles sin importancia que esconden la información valiosa. Por lo tanto debe seleccionarla y clasificarla: rebote la información que le dan, hasta que

pueda identificar lo valioso e importante.

Lo que usted debe buscar son:

- ideas no detalles
- sentimientos ocultos que pueden contradecir las palabras
- El tema central del mensaje

- **Juzgar:**

Recuerde que no todo lo que oye es cierto. Sólo porque "ellos lo dijeron" no tiene que creerlo. Algunas de las palabras que oye serán ciertas; otras serán falsas, ameritarán su consideración y otras serán disparates sin consecuencia. Depende de usted diferenciar y decidir qué significa el mensaje. Pregúntese:

- ¿Es cierto?, ¿me parece correcto lo que dice?, ¿sus afirmaciones se oponen o están de acuerdo con las informaciones previas?, quien habla ¿es una persona con fama de veracidad, precisión y confiabilidad?, ¿hay alguna razón por la cual esta persona quisiera engañarme?.
- ¿Este es un buen consejo u opinión?, ¿Los consejos son sensatos y confiables?, o ¿Parecen tontos o peligrosos?
- ¿Cuáles son las consecuencias para mí? Si confío en lo que me están diciendo y actúo de acuerdo con ello, ¿cuáles pueden ser los resultados?

- **Preguntar**

No dude en preguntar cuando escucha. Es la única forma en que usted puede estar seguro de que está entendiendo todo correctamente. Haciendo preguntas usted demuestra que está verdaderamente interesado en lo que le dicen y que está comprendiendo.

Las preguntas son uno de los elementos más importantes en la comunicación. No solamente le ayudan a escuchar, sino que también le ayudan a dirigir una conversación, a obtener retroalimentación sobre lo que usted dice y a establecer una relación con otros.

- **Planear para utilizar el mensaje:**

Trate de relacionar lo que oye con su situación, ¿para qué puede servirle? La información no es buena si no se puede utilizar, ya sea inmediata o mediatamente. Con frecuencia, no hay

oportunidad inmediata para actuar pero de todas maneras, puede pensar cuándo una nueva idea o fragmento de información podría servirle.

- **Repetir:**

Es útil que repita cualquier idea o información que requiera recordar. Una vez que haya seleccionado una idea clave o una instrucción que se aplica a su caso, repítala mentalmente, antes de que desaparezca.

- **Tome notas:**

Poner algo por escrito le ayuda a recordarlo. En la medida que su mente rebota el mensaje alrededor y extrae la esencia, esta esencia es la parte que usted debe poner por escrito, tan concisamente como pueda.

El escuchar activamente le permite al consultor crear un clima favorable con el personal de la empresa cliente, satisfaciéndoles la necesidad de ser reconocidos en lo que saben y hacen del negocio, les demuestra cooperación y deseos de comprender sus realidades y los motiva a tener disposición de escucharlo igualmente a él".

Para continuar el proceso de comunicación es necesario que el consultor conozca qué hacer con lo que ha escuchado para asegurar que el mensaje enviado por su interlocutor haya sido el recibido por él. Para lograrlo se le recomienda al consultor tener en cuenta los aspectos de la comunicación efectiva resaltados por Berrío y Ramírez (Berrío, G.M. y Ramírez, 1990):

- **Parafrasee:** Parafrasear significa repetir en nuestras palabras lo dicho por el interlocutor. Es necesario parafrasear y hacerle ver al interlocutor que usted lo escuchó y que lo hizo correctamente. Someta a su corrección sus percepciones de lo que dijo.
- **Reconozca el punto de vista de su interlocutor:** Todo ser humano siente una necesidad de reconocimiento, al satisfacer esta necesidad usted está contribuyendo a crear un clima favorable para el acercamiento.
- **Comuníquese a su nivel:** El proceso de escuchar es recíproco, para que a usted lo escuchen usted debe haber escuchado y

además hablar en forma que le entiendan, teniendo en cuenta el origen y nivel sociocultural de su interlocutor.

- **Hable de usted, no de ellos:** Es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tuvo en usted que en términos de lo que ellos hicieron y por qué. Ejemplos: "me siento desilusionado", en vez de, "usted es un incumplido"; "sentimos que se nos discrimina", en vez de, "usted es clasista". Si usted afirma algo sobre él que él considere falso, no lo tendrá en cuenta o se enojará, no se concentrará en su preocupación. Pero una afirmación acerca de sus propios sentimientos es difícil de objetar. Usted proporciona la misma información sin provocar una reacción defensiva en el interlocutor que le impedirá tenerlo en cuenta.
- **Hable con un propósito:** Antes de decir algo significativo esté seguro del objetivo que se logrará con esa información.

Comunicación No Verbal

El ser humano siempre se está comunicando, sino lo está haciendo verbalmente lo está haciendo no verbalmente. El no decir nada está comunicando nuestra forma de reaccionar frente a un acontecimiento, por ejemplo.

Gran parte de nuestro proceso de comunicación se hace a través de signos no verbales que le pueden dar diferentes sentidos a las mismas palabras.

Con frecuencia la comunicación no verbal se convierte en el único índice real de la *intimidad* de los demás, de los variados sentimientos que una persona experimenta de sí mismo y de los otros, ya que en nuestro mundo actual las cosas se suceden rápida y atropelladamente que no dan tiempo para comunicar verbalmente nuestro sentir.

Es necesario que el consultor efectúe un verdadero aprendizaje de las comunicaciones no verbales: a través de su complejidad, le será posible captar las actitudes, emociones y mensajes que ellas ponen de manifiesto.

El consultor organizacional debe desarrollar mucha habilidad para reconocer e interpretar la comunicación no verbal en las personas de la organización cliente. En el medio organizacional muchas veces no se da una comunicación directa de las opiniones y de los sentimientos entre las personas con el fin de no hacerse vulnerable frente a los demás y de cuidar una imagen y una posición convenientes. Es común ver que las personas evitan decir lo que piensan para no generar desavenencias, eludir compromisos o para evitar susceptibilidades que vayan a estar en contra del estatus y dañen la imagen de las personas.

Si el consultor logra desarrollar su receptividad a los indicadores no verbales va a modificar totalmente la comprensión de las personas. Para ello debe aprender a reconocer el lenguaje corporal, el gestual y el vocal.

Hay diferentes clases de señales que conforman un contexto de las palabras.

Lenguaje gestual:

La expresión de la cara, el contacto visual y la postura corporal, constituyen elementos muy importantes de información. En ocasiones, nos sentimos más cómodos hablando personalmente ciertos temas que hablándolos por teléfono, ya que en esa situación perdemos una importante fuente de información.

Tanto los macro movimientos como los micro movimientos son elementos que comunican y nos ponen en contacto con el mundo interior de las personas.

Este lenguaje no verbal es amplio y no muy fácil de detectar y tener en cuenta.

El consultor debe atender a la posición corporal del interlocutor la forma como camina, se para, se sienta, el ángulo de los hombros, la inclinación del tronco, los movimientos de las piernas y brazos, la gesticulación con la manos y los dedos. La posición corporal también manifiesta nuestra personalidad y el estado de ánimo. Podemos manifestarnos altivos, inseguros o confiados. Podemos

dejar ver si somos extrovertidos o introvertidos, si queremos o no relacionarnos con los demás.

Las expresiones faciales son determinantes para conectar con las emociones de los interlocutores: la posición de las cejas, el movimiento de los ojos, el contacto visual, la abertura de las fosas nasales, la posición de la comisura de los labios. Todos son indicativos de un estado de ánimo o de los pensamientos que embargan a la persona en el momento. Igualmente hay que atender a cambios sutiles en la coloración de la piel, en la humedad y temperatura de la misma, así como en el tono y movimiento de los músculos faciales. El ritmo cardíaco se puede detallar en las palpitaciones que se observan en el cuello.

La respiración es otro indicador no verbal del estado emocional de las personas, hay que notar su ubicación, ritmo, cantidad de inspiraciones y expiraciones que se hacen.

En el proceso de comunicación es de gran importancia para el consultor el conocimiento de las señales no verbales. Obviamente, los gestos y expresiones no verbales pueden darse solos o acompañados de lenguaje. Sin embargo, a pesar de que los gestos suelen estar asociados con determinadas emociones o estados de ánimo, son susceptibles de interpretación y cuando no van acompañados por palabras, se suelen presentar malos entendidos en el proceso de la comunicación.

Los gestos son una forma de lenguaje simbólico. Algunos son peculiares de un país o de una parte del mundo, otros son universales (Walton, 1992) págs. 48-49.

Ejemplos:

- Agitar la mano es un insulto serio en Grecia, lo mismo que señalar con el dedo en Medio Oriente.
- Dar golpes ligeros con el puño en la cabeza significa "estoy pensando" en el Brasil, pero quiere decir "loco" en otras partes, y puede significar ambas cosas para nosotros.
- Dar golpes suaves con el puño en la nariz significa "guarde el secreto" en Inglaterra y es un símbolo de prevención en Italia.

- El dedo pulgar e índice formando un círculo significa "OK" en los Estados Unidos; pero es obsceno en el sur de la frontera; significa que "no tiene valor" en el sur de Francia y "dinero" en el Japón.
- La "V" de la victoria también significa que la esposa le pone los cuernos.
- Escupir es un signo burdo de desprecio e invita a la violencia, pero para los guerreros Massai significa demostrar amistad y respeto.

Tono de la voz:

Sabemos que no solamente importa lo que se dice sino cómo se dice. Puesto que nuestro tono de voz es especialmente sensible a nuestros estados emocionales, la forma en la cual se expresan las palabras es una manera de imprimir un sentido emocional al contenido. El tono de voz tiene un enorme poder para comunicar emociones. Además del tono de la voz hay otros concomitantes del lenguaje los cuales facilitan o entorpecen el proceso de comunicación, como son: la calidad de la voz, la velocidad, las risas y los bostezos (para lenguaje). Dentro del lenguaje vocal el consultor también debe atender a las cualidades de la voz como el tono, el volumen, las pausas, las inflexiones y caídas, el timbre de la voz, la velocidad.

Actuaciones:

En otras ocasiones, la comunicación se trata de establecer a través de actuaciones. Las personas a veces tratan de comunicar sentimientos o actitudes a través de actuaciones, tales como, enviar una nota de saludo, enviar un regalo, excluir a alguien de una invitación.

También podemos considerar en este punto la distancia entre las personas (proxemia) y el contacto con ellas (tacto). En la consultoría es muy importante tener en cuenta las actuaciones del consultor las cuales comunican no solo lo que se es como persona, sino la calidad del trabajo que se está ofreciendo, así como, la importancia que le está dando al cliente. Por ejemplo, el llegar en forma cumplida y traer todos los elementos necesarios para una reunión, el consultor está comunicando el interés que tiene por el cliente, así como su calidad profesional.

Por ello el consultor debe estar muy atento de no excluir a nadie de las actividades que realiza, especialmente de las personas que ejercen una autoridad formal en la organización quienes se pueden resentir y contrariar con el proceso que esté llevando el consultor por no sentirse atendidos y tenidos en cuenta.

El consultor debe ser muy cuidadoso en cumplir toda cita que haya programado y en caso de no poderla atender, informar con la debida antelación para reprogramarla, comunicando con esta actuación que está atento a las necesidades del cliente y le da la debida importancia. De otra parte el mantener el consultor al cliente informado le está comunicando con este comportamiento la relevancia que tiene su opinión en el proceso.

Vestido y apariencia:

A través del vestido y la forma como nos arreglamos comunicamos la naturaleza de nuestra personalidad. Si somos unas personas organizadas lo reflejamos en la forma en que llevamos nuestro traje y en nuestro acicalamiento. Si somos descomplicados lo demostramos en el estilo casual de nuestras prendas (Decker, 1992).

El consultor demuestra su profesionalismo y seriedad en la forma como se presenta ante su cliente, no solo con su vestido sino también con sus modales, los cuales deben reflejar pulcritud, organización, educación y conocimiento, generando no solo una buena impresión sino estableciendo la base para la confianza en la relación. El consultor no tiene una segunda oportunidad para generar una primera buena impresión.

A través del vestido y de la forma en que lo llevamos comunicamos también nuestras intenciones y motivos, no más hablemos de las prendas sexys o insinuantes.

Lenguaje sensorial:

También hay otros indicadores que aunque los encontramos en el lenguaje nos señalan las preferencias de aprendizaje y atención del interlocutor y que hacen referencia a los canales sensoriales

que más utiliza y que el consultor puede usar con el fin de generar mayor cercanía, empatía y *rapport* con él.

Estos son los predicados sensoriales que se ven reflejados en lo que algunos llaman lenguaje sensorial y nos indica el canal sensorial de su preferencia, el cual puede utilizar el consultor para asegurarse de impactar más al interlocutor.

Los predicados sensoriales son palabras que indican nuestra preferencia sensorial para comunicarnos con los demás.

Ejemplos:

- Me huele mal - *Olfativo*
- Siento pasos de animal grande - *Kinestésico*
- Experiencia amarga - *Gustativo*
- Veo que no me entiendes - *Visual*
- Eso me suena a problemas - *Auditivo*
- Qué comentario tan ácido - *Gustativo*
- Veo como se están solucionando las cosas - *Visual*
- Esa persona no me la paso - *Gustativo*
- Oigo crujir de dientes - *Auditivo*
- Tengo mariposas en el estómago - *Kinestésico*

Facilitadores de la comunicación

Nos referimos a diferentes comportamientos que le ayudan al consultor a tener una buena comunicación en cada uno de los medios que emplea para expresarse. Para cada uno de estos comportamientos, que pudiéramos llamar tips de comunicación efectiva, presentaremos una serie de recomendaciones para lograr emitirlos en forma eficaz (Berrío, G.M. y Ramírez, 1990).

Facilitadores de la Comunicación Verbal

En la comunicación verbal el consultor debe tener mucho cuidado al elegir las palabras precisas que aseguren la comprensión del interlocutor y eviten confundirlo en su significado.

Uso de términos comprensibles

- Conozca el nivel educativo de sus interlocutores.
- Emplee un lenguaje conocido por el receptor, tenga en cuenta las diferencias culturales, sociales y/o regionales de sus interlocutores.
- Adapte su lenguaje al lenguaje del interlocutor en la medida de lo posible, trate de emplear las palabras que él usa para describir las cosas y buscar acercamiento.

Empleo de términos y mensajes precisos

- Utilice palabras que sean conocidas por la mayoría de las personas y en la mayoría de los circunstancias.
- Cuide de que su mensaje solo tenga una forma de ser interpretado.
- Evite palabras que tengan más de un significado y que permitan más de una interpretación.

Cantidad suficiente de información

Frecuentemente las comunicaciones se dificultan por no contar con la información suficiente y precisa que requiere el receptor para la comprensión del mensaje.

- Brinde la cantidad de información suficiente para el logro del propósito de la comunicación.
- Evite la información excesiva, no sature de información al receptor dando información no relevante, que hace más difícil la comprensión y el logro del objetivo de la conversación.
- Brinde la información completa que permita una percepción integral de lo que se quiere comunicar evitando vacíos de información en el interlocutor.

Precisión de la información

El consultor debe ser cuidadoso en el intercambio verbal para evitar la deformación o tergiversación de la información durante el proceso de comunicación.

- Evite la tendencia a interpretar y/o reaccionar de igual manera ante situaciones diferentes pero que tienen algo en común o semejante.

- No se incline a generalizar pensando que los acontecimientos tienen una única causa. Tenga en cuenta que la conducta humana posee motivaciones tan complejas que no permiten que sean reducidas a un juicio dicotómico.
- Sea cuidadoso y este atento a no modificar ni alterar de mutuo propio la información. No agregue ni omita nada por su decisión.
- Transmita el mensaje lo más fielmente posible, sin dejarse influenciar por sus prejuicios, creencias, valores, sentimientos y opiniones.
- Evite darle a la información una connotación emocional que responde más a su estado de ánimo que a la realidad de los hechos.

Facilitadores de la Comunicación No Verbal

Contacto visual

El consultor debe de hacer un buen contacto visual con su interlocutor, esto le va a permitir llegar a intimar más con él y a generar confianza.

El mirar a los ojos de la persona con quien nos estamos comunicando nos acerca más a ella y nos permite entrar en contacto más integral con todo su ser. *Los ojos son el espejo del alma.*

- Mire a la persona que habla, o a quien usted le habla, esto demuestra interés y reporta seguridad y respeto por el otro.
- Dirija su mirada hacia el objeto que le está indicando su interlocutor para que él se sienta atendido.

Expresión facial

Los gestos que hacemos con nuestra cara, principalmente la expresión de los ojos, las cejas, el ceño, los labios y la nariz, alejan o acercan al interlocutor, invitan a la comunicación o evaden el contacto interpersonal. La expresión facial es un elemento importantísimo en el proceso de una comunicación efectiva, pues cada gesto está asociado culturalmente a un significado determinado que complementa la información dada verbalmente.

- Tenga en cuenta en qué posición se encuentran su ceño, ojos,

cejas, nariz y boca, e identifique el significado que cada gesto tiene en el contexto social en que se está dando.

- Evite expresiones que alejen, prevengan o incomoden a su interlocutor; con sus gestos faciales anime y facilite la comunicación.
- Emplee la sonrisa para mejorar el clima de la comunicación. Evite sonreír cuando el interlocutor demuestre preocupación, disgusto o ansiedad, pues esto hará que se sienta rechazado o minimizado, lo cual va a bloquear el proceso de la comunicación.

Posición corporal

La posición de su cuerpo expresa no sólo sus actitudes y sentimientos respecto del otro, sino que también demuestra su grado de cultura, de competencia personal y profesional, y su disposición para la comunicación.

- Evite ademanes ansiosos como jugar con el lápiz, dibujar, balancearse, morderse los labios, puesto que demuestran inhabilidad para entrar en contacto interpersonal.
- A menos que la situación lo requiera evite estar rígido, tenso, distante, preocupado. Con su cuerpo usted está demostrando que cuenta con tiempo suficiente y con interés por su interlocutor.

Concomitantes del lenguaje

Hacen referencia a las dificultades que se presentan en el proceso de comunicación por presentarse ciertos elementos inadecuados (ruido) que acompañan al lenguaje, tales como: risas, bostezos, movimientos estereotipados, tics, tonalidad y velocidad inapropiada.

- Hable con un tono de voz suficiente para que se le escuche; un tono de voz muy bajo, además de impedir la transmisión del mensaje da la impresión de inseguridad y carencia de habilidades sociales.
- No emplee estribillos; esto le resta fluidez a su comunicación.
- Modere su acento regional.
- Vocalice lo suficiente como para pronunciar todas las letras de una palabra; la correcta articulación permite mayor fidelidad en la comunicación.
- Cuide de hacer las pausas e inflexiones propias de las reglas de puntuación para que sus frases se perciban con su real sentido.
- Emplee la velocidad adecuada; si es muy lenta puede aburrir

y perder el interés de su interlocutor; si es muy rápida no le da tiempo para captar el mensaje en toda su dimensión.

Vestido y Apariencia

El consultor debe establecer un equilibrio entre su propio estilo personal, la imagen profesional que quiere dar y las expectativas del cliente (cultura del negocio) con que va a trabajar para elegir el vestuario y los accesorios para desempeñar su oficio.

- Elija su vestuario y sus accesorios de acuerdo con la liberalidad o conservatismo de su cliente para no desentonar.
- Siéntase cómodo y seguro al llevar un atuendo que esté en perfectas condiciones y se adecue al trabajo que va a realizar y a la cultura de la organización.
- Consulte con anterioridad la formalidad o informalidad con que se trabaja en la empresa cliente y poco a poco vaya adaptándose a ella para no desentonar, pero cuidando de no perder su estilo personal.
- Evite vestirse muy elegante o muy deportivo, elija un término medio mientras conoce más la cultura del cliente.
- Tenga en cuenta que dependiendo de la cultura del negocio son también las costumbres en el vestir. Las empresas de tecnología y producción son menos formales que las de servicios, especialmente en el sector financiero.

En los procesos de comunicación el impacto que el consultor da al interlocutor está más dado por lo que ven de él (55%) y por la tonalidad de la voz (38%) que por lo que dice (7%). De ahí la importancia del vestido y la apariencia en la imagen que proyectamos como consultores.

Facilitadores para la coherencia entre la Comunicación Verbal y la No Verbal

Las personas confían más en lo que ven en la expresión facial y la posición corporal, y en lo que sienten de la tonalidad de la voz de nuestro interlocutor, que en las palabras mismas que les están diciendo.

Cuando hay inconsistencias entre lo que se dice y cómo se dice se le está dando al receptor un doble mensaje que crea en él disonancia, la cual a su vez le produce desconcierto, inseguridad y ansiedad, bloqueándose o entorpeciendo el proceso de comunicación efectiva.

- Asegúrese de que su expresión facial y su posición corporal corresponden a la importancia, seriedad e interés que tiene la información que usted está transmitiendo o recibiendo.
- Cuando usted no esté seguro de la correspondencia entre lo que le están diciendo y lo que le están transmitiendo a través de mensajes no verbales, expréselo verbalmente en forma directa antes de continuar con el proceso de comunicación. Confronte para tener la información clara y veraz y poder tomar una posición personal frente a lo que le están comunicando.
- Cuidese de no dar un doble mensaje a su interlocutor pues le puede restar confianza, seguridad y le genera ansiedad, emoción que dificulta la comunicación efectiva.
- Aproveche el lenguaje no verbal para enfatizar el mensaje verbal que usted quiere transmitir. Cuide de no distorsionarlo dando un doble mensaje que confunda al interlocutor.
- Cuando usted escucha, asegúrese de que sus gestos, ademanes y posición del cuerpo demuestran atención e interés tanto por lo que le están comunicando como por la persona que lo comunica; transmita respeto e interés.

Facilitadores en la comunicación relacionados con actitud y percepción

Para tener una buena comunicación el consultor debe estar atento a la actitud con que asume el proceso así como a las percepciones que tiene de su interlocutor.

Atención concentrada

Se deben evitar las dificultades que se presentan en la comunicación al no atender en forma concentrada al contenido de la información, por estar atendiendo a varios estímulos a la vez, o por estar distraído con sus propios pensamientos.

- Evite introducir ruido a la comunicación bostezando, jugando con las manos u objetos, atendiendo a las señales de un tercero o desviando la atención hacia hechos no trascendentales.
- Demuestre atención, piense en lo que le están diciendo; asienta con la cabeza, demuestre con frases cortas que usted realmente está escuchando.
- No haga otra cosa mientras está en una conversación.
- Piense en lo que le están diciendo en ese momento, evite anticiparse pensando en lo que usted cree que le van a decir después, o en lo que usted va a contestar.
- Evite que su pensamiento divague en otros asuntos, concentre su atención en lo que le están comunicando; de esta forma puede tener una mejor y mayor comprensión del mensaje lo cual le va a ahorrar tiempo en correcciones y malos entendidos, y le impedirá hacer preguntas sobre algo que ya se dijo, atienda en el momento para lograr una comunicación fluida.

Evite interrupciones

El cortar o suspender abruptamente el fluido de la conversación, confunde, reduce la posibilidad de comprender con exactitud los mensajes, se pueden dejar de comunicar cosas importantes y puede afectar en su seguridad personal al que está comunicando.

- Prepare y disponga el ambiente para dar lugar a la comunicación. Preferiblemente no atienda llamadas telefónicas, ni interrupciones de terceros.
- Evite interrumpir; deje que la otra persona hable mientras usted conoce todos los detalles. Espere para responder solo cuando el emisor haya terminado.
- Dedique el tiempo necesario para escuchar y escuche con calma, incluso en el caso de prever lo que le van a decir.
- Deje que el interlocutor se exprese, evite terminar las frases iniciadas por él.
- Permita que el interlocutor exprese su mensaje con la relevancia que él le quiere dar al mismo, sin interrumpirlo para usted comentar su propia experiencia como algo más importante. No compita por poseer el liderazgo del tema que se está tratando.
- Anote palabras claves que le permitan recordar algo que quiere preguntar o decir luego de que su interlocutor termine de hablar.

Permita la intervención del interlocutor

La comunicación implica necesariamente un intercambio de ideas y pensamientos, por lo cual para que sea efectiva se requiere de una decidida participación de mínimo dos personas, para evitar que sea un monólogo. Cuando la comunicación se reduce a una simple transmisión de ideas, sin haber intercambio, las posibilidades de lograr su objetivo se limitan.

- Promueva la participación del que escucha por medio de preguntas pertinentes; estimule y motive a la otra persona a exponer sus puntos de vista.
- Aunque usted ya tenga en mente una alternativa para llevar a cabo una labor, permita la iniciativa de los demás; seguramente entre todos elaborarán una mejor estrategia.
- No permita que se le impida hablar en momentos en los cuales usted piense que debe defender sus propios derechos. No tema decir lo que usted piensa y siente.

Retroalimentación

Es indispensable para el logro de una comunicación efectiva que se compruebe permanentemente si hemos expresado lo que pretendíamos expresar, si hemos entendido el mensaje del emisor, si han comprendido nuestros sentimientos y actitudes. Para lograrlo debemos dar y recibir retroalimentación (información de retorno) con el fin de corregir inconsistencias y avanzar en el proceso de comunicación sobre bases más reales y objetivas.

- Permita que la otra persona compruebe que entendió el mensaje, repitiendo en forma simple y clara lo que le han comunicado verbalmente (parafrasee).
- Comuníquese al emisor los sentimientos y actitudes que ha percibido en forma concomitante con el mensaje verbal. Permita que le corrija si ha habido algún desfase en la percepción.
- Resáltele a la otra persona todo lo que hizo bien y a continuación hágale los comentarios sobre lo que se puede mejorar.
- Cuando usted es objeto de elogios o de críticas constructivas agradezca a su interlocutor por habérselo dado a conocer; responda a la crítica admitiendo que ha cometido un error, pero no permita que por ese error se le califique de mala persona.

- Elija el momento y el lugar adecuado para darle a conocer al otro su opinión sobre la ejecución. No lo ridiculice, censure, contradiga o critique frente a los demás cuando se trate de algo que se puede manejar en forma privada.
- Emplee la retroalimentación en el momento más cercano posible a cuando sucedió el hecho; no dilate la oportunidad. Tampoco espere que la oportunidad se presente por sí sola, facilítela o prepárela usted.
- Cuando se trate de dar retroalimentación sobre comportamientos, con el propósito de mejorarlos, analice primero si la persona cuenta con los recursos personales y circunstanciales para efectuar el cambio. De no ser así, absténgase de darla porque lo único que lograría es incrementar la ansiedad de la otra persona.

Asegúrese que el mensaje enviado sea el recibido

En ocasiones el mensaje que queremos enviar no es el que la otra persona recibe, ya que existen factores psicológicos emocionales que están incidiendo en la forma como es percibido.

- Si alguien le está diciendo dos cosas opuestas al mismo tiempo, confróntelo con ambas informaciones.
- Cuando usted dude sobre si lo que le están diciendo es una afirmación, negación o una pregunta, confronte a su interlocutor.
- No crea que usted está siendo lo suficientemente claro; cerciórese pidiendo a la otra persona que repita o resuma (parafraseo).

Atienda a las motivaciones del otro

Se logra una buena *fidelidad* en la comunicación al tener en cuenta los motivos, deseos y preferencias de la otra persona, puesto que permiten explicar su conducta, actitud o posición frente a las cosas.

- Defina cuál es el objetivo que persigue la otra persona al iniciar la comunicación. Identifique sus necesidades.
- Trate de colocarse en la posición del otro y le será más fácil entenderlo. Analice la cantidad y el tipo de información que tiene el interlocutor.
- Trate de entender los sentimientos y preocupaciones de la otra persona, es decir, pregúntese el porqué de sus reacciones e inquietudes.

Diferencie entre hechos y opiniones

Ciertas dificultades que se dan en el intercambio de mensajes verbales se deben a la mala costumbre de algunas personas de reducir sus intervenciones a lo que ellas opinan, creen o analizan de los hechos, y no a la descripción objetiva de las situaciones.

- Distinga entre la realidad de los hechos (¿Exactamente qué fue lo que sucedió?) y las opiniones al respecto (¿Qué piensa cada persona sobre lo sucedido?).
- Analice la evidencia objetiva alrededor de un hecho; recoja la evidencia directamente y no a través de terceras personas; hable directamente con todos los implicados en un hecho y escuche sus diferentes versiones.
- Hágle saber a la otra persona que el punto de vista que está exponiendo es importante, aunque usted no esté de acuerdo.
- Distinga sus opiniones de las de los demás y déle siempre al autor los créditos de las ideas que él tuvo.
- Mantenga su pensamiento en una actitud abierta al cambio.

Controle el estado emocional

Los estados de ánimo intensos influyen en la forma como se perciben las cosas, de tal manera que la gente deprimida selecciona de toda la información y situación aquellos elementos que sugieren pérdidas, los ansiosos e inseguros seleccionan peligros, y los que presentan cólera, frecuentemente, injusticias.

- No analice ni tome decisiones en momentos de marcada depresión, euforia, ansiedad, tensión o ira, puesto que usted está más propenso a distorsionar la información.
- Si usted se encuentra alterado tómese su tiempo para regresar a su estado de ánimo de base y luego razone, decida, intervenga.
- Para lograr controlar en forma inmediata su estado emocional puede emplear algunos de los siguientes ejercicios: a) Observe el segundero de su reloj y no hable hasta que no haya transcurrido un minuto. b) Cuente mentalmente, despacio, de 1 a 10. c) Respire profundamente, despacio, sintiendo como el aire entra lentamente hasta el estómago, y sale también lentamente. d) Tómese despacio un vaso de agua.
- Para lograr controlar en forma mediata su estado de ánimo

trate de terminar primero una actividad neutral ya iniciada, o realice algo que lo logre apartar transitoriamente de la situación de conflicto, tal como hacer una compra, tramitar un documento, tomarse un café.

- Una vez controlado su estado emocional analice la situación.

Evite una actitud crítica

Con frecuencia hay una predisposición del receptor de juzgar el valor de las palabras o hechos que le están transmitiendo, no sólo desde un punto de vista de comentario u opinión sino de censura.

- Trate de compartir sus sentimientos positivos; no reduzca sus interacciones a comentarios negativos.
- Refiérase a los comportamientos o a las ideas de la otra persona, no a ella misma; ataque el problema y no a la persona.
- Cuando tenga que llamarle la atención a alguien, hágalo en privado y sea directo, específico y objetivo, es decir, vaya directamente al grano y céntrese en las pruebas reales de lo que va a decir.
- Evite enojarse simplemente porque las ideas de la otra persona son diferentes a las suyas; recuerde que una verdad tiene muchos matices diferentes.
- No piense que todo lo que se comunica tiene por objetivo solicitar su opinión. Aprenda a escuchar sin expresar su opinión.
- Identifique en qué momentos su opinión puede facilitar el logro de los objetivos de la comunicación y en qué momentos puede ser más prudente no intervenir inmediatamente.
- Al dar una opinión negativa procure incluir siempre las alternativas de cambio y mejora de lo que se critica.

Controle la actitud evasiva

Muchas personas tienen la tendencia a eludir puntos difíciles de tratar, haciendo referencia a asuntos neutrales y no comprometedores.

- Sea específico, no se salga del tema. No se vaya por las ramas.
- Sea directo, exprese sus ideas y sentimientos a la persona implicada en el asunto; no permita que esta persona se entere por terceros de lo que usted siente o piensa sobre ella. Sea asertivo.

- ¡Decídase! ¡Arriésguese!; evite estar pensando en términos de "...y si...".
- Si entre usted y la otra persona hay diferencias de opinión, analice las alternativas: ¿ceder? o ¿negociar?.
- Identifique los momentos en los cuales usted está justificando su conducta y deténgase a pensar en si es una forma de evadir su responsabilidad o la confrontación de un hecho.
- Identifique lo que es relevante de lo secundario; dirija todas sus energías para atender lo central del asunto.

Impida el juicio rápido

Cúidese de la tendencia a realizar afirmaciones en forma rápida, careciendo de evidencias que las confirmen.

- Tómese el tiempo necesario para analizar toda la información antes de responder y tomar una posición al respecto.
- Solicite información para complementar su primera impresión y ratificarla.
- No permita que la situación sea manejada por usted de una manera emocional; no sea impulsivo, evite juicios imprecisos.

Controle la tendencia a juzgar y/o suponer

Se refiere a los obstáculos que se dan en la comunicación por la tendencia a sacar conclusiones antes de conocer todos los hechos, basándose generalmente en imprecisiones e informaciones erradas.

- No suponga de antemano que usted tiene toda la información y conoce todos los detalles; la otra persona puede conocer algo más que puede aportar nuevos elementos de juicio.
- Al dar retroalimentación describa lo más fielmente posible los comportamientos sin entrar a evaluarlos; evite los juicios de valor que lo lleven permanentemente a calificar como buenos o malos los comportamientos de los demás.
- Evite mostrarse más ágil de pensamiento y con una mayor previsión que los demás porque puede partir de supuestos falsos que lo conduzcan a imprecisiones en el análisis.
- No utilice adjetivos descorteses, sarcasmos, ironías o insinuaciones molestas.

Identifique sus prejuicios

El prejuicio hace referencia a un juicio previo provocado por experiencias pasadas que genera una actitud emocional a favor o en contra de algo o alguien. Los prejuicios dan pie a gran parte de la conducta hostil en las relaciones interpersonales, colocando en desventaja a una persona o a un grupo.

- Evite los pensamientos estereotipados y rígidos que se dan a partir de los prejuicios. Evite la tendencia natural a agrupar a las personas y clasificarlas dentro de adjetivos generales, tales como: criticón, moralista, lagarto, don Juan, mojigata.
- Al analizar una situación procure ser objetivo y frío; asuma una posición emocionalmente neutral.

No se proyecte

La proyección consiste en adjudicarle los propios motivos, frustraciones, limitaciones y reacciones, a la otra persona.

- No suponga que todas las personas actúan de igual forma que usted puesto que esto no es así y se puede llevar sorpresas, "cada persona es un mundo".
- Tenga en cuenta que no necesariamente están en contra suya o lo están atacando cuando alguien expone un punto de vista diferente al suyo.
- Evite que su conducta, emociones, y pensamientos partan de la falsa premisa de que la gente siente, piensa, y reacciona de la misma forma que usted lo hace. Sus hábitos, valores y creencias no son los que determinan cómo debe obrar, pensar o sentir quienes lo rodean a usted.
- Siempre tenga en cuenta que usted es un ser humano que puede equivocarse muy a su pesar.
- No piense por los demás.
- Evite pensar en términos de "debería...; tendría que...;" porque establecen reglas o principios inflexibles y por consiguiente indiscutibles que van a regir la relación consigo mismo y con los demás.

Los anteriores facilitadores de la comunicación pueden ser usados con conciencia por el consultor para optimizar su competencia de comunicación.

Desafíos en la comunicación

Para ser un buen comunicador el consultor además de conocer y comprender el proceso de comunicación, los medios que puede emplear y los diferentes facilitadores que puede usar para evitar errores en la comunicación, debe también estar preparado para afrontar los siguientes desafíos que se dan en el proceso:

- Desarrollar empatía
- Hacer preguntas
- Ser asertivo
- Expresar reconocimientos
- Expresar la ira o el disgusto

Desarrollar Empatía

La empatía consiste en una comprensión respetuosa de lo que los demás experimentan. En nuestra relación con los demás solo se produce la empatía cuando hemos sabido desprendernos de todas las ideas preconcebidas y todos los prejuicios. Exige, pues, una manera de actuar que no puede preverse de antemano. No exige nada de otro momento vivido en el pasado, sino presencia, responsabilidad: nos exige a nosotros mismos.

La empatía requiere centrar toda la atención en el mensaje que nos transmite la otra persona. Damos a los demás el tiempo y el espacio que necesitan para expresarse plenamente y sentirse comprendidos.

La comunicación no puede llegar a feliz término si no logramos entrar en empatía con los demás, es decir, entrar en lo que llamamos *contacto psicológico*, un estado que nos permite pensar, sentir y actuar con los demás. Esto es llamado en Programación Neurolingüística¹⁶ *calibración*, o sea la detección de los estados

¹⁶ La Programación Neurolingüística (PNL) es una estrategia de comunicación, desarrollo personal y psicoterapia, creada por Richard y John Grinder en California (Estados Unidos), en la década de 1970. Sus creadores sostienen que existe una conexión entre los procesos neurológicos («neuro»), el lenguaje («lingüís-

internos a través del incremento de la percepción visual, auditiva y kinestésica, lo que nos permite desarrollar la agudeza sensorial para “estar con el otro”.

La calibración visual nos permite reconocer los macro movimientos (postura, cabeza, tronco, extremidades) y los micro movimientos (respiración, parpadeo, movimiento de manos, dedos, labios) que se mencionaron con anterioridad en la comunicación no verbal. Para lograr esta calibración también el consultor puede utilizar las claves de acceso ocular que se emplean en la programación neurolingüística para reconocer cuando nuestro interlocutor está recordando o construyendo imágenes y sonidos, o cuando tiene sentimientos y sensaciones o está entrando en un diálogo interior. Estas son señales no verbales que nos permiten comprender el estado en el que está el interlocutor para acompañarlo y comprenderlo. Las claves de acceso ocular en la PNL permiten entender lo que piensa otra persona al leer el movimiento de sus ojos.¹⁷

También el consultor dispone de la calibración auditiva la que consiste en el reconocimiento de la voz (volumen, velocidad, ritmo, entonación, timbre, ubicación) así como, la calibración kinestésica que a su vez es el reconocimiento de: temperatura, presión, características físicas, textura, movimientos, sentimientos asociados, olores y sabores. Todo ello le permite al consultor entender los estados en que se encuentra el interlocutor para entender los pensamientos y sentimientos que está experimentando y así comprender el momento por el que está atravesando.

tica»), y los patrones de comportamiento aprendidos a través de la experiencia («programación»), afirmando que estos se pueden cambiar para lograr objetivos específicos en la vida. Colaboradores de Wikipedia. Programación Neurolingüística (en línea). Wikipedia, La enciclopedia libre, 2016 (fecha de consulta: Febrero 4 de 2016). Disponible en https://es.wikipedia.org/wiki/Programacion_neurolinguistica

¹⁷ Disponible en <http://programacionneurolinguistica.com/claves-de-acceso-ocular/> consulta en Febrero 4 de 2016

Además de la calibración el consultor puede desarrollar el *rappor*¹⁸ (contacto) con el interlocutor por medio de la sincronización, tanto no verbal como verbal. La sincronización no verbal consiste en el acompañamiento de la postura, gestos, movimientos, respiración, parpadeo que hace el interlocutor, reflejando al otro con elegancia y sutileza, es decir, haciendo los mismos movimientos que el interlocutor hace, sin que sea un arremedo, es mostrárselos como en un espejo en forma espontánea. La sincronización verbal hace referencia a su vez a acompañar las palabras, el tono, la velocidad y el ritmo de la voz del otro. Esto despierta simpatía y logra el acercamiento entre las personas.

El consultor debe conducir la relación realizando cambios corporales o de voz y verificando si el interlocutor los sigue. Si es así ya ha entrado en contacto con usted y puede desarrollar la empatía para comprenderse mutuamente en lo que piensan y sienten.

Hay ciertas conductas habituales que nos impide estar lo suficientemente presentes para conectar de una forma empática con los demás y que el consultor debe de evitar:

- Dar consejos a la otra persona
- Tratar de animarla
- Intentar instruirla
- Tratar de consolarla
- Contarle alguna historia parecida
- Zanjar la cuestión
- Compadecerla
- Interrogarla
- Dar explicaciones
- Corregirla

¹⁸ El *rappor* es cuando dos o más personas sienten que están en "sintonía" psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí. La teoría del *rappor* incluye tres componentes conductuales: atención mutua, positividad mutua y coordinación. Colaboradores de Wikipedia. *Rappor* (en línea). Wikipedia la enciclopedia libre, 2016 (fecha de consulta: Febrero 5 de 2016). Disponible en <https://es.wikipedia.org/wiki/Rappor>

Las anteriores conductas alejan al consultor de sentir las emociones que el interlocutor está experimentando y le resta la posibilidad de comprender lo que le está sucediendo en su interior. El consultor debe estar pendiente de lo que le pasa al interlocutor y no de tratar de sacarlo de esa experiencia. Para ello es vital la escucha activa que describimos anteriormente.

El elemento clave de la empatía es la presencia que nos permite ponernos en el lugar de otra persona y entender lo que le está pasando. Esta presencia es lo que distingue la empatía de cualquier otro tipo de comprensión o simpatía de tipo mental.

Después de escuchar a los demás y de centrar la atención en lo que observan, sienten y necesitan, así como en lo que nos piden para enriquecer su vida, es posible que queramos expresar y aclarar lo que hemos entendido: parafrasear.

Es de suma importancia, al parafrasear lo que nos ha dicho nuestro interlocutor, el tono de voz que empleamos. Siempre que una persona escucha lo que le decimos que ha dicho, es particularmente sensible al más mínimo matiz de crítica o de sarcasmo. También se siente afectada negativamente por un tono imperativo que deje traslucir que estamos hablándole de lo que pasa en su interior. Sin embargo, si prestamos una atención consciente a los sentimientos y necesidades de los demás, nuestro tono de voz revelará que solo preguntamos si hemos comprendido bien sus palabras, en lugar de afirmar que las hemos entendido.

Debemos dar a los demás la oportunidad de expresarse plenamente antes de centrarnos en buscar soluciones, o satisfacer sus peticiones.

Al mantener la atención centrada en lo que les ocurre a los demás, les ofrecemos la oportunidad de explorar su interior y expresarse plenamente. Si desviamos la atención con excesiva rapidez hacia lo que nos piden o hacia nuestro deseo de expresarnos, probablemente interrumpiríamos ese proceso que es preciso que no deje de fluir. Cuando una persona se percata de que sus sentimientos son plenamente comprendidos de una forma empática, es pro-

bable que experimente una sensación de alivio; y seremos conscientes de este fenómeno al advertir que nuestro propio cuerpo se libera también de una tensión parecida.

Hacer preguntas

En nuestro parecer el hacer preguntas es un desafío para el consultor pues con ellas debe aumentar la comprensión de la realidad del cliente y debe llenar los vacíos de información que tenga y le impidan realizar un buen diagnóstico de la situación.

No obstante, muchos profesionales y entre ellos incluidos los consultores, temen dañar su imagen de "expertos" al preguntar sobre temas que no saben y prefieren callar corriendo el riesgo de mal interpretar o tergiversar la información reduciendo la comprensión de los hechos. Es mucho mejor preguntar y tener una amplia comprensión del tema que se está tratando para poder aportar contribuciones inteligentes que si van a respaldar nuestra calidad de expertos.

El preguntar nos permite entender las perspectivas de los otros, su forma de ver y apreciar las cosas, así como indagar para encontrar nuevos matices de las situaciones y ampliar la comprensión de los demás.

El saber preguntar permite entender la visión de los demás, sus aspiraciones y como en su respuestas proyectan sus realidades.

Al preguntar estamos demostrando atención e interés en lo que nos están diciendo logrando así que el interlocutor se sienta reconocido y tenga la posibilidad de expresarse plenamente.

De otra parte, las preguntas abiertas nos permiten generar en los otros reflexión para aumentar el aprendizaje y encontrar mayor claridad en los temas tratados. El saber preguntar es una competencia que todo consultor debe poseer para conducir las reuniones, para dirigir los razonamientos y estimular nuevas ideas.

A través de las preguntas el consultor dirige las conversaciones, obtiene retroalimentación y logra llevar el tema a niveles más

profundos de reflexión. Las preguntas son los **elementos claves** en la conversación para evitar suposiciones e imposiciones que bloquean la comunicación y dañan las relaciones con los otros.

Las preguntas abiertas le permiten al consultor profundizar los temas y llegar a entender las posiciones de los demás: ¿qué? ¿por qué? ¿cómo? ¿para qué?. Estas preguntas obligan al interlocutor a explayarse en su contestación y a aumentar la información. Por otro lado las preguntas cerradas ayudan a precisar información: ¿cuánto?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿quién?

Las preguntas también ayudan al consultor para conocer a las personas y poder darles participación y reconocimiento, actividades muy importantes para enrolos en sus proyectos.

Ser asertivo

La asertividad hace referencia a la expresión de nuestras opiniones, pensamientos y sentimientos haciendo valer nuestros derechos y respetando los de los demás. Implica escuchar activamente a otros, siendo empático y expresando en forma respetuosa su propia forma de pensar.

No se trata solamente de que la persona exprese verbalmente sus sentimientos, sino que reconozca la justicia en su expresión y emocionalmente evalúe positivamente sus reacciones asertivas. Por lo tanto, no podemos incrementar nuestro nivel de asertividad hasta que no revaluemos nuestro sistema de pensamiento y consideremos la importancia de la autoestima y del reconocimiento de nuestros propios derechos como base para mantener el respeto por los derechos de los demás.

La expresión de los sentimientos la podemos considerar como un continuo.

En un extremo está la persona *pasiva* y sumisa. Esta persona por lo general tiene temor de expresar sus sentimientos negativos, ya sea porque los demás se pueden formar una mala imagen de ella, lo cual puede tener serias repercusiones en su auto-estima, o bien

porque le da temor sentirse responsable de que la otra persona se pueda sentir mal o frustrada, o simplemente por temor de que vaya a haber una reacción violenta o una consecuencia negativa por parte de la otra persona. Como consecuencia, tiende a aceptar las propuestas de los demás en contra de su voluntad, a aceptar pasiva y sumisamente los abusos y atropellos de otras personas, y a inhibir sus sentimientos negativos presentando una imagen de amabilidad y tolerancia. Estos sentimientos negativos se siguen manteniendo y a la larga la persona se siente mal con ella misma de no haber sido capaz de expresar lo que siente.

En el otro extremo está la persona *agresiva*. A diferencia de la sumisa, la agresiva tiende a expresar impulsivamente sus emociones de una forma inapropiada agrediendo y haciendo sentir mal a los demás. La persona agresiva abusa de los derechos de los demás y tiende a imponer sus propios puntos de vista a través de la intimidación y la violencia. Como consecuencia, los demás tenderán a aislarla y a la larga terminará rechazada y con enormes conflictos en sus relaciones interpersonales. En este caso, por lo tanto, el problema está centrado en la expresión inadecuada de sus emociones negativas.

En el punto medio está la persona *asertiva*, que es aquella que puede reconocer sus sentimientos y sus derechos, y es capaz de expresar tales sentimientos de una forma firme y apropiada sin necesidad de herir ni lesionar a las otras personas. Como consecuencia, le está dando un curso adecuado a sus sentimientos negativos, fija los límites necesarios en sus relaciones con otras personas, y se siente satisfecha consigo misma de ser capaz de hacer valer sus derechos de una forma clara y precisa.

Por lo tanto podemos definir la *asertividad* como la habilidad para hacer valer los derechos propios, para decir "no", o para negarse a las solicitudes o exigencias de los demás.

El consultor debe ser una persona asertiva para manejar las relaciones con las personas de la organización cliente de tal manera que se haga respetar y logre expresar sus puntos de vista sin lesionar las relaciones y hacer sentir mal a los demás.

Para ser asertivo se le recomienda al consultor seguir los siguientes delineamientos (Rosenberg, 2000):

1. Expresión de sentimientos.

a) Identificación de antecedentes y clasificación de sentimientos.

Antes de expresar los sentimientos es importante tratar de identificar la situación concreta que los produjo, limitándose al hecho, así como reconocer la naturaleza del sentimiento que se está experimentando. Ejemplo: usted quedó con su asistente o con un compañero de trabajo de reunirse temprano a las 6:30 am con el fin de revisar la presentación que van a realizar a las 8 am al comité directivo. Él orondamente llega a las 8 directamente al comité. Usted tiene que clarificar qué es lo que le molesta, qué le produjo la sensación: que él no hubiera cumplido su compromiso?, ¿que él no le hubiera avisado que no podía cumplir su cita?, ¿no haber tenido la oportunidad de revisar la presentación previamente?, ¿arriesgarse a quedar mal frente al comité directivo?, o las cuatro. Igualmente debe tratar de identificar qué es lo que siente: ira, decepción, inseguridad, depresión.

b) Descripción de la situación específica que produjo el sentimiento.

En este paso se trata de hacer una descripción del hecho que sucedió, sin hacer interpretaciones, ni atribuir intenciones, ni motivaciones. Trate de referirse específicamente a la acción que produjo el sentimiento y no a las características personales o rótulos generales. Ejemplo: en vez de decir "usted es un irresponsable" (afirmación que está utilizando rótulos) puede más bien expresar la descripción del hecho: "Cuando usted se compromete a una cita y no avisa que no puede cumplir...". Es importante limitarse al hecho y no traer discusiones del pasado, no hacer comparaciones: "Ya esta desinteresado por el departamento como cuando nos tocó pasarle una amonestación por escrito.", "esta igualitico a Fredy, el empleado que despedimos el mes pasado", "usted lo que quiere es hacerme quedar mal frente a mi jefe". Estos comentarios solamente llevan a que se diluya la discusión, a crear resentimiento y a adoptar posiciones defensivas.

c) Descripción concreta y específica del sentimiento

Se trata de describir calmada y firmemente la naturaleza del sentimiento que se está experimentando sin hacer atribuciones. En lugar de decir “usted me hace sentir decepcionado” la expresión debe ser simplemente descriptiva “me siento molesto y decepcionado”.

d) Expresión concreta del cambio deseado

Una vez expresado el sentimiento es importante aclarar en forma precisa y específica la naturaleza del cambio que se desea. En lugar de decir, “no me vuelvas a quedar mal”, debe especificarse el cambio deseado en términos de acciones, por ejemplo, “me gustaría que en el futuro si no puede cumplir un compromiso me avise con tiempo”.

2. Recepción de la expresión de sentimientos

Si aprende a responder positivamente a la expresión de sentimientos se tiende a establecer el proceso de comunicación de una forma habitual.

a) Reconocimiento

Puesto que la comunicación de sentimientos puede llevar a que haya malos entendidos por las dificultades en la percepción selectiva, es necesario realizar un proceso de validación. Es necesario verificar que lo que se está recibiendo corresponde a lo que la otra persona está expresando. A veces la expresión adecuada y calmada de un sentimiento negativo puede llevar a que la otra persona asuma una posición de descalificación. Respuestas tales como: “estás exagerando..”, “deja la histeria..” tienden a descalificar o a invalidar el sentimiento de la persona, con la consecuencia de que en el futuro evitará volverlo a expresar de esa manera apropiada y tranquila. Por otro lado, si se hace un reconocimiento de los sentimientos de la otra persona como válidos, sin descalificarlos, ni entrar a juzgarlos, es más probable que la otra persona sienta que la atendieron y en el futuro continúe manejando de esta forma las sensaciones negativas. Ejemplo: “por lo que me dices, entiendo que lo que te molestó fue que..” sin asumir posiciones defensivas, ni de iniciar la respuesta con un “sí pero...”.

b) Interpretación

Aquí se trata de ponerse en la posición de la otra persona para tratar de entender su punto de vista. De acuerdo con el análisis se procede a continuar con la comunicación ya sea manifestando acuerdo y buscando alguna solución alternativa o manifestando desacuerdo sin descalificar lo que la otra persona ha expresado.

Expresar reconocimiento

En las relaciones con las personas es definitivo tener la competencia para reconocer apreciativamente las aptitudes, habilidades, recursos y valores que tienen las personas. El dárseles a conocer permite aumentarles su autoestima y su nivel de motivación, lo que a su vez les va a imprimir mayor energía para abordar tareas más desafiantes.

Para expresar reconocimiento el consultor debe tener en cuenta las siguientes pautas:

- Enunciar el hecho concreto que ha contribuido a su bienestar
- Expresar la necesidad particular que ha sido satisfecha con él
- Comunicar el sentimiento de placer que se produce como resultado

Expresar la ira o el disgusto

En todas las relaciones humanas hay momentos en que nos embargan sentimientos negativos como la ira, el disgusto, la rabia, la decepción; sentimientos que también el consultor puede experimentar y que debe expresarlos con asertividad para hacer valer sus derechos sin hacer sentir mal a los demás. Para ello se recomienda:

- Efectuar una pausa, guardar silencio y respirar
 - Evitar culpar o castigar a la otra persona
 - Desvincular a la otra persona de cualquier responsabilidad en relación con su ira
- Identificar las ideas que le llevan a juzgar a los demás y le provocan la ira

- Establecer contacto con sus necesidades
- Expresar sus sentimientos y sus necesidades insatisfechas.

En general, el consultor debe presentarse ecuánime y con seguridad para expresar lo que le disgusta cuidando de mantener las relaciones y preservar la confianza.

Como hemos visto la buena comunicación es fundamental en el proceso de consultoría y es el consultor quien debe estar atento a mejorar sus competencias comunicativas para así contar con una herramienta que le va a asegurar el éxito con la empresa cliente.

Adicionalmente el consultor debe tener como valores la prudencia, la discrecionalidad y el respeto para evitar criticar y juzgar a terceros frente al cliente pues corre el riesgo de perder frente a él confiabilidad.

En el capítulo 11 el lector puede ampliar las competencias y valores que debe desarrollar el consultor para ser exitoso, además de las anteriormente señaladas.

Capítulo 8

El reto del manejo cuidadoso de las relaciones

Como hemos visto hasta el momento el consultor además de ser experto en su tema de conocimiento requiere de muchas otras habilidades personales para afrontar los retos que esta actividad le plantea.

El manejo de las relaciones es uno de los primordiales retos que el consultor debe afrontar, en ellas se basa todo su trabajo. Podríamos decir que el objeto de estudio del consultor sino son las personas y los grupos en sí mismos, sí lo es lo que ellos hacen y producen, es decir su trabajo. Por ello es fundamental tener tacto, ser discreto, empático e inteligente emocionalmente para poder trabajar con y para las personas y grupos de la organización.

No exageraríamos al decir que el éxito de la consultoría se debe un 50% a lo técnico y relacionado directamente con el problema y un 50% a lo relacionado con la relación cliente – consultor, en el plano de lo afectivo, los sentimientos, las reacciones y el manejo de las resistencias.

El lograr unas excelentes relaciones con las personas y los grupos le permite al consultor contar con una buena comunicación que a su vez le va a posibilitar tener un mejor impacto y una mayor aceptación, siéndole más fácil empoderar e inspirar para el cambio.

El desafío no solo está en desarrollar buenas relaciones sino en saberlas mantener y cuidar, pues solamente basta un comentario, un desdén, una falta de atención o un desatino lo que puede en-

rarecer, o cambiar el curso de la relación, generando mala voluntad, malas interpretaciones, falta de cooperación, disminución de la credibilidad y hasta bloqueos de la consultoría.

Hay que tener presente los egos, los temores, necesidades y aspiraciones de las personas para tenerlos en cuenta en el momento de elegir estrategias y metodologías que se vayan a emplear en el proceso de la consultoría, tratando de evitar molestias, incomodidades y resentimientos que puedan avivar conflictos pre-existentes o aflorar nuevas dificultades.

Es necesario que las personas se sientan respetadas, bien tratadas, tenidas en cuenta y reconocidas en sus opiniones, competencias y contribuciones en la organización. Hemos encontrado que el tema de la imagen de autoridad es muy sensible en los jefes principalmente en aquellos que carecen de liderazgo personal. Por ello el consultor debe ser respetuoso, condescendiente y apreciar el papel de cada uno de ellos en la gestión organizacional.

Cientes desafiantes

En la práctica de la consultoría debemos lidiar con personas difíciles que desafían al consultor en el manejo de las relaciones y en el normal desarrollo del proceso de consultoría. Por eso el consultor debe estar atento y prepararse para reconducir el flujo del proceso sin dañar las relaciones con el cliente.

Podemos llamar clientes desafiantes aquellos que entorpecen el proceso de consultoría, frenándolo, dilatándolo o haciéndolo más difícil, ya sea porque:

- Intervienen en el proceso y quieren tener autoridad en el mismo desconociendo la del consultor
- Son desconfiados y permanentemente están cuestionando el proceso y requieren demostraciones o pruebas de resultados
- Delegan todo el proceso, no se comprometen y se desentenden de la consultoría
- Son muy acelerados y exigen resultados inmediatos
- No apoyan el proceso, no dan tiempo, ni recursos para llevarlo

a cabo o lo interrumpen

- No cuentan con los conocimientos, ni la preparación para comprender el tema de la consultoría
- Solo se enfocan en las ganancias del negocio y no en el proceso para conseguirlas, ni en el capital humano
- No tienen una buena planeación de sus actividades cotidianas y aplazan varias veces las tareas o actividades de consultoría, o peor aún, usan el tiempo de la consultoría para tratar temas de su cotidianidad
- Porque hacen requerimientos al consultor que no son propios al tema contratado de consultoría y se sienten con el derecho de hacerlo
- Porque en la empresa cliente se presentan personas difíciles: muy emocionales, excesivamente charlatanes o irrespetuosos, o porque tienen agendas ocultas

Aun cuando cada caso se debe atender de acuerdo con su particularidad, el consultor puede seguir algunas pautas generales para enfrentar a los clientes desafiantes:

- Sea paciente, no se desespere. Controle sus impulsos y emplee su inteligencia emocional.
- Enfóquese en preservar la relación para poder continuar con el proceso.
- Escuche activamente a su cliente, conózcalo y compéndalo, sea empático.
- No invalide la posición de su cliente, sea respetuoso.
- Quédese callado cuando la situación lo amerite y tome distancia para poder reconsiderar y reevaluar la situación o el pedido de su cliente.
- Cree un nuevo momento para hablar del tema nuevamente.
- Póngase en el lugar del cliente y desde su perspectiva evalúe la situación y trate de satisfacer sus necesidades sin desviarse de sus propósitos.
- Identifique qué cambios puede hacer en su forma habitual de proceder para satisfacer las inquietudes del cliente sin alterar su plan de consultoría.
- Manifieste colaboración y una actitud positiva y constructiva frente a las exigencias del cliente.

- Adecue la profundidad y complejidad de su proyecto de consultoría al nivel de conocimiento, capacidad y ritmo del cliente, para no darle más de lo que el cliente necesita, valora y va a utilizar.
- Haga lo que sea necesario para hacerle entender que está de su lado y que quiere lo mejor para la empresa.
- Haga los ajustes que pueda y renegocie los que le impide llegar a su objetivo.
- Ayude a que el cliente aclare sus expectativas del proceso a través de preguntas.
- Busque el lenguaje apropiado para impactar a su cliente como se expuso en el Capítulo 7. El reto de la comunicación efectiva.
- Dé a conocer su posición y los beneficios que ésta tiene para el cliente.
- Equilibre el nivel de autoridad y liderazgo del proceso de consultoría entre el cliente y el consultor.
- En el momento apropiado redefina su relación comercial y personal con el cliente.
- Construya nuevos acuerdos con el cliente donde se enfatice el gana – gana.
- Saque a relucir sus valores, no se enganche emocionalmente, ni pierda su compostura.
- Suelte su preocupación o el querer tener la razón. No es su problema que el cliente sea difícil.

No deje avanzar el malestar del cliente ni el suyo propio, enfrente lo para poder reconstruir las relaciones y avanzar fluidamente en el proceso de consultoría. Todo cliente nos enseña algo nuevo y nos reta a desarrollar mayores competencias.

Cada cliente es un mundo, el consultor no puede aspirar a actuar de una forma estandarizada. Debe reconocer las particularidades y las diferencias que se dan entre los clientes así pertenezcan al mismo sector de negocio o compartan muchas características. Esta variabilidad es en sí misma un desafío para el consultor.

Frente a clientes desafiantes, el consultor debe preguntarse:

- ¿Esta situación la puedo manejar haciendo algunos ajustes?
- ¿Es una condición que se debe renegociar y comprender am-

pliamente para rediseñar el proceso?

- ¿Los eventos que están sucediendo merecen replantear la relación comercial con el cliente?
- ¿Es el momento de parar el proceso y poner condiciones para continuarlo?
- ¿Es recomendable suspender el proceso de consultoría?

Aún cuando lo deseable es terminar airoosamente el proceso de consultoría, el consultor debe saber que una opción que tiene es dar por terminado el proceso de consultoría si las condiciones no se presentan como debieran. Sin embargo, el manejar estas situaciones desafiantes hace que el consultor sea una persona creativa y persistente lo que lo conduce a fortalecerse en su profesión.

Hay dos circunstancias que merecen todo el tino, el tacto y la sutileza del consultor como son:

- Dar retroalimentación negativa tanto a personas como a grupos para estimular el cambio
- Manejar las relaciones familiares que se dan entre los miembros de la organización.

Entendemos por retroalimentación negativa el devolver información acerca de la forma en que se perciben las cosas, hechos o circunstancias que no están dando resultados positivos, que no funcionan y es necesario cambiar.

Al dar retroalimentación negativa, el consultor debe entrar a considerar varias circunstancias. En primer plano el entorno en que se vaya a realizar.

Cuando el consultor va a dar retroalimentación negativa debe crear un ambiente seguro, tanto en relación con las personas que van a estar presentes, como con el ambiente emocional en el que se va a dar.

Las personas presentes deben ser de entera confianza de quien(es) va(n) a recibir la retroalimentación negativa, personas que van a ser cuidadosas en no juzgar y mucho menos en tomar partido de la información que van a escuchar. Por lo tanto, no deben estar

presentes aquellas personas con quienes se debe velar por mantener una imagen de autoridad e influencia. Por ejemplo, no es conveniente dar retroalimentación negativa a los jefes en presencia de los colaboradores, o a los vendedores delante de los clientes. Se debe velar en lo posible por darla en forma personalizada y en privado.

El ambiente que se debe desarrollar tiene que ser de confianza, empoderamiento y motivación para generar cambios a futuro, lo cual va a ser posible gracias a la retroalimentación recibida que señala las cosas que no están funcionando para abrir espacio a nuevas formas de hacer y comportarse. La retroalimentación negativa siempre debe ser esperanzadora, debe indicar el camino para corregir el curso de los acontecimientos.

Sin embargo, no podemos dejar de lado que el éxito de esta retroalimentación también está dado por la disposición de quien la recibe, pues de él depende que sea un input para el cambio.

El consultor debe gestionar y preparar las condiciones para que esta disposición positiva se dé en la(s) persona(s), para ello ha de ser muy cuidadoso en reconocer las contribuciones, los logros, las intenciones positivas de lo que se ha hecho, sin desconocer lo que funciona de las situaciones, de tal manera que las personas se encuentran en una mejor posición, con buena autoestima, para afrontar las cosas que pueden cambiar y obtener nuevos y mejores resultados. De esta manera se disminuye la resistencia y los esfuerzos por defenderse para salvaguardar los egos, el estatus y la imagen frente a los demás y frente a sí mismo.

Se recomienda siempre presentar con suficiente claridad la forma en que se recoge la información que se va a entregar en la retroalimentación y como esta forma determina la naturaleza de la misma. Por ejemplo, si lo que vamos a retroalimentar viene de la información dada por un cliente enfadado, o por el resultado de un proceso de evaluación de desempeño formalmente estructurado por la organización.

Es importante también que el consultor presente la información como una forma de ver las cosas dando cabida a otras posibles y dándole libertad al cliente para que se forme su propia percepción de los hechos. Por lo tanto, el consultor debe evitar presentar esta retroalimentación de una manera categórica, debe eliminar juicios y centrarse en la calificación o descripción de los hechos y no de las personas.

A pesar de que el consultor tome el riesgo de dar la retroalimentación negativa y que se prepare de la mejor forma para hacerlo, no está exento de que las personas reaccionen negativamente a ésta, resistiéndose en aceptarla y defendiéndose muchas veces evaluando negativamente la gestión del consultor.

Frente a estas situaciones el consultor debe guardar su compostura y en forma paciente ponerse en el lugar del otro para desde su mirada enmarcar los acontecimientos de la mejor manera. Somos conscientes que muchas veces al cliente le *duele* el darse cuenta que las cosas no se están dando como quisiera, que los demás los evalúan con otros ojos distintos a sus intenciones, por ello el consultor debe darle tiempo al cliente para que manifieste su resistencia, luego la ponga en duda, para finalmente aceptar la nueva información.

Muchas veces hablamos de dar esta retroalimentación con *anestesia*, es decir, con todos los sentimientos de compasión y consideración para empoderar a quien la recibe, apreciando sus recursos y habilidades para alcanzarlo.

De otra parte, con frecuencia el consultor se ve implicado en discusiones que evidencian conflictos familiares que se llevan o reflejan en el medio laboral. En esas circunstancias el consultor debe actuar con mucha sutileza, sin desconocer el contenido emocional que se presenta, dando la oportunidad de que se expresen insatisfacciones, malestares y emociones negativas. El consultor debe permanecer sin juzgar, escuchando empáticamente y respetando la confidencialidad y reserva de la información, cuidando de no ser manipulado para enviar información de unos a otros, actuando como confidente de cada uno y apreciando los recursos

para animarlos a que enfrenten por ellos mismos las dificultades. El reto del manejo de las relaciones lo evidencia el consultor en varios contextos: el de las personas y los grupos, para lo cual debe atender a la inteligencia emocional de las personas y a la cultura de cada dependencia, de la organización en particular y del negocio en general.

Las anteriores circunstancias descritas en que se ve involucrado el consultor para afrontar el reto del manejo de las relaciones, evidencia la necesidad de contar con tres competencias primordiales para afrontarlas exitosamente, como son: Inteligencia emocional, Liderazgo y Trabajo en equipo. Es así como el consultor que desee lograr la excelencia en la práctica de la consultoría debe hacer esfuerzos conscientes para mejorar su desempeño en cada una de ellas.

Desarrolle la inteligencia emocional

El consultor debe recurrir a la inteligencia emocional para manejar las relaciones en forma positiva. La inteligencia emocional le va a permitir un mayor autoconocimiento y autocontrol para gerenciarse así mismo y un mayor conocimiento de los demás para actuar con comprensión e influencia.

"La inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia" (Cooper, 1998) pág. XIV.

Daniel Goleman refiere como características de la inteligencia emocional las siguientes:

"Ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; controlar el impulso y demorar la gratificación; regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas". (Goleman, 1995) pág. 54.

De otra parte, la CCB en su Manual del Programa de formación de consultores empresariales (Cámara de Comercio de Bogotá,

2006), identifica como competencias emocionales - personales para desarrollar la inteligencia emocional las siguientes:

- **Conciencia de sí mismo:** Conciencia de los propios estados internos, recursos, visiones e intuiciones.
- **Auto regulación:** Control de nuestros estados de ánimo, impulsos y recursos internos.
- **Motivación:** Tendencia emocional que guían y/o facilitan el logro de nuestros objetivos.

Dentro de las competencias emocionales sociales refiere:

- **Empatía:** Conciencia y comprensión de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
- **Habilidades sociales:** Capacidad para construir redes de relaciones e inducir respuestas deseables en los demás.

En el libro de Cooper, R. y Sawaf, A. *La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, (Cooper, 1998) pág. 289, los autores presentan una herramienta de evaluación del Cociente Emocional que el consultor puede emplear para evaluar su nivel de inteligencia emocional. Según ellos hay cuatro competencias emocionales que se deben desarrollar para fomentar la inteligencia emocional que el consultor debe, de manera consciente, desarrollar. Éstas son:

- **Creatividad:** Mantener la actividad creativa analizando permanentemente las situaciones y dejando abiertas las posibilidades el mayor tiempo posible, para dar mayor probabilidad de innovar.
- **Elasticidad:** La forma creativa e intuitiva en que respondemos a las dificultades nos impulsa a modificar nuestra manera de reaccionar dándonos adaptabilidad, la que nos estimula la flexibilidad.
- **Conexiones interpersonales:** Tener una clara comprensión de la red de personas que lo rodean, de sus talentos, intereses y diversas perspectivas estimulan el espíritu creativo y de colaboración.
- **Descontento constructivo:** El descontento realza el reconocimiento de lo que realmente es importante e identifica los problemas, produce nuevas ideas, mejores soluciones y promueve el aprendizaje.

Según los autores en mención, las personas que tienen alto Coeficiente Emocional manifiestan principalmente los siguientes valores y creencias que el consultor también debe cultivar:

Compasión: *Para lograr la compasión se requiere escuchar con empatía, es cuestión de prestar genuina atención con los ojos abiertos para ver, la mente abierta para aprender y el corazón abierto para sentir.*

Perspectiva: *El identificar un propósito que le dé sentido al trabajo y la vida ofrece dirección y orientación, fin fundamental de la existencia.*

Intuición: *Valorar y reconocer el instinto, el sexto sentido que lo orienta en la toma de decisiones y en la solución de problemas. Preste atención a su sentir, sus primeras reacciones, sus corazonadas para conocer y elegir.*

Confianza: *Ampliar el radio de confianza empezando por el valor por sí mismo para extenderlo a los que nos rodean permitiendo el fluir creativo.*

Poder personal: *Es la capacidad de influencia y resonancia que se tiene en otros. Inicia con la emoción, actitud y acción personal que alertan la fisiología y las percepciones para irradiarse en los demás.*

Integridad: *Actuar de acuerdo con los principios, ser leal a los valores y dejar que estos orienten su vida personal y profesional identificando lo que es correcto de lo que no lo es.*

Para enfrentar el reto del manejo de las relaciones es fundamental que el consultor manifieste un muy buen nivel de Inteligencia Emocional; que le permita identificar los momentos bochornosos y con alto contenido emocional, para controlarse así mismo, comprender las reacciones de los demás e influenciar a los otros para alcanzar resultados positivos dentro del proceso de la consultoría.

Además de desarrollar la inteligencia emocional el consultor debe manifestar competencias de liderazgo y trabajo en equipo para afrontar el desafío de las relaciones interpersonales. Requiere la inteligencia emocional para facilitar las relaciones con las personas en forma individual, el liderazgo para enlazar y motivar a los grupos y el trabajo en equipo para hacer a todos partícipes del resultado de la consultoría.

Asuma el liderazgo

A lo largo de lo ya expuesto en el libro, el lector puede deducir la importancia de la competencia de liderazgo en el consultor. Sin embargo, cuando nos focalizamos en el reto del manejo de las relaciones esta competencia se hace mucho más exigente en la actividad de la consultoría.

Desempeñando las principales prácticas de liderazgo propuestas por Kouzes & Posner (Kouzes, 1990) el consultor puede ejercer un liderazgo que le facilite influir en las personas y grupos de la organización cliente disminuyendo y evitando conflictos que puedan suceder en las relaciones interpersonales.

Teniendo en cuenta las cinco prácticas de liderazgo propuestas por los autores el consultor puede guiar su comportamiento para mantener un buen clima y unas buenas relaciones interpersonales. A continuación vamos a revisar cada una de ellas.

Desafiar el proceso

El consultor en su labor de diagnóstico e intervención permanentemente está desafiando la forma en que se han venido haciendo las cosas, con sus cuestionamientos debe alentar a las personas y los grupos a encontrar formas diferentes de encontrar logros y resultados distintos. El consultor debe animar las nuevas ideas y romper el *status quo*, debe estar abierto a las innovaciones que plantean los ejecutores y el sistema cliente. Igualmente estar dispuesto a reconocer las buenas ideas de otros, a estimular la espontaneidad para desafiar el sistema consiguiendo nuevos procesos y productos. Al estar atento y escuchar los consejos y orientaciones de las personas de la organización, ellas se sentirán reconocidas y dispuestas a colaborar con compromiso, generando una atmósfera de contribución.

De la misma manera el consultor debe impulsar y estar abierto a asumir riesgos, a experimentar y a tolerar fracasos, en sí mismo y en los demás, para aprender de los errores e impulsar a otros a seguir experimentando nuevas formas de hacer las cosas y avanzar.

Inspirar una visión compartida

El consultor como líder de un proyecto debe tener una visión clara de lo que se propone y en ella debe recoger las visiones que los demás tienen para construir una que contengan todos los sueños y deseos de las partes implicadas, mostrando como todos servirán a un propósito común. Para ello el consultor debe conocer a las personas con que está trabajando con el fin de hablar su mismo idioma o lenguaje. Se debe inspirar a los demás de lo que sucederá cuando lleguen al destino final para que les genere pasión para recorrer el camino. El entusiasmo es transmitido del consultor a las personas de la organización con quien está trabajando en su proyecto de consultoría.

Capacitar a otros para actuar

Para que el proyecto de consultoría pueda avanzar es necesario que las personas estén capacitadas para ello, es por esto que el consultor debe empoderar a las personas y grupos instruyéndolos, motivándolos a la realización de nuevas tareas, estimulando la colaboración y acompañándolos en el proceso para eliminar obstáculos y enfrentar las dificultades. El efecto de capacitar a otros para actuar es hacerlos sentir fuertes, comprometidos, con sentimientos de pertenencia y autorizados para utilizar sus energías en resultados extraordinarios.

Modelar el camino

El consultor debe guiar el proyecto durante su curso, midiendo el desempeño, brindando recursos y tomando acciones correctivas. Su comportamiento coherente con sus valores le generará el respeto de las personas y hará que los demás lo sigan. El consultor debe planificar pequeños triunfos que promuevan progreso consistente y construyan compromiso en las personas de la organización.

Animar el corazón

Durante el proceso de la consultoría el consultor debe animar a las personas para que continúen y lleguen a la meta, para ello es im-

portante el reconocimiento individual y grupal, así como, el acto genuino de prestar atención a lo positivo y el estímulo que el consultor se dé a sí mismo. Para crear entusiasmo a pesar de la dificultad hay que permitir que se hablen de los errores para aprender de ellos creando nuevos retos para ser alcanzados, igualmente reconocer las contribuciones individuales para el éxito del proyecto, así como, celebrar los logros por equipo.

Trabaje en equipo

Para afrontar el reto del manejo de las relaciones el consultor requiere tener competencia para el trabajo en equipo con el fin de involucrar a los actores de los procesos, dar participación a los empleados que cuentan con el conocimiento y la sabiduría del oficio y dejar que la organización asuma con sus propios recursos y talentos el cambio para que permee todos los niveles e inflencie el quehacer rutinario.

Por ello el consultor debe estimular toda conducta de colaboración y compromiso cuidando de desalentar la competencia y el trabajo aislado de personas o grupos que lleven a generar ruido en las relaciones y a resultados desarticulados en la empresa.

El consultor no solo debe compartir su visión para enlazar a los del equipo, sino que también debe comunicar los objetivos a lograr para volverlos comunes y conseguir que todos se apropien de ellos. En los equipos cada miembro debe conocer tanto sus fortalezas y formas de contribuir al logro del objetivo, como la de los demás miembros del equipo para poder fomentar la colaboración, la confianza y el apoyo mutuo. De esta manera se logra que mutuamente se inflencien y motiven para superar las dificultades y asegurar el logro del objetivo.

A continuación señalaremos los roles que el consultor debe desempeñar para desarrollar equipos de trabajo en el proceso de su consultoría (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pág. 562.

- “.... El consultor:
 - Lidera o ayuda al líder del equipo a comprender los aspec-

tos que hay que manejar para avanzar en el proceso de equipo, tales como la definición de objetivos comunes a lograr, la constitución del equipo y el mantenimiento de la motivación y la energía para sostenerlo en la realización de la tarea. (Cómo conformar un equipo efectivo)

- *Percibe e interpreta los comportamientos de los integrantes del equipo. (Qué está ocurriendo)*
- *Siente y comprende la dinámica que se vive dentro de un equipo. (Por qué está ocurriendo)*
- *Transmite conceptos, metodologías y herramientas para facilitar las tareas y el proceso. (Cómo hacerlo mejor)*
- *Retroalimenta el proceso. (Cómo vamos y cómo proseguir)*
- *Vela por la construcción de confianza y el espíritu de equipo (Cómo motivar y entusiasmar)*
- *Facilita la efectividad del equipo. (Cómo empoderar y crear capacidad – Coaching, Retroalimentación, Entrenamiento)”*

El consultor debe tener presente las diferentes etapas por las que atraviesa un equipo de trabajo con el fin de dar el apoyo requerido para estimular su desarrollo.

Al inicio los miembros del grupo se sienten estimulados por ser nominados o pertenecer al equipo, sin embargo, están a la expectativa y actúan con reserva y un poco de inseguridad lo que los lleva a una baja participación y a demostrar poca confianza comportándose todavía con individualismo. El consultor en esta etapa debe estimular el conocimiento de los miembros dando lugar a que expresen sus expectativas y sentimientos. Aquí debe el consultor expresar su visión, aclarar la misión del equipo y precisar los objetivos y metas comunes, así como, los valores y normas que los van a regir. Luego se especificarán las tareas, las competencias que estas requieren y se planeará el trabajo y la participación de cada uno de los miembros.

En la siguiente fase, la que se caracteriza por la baja productividad, se empieza a evidenciar competencia y conflictos entre los miembros y subgrupos. Se da una comunicación en una sola vía, se empieza a establecer el liderazgo, el control y la influencia. Comienza a darse la evasión y el rechazo a las tareas de algunos miembros.

En esta etapa la actividad del consultor se centra en la remoción de obstáculos, en la estimulación del consenso y el seguimiento a compromisos y tareas. Es aquí donde se hace importante el reconocimiento a los avances y a los resultados parciales, dando retroalimentación en forma positiva para mantener la motivación.

Luego el equipo se introduce en otra etapa caracterizada por una mayor cooperación y confianza, un mayor respeto a las normas y valores, así como a la individualidad dentro de la colectividad. Se empieza a evidenciar sentimientos de pertenencia y camaradería aumentando la calidad del trabajo y aceptando la influencia de otros. Aquí empieza a haber una mayor productividad. La labor del consultor en esta etapa debe estar dirigida a fomentar el aprendizaje, estimular los logros con celebraciones, así como, las relaciones interpersonales rotando el liderazgo, principalmente evaluando y haciendo ajustes al proceso para asegurar el direccionamiento del trabajo.

Una vez superadas las etapas anteriores el equipo llega a su madurez. Los errores aportan al aprendizaje, hay conflictos funcionales que facilitan la evolución del trabajo, hay una mayor adaptación al cambio, se reconocen los éxitos y los fracasos. La comunicación es abierta y se vivencia un espíritu de equipo que posibilita el alto desempeño. El consultor en este momento debe asesorar y retroalimentar al cliente, debe hacer un balance final y centrar su esfuerzo en la promoción del equipo y sus resultados, festejándolos para dar cierre al trabajo en equipo.

Una vez terminado el trabajo en equipo el consultor debe velar por la evaluación del mismo, documentar el trabajo realizado y hacer seguimiento a los resultados. De igual manera, se debe preocupar por manejar los sentimientos permitiendo que las relaciones continúen a futuro y se reconozcan las pérdidas y ganancias en el proceso (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006).

La duración de cada etapa y la transición de una a otra depende de contexto en que se desarrolla el equipo, así como del clima y la cultura organizacional.

De acuerdo con María Eugenia de Matiz en el Programa de Consultores de la CCB (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pág. 568 se deben tener en cuenta los siguientes aspectos en los equipos de trabajo:

- *El progreso nunca es uniforme*
- *Existen momentos de bloqueo y desánimo*
- *La dinámica así como avanza, retrocede.*
- *El tiempo para alcanzar la madurez difiere en cada equipo.*
- *El ingreso o retiro de un integrante afecta el proceso y la dinámica de equipo.*
- *Algunos grupos se desintegran antes de alcanzar los objetivos propuestos."*

En el Anexo 10 – **Grupos potentes - Evaluación comparativa**, el lector puede encontrar un formato para evaluar Grupos Potentes propuesto por la CCB en el Manual del Programa de Formación de Consultores Empresariales (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pág. 578, el cual puede servirle al consultor como un modo de autoevaluar su gestión en uno o en varios momentos durante el curso del desarrollo de un equipo de trabajo.

No solamente con inteligencia emocional, liderazgo y habilidad para el trabajo en equipo el consultor puede enfrentar los retos que le imponen las relaciones con las personas de la organización. También debe atender aspectos que se desprenden de la cultura organizacional, así como, de la cultura del negocio en que está insertada la empresa para la cual presta sus servicios.

En su gestión el consultor debe estar atento a reconocer los paradigmas de la organización para concebir el negocio, el trabajo, las relaciones y el manejo de los resultados. Entendemos como paradigma todas aquellas experiencias, creencias, vivencias y valores que repercuten y condicionan el modo en que una persona ve la realidad y actúa en función de ella. Al reconocer estos paradigmas el consultor puede aumentar su comprensión de la forma en que las personas de la organización ven las situaciones, para entender su perspectiva y desde ella poder proponer nuevas formas de hacer las cosas sin lesionar las relaciones.

De igual manera, al identificar las creencias y valores que prevalecen en las personas y los grupos, el consultor aumenta su capacidad de influencia y la posibilidad de inducir el cambio que propone. El conocer las experiencias y vivencias de las personas y los grupos en la organización también le ayuda al consultor a tener contexto para desarrollar las relaciones, mantenerlas y promover el cambio. El consultor debe observar cuidadosamente la forma como se comportan y leer en esos comportamientos de las personas los valores, las creencias y los paradigmas que los respaldan.

De otra parte, el consultor debe entender la cultura del negocio de la empresa cliente para actuar en concordancia con ella. Es importante que el consultor comprenda cómo la organización se relaciona con sus competidores, proveedores, clientes y entidades que los vigilan para no proponer acciones que lastimen esa forma de relacionarse y contraríen las prioridades y las expectativas del medio.

Cuando hablamos del manejo de las relaciones debemos detenernos también en los diferentes roles que el consultor ejerce para impulsar su proyecto de consultoría. Por una parte, es el proveedor de un servicio y como tal debe mantener un nivel de satisfacción alto en su cliente, lo que lo lleva a ser cuidadoso en el manejo de la relación.

Por otra parte, ejerce un rol de coordinador entre los diferentes actores de su negocio de consultoría y los administradores de la organización que le proveen la información y los recursos para el desarrollo de la misma, con quienes debe tener las mejores relaciones para poder trabajar con eficiencia y eficacia.

Adicionalmente el consultor ejerce el rol de experto en su área de conocimiento, pero no por esta condición debe dejar de reconocer la experticia de las personas de la organización en su quehacer del negocio. Es aquí donde debe haber armonía en las relaciones y respeto por la autoridad de cada una de las partes para evitar conflictos en las relaciones. El consultor debe estar atento a mantener la autoridad de su proceso de consultoría muchas veces viéndose en la necesidad de confrontar a la autoridad formal de la organización para restablecerla o para llegar a nuevos acuerdos sin dañar las relaciones.

Como un último aspecto a considerar en el manejo de las relaciones, el consultor debe ser lo más neutral posible y no comprometerse con opiniones personales ni chistes acerca de política, religión, género, orientación sexual, nacionalidad, entre otros, ya que esto puede influir negativamente en el desarrollo de las relaciones, generando distanciamientos, disgustos y antipatías.

Aun cuando estas reflexiones no pretenden ser exhaustivas en todo lo que implica la relación cliente – consultor, queremos con su exposición cuestionar al consultor los aspectos más determinantes que hemos encontrado para optimizar el manejo de las relaciones.

Como una manera de resumen a continuación precisamos las principales pautas que debe seguir el consultor para enfrentar el reto del manejo de las relaciones en los procesos de consultoría.

Pautas generales para el manejo de las relaciones

Adicionalmente a las competencias que el consultor debe desarrollar para un adecuado manejo de las relaciones, a continuación presentamos una recomendaciones generales que le ayudarán a lograrlo.

Conocer la organización: se hace fundamental entender el entorno del negocio de la organización cliente, tanto en el contexto de la sociedad como en el del mercado, para lo cual el consultor debe comprender cómo los productos y servicios del cliente satisfacen esas necesidades, al igual que entender las estrategias que la organización emplea para lograrlo. Por ello es vital comprender el sector del negocio, la administración de la empresa, su filosofía, sus políticas y la cultura que se ha desarrollado al interior. Esto le permite al consultor reconocer los valores explícitos y tácitos que respaldan los comportamientos de las personas y de los grupos en la organización, con los cuales debe actuar en forma coherente.

Enmarcar la relación cliente – consultor: una vez conocido el entorno del cliente, así como las características internas de la em-

presa, el consultor debe establecer los objetivos de su intervención, aclarando los roles de cada una de las partes, identificando los alcances y los límites de la relación para lo cual es conveniente llegar a acuerdos con el sistema cliente que sean comprendidos y aceptados por todos los actores.

Conocer las personas: el consultor debe preocuparse por asignar tiempo a ampliar el conocimiento que tiene de las personas con las que va a trabajar en su proyecto de consultoría, más allá de sus roles en la empresa, para poder identificar tanto sus áreas de conocimiento, como las vivencias y experiencias pasadas, las que van a determinar las emociones (temores y deseos) que respaldan sus expectativas acerca del proceso de consultoría.

Generar confianza: tanto en el proceso de venta del servicio de consultoría, en las etapas previas, como al inicio de la ejecución del proceso, es muy importante que el consultor con su comportamiento genere confianza para tener aceptación y empezar a desarrollar relaciones sólidas y armónicas. Para ello el consultor debe darse a conocer compartiendo sus experiencias y conocimientos, así como, demostrando maestría en su tema de conocimiento. Adicionalmente, debe asumir una actitud de confiar en los otros para a su vez ser confiable para los demás, estar atento a cumplir compromisos y promesas para ser creíble para otras personas. Igualmente debe demostrar reserva y confidencialidad, no hablando de otras personas, ni dando a conocer información que no sea pertinente compartir.

Respetar a los demás: la base de unas buenas relaciones es el respeto mutuo. Por ello el consultor debe demostrar en todas sus actuaciones el respeto por los demás, escuchándolos, apreciando sus opiniones y posiciones, reconociendo sus valores, aceptando y comprendiendo las diferencias, reconociendo los diferentes paradigmas sin hacer juicios de las personas, validándolos en sus deseos y cumpliendo sus expectativas.

Controlar las emociones: el manejo de las relaciones interpersonales se fundamenta en un adecuado manejo de la emociones. Por ello el consultor debe estar atento a reconocer en otros e iden-

tificar en sí mismo las emociones que las situaciones o forma de comportarse generan, teniendo cuidado de no dejarse enganchar en la emocionalidad del otro. Es necesario ser buen observador y empático para permitir expresar las molestias, pedir aclaraciones y llegar a acuerdos que permitan el bienestar en las relaciones. El consultor debe estar atento y reconocer las emociones en lo que se hace, en lo que se dice, en cómo se dice o hace y cuándo se hace o se dice.

Revisar las relaciones: el consultor debe tener por costumbre una revisión periódica del cauce de las relaciones con las personas y los grupos, que le permita recibir y dar retroalimentación con el propósito de optimizarlas. Para ello el consultor debe tener claro lo que funciona, lo que hay que cambiar, lo que le aporta a cada una de las partes, todo con el fin de restablecerlas con nuevas propuestas de relación.

Capítulo 9

El reto de la gestión del proceso de aprendizaje

El objetivo de una buena consultoría es hacer que el cambio perdure y se haga sostenible en el tiempo. Para ello es la organización la que debe aprender a ser autosuficiente y se gestione así misma sin necesidad de la presencia del consultor.

Lamentablemente esta posición no es compartida por algunos consultores quienes no se preocupan por que la organización cliente aprenda, sino que ellos mismos hacen las cosas con el fin de generar dependencia del cliente, ahorrar tiempo y hacer más rentable su actividad. Este enfoque comercial de la consultoría, no lo compartimos pues nos parece poco ético, ya que concebimos la consultoría como un medio de crecimiento de las personas y organizaciones basado en el aprendizaje, la autosuficiencia y cambio organizacional.

De otra parte, si el consultor no está pendiente del proceso de aprendizaje que se va dando a lo largo de su gestión, no puede asegurar la efectividad del mismo, pues para el adecuado aprovechamiento de los recursos y el alcance de los resultados es indispensable que el aprendizaje haya sucedido en la organización.

El consultor debe comprender ampliamente cómo sucede el aprendizaje en las personas para poder gestionarlo durante su proceso de consultoría.

Concebimos el aprendizaje (ver Figura 8) como una danza que entreteje la acción, la experiencia y la reflexión en diferentes niveles de apropiación desde un nivel primario de aprendiz hasta un nivel experto de maestro.



Figura 8 - Proceso de aprendizaje

Estos niveles de aprendizaje cubren ciclos (ver Figura 9) cognitivos, actitudinales y de habilidad o destreza que el consultor debe facilitar en las personas o grupos.

En el ciclo cognitivo el consultor debe facilitar la recolección y la socialización de la información para que esta se convierta en **conocimiento**. Para ello debe construir experiencias de retroalimentación, procesamiento e integración de la misma a través de espacios de discusión y evaluación de los datos para la correspondiente conceptualización.

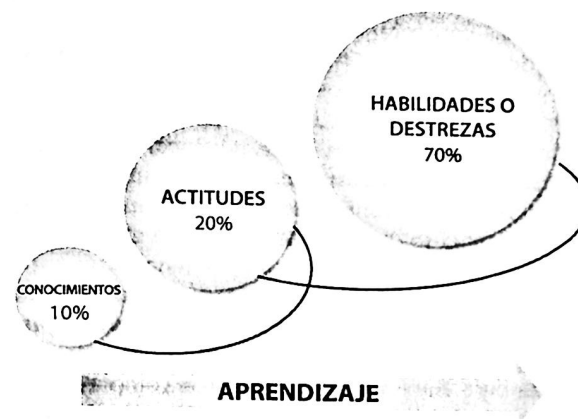


Figura 9 - Ciclos de aprendizaje

Una vez logrado el nuevo conocimiento, el consultor se debe enfocar en el desarrollo de **actitudes**, para lo cual debe crear espacios de reflexión que permitan explorar actitudes y paradigmas actuales, para luego entrar a confrontarlos analizando su utilidad y el beneficio de asumir unos nuevos, según el propósito. De esta manera el consultor genera en las personas y grupos, la movilización de paradigmas y la adopción de una nueva actitud la que es fundamental para continuar estableciendo el proceso de aprendizaje.

Para realmente dar por afianzado el aprendizaje, el consultor gestionará el desarrollo de **habilidades y destrezas** empleando diferentes formas de entrenamiento, donde la práctica es fundamental para alcanzar los diferentes niveles de competencia. Es por ello que el consultor tiene que ser creativo para diseñar diferentes actividades que faciliten la práctica de lo aprendido, donde el aprendiz pueda contar con una enriquecida retroalimentación que le facilite la corrección y ajuste de su actuación. Nuevamente el consultor debe facilitar los espacios de reflexión para que el aprendiz reconozca principios, leyes y reglas que pueda aplicar en nuevas situaciones de su práctica profesional y de su actuar laboral.

El verdadero aprendizaje se logra cuando se han adquirido o modificado las competencias, las habilidades y las destrezas. El consultor debe ser consciente que si solo trabaja a nivel de conocimiento, solo ha logrado el 10% del proceso de aprendizaje. Por ello en su actividad debe incluir experiencias que faciliten el desarrollo de las actitudes, las cuales adicionan un 20% a ese proceso. Adicionalmente el consultor debe enfocarse en el desarrollo de competencias, que conforman el 70% restante para que haya un verdadero proceso de aprendizaje.

Lamentablemente no en todos los procesos de consultoría el consultor puede disponer del tiempo que el verdadero aprendizaje requiere. No obstante, es su responsabilidad generar conciencia en el cliente para que éste se haga cargo de completar el proceso que el consultor inicia y se genere, verdaderamente, un cambio organizacional.

Para que haya aprendizaje el consultor debe comprender que hay diferentes formas de enseñar y hacer que el aprendizaje suceda. Una de ellas es **informar** para transmitir conocimientos. Otra complementaria es **instruir**, entendiéndose ésta como dar instrucciones de cómo se hacen las actividades. Adicionalmente, a éstas, el consultor debe enfocarse en demostraciones, que hace referencia a **modelar** o mostrar cómo se hacen las cosas. Es el consultor quien hace las acciones y los demás observan su ejecución. Para finalmente facilitar el aprendizaje, dándoles a las personas la oportunidad de **actuar** con el acompañamiento del consultor, es decir, dejar que los demás hagan por sí mismos las tareas, dando retroalimentación y animándolos a que se arriesguen. Como puede observar el lector, estas formas de enseñar llevan implícitos diferentes niveles y etapas del proceso de aprendizaje.

El consultor puede diseñar su propio programa de formación como una etapa dentro de su proceso de consultoría, no obstante, muchas veces este es en sí mismo su propósito en la consultoría.

El lector puede revisar diferentes metodologías que puede emplear, entre ellas las expuestas por Atehortua, F.A., Valencia de los Ríos, J.A. & Bustamante, R.E en su libro (Atehortua, 2011) pág. 168.

Éstas son:

1. **Formación magistral:** exposición de los contenidos, apoyado en los medios apropiados.
2. **Seminario Investigativo:** es una estrategia para el aprendizaje activo, donde los participantes deben buscar por sus propios medios la información en un clima de recíproca colaboración.
3. **Aprendizaje basado en problemas:** es una estrategia de enseñanza-aprendizaje en la que tanto la adquisición de conocimientos como el desarrollo de habilidades y actitudes resulta importante, en el ABP (aprendizaje basado en problemas) un grupo pequeño de alumnos se reúne, con la facilitación de un tutor, a analizar y resolver un problema seleccionado o diseñado especialmente para el logro de ciertos objetivos de aprendizaje.
4. **Estudio de caso:** se entrena a los alumnos en la generación de soluciones proporcionándoles una serie de casos que representan situaciones problemáticas diversas de la vida real para que se estudien y analicen.
5. **Autoformación:** los propios interesados pueden desarrollar de manera autónoma su proceso de formación a través de la lectura y el análisis de documentos provistos por la empresa para este efecto, como libros, revistas, tesis, videos.
6. **Viajes de aprendizaje:** son expediciones emprendidas en busca de una nueva comprensión de un tema o serie de temas. Tales viajes implican dejar atrás lo conocido y salir a ver directamente los aspectos desconocidos de un sistema. Como pueden ser las visitas a la casa matriz o a la dirección central de las corporaciones, o el benchmarking que se puede realizar en empresas del sector.

Adicionalmente a estas metodologías, el consultor dentro de la organización cliente puede estimular el aprendizaje a través de las pasantías, la rotación en los cargos, el entrenamiento directamente en el puesto y las tutorías.

Aun cuando no es responsabilidad del consultor, a no ser que sea el objeto de su proyecto de consultoría, es conveniente que moti-

ve a la organización cliente a gestionar el conocimiento que generó su actividad dentro de la organización. Para ello es pertinente que el consultor recomiende la documentación del conocimiento, esto es que quede recogido y registrado, así como su sistematización y protección para que se encuentre disponible para las personas y se emplee nuevamente en la gestión del negocio. Para ello puede recomendar la producción de artículos e informes, el diseño y la redacción de procedimientos, procesos y manuales, así como, el empleo de carteleros, blogs¹⁹, podcasts²⁰, videos, y LMS (learning management systems)²¹.

Adicionalmente a la bitácora de aprendizaje que mencionamos en el Capítulo 3, el consultor puede documentar el conocimiento interno informal que se dio en su proceso de consultoría a través de la técnica de Lecciones Aprendidas planteada por Carlos Jaime Buitrago Quintero (Buitrago, 2000).

"El objetivo de las Lecciones Aprendidas es documentar las situaciones presentadas en la organización, el tratamiento dado, el conocimiento aplicado y las características de los equipos de trabajo que se ocuparon del caso, presentando un análisis detallado de la situación y conclusiones sobre aspectos favorables o adversos que se presentaron y que fueron factor crítico para el éxito o fracaso en los resultados del proceso".

De otra parte el consultor puede emplear también herramientas de CRM para una correcta gestión de relaciones con sus clientes donde puede consignar el conocimiento adquirido del mismo, así como, de las actividades que realizó con él en su proceso de consultoría, ayudándose de esta manera a registrar el aprendizaje obtenido.

¹⁹ Sitio web que recopila textos de uno o varios autores alrededor de un tema.

²⁰ Archivo de audio gratuito.

²¹ Ambiente de aprendizaje en línea que permite localizar materiales de aprendizaje y actividades relacionadas al tema de estudio desde cualquier localización con acceso a internet.

Otro aspecto importante para que el consultor pueda enfrentar el reto de la gestión del aprendizaje en el proceso de consultoría es comprender cómo los adultos aprenden más fácilmente. Según la *Andragogía*²² los adultos aprenden cuando se encuentran motivados en torno a sus necesidades y áreas de interés, cuando ven la utilidad de lo que van a aprender, se entusiasman cuando la enseñanza se centra en las realidades y situaciones complejas que experimentan, donde requieran de interacciones interdisciplinarias que hagan interesante la actividad.

La experiencia es el factor más preponderante en el aprendizaje. Para ello el consultor debe partir de la experiencia de los participantes permitiéndoles recoger lo aprendido en situaciones pasadas, ayudándoles a estructurar y a validar ese conocimiento, para agilizar el nuevo aprendizaje y darle sentido en su realidad. Igualmente el consultor debe facilitarles el desaprender poniendo en duda la vigencia de lo conocido para enfrentar las nuevas realidades demostrando los beneficios de los nuevos aprendizajes (Ver Capítulo 6. El reto de la superación de la resistencia al cambio)

Los adultos desean auto determinarse por eso la relación entre el consultor y el aprendiz debe ser comunicativa, democrática y bidireccional permitiéndole al participante auto dirigir su aprendizaje.

El consultor debe de tener en cuenta las diferencias en estilos, duración y ritmos de aprendizaje según el perfil y la personalidad de los participantes. El aprendizaje y la enseñanza del adulto gira en torno a preguntas y a lo práctico en su vida actual, generando una motivación intrínseca que lo lleve a elegir libremente el aprender.

El consultor debe emplear diferentes y variados medios de enseñanza para lograr que el aprendizaje sea participativo y dinámico, para lo cual debe tener claridad que el adulto aprende un 10% de lo que lee, un 20% de lo que escucha, un 30% de lo que ve, un

²² Ministerio de Educación, España, ITE - Instituto de Tecnologías Educativas ISBN 978-84-369-4730-4 NIP0: 820-09-031-X Andragogía, consulta en línea, http://www.ite.educacion.es/formacion/materiales/125/cd/unidad_3/la_andragogia_principios.htm, Consulta: 24 de Noviembre de 2015

50% de lo que ve y escucha, un 70% de lo que habla y un 90% de lo que hace.

Los procesos de aprendizaje en los adultos deben iniciar con el planteamiento de una pregunta que los conduzca a definir un problema que les interese y los motive a solucionar. Una vez definido el problema el consultor les debe facilitar el cuestionamiento para generar opciones de solución que luego entren a analizar para tomar decisiones y elegir la mejor para implementarla. En la implementación el consultor los puede conducir a aplicar el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar correctivamente) para asegurar el resultado.

Finalmente el consultor no debe olvidar la generación de estrategias para evaluar y medir el nivel de aprendizaje logrado en los individuos y los grupos para establecer estrategias de reforzamiento y profundización del mismo. Esta actividad muy difícilmente la puede liderar el consultor, pero si puede motivar a la organización para que lo haga y se responsabilice del mantenimiento del mismo en sus programas de mejoramiento continuo. Para la evaluación de la gestión de conocimiento se pueden emplear herramientas como indicadores de gestión, cuadro de mando integral, autoevaluación, auditorías, medición de capital intelectual. (Atehortua, 2011) pág. 210.

Capítulo 10

El reto de la comercialización de los servicios de consultoría

La mayoría de los consultores se han dedicado a esta actividad por su perfil técnico y/o académico, por su interés en el desarrollo de un área de conocimiento, características que muy pocas veces están relacionadas con actividades de comercialización y venta de servicios, a excepción de los que manejan como área del conocimiento específicamente el mercadeo y la comercialización.

Por estas razones para muchos consultores la comercialización de sus servicios es un verdadero desafío, principalmente cuando se actúa como consultor independiente. En esta condición la comercialización no se puede dar de una manera continua y permanente, sino que solo se presenta cuando se han terminado las tareas técnicas de los proyectos que ya se han vendido.

Esto hace que los niveles de producción tengan altibajos y que las actividades de promoción no respondan a una estrategia de comercialización y de cercanía con clientes actuales y potenciales, para mantener la relación vigente con ellos.

Cuando los consultores hacen su propia firma de consultoría o pertenecen a una gran firma, es más probable que esta función de comercialización se asigne a una persona en particular e independiente de la ejecución de los proyectos que se venden.

No obstante, hay otros factores intervinientes para pensar que estamos frente a un reto en la consultoría.

Como lo menciona Kubr (Kubr, 2012) muchos consultores consideran indigno y no apropiado comercializar sus servicios. Lo que vende el consultor es su imagen y prestigio tanto personal como profesional. Muchos consideran, que de por sí, su imagen y prestigio debería atraer a los clientes y se incomodan de exponerse tan públicamente en la comercialización de sus servicios. Por esta razón muchos consultores tienen poco entusiasmo e imaginación en abordar esta tarea tan fundamental para tener continuidad y éxito financiero.

También podemos pensar que como se trata de un intangible, los consultores tienen poca claridad de cómo vender los beneficios de su servicio frente a la incertidumbre que plantea cada cliente.

En algunos consultores se observa que hay falta de seguridad y auto estima lo que también les dificulta enfrentar esta actividad.

El consultor debe vender tanto su capacidad técnica para resolver el problema de su cliente, como su capacidad humana para relacionarse con él y esta venta sucede antes, durante y después de terminada la consultoría, es decir, es un proceso permanente en la relación con el cliente.

La actividad de la consultoría la mayoría de las veces se inicia porque los consultores tienen un conocimiento o una experticia, que otros conocen que posee, y son ellos quienes se convierten en sus primeros clientes.

Es así como la forma tradicional de promocionar los servicios de consultoría ha sido a través de referidos. Por eso ha sido tan importante el dejar una muy buena imagen con los clientes atendidos para que ellos se conviertan en promotores naturales de sus servicios como consultor. Los clientes prefieren contactar a un consultor que les sea recomendado o sugerido por alguien conocido, que a un consultor totalmente desconocido.

No obstante, los consultores se ven abocados a utilizar estrategias de comercialización de servicios y estas cada vez están siendo más aceptadas y usadas en la profesión de consultoría.

“Los consultores de empresas disponen de una amplia gama de técnicas para crear su fama e imagen profesionales o asentar su práctica en la mente de los clientes. Su objetivo no es comercializar cometidos individuales, sino conseguir que los clientes potenciales se informen acerca de la empresa consultiva y sus productos y se interesen por ella, y crear oportunidades para establecer contacto con esos clientes. Algunas técnicas apuntan a las relaciones públicas y creación de imagen y otras técnicas tienen por objeto despertar el interés de los clientes proporcionando directamente otro servicio técnico útil, por ejemplo, información o capacitación”, (Kubr, 2012) pág. 597-599.

La mayoría de consultores a través de conferencias y talleres de capacitación aumentan sus conocidos quienes se convierten en promotores de los conocimientos que tienen para ofrecer a las organizaciones.

Por otro lado, es poco usual que las empresas publiquen sus necesidades de consultoría a menos de tratarse de empresas del estado que por la política de transparencia abren licitaciones. Sin embargo, a veces se encuentran, aún en la empresa privada, invitaciones a presentar propuestas técnicas para ejecutar un proyecto, donde el cliente tiene claro sus necesidades y lo que quiere que se haga. Estos proyectos que anuncian los clientes suelen ser grandes y atractivos para muchos consultores, sin embargo el consultor debe pensar si le conviene o no participar ya que algunos, por experiencia de las autoras, se caracterizan por:

1. Ser una forma en que se apropian del contenido de la propuesta para definir los términos de referencia para abrir nuevas licitaciones o invitaciones.
2. Tener previamente seleccionados a los consultores a quienes se les va a dar el contrato e invitan a proponer para cumplir un requisito de llamar a concurso.
3. Enfrentar una competencia dura al haber muchos interesados e invitados a participar.
4. Hacer un trabajo arduo de preparación para poder ajustarse a los requerimientos para realizar una propuesta.
5. Invertir un tiempo considerable en la preparación de la pro-

puesta la cual muchas veces tiene un costo elevado que no se recupera.

6. Ser largo el proceso de selección. Muchas veces piden información adicional, ajustes a la propuesta y en ocasiones piden que se redacte de nuevo lo que implica varias visitas al cliente y entrevistas con los funcionarios.
7. Ser extenso el proceso de contratación, ya que exigen documentación compleja como pólizas y publicaciones en el diario oficial, entre otras.
8. Finalmente, en algunos casos los contratantes esperan que el consultor les retribuya el hecho de haber sido seleccionados.

Por todas estas razones el consultor debe establecer juiciosamente una relación costo beneficio de su participación en estas ofertas públicas.

En tiempos más cercanos los consultores, como otra cantidad de profesionales, han tenido que incursionar en actividades tradicionales de mercadeo de sus servicios profesionales y de esta manera aumentar su cartera de clientes.

Otra forma como los consultores han promocionado sus servicios ha sido a través de la producción de artículos o libros los que les sirven para promocionar su imagen y aumentar su prestigio en esferas de la academia. Los congresos, simposios, eventos gremiales, ferias empresariales y comerciales también han sido escenario para promover la imagen y los conocimientos que poseen los consultores. Lo mismo sucede con la participación en investigaciones empresariales y gerenciales.

De otra parte, la participación activa en eventos que le permitan darse a conocer y aumentar el número de nuevos contactos con empresarios es de muy buena recomendación.

"A todo consultor de empresas le interesa mantener relaciones sociales con el personal de dirección y ser considerado como alguien que pertenece a los círculos gerenciales y empresariales. Estos contactos hacen visible al consultor ante numerosos clientes potenciales que preferirán tratar con una persona que

conocen a través de contactos profesionales y sociales antes que con un desconocido...

...Las actividades privadas sociales, de beneficencia, culturales y deportivas proporcionan oportunidades para establecer contactos informales que pueden proporcionar nuevos negocios." (Kubr, 2012) pág. 607.

Los métodos directos de comercialización de servicios que menciona Cohen (Cohen, 2005) también pueden ser empleados por el consultor, estos son:

- Correo directo
- Llamada en frío (sin previo aviso)
- Publicidad de respuesta directa
- Directorios
- Páginas amarillas
- Ex empleadores
- Internet

El correo directo o como otros lo llaman "cartas en frío", se refiere a mandar por correo postal, cartas, *brochures*, plegables para ofrecer los servicios de consultoría a posibles clientes dentro del segmento de mercado que el consultor haya elegido trabajar. Ello requiere de tener listas de correo de clientes potenciales que pueden conseguirse en el mercado o las puede construir con bases de datos propias. Esto implica hacer grandes envíos por correo para tener un respuesta muy pequeña estimada en el 10% de nuevos contactos para visitar y ofrecer personalmente su servicio.

Después de hacer los envíos se realizan las llamadas en frío, es decir sin previo aviso, haciendo referencia al mensaje enviado por correo y solicitando una cita con la persona objetivo, la que tenga más autoridad. Después de haber logrado una cita con el cliente ya depende de las habilidades del consultor o su delegado de impactar positivamente y motivarlo a que se le haga una propuesta.

Este método es poco exitoso ya que los ejecutivos y sus secretarías protegen su tiempo y solo aceptan la llamada o la visita si el mensaje enviado ha sido lo suficientemente sugestivo para atenderlo

o si responde a una necesidad actualmente sentida. Adicionalmente, el consultor en la mayoría de los casos no puede hacer la visita por estar dedicado a la ejecución de sus proyectos, motivo por el cual tiene que delegar en otros las visitas a clientes potenciales.

El principal reto que afronta el consultor al delegar esta actividad, para poderse concentrar en el desarrollo de los proyectos de consultoría, es encontrar una persona que transmita tanto el prestigio, la experticia y el conocimiento de lo que el consultor tiene para ofrecer. Al vender servicios profesionales de consultoría es la imagen del mismo consultor la que se vende y es difícil delegar la venta de la imagen en otra persona que no tiene suficiente conocimiento técnico.

Los demás métodos directos expuestos por Cohen están siendo complementados a través de internet. Hoy en día los consultores, ya sea a nivel personal o de empresa de consultoría, cuentan con el recurso de las páginas web para hacer presencia en internet y promocionar sus servicios. Con el fin de hacer efectiva esta posibilidad de darse a conocer el consultor requiere posicionar su página web en los motores de búsqueda como: Google, Yahoo, Bing. Igualmente hacen presencia en portales profesionales además de los directorios impresos que cada vez se usan menos. Una nueva forma de anunciar sus servicios es haciendo presencia en los espacios digitales donde el target actúe a través de Google Awards.

Esta forma de promocionarse "on line" a través de la instancia Web 1.0 donde el consultor es quien maneja el contenido está siendo reemplazada por el uso de la instancia Web 2.0 para conseguir clientes, interactuar con ellos y dirigirse a un target específico. Esto le plantea un nuevo reto al consultor.

Cohen también habla de los métodos indirectos de marketing como los más viables para ser usados por los consultores, ya que el consultor por estar concentrado en su trabajo con los clientes poca posibilidad tiene de emplear los métodos directos, que aunque pueden ser más rápidos que los indirectos, son de más difícil ejecución pues requieren de invertir mayor tiempo y dinero (Cohen, 2005).

Los métodos indirectos que menciona en la página 49 son:

- *Hablar ante grupos*
- *Enviar boletines noticiosos*
- *Ser miembro activo de asociaciones profesionales*
- *Formar parte activa de organizaciones sociales*
- *Escribir artículos*
- *Escribir un libro*
- *Escribir cartas al director (Páginas editoriales de los periódicos)*
- *Dictar cursos*
- *Dictar seminarios*
- *Distribuir comunicados publicitarios*
- *Intercambiar información, datos y recomendaciones con consultores no rivales*

También dentro de los medios indirectos de promoción es útil emplear medios de información pública, como prensa, televisión, radio donde el consultor tenga la oportunidad de presentar sus opiniones y conceptos, en entrevistas, mesas de trabajo y debates.

Aun cuando estos métodos propuestos por Cohen están aún vigentes para los consultores, podemos adicionar los del mercadeo digital que cada vez se están usando con más frecuencia como son: crear blogs relacionados con su actividad de consultoría, participar activamente en redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Google +) compartiendo sus conocimientos y estimulando debates interesantes y desarrollar boletín de noticias de su actividad. De esta manera, el consultor aprovecha la inmediatez y la posibilidad de interactuar con los posibles clientes, los usuarios de servicios de consultoría y en general la comunidad que se puede beneficiar con sus servicios. Es por eso que el consultor en su estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde el target interactúe, buscando influenciar opiniones y opinadores, mejorar los resultados de los motores de búsqueda, y analizando la información que estos medios provean para optimizar el rendimiento de las acciones tomadas. Aquí si le es más conveniente al consultor delegar en un experto en mercadeo digital el diseño de su estrategia y el mercadeo de su imagen personal.

De otra parte, el consultor debe mantenerse informado y participar activamente de las redes de consultores que se crean en su localidad ya sea patrocinadas por las cámaras de comercio o por asociaciones gremiales.

Para poder comprender bien el proceso que debe de hacer el consultor en la comercialización de sus servicios se requiere, como lo propone Kubr, comprender el proceso de compra del cliente, así podrá identificar qué cosas debe de hacer y decir para impactarlo positivamente.

Habiendo identificado igualdad en las competencias técnicas, según Kubr (Kubr, 2012) pág. 596.

"los clientes darán preferencia a los consultores:

- *Con quienes están dispuestos a trabajar y desean trabajar*
- *Que entiendan sus preocupaciones, intereses y preferencias personales*
- *Que den prueba de un auténtico deseo de ayudar a su cliente*
- *En quienes puede y está dispuesto a confiar"*

Recordamos que el consultor en su estrategia de comercialización de sus servicios debe atender tanto a los aspectos técnicos como a los aspectos psicológicos en su relación con el cliente. El consultor debe tener cuidado en las primeros encuentros de no contradecir abiertamente al cliente para no ser percibido incompetente. Debe ser prudente y sincero para que el cliente no lo vaya a interpretar como manipulador en el proceso de venta.

Según Kubr (pág. 595),

"la comercialización atinada de los servicios de la consultoría se rige por 7 principios generales:

1. *Considerar las necesidades y exigencias de los clientes como el elemento central de toda la comercialización*
2. *Recordar que cada cliente es excepcional*
3. *Necesidad de no dar una imagen falsa*
4. *No ofrecer más de lo que se puede entregar*
5. *Necesidad de abstenerse de denigrar a otros consultores*

6. *No debe olvidarse nunca de que se comercializa un servicio profesional*
7. *Procurar alcanzar un rendimiento técnico igualmente elevado en la comercialización y ejecución de los servicios"*

En las actividades de comercialización el consultor debe atender también a las principales resistencias que tienen los clientes para contratar a un consultor, las que son mencionadas también por Kubr en la pág. 596:

- Resistencia a admitir que se necesita un consultor
- Dudas acerca de la competencia e integridad del consultor
- Temor de llegar a depender de un consultor
- Temor de unos honorarios excesivos del consultor
- Sensación general de incomodidad e inseguridad

Al conocer estas resistencias el consultor puede incluir en su estrategia de comercialización tácticas dirigidas a aminorar las reservas que pueda tener el cliente dándole seguridad de que el aceptar un consultor no es indicativo de incompetencia sino de sagacidad; debe darle a conocer casos de éxito, testimonios y referencias que le den seguridad de su idoneidad; demostrar el interés de crear independencia y autosuficiencia en el cliente para resolver sus propios problemas; justificar sus honorarios de acuerdo a las tarifas del sector y a la relación costo- beneficio, así como, a los valores agregados que va a recibir a cambio. De igual manera, es importante enfatizar la ética con que trabaja el consultor, asegurándole al cliente que el trabajo que se propone es necesario, resuelve el problema, no va a generar otras dificultades, y de que se va a proceder con reserva y confidencialidad en el manejo de la información.

Al lector le puede ser útil conocer también los criterios para la selección del consultor tomados de una guía de la OIT²³ que presenta Kubr en la pág. 598 (Kubr, 2012) que a continuación enumeramos:

²³ M. Kubr. *Cómo seleccionar y trabajar con consultores*. Guía para el cliente (Ginebra, OIT, 1995) págs 77 -78

1. Integridad profesional
2. Competencia Técnica
3. Relación con el consultor
4. Concepción del cometido
5. Capacidad de prestar servicios
6. Capacidad para movilizar otros recursos
7. Costos de los servicios
8. Certificación de la competencia (profesional) y/o calidad
9. Imagen profesional del consultor

Respondiendo satisfactoriamente a todos estos elementos en sus estrategias de promoción de sus servicios, el consultor puede asegurar muy posiblemente la consecución de nuevos clientes.

De otra parte, no hay que olvidar que la consecución de nuevos clientes es significativamente más costosa que el venderle a clientes actuales y anteriores donde se encuentra el mayor porcentaje de las ventas de las empresas consultoras. Por ésta razón es conveniente invertir en estrategias de seguimiento y fidelización de los clientes.

Nuevamente le señalamos al lector la importancia de que las actividades de comercialización se hagan durante todo el proceso de relación con el cliente. Kubr (Kubr, 2012) págs. 615 - 616 recomienda a los consultores la comercialización de sus servicios durante la ejecución misma de los proyectos de consultoría, lo cual puede conseguir a través de:

- *"Estando alerta a cualquier indicio de insatisfacción o aprehensión del cliente con respecto al método adoptado, los progresos conseguidos, los gastos efectuados o el comportamiento de su equipo.*
- *Manteniendo al cliente plenamente informado de los progresos de la tarea y examinando con él todos los problemas y dificultades potenciales lo antes posible.*
- *Manteniéndose atento para captar otras oportunidades de trabajo (más allá del alcance del contrato en marcha) y mencionándoselas al cliente de una forma apropiada.*
- *Demostrando plenamente al cliente que se ocupa de él y*

que no escatima esfuerzos para prestar un servicio valioso según los criterios del cliente y no del consultor.

- *Resistiendo, no obstante, toda tentación de extender el cometido más allá de los límites necesarios para aumentar sus ganancias actuales."*

De otra parte, no podemos dejar de lado la venta cruzada, que hace referencia a venderle otros servicios en temas diferentes a nuestros clientes actuales, aprovechando para disminuir los tiempos y costos de un conocimiento mutuo y beneficiándose de la confianza que se ha establecido en la relación. No obstante, algunos clientes la evitan por el temor de estar contratando a un consultor no especializado en el tema y a generar dependencia del mismo en su gestión, así mismo, por perder la posibilidad de contar con diversas experticias y calidades profesionales de otros consultores.

Como hemos puntualizado los consultores deben asignarle importancia a continuar la comercialización de sus servicios con clientes antiguos, lo que le brinda mayor posibilidad de afianzar la relación con el cliente, haciéndole sentir que continúa interesado por sus problemas y que está pendiente de sus nuevas necesidades. Estos clientes pueden por si solos volver a buscar al consultor si le reconocen su competencia técnica, si disfrutaron trabajando con él y si lo tienen a mano para empezar a trabajar más rápidamente en el tema que los agobia en esta nueva oportunidad. El consultor debe mantener informado a su cliente antiguo con nuevas ideas y servicios, que demuestren que está promoviendo y mejorando sus servicios, que se está actualizando, se tienen nuevas competencias y que continúa interesado por sus clientes.

Recordemos que el consultor también debe conocer la forma en que los clientes compran los servicios de consultoría en el sector al que dirige sus servicios, con el fin de que su estrategia comercial se adecue a esa forma para tener ventas exitosas.

De acuerdo con la experiencia de las autoras no se deben escatimar esfuerzos en las actividades de comercialización para poder crecer, ya que es un factor de éxito para el consultor y las empre-

sas de consultoría. La comercialización debe ser continua y estar plenamente integrada con todas las actividades administrativas de la consultoría, debe ser el elemento central de la estrategia de los consultores.

El reto del consultor está en permanentemente examinar y evaluar sus prácticas actuales de comercialización para enfocarse en su mejoramiento y aprovechar las nuevas oportunidades del mercado, sin ser ésta un área de su experticia. Debe decidir si esta actividad la puede dirigir por sí mismo el consultor o si debe contratar los servicios profesionales de un experto para llevarla a cabo de forma sistemática teniendo en cuenta la capacidad de respuesta del consultor o de la empresa de consultoría para la prestación de los servicios.

La comercialización como proceso debe responder a un programa claramente planificado que determine los objetivos, las actividades y los recursos que se deben disponer, así como, los plazos para alcanzar los resultados propuestos.

Adicionalmente, el desafío del consultor está en determinar en qué momento de la realización del trabajo ya contratado debe de iniciar los esfuerzos de comercialización y cierre de la venta de nuevos proyectos. Esto con el fin, tanto de llegar a no tener trabajo cuando termine sus proyectos actuales, como de estar sobrendido, no pudiendo cumplir con los trabajos contratados. Es decir, para evitar que el número de contratos sea insuficiente o excesivo, como lo dice Kubr, pág. 622.

"La intensidad de la actividad de promoción debe estar influida por la duración de los cometidos actuales y la magnitud y extensión de los cometidos futuros".

Según el mismo autor, los consultores tienen que dedicar un 20 al 30% de su tiempo a la comercialización y algunos gastan entre el 5 y el 25% de sus ingresos en estos esfuerzos, todo depende de los medios elegidos en la estrategia de comercialización, pero le puede dar al consultor una idea de la importancia de esta actividad en su ejercicio profesional.

Capítulo 11 El reto de forjar el perfil del consultor exitoso

El lector puede haberse dado cuenta en los anteriores capítulos las máximas exigencias del perfil del consultor. Para poder afrontar los retos y los hitos del proceso de consultoría, el consultor debe desarrollar muy buenos niveles de competencia e igualmente debe de estar en permanente evolución y crecimiento para alcanzar impactar a personas, grupos y organizaciones.

Sobra decir que en su perfil el consultor debe tener estudios profesionales, preferiblemente a nivel de maestría o doctorado que le permitan afrontar con idoneidad los temas de su área de consultoría. Igualmente la experiencia es fundamental para complementar sus conocimientos y desarrollar experticia en su tema de servicio. Es la experiencia profesional que brinda la madurez necesaria para entrar a analizar situaciones organizacionales con buen criterio y es ésta mejor valorada por los clientes que los títulos académicos. La experiencia permite desarrollar competencias para el manejo de las relaciones y el liderazgo de los grupos, así como, para alcanzar buenos niveles de inteligencia emocional.

El consultor debe complementar su formación en temas de consultoría, tecnología y andragogía que le permitan impactar y desarrollar a las personas dentro de las organizaciones.

A continuación vamos a describir las características deseables que todo consultor debería poseer con el fin de ejercer a cabalidad esta profesión. Consideramos que no siempre estas características esta profesión. Consideramos que no siempre estas características se encuentran en la mayoría de los consultores, ni que estén plenamente desarrolladas en ellos, pero pensamos que es deseable

que todos estén en la posición de mejorar sus niveles en cada una de ellas.

En la práctica es deseable lograr que estas características estén presentes en el equipo consultor que va a atender al sistema cliente, ya que como dijimos, es muy difícil encontrarlas todas ellas reunidas en una sola persona.

Estas características hacen referencia tanto a aspectos que vienen con el *ser*, es decir con la identidad de la persona, como son los valores que se reflejan en las actitudes y los intereses que desarrollan como individuos y que ponen al servicio de su actividad consultora; como aspectos relacionados con el *hacer*, los que se refieren a la forma exitosa de hacer las cosas, incluidas aptitudes, competencias y conocimientos que les son necesarios para alcanzar resultados efectivos.

Valores

Consideramos como valor lo que el consultor debe cultivar como importante en su relación con el cliente, aquello que se desprende de sus principios personales y profesionales y que deben orientar su comportamiento como persona y como consultor.

En nuestra experiencia como consultores hemos encontrado los siguientes valores como fundamentales para ejercer esta actividad:

- **Transparencia.** Es fundamental que el consultor en todas sus actuaciones refleje transparencia, es decir, que actúe abiertamente con sinceridad, sin tener agendas ocultas. Esto genera confianza en las personas y le va a facilitar ser aceptado y reconocido.
- **Honestidad.** Es importante que en sus actuaciones manifieste honestidad, siendo fiel a sus principios, valores y compromisos; respetando la verdad y la justicia en sus actos. El consultor es honesto cuando se comporta con integridad, cuando practica lo que enuncia y lo que piensa, cuando es coherente.

- **Lealtad.** El consultor debe ejercer su profesión siendo leal tanto a sus principios y valores como a sus clientes. Manifiesta lealtad prevaleciendo la relación con sus clientes, cumpliendo sus compromisos aun en circunstancias cambiantes, siendo reservado con la información, manejando la confidencia de sus dificultades y sintiendo la obligación de proteger sus intereses.
- **Respeto.** En todas sus actuaciones el consultor debe expresar consideración, respeto y aprecio por los demás cuidando de no herir ni mal tratar a otros, logrando que los demás se sientan reconocidos, aceptados y valorados.
- **Calidad.** Las intervenciones del consultor deben reflejar el valor de la calidad, agregando valor al cliente buscando siempre los mejores resultados con eficacia y eficiencia. El consultor debe propender por estándares más altos en lo que propone, debe actuar con una actitud enérgica y comprometida de esfuerzos sinceros para lograr una ejecución talentosa.
- **Cumplimiento.** El cumplimiento es otro valor indispensable en el consultor para lograr éxito en sus proyectos. Se refiere a cumplir sus compromisos tanto en los resultados propuestos como en la forma de conseguirlos. Para ello debe cumplir con su palabra y con sus promesas, respetando acuerdos tanto en acciones como en tiempos.
- **Humildad.** El valor de la humildad debe estar presente en todo consultor para reconocer sus limitaciones y debilidades actuando de acuerdo con estas. Debe ser cuidadoso para evitar tomar una posición soberbia, orgullosa y prepotente por el único hecho de ser consultado. No debe temer preguntar, no conocer y no ser autoridad en el rol que desempeña.
- **Ética.** El consultor debe comportarse con ética, respetando las costumbres y normas que dirigen su comportamiento en la actividad profesional de la consultoría y en la cultura de la organización.

Las principales situaciones en que el consultor debe demostrar su ética son descritas Cohen, y hacen referencia a cuando (Cohen, 2005) págs. 202 a 207:

1. *El cliente ya conoce la solución que quiere para un problema, solo quiere al consultor para que confirme una información que ya conoce.*
2. *El cliente quiere que omita información en su informe escrito por su propia conveniencia.*
3. *El cliente quiere información privada que usted conoció cuando era empleado de otra empresa o cuando trabajó con otro cliente.*
4. *El cliente quiere que usted le mienta a su jefe.*
5. *Usted es un buscador de personal ejecutivo y un alto funcionario de la empresa de un cliente le solicita que lo proponga para otro puesto en otra empresa.*
6. *El cliente quiere que usted facture un monto mayor o menor que el real.*

Adicionalmente a estas situaciones, en nuestro contexto socio político y de la mayoría de los países latinoamericanos, lamentablemente los consultores pueden recibir propuestas de aumentar sus honorarios para repartirlos con la persona o personas que toman la decisión de contratación. Una situación que requiere de una decisión ética por parte del consultor.

Intereses

De acuerdo con la propia experiencia de las autoras en el ejercicio de consultoría por tantos años, de lo que han observado en colegas del área y de los comentarios realizados por sus clientes es fundamental que los profesionales que se quieren desempeñar en esta actividad tengan una disposición natural y un gusto especial por:

- Servir al cliente
- Trabajar con las personas
- Disfrutar del aprendizaje
- Promover el mejoramiento

- Diagnosticar y resolver problemas
- Trabajar bajo presión
- Manejar la incertidumbre como una oportunidad

Si usted como consultor no disfruta de los anteriores intereses se le va a dificultar desarrollar pasión por su actividad lo que le impedirá obtener excelentes resultados. Puede que en principio usted identifique que no todos estos intereses los comparte en el momento, pero debe tener la conciencia de explorar y desarrollar los intereses que le hacen falta para poder desarrollar con gusto la actividad de la consultoría. Por ejemplo, el trabajar bajo presión no siempre es una condición que uno disfrute, sin embargo, si se tiene una buena motivación de logro puede convertirse en un reto para cumplir cortos plazos con los que frecuentemente se mueven las organizaciones.

La consultoría es una actividad que implica la relación con otro, el cliente, quien tiene una necesidad. De tal manera que si el consultor no posee la sensibilidad para reconocerla y el deseo de satisfacerle esa necesidad no va a tener una actitud de servicio que lo oriente a resolver la dificultad que le plantea el cliente. Estos resultados en la mayoría de los casos se obtienen a través de las personas que trabajan en la organización y solo disfrutando de la interrelación con las personas el consultor va a tener mayor efectividad en el alcance de sus metas.

Cada organización es un mundo, un ente complejo que debe tomarse como un reto para descubrir. El consultor debe generar curiosidad de cómo el cliente logra esos resultados y qué potencial tiene para el cambio. Esto implica el aprender de su funcionamiento y de cómo lograr mejores beneficios. El consultor debe sentir gusto por conocer nuevas formas, abrirse a nuevos procedimientos, retarse en su conocimiento e investigar y acopiar nueva información para validar la suya o para encontrar nuevas teorías o metodologías con que afrontar las realidades organizacionales. Este interés por aprender le va a permitir al consultor comprender a la organización y valorar sus logros y realizaciones para ajustar sus iniciativas de cambio.

Si el consultor está abierto a aprender estará también abierto al cambio lo que le va a facilitar promoverlo en su cliente. Esto implica una capacidad de manejar la incertidumbre y lo imprevisible para la realización de nuevas formas de hacer las cosas, dándose la oportunidad de ensayar, manejar el error y buscar nuevos caminos.

De otro lado, el consultor debe encontrarse atraído por el diagnóstico, es decir por la evaluación de las realidades actuales del cliente para discernir cuales de ellas hay que mantener y conservar y en qué puntos hay la necesidad de gestionar un cambio para la obtención de los mejores resultados que busca el cliente y que fueron motivo de buscar el consejo de un consultor.

Actitudes

Creemos de utilidad para el lector reflexionar acerca de las actitudes que le permiten desempeñar su oficio de consultor con mayor probabilidad de éxito.

Entendemos como una actitud la predisposición a obrar de determinada manera. Es la tendencia a emitir con mayor facilidad, más unos comportamiento que otros.

Las principales actitudes que debe desarrollar el consultor según nuestra experiencia son:

- Actitud de servicio
- Actitud positiva y optimista
- Actitud proactiva
- Actitud retadora con la situación

La actitud de servicio lleva al consultor a querer colaborar, a pensar en el bien de las personas y de las empresas con generosidad. El consultor debe estar dispuesto a resolver inquietudes, a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, así como a facilitar la acción de las personas y los grupos dentro de la organización. El consultor debe ser cordial y demostrar agrado en ayudar y servir a las personas.

El consultor debe demostrar una actitud positiva pensando que las cosas son posibles y se pueden llevar a cabo. Esto implica tener una actitud apreciativa de las situaciones, reconociendo lo que funciona, percibiendo las habilidades y talentos de las personas y enfocando su pensamiento en una visión optimista de las realidades que se presentan. Al vaticinar resultados positivos está atrayendo de ésta manera buena energía. Es importante también que el consultor tenga los pies en la tierra, sea práctico y realista, evitando llegar a ser iluso e ingenuo por pretender ser optimista.

Es también vital que el consultor sea proactivo, que tenga capacidad para hacer que las cosas sucedan y siempre tienda a anticipar situaciones para prevenir y no solo reaccionar a realidades ya dadas. El consultor debe estar atento a los posibles rumbos que puedan tomar las cosas, teniendo visión de futuro, lo que les permite desarrollar planes alternativos para evitar problemas. Debe estar capacitado para actuar antes de que aparezcan las cosas, tanto para hacer que estas ocurran, como para evitar que sucedan o que sus efectos sean mayores cuando son negativas. Esta actitud le facilita tener libertad de elegir sus acciones y de desarrollar ideas innovadoras para no verse afectado por las circunstancias.

Es muy positivo que el consultor tenga además una actitud arriesgada para asumir retos y desafíos en lo que pretende lograr. No se debe conformar con las circunstancias que se presentan, debe tener una actitud de buscar nuevas alternativas para lograr lo que se propone, así las circunstancias no sean lo más favorables.

Aptitudes

Adicionalmente a los valores, intereses y actitudes el consultor debe presentar ciertas aptitudes que le faciliten cumplir con su rol en la organización. Estas aptitudes hacen referencia a las capacidades de tipo intelectual que le dan la posibilidad de desarrollar su actividad consultora correctamente y con efectividad. Estas aptitudes pueden ser de carácter cognitivo, emocional o físico. La aptitud está asociada con la habilidad natural del consultor, con sus rasgos de personalidad, con los conocimientos que adquiere a partir del aprendizaje y su inteligencia.

Dentro de nuestra experiencia un consultor con buenas aptitudes debe ser:

- Claro
- Metódico
- Observador
- Analítico
- Crítico
- Racional
- Innovador
- Creativo
- Empático
- Inteligente emocionalmente
- Flexible/Adaptable
- Paciente
- Reflexivo
- Comprometido/constante

Es muy conveniente que el consultor tenga un pensamiento analítico crítico que le permita evaluar y comparar situaciones para hacer la investigación y los diagnósticos que requiere su actividad. Igualmente requiere del pensamiento lógico para encontrar causas y posibilidades para solucionar problemas. Todo consultor requiere ser un excelente observador para acopiar información, datos, hechos y emociones que le permitan describir la realidad del cliente.

Debe ser una persona organizada y metódica para poder seguir el curso de diferentes procesos y tareas sin dejar de atender ningún aspecto. Esta aptitud le ayuda para hacer la supervisión y evaluación de las diferentes fases de su proyecto, así como, para la administración eficiente de sus recursos.

Debe ser una persona de pensamiento claro, capaz de organizar en forma lógica las ideas para transmitir las a los demás.

El buen consultor se caracteriza por ser racional, por estar insertado en el mundo de las ideas para poder analizar y evaluar las situaciones, los datos y los hechos. Igualmente debe ser reflexivo para aprender retrospectivamente de las situaciones que enfrenta, para buscar semejanzas y diferencias, para encontrar analogías y hacer comparaciones que le permitan aprender. También debe ser reflexivo pensando detenidamente en los asuntos antes de hablar y actuar.

Lo anterior no deja de lado la inteligencia emocional que requiere para manejar las relaciones y la emocionalidad de las personas. Igualmente para ser empático y llegarle a las personas comprendiendo y reconociendo sus situaciones. La inteligencia emocional le da la posibilidad de tener un control emocional que le permite ser paciente e ir al ritmo de los demás. Adicionalmente, le facilita el desarrollo de la intuición para actuar de acuerdo con “el palpito del corazón”.

Es muy importante que el consultor se caracterice por su capacidad para innovar, saliéndose de los patrones esperados para encontrar nuevas y mejores posibilidades para su cliente. Es ideal que sea creativo para poder presentar ideas originales que permitan una nueva forma de enfrentar los negocios y las organizaciones.

El consultor al tener que trabajar con diferentes clientes, en diferentes sectores y con personas de diferente perfil requiere tener la capacidad de adaptarse a las condiciones particulares de cada cliente. Es importante que su forma de ser le permita ser flexible y cambiar de acuerdo a como se presentan las circunstancias de las personas, de los grupos y del entorno.

Finalmente el consultor debe demostrar constancia, para perseverar ante la dificultad y mantenerse comprometido con su cliente.

Competencias

Las anteriores características del perfil del consultor deben estar presentes en su justa medida en cada una de las competencias que debe desarrollar para hacer exitosamente su oficio.

Entendemos por competencia el conjunto de características personales que aplicadas o demostradas en diferentes situaciones se traducen en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves de la profesión del consultor. Por lo tanto la competencia está constituida por conocimientos, aptitudes, valores, actitudes, comportamientos y habilidades que le permiten al consultor desempeñarse exitosamente. Las competencias están relacionadas con su manera de ser, su manera de pensar y, finalmente, su manera de actuar.

Las principales competencias que debe demostrar un buen consultor en su desempeño profesional son:

- **Liderazgo:** Es la habilidad necesaria para orientar la acción de sí mismo y de otros en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo. Para ello se requiere destreza para impactar e influir el comportamiento de otros siendo honesto e íntegro, modelando las acciones, mostrando el camino y contagiando su entusiasmo. Involucra capacidad para visualizar el futuro, fijar objetivos, hacer seguimiento y retroalimentar el proceso. Implica enrolar y entusiasmar a los demás en la visión que se tiene de los resultados a alcanzar y empoderarlos para hacerla posible, respetando sus objetivos personales e incluyéndolos en la visión.
- **Comunicación:** Habilidad para hacer llegar el mensaje de acuerdo con la intención que se tiene a una persona o grupo de personas. Involucra el manejo tanto de elementos verbales como no verbales y tanto el medio escrito como el oral. Se necesita capacidad de escuchar en forma empática reconociendo las necesidades de los otros y demostrando un real interés por comprender sus sentimientos, posiciones e intereses.

Hace referencia también a la habilidad de hacer preguntas que acerquen a los demás y los coloque en una disposición de compartir informaciones en forma abierta y que permita verificar su grado de comprensión. Implica la habilidad de expresar en forma asertiva sentimientos, necesidades e intereses, haciendo valer tanto los derechos propios, como atendiendo y respetando los derechos de los demás, cuidando a la vez respetar a otros y de no herir susceptibilidades en la relación.

- **Negociación:** Capacidad para lograr el acercamiento de dos o más partes opuestas logrando que ambas o todas modifiquen sus demandas o posiciones iniciales hasta llegar a un acuerdo satisfactorio para todos, basado en una filosofía "ganar-ganar". Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

- **Orientación al cliente:** Interés por escuchar, ayudar y servir a los clientes, por comprender y satisfacer creativamente sus necesidades, aun aquellas no expresadas, adicionando valor y buscando mantener una relación de largo plazo. Esfuerzo por conocer y resolver los problemas de los clientes, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa- cliente, como los proveedores y el personal de la organización.
- **Investigación/ Búsqueda, análisis y manejo de información:** Inquietud y curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas que estén relacionados con su trabajo, con la organización y el sector de negocio que le permitan tener una visión integral de cómo llevarlo a cabo, mejorar su desempeño o la productividad organizacional.

Capacidad para hacerse preguntas, consultar fuentes de conocimiento e información, así como, identificar y asociar los elementos de una información para transformarlos en apreciaciones globales que le permitan encontrar nuevas formas de enfrentar sus responsabilidades laborales.

Tiene en cuenta informaciones para realizar o enriquecer investigaciones de mercados, análisis externo de oportunidades y amenazas del entorno, análisis interno de fortalezas y debilidades, así como, análisis de información académica para mejorar procesos internos de la organización. Habilidad para registrar, clasificar, archivar y usar de nuevo la información en forma ágil

- **Orientación a los resultados:** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, atender las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es la tendencia al logro de los resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- **Trabajo en equipo:** Capacidad de hacer partícipes a todos los miembros del grupo del logro de un objetivo común, que se asume como propio, llevándolos a comunicarse, coordinarse, complementarse, colaborar y comprometerse en la ejecución del proyecto. Implica motivarlos para hacerlos a todos responsables por el resultado final comprometiéndose a dirigir, entrenar, apoyar y reemplazar a otros cuando de ello dependa el logro del objetivo común. Requiere estimular la confianza entre los miembros del equipo de que todos harán su parte para alcanzar la meta final.
- **Relaciones interpersonales:** Habilidad para relacionarse con otros, iniciar y mantener relaciones cálidas, empáticas y cordiales con las personas en su entorno laboral favoreciendo la colaboración y apoyo mutuo en un ambiente de cordialidad y respeto mutuo. Implica la destreza para establecer y mantener contactos que le permitan aumentar su red social favoreciendo la posibilidad de entrar a organizaciones y lograr contactarse con personas de difícil acceso quienes le pueden colaborar en el logro de sus metas de trabajo.
- **Pensamiento estratégico:** Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocios, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
- **Planeación:** Es la capacidad de determinar eficazmente el alcance de las metas y los objetivos de la tarea, del área o del proyecto estipulando la acción, organizando los eventos en el tiempo, identificando los que se pueden hacer simultáneamente o secuencialmente y definiendo los plazos y la asignación de recursos para su realización. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación señalados en los puntos de control del proceso.

- **Organización:** Capacidad para ejecutar lo planeado de manera ordenada, teniendo en cuenta prioridades y urgencias sin olvidar los detalles, cumpliendo con todos los compromisos adquiridos.
- **Seguimiento y control:** Disposición juiciosa de verificar el cumplimiento y el resultado de cada una de las fases o etapas de los planes realizando inspecciones periódicas en los puntos críticos de control del proceso, para detectar las desviaciones que requieran hacer ajustes, con el fin de asegurar el alcance de los objetivos propuestos en los planes de acción.
- **Solución de problemas:** Capacidad para encontrar y remover las causas o modificar condiciones que mantienen una situación insatisfactoria o de mal desempeño, tanto para el cliente como para la organización, con el fin de modificarla satisfaciendo los requerimientos de desempeño del cliente interno o externo, de la situación o proceso, mejorando la calidad y los resultados de productividad de la organización.
- **Toma de decisiones:** Capacidad para emplear el juicio y el razonamiento para elegir la alternativa más apropiada, entre las disponibles, para dar solución a un problema o situación a resolver. Implica identificar, analizar y comprender el problema, sus causas y las condiciones que lo mantienen, para generar diversas y variadas alternativas de solución. Incluye también la capacidad de poner en acción la alternativa elegida verificando que se esté resolviendo la situación y que se estén controlando los efectos de su implementación.
- **Interés hacia el aprendizaje y el autodesarrollo:** Interés por adquirir nuevos conocimientos, desarrollar nuevas habilidades y destrezas para mejorar el desempeño de su labor, aumentar la calidad de su trabajo, enfrentar nuevos retos organizacionales y superar su nivel educativo aumentando su competencia personal y profesional.
- **Administración del tiempo:** Habilidad para administrarse a sí mismo dedicándose a lo verdaderamente importante, aten-

diendo lo urgente y logrando efectividad tanto en el trabajo como en su vida personal. Implica habilidad para tomar decisiones de cómo invertir su tiempo, priorizando y fijándose metas de acuerdo con sus valores e intereses. Involucra acciones para ganar tiempo, manejar los recursos, planear y controlar.

- **Iniciativa:** Capacidad para iniciar una acción sin tener del exterior ningún llamado a hacerlo. Implica utilizar su propio juicio para emplear sus propios recursos y los que encuentra en el entorno organizacional para generar ideas e implementar acciones que permitan enfrentar situaciones, prevenir o resolver problemas.
- **Elaboración de reportes, informes y presentaciones:** Habilidad para compendiar y transmitir información de forma comprensible buscando resaltar lo importante y logrando impactar favorablemente a la audiencia haciéndolos pensar diferente y apropiando la información entregada.
- **Elaboración de diagnósticos:** Habilidad para identificar y describir los estados actuales y las brechas entre estas realidades y los resultados esperados identificando las causas de su desviación y los factores intervinientes que apoyan o la mantienen en el tiempo. Incluye la capacidad para indagar y recolectar datos, analizarlos e interpretarlos para evaluar y describir una cierta condición.
- **Manejo de reuniones:** Capacidad para planear, organizar y conducir las reuniones logrando que las personas participen, se estimule el debate y se guíe el razonamiento para tomar decisiones, encontrar soluciones y desarrollar nuevas ideas.
- **Capacitación y formación a otros:** Hace referencia a la facilidad que se tiene para transmitir conocimientos, estimular el aprendizaje y acompañar a las personas en la adquisición de nuevos conocimientos y desarrollo de destrezas. Incluye la aplicación de métodos de andragogía para facilitar el aprendizaje de los adultos.

El lector ha podido intuir en las definiciones anteriormente presentadas de las competencias la utilidad de ellas en su actividad profesional. Estas competencias generalmente se desarrollan en la experiencia y se pueden complementar con estudios académicos los cuales deben tener un alto contenido práctico para alcanzar niveles de destreza. Es por esta razón que los consultores exitosos son aquellos que han tenido una mayor experiencia en su vida laboral.

Estas competencias son fundamentales para que el consultor logre un desempeño exitoso en los momentos críticos del proceso de consultoría enunciados en el Capítulo 4 - Hitos de la consultoría.

Conocimientos

Para terminar de establecer el perfil del consultor es importante resaltar los conocimientos que debe poseer, ya sean adquiridos por experiencia o por formación académica, que le den las bases (*background*) para desarrollar su actividad. Dentro de estos conocimientos esenciales tenemos:

- Conocimiento experto en su área de desempeño (Teoría/Método)
- Metodologías de diagnóstico y solución de problemas
- Funcionamiento de las empresas y organizaciones
- Procesos humanos y comportamiento de las personas
- Coaching como método de entrenamiento y desarrollo de las personas
- Manejo profesional de los procesos de consultoría
- Uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

Como vemos la consultoría requiere un conocimiento global de las ciencias administrativas, del comportamiento humano y de la tecnología, además de su área de experticia. Es fundamental adicionalmente adquirir conocimiento de la profesión de consultoría encontrándose ya las universidades y las cámaras del comercio impartiendo formación a los consultores, como también ha sido nuestro interés al ofrecer este libro al lector.

Por lo tanto, una vez revisados los valores, los intereses, las actitudes, las aptitudes, los conocimientos y las competencias que les permiten a los consultores desempeñar con éxito su actividad, invitamos a los lectores a que se autoevalúen en cada uno de ellos para desarrollar estrategias de crecimiento y mejorar su desempeño profesional.

Para complementar lo anteriormente expuesto, a continuación presentamos las descripciones que varios consultores han dado de lo que consideran es un consultor exitoso:

- Logra hacer avanzar a las personas y a las organizaciones
- Cuestiona y reta al cliente para cambiar
- Contribuye al resultado solicitado por el cliente
- Identifica necesidades no detectadas por el cliente
- Se ajusta a los estados actuales del cliente y parte de estos para crear la solución que él necesita
- Genera empatía, confianza y credibilidad
- Actúa con compromiso hacia el cliente
- Tiene una actividad profesional auto sostenible y rentable
- Es docto en el tema de desempeño
- Es efectivo, logra el resultado haciendo buen uso de los recursos
- Agrega valor al cliente
- Impacta al sistema-cliente con su servicio
- Mantiene una cultura y política clara de servicio al cliente
- Se orienta hacia el mejoramiento continuo
- Se compromete con la estabilización del cambio logrado
- Desarrolla una relación a largo plazo con el cliente
- Está permanentemente actualizado en teoría y metodología
- Inspira confianza y credibilidad
- Motiva el compromiso del cliente con las recomendaciones
- Es arriesgado
- Muestra rápidos logros medibles
- Se comporta éticamente con integridad
- Su actitud es de aprendiz, no de maestro

En estas descripciones vemos reflejadas las características que anteriormente hemos identificado forman parte del perfil de un consultor exitoso.

Para Kubr, las cualidades que debe tener el consultor exitoso son (Kubr, 2012) pág. 758:

"1. Capacidad intelectual

- *Capacidad para aprender rápida y fácilmente;*
- *Capacidad para observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos;*
- *Buen Juicio;*
- *Capacidad de razonamiento inductivo y deductivo;*
- *Capacidad de sintetizar y generalizar;*
- *Imaginación creativa; pensamiento original.*

2. Capacidad para entender a otras personas y trabajar con ellas

- *Respeto de los demás; tolerancia;*
- *Capacidad para prever y evaluar las reacciones humanas;*
- *Facilidad para establecer contactos;*
- *Capacidad para ganarse la confianza y el respeto;*
- *Cortesía y buenos modales.*

3. Capacidad para comunicar, persuadir y motivar

- *Capacidad para escuchar;*
- *Facilidad para expresarse verbalmente y por escrito;*
- *Capacidad para enseñar y formar a otras personas;*
- *Capacidad para persuadir y motivar.*

4. Madurez intelectual y emotiva

- *Estabilidad de comportamiento y actitud;*
- *Independencia para llegar a conclusiones imparciales;*
- *Capacidad para soportar presiones y vivir con frustraciones e incertidumbres;*
- *Capacidad para actuar con serenidad y de manera tranquila y objetiva;*
- *Autocontrol en todas las situaciones;*
- *Flexibilidad y capacidad de adaptación a nuevas condiciones.*

5. Energía personal e iniciativa

- *Grado adecuado de confianza en sí mismo;*
- *Ambición sana;*
- *Espíritu empresarial;*
- *Valentía, iniciativa y perseverancia en la acción.*

6. Ética e integridad

- *Deseo sincero de ayudar a los demás;*
 - *Gran honestidad;*
 - *Capacidad para reconocer la limitación de la propia competencia;*
 - *Capacidad para admitir los errores y sacar enseñanzas de los fracasos.*
7. *Salud física y mental*
- *Capacidad para soportar las condiciones concretas de trabajo y de vida de los consultores de empresas”.*

Estas cualidades que plantea Kubr complementan y refuerzan las características del perfil del consultor exitoso que hemos venido definiendo.

Con este propósito, es valioso analizar también cuándo los procesos de consultoría son evaluados como exitosos. En el programa de formación de consultores empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá identifican 8 logros de una consultoría impecable, los cuales dan luces también del perfil de un buen consultor (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006) pág. 247:

“....Su proceso de consultoría será impecable si logra:

1. *Que su pericia sea utilizada a su máximo potencial*
2. *Que sus recomendaciones sean implementadas con alta frecuencia*
3. *Que se establezca una relación de asociado (partnership) con su cliente*
4. *Que todas las situaciones con su cliente durante el proceso de consultoría sean gana-gana*
5. *Que se despierte alto nivel de compromiso al interior de la organización de su cliente*
6. *Que usted obtenga el apoyo y el soporte necesario por parte de su cliente*
7. *Que se aumente, en forma constante, el apalancamiento que usted tiene sobre su cliente.*
8. *Que se evolucione hacia una relación de confianza cada día más fuerte*

Para alcanzar estos logros el consultor debe desarrollar maestría en la ejecución de sus quehaceres y dominar las habilidades que la profesión demanda.”

De otra parte, según Cohen, W lo que diferencia a un consultor promedio de un consultor sobresaliente está relacionado en las siguientes área de actuación (Cohen, 2005) págs. 15 a 17:

1. *“Trato con los clientes*
2. *Capacidad para diagnosticar problemas*
3. *La capacidad para hallar soluciones*
4. *Pericia y conocimientos técnicos*
5. *Habilidades de comunicación*
6. *Comercializar y vender habilidades*
7. *Capacidades gerenciales”*

Para el autor los consultores junior deben desarrollar en principio tres habilidades esenciales para ejercer con éxito esta profesión (Cohen, 2005) pág. 18:

1. *“Habilidades comunicativas tanto escritas como verbales*
2. *Dominio técnico de un tema*
3. *Habilidad de llevarse bien con otros”*

Los de mayor experiencia deben desarrollar adicionalmente las siguientes cuatro habilidades:

1. *Capacidad analítica*
2. *Sensibilidad frente a los demás*
3. *Tolerar el estilo de vida de la consultoría de horas de trabajo intensivas en algunos proyectos*
4. *Necesidad de sentir una gran pasión personal por el oficio*

Como el lector podrá darse cuenta el convertirse en un excelente consultor requiere de desarrollar competencias a nivel social, intelectual y emocional que le permitan a través de las personas hacer crecer a las organizaciones y aumentarles su valor.

Este proceso implica desarrollo y madurez, la que se va alcanzando con la experiencia y el aprendizaje que resulta de la reflexión de esa experiencia, hasta desarrollar la verdadera experticia. Para ello el consultor debe estar en un proceso permanente de autoevaluación que le permita identificar sus debilidades para de-

sarrollar estrategias de mejoramiento y crecimiento. En el Anexo 11 – **Autoevaluación del consultor** le presentamos al lector una herramienta para identificar el nivel de desarrollo de cada una de las áreas que conforman su perfil como consultor.

El valor del consultor está en la satisfacción de sus clientes y en sus niveles de competencia.

Epílogo

A través de estas reflexiones acerca de la profesión de la consultoría hemos querido llevar al lector a plantearse los retos que debe asumir para ser exitoso en su actividad.

Los retos aquí presentados, no pretenden ser exhaustivos, sin embargo son los que en nuestra experiencia nos han invitado a desarrollar nuevas competencias y crecer en la profesión.

Hemos pretendido con los temas aquí tratados contribuir a los nuevos consultores y a los que vienen ejerciendo la profesión, a que reflexionen acerca de como sus acciones están agregando valor en sus clientes, aumentando la conciencia de los aspectos importantes a tener en cuenta en cada momento crítico del proceso de la consultoría. Todo lo anterior, con el propósito final de que quien se dedique a esta actividad se esmere en crecer y mejorar su perfil para ser exitoso y contribuir a mejores resultados de las organizaciones y por ende de la sociedad.

Esperamos que esto sea un inicio para seguir construyendo con nuestros lectores un espacio de reflexión acerca de la profesión de la consultoría, visítenos en : www.srlconsultores.com

Anexo 1

Encuesta inicial para precisar solicitud del cliente

1. Identificación de la empresa

Razón social:	Nit:
Página web:	Dirección sede principal:
Ciudad:	Teléfonos:
Sucursales:	
Actividad:	

2. Historia de la empresa

Fecha de inicio:
Detalle del inicio:
Principales logros en el tiempo:

Productos y servicios:

Mercados que atiende:

Características del sector de negocio:

Principales sectores que atiende o tipos de clientes:

Observaciones:

3. Directorio de contactos requeridos para el proyecto

Cargo	Nombre	Correo	Celular

3. Persona o comité encargada del proyecto

Cargo	Nombre	Correo	Celular

4. Estructura organizacional de la empresa

Organigrama

Áreas / Divisiones:

Cargos	Número de personas por cargo

Total de empleados:

5. Proyección de la empresa

Plan estratégico:

Metas a largo plazo:

Metas a mediano plazo:

Metas a corto plazo:
Políticas:
Fortalezas de la empresa:
Debilidades de la empresa:
Principales dificultades por las que atraviesa la empresa:

6. Historial de trabajo de la empresa, alrededor del tema de consultoría

Tipos de programa de calidad que haya manejado la empresa:
Cómo se manejan los reclamos de los clientes:
Qué medios tiene el consumidor para reclamar:
Reclamaciones o demandas por productos o servicios:

7. Expectativas del cliente sobre la consultoría

Motivos para solicitarla:
Resultados esperados de la asesoría:
Recursos disponibles para realizarla
Humanos
Tiempo
Presupuesto económico
Infraestructura
Alcances
Limitaciones

8. Compromiso del gerente y de las directivas

Formas de liderar e impulsar este proyecto:
Posibles limitaciones para participar en el proyecto:
Nivel de participación en el proyecto:

Entrevista realizada por: _____ Fecha: _____

Anexo 2

Autodiagnóstico empresarial

NOMBRE:

FECHA:

OBJETIVOS

1. Evaluar la situación de su empresa.
2. Identificar necesidades de mejora.

ACLARACIONES

1. El autodiagnóstico debe ser diligenciado por el Gerente Y/O REPRESENTANTE LEGAL de la empresa.
2. No hay respuestas correctas o incorrectas.
3. Califique todas las afirmaciones.
4. La información suministrada por usted es de carácter confidencial.
5. La información suministrada por usted en este autodiagnóstico es requisito para evaluar la empresa.

INSTRUCCIONES PARA DILIGENCIAR EL AUTODIAGNÓSTICO

El autodiagnóstico está estructurado en diez (10) áreas de gestión de la empresa, a saber:

1. Planeación estratégica.
2. Gestión comercial.
3. Gestión de operaciones.
4. Gestión administrativa.
5. Gestión humana.
6. Gestión financiera.
7. Gestión internacional.
8. Gestión de calidad.
9. Gestión logística.
10. Empresas de familia.

A cada área corresponden una serie de enunciados, que usted debe calificar de 1 a 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en su empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	
5	La empresa cuenta con metas de operación medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario.	
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación.	
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones.	
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	

17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	
PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN COMERCIAL		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing.	
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones.	

17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	
PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN DE OPERACIONES		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción.	
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio.	
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	

16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	
PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada.	
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	

13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	
PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN HUMANA		
No.	ENUNCIADO	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.	
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	

9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	
PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN FINANCIERA		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	

7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	
PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN INTERNACIONAL		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa vende sus productos o servicios en más de tres ciudades en el mercado colombiano.	
2	La empresa dentro de las perspectivas para los próximos tres años incluye inserción en mercados internacionales.	
3	Ha previsto la protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) en los países hacia los cuales pretende exportar.	
4	La empresa tiene establecidas las fuentes de información para identificar las oportunidades comerciales de sus productos / servicios en mercados internacionales.	
5	La empresa ha realizado estudios de mercado en los países de interés sobre la competencia y condiciones de negociación.	
6	El producto o servicio cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional.	

7	Cuenta con un producto o servicio diferenciado que fabrica o provee con estándares de calidad internacionales y al que le incorpora innovación permanente.	
8	La empresa conoce y tiene previsto todo el proceso y apoyo logístico requerido para la exportación de los productos o servicios.	
9	La empresa tiene establecidas las políticas de precios, descuentos y formas de pagos para el mercado internacional al cual desea llegar.	
10	La empresa ha tenido experiencias en ferias, ruedas o misiones internacionales.	
11	La empresa tiene identificadas sus fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y para hacerle frente a las amenazas del mercado internacional.	
12	Conoce la influencia que tiene sobre su negocio aspectos como, tratados de libre comercio, medidas arancelarias y/o restricciones técnicas.	
13	La empresa conoce las barreras no arancelarias a las cuales puede enfrentarse su producto o servicio (requerimientos medioambientales - normas de responsabilidad social).	
14	La empresa conoce sobre las ventajas y estímulos para la promoción de las exportaciones.	
15	La empresa cuenta con capacidad productiva para atender mercados internacionales.	
16	Su empresa cuenta con un modelo financiero que le permita cuantificar un proyecto de internacionalización.	
17	Realiza contactos con clientes extranjeros o distribuidores internacionales.	
PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN DE LA CALIDAD		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	

6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	
PUNTAJE TOTAL		

GESTIÓN LOGÍSTICA		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa.	
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio.	
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende de los flujos de materiales, dinero e información.	

4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa.	
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico.	
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos.	
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística.	
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico.	
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos.	
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística.	
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios.	
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico.	
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos.	
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa.	
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico.	
PUNTAJE TOTAL		

NOTA: Este componente sólo debe ser diligenciado en caso de que la empresa sea familiar.

EMPRESAS DE FAMILIA		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan.	
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa.	

3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa.	
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar.	
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella.	
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia.	
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros.	
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial.	
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores.	
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia.	
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa.	
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia.	
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa.	
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones.	
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares.	
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia.	
PUNTAJE TOTAL		

RESULTADOS

TABLA DE RESULTADOS		
No.	AREAS	PUNTAJE
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	
2	GESTIÓN COMERCIAL	
3	GESTIÓN DE OPERACIONES	
4	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
5	GESTIÓN HUMANA	
6	GESTIÓN FINANCIERA	

7	GESTIÓN INTERNACIONAL	
8	GESTIÓN DE LA CALIDAD	
9	GESTIÓN LOGÍSTICA	
10	EMPRESAS DE FAMILIA	
	PUNTAJE TOTAL	

Nota: Este autodiagnóstico empresarial elaborado por la CCB se encontró en el 2013 en su página web, ya no existe en su página actual.

Anexo 3

Guía reunión inicial

Empresa:	Persona de contacto:	Cargo:
Necesidad notificada por el cliente:		Tema probable de Consultoría:
Fecha reunión Inicial:		Duración:
Personas que deben asistir:		
Objetivos a lograr en la entrevista		
Iniciales (Ampliar la información del cliente, conocer y ampliar la información de la necesidad percibida por el cliente, establecer la razón por la cual lo contactó a usted)		
Intermedios (Identificar los recursos con que cuenta la organización para atender esta necesidad, presentar sus competencias y experiencia en el tema que requiere el cliente, generar confianza y empatía, reconocer los facilitadores y obstaculizadores para el desarrollo del proyecto)		
Finales (Precisar las inquietudes y expectativas que tiene el cliente, resumir lo expuesto y los acuerdos alcanzados, precisar lo que debe contener la propuesta, concretar el paso siguiente en la relación con el cliente)		

Agenda
1.
2.
3.
4.
Información que requiero ampliar de la organización:
Información que requiero ampliar de la necesidad sentida por el cliente:
Anticipe Información posible con que se va a encontrar (Puntos de vista, actitudes, sentimientos)
Manera de introducir el tema
Argumentos a emplear
Preguntas para desarrollar la discusión: ¿Qué es lo que está necesitando?, ¿Por qué cree que necesita eso?

Preguntas importantes:

¿Qué cambios le gustaría encontrar después de la intervención?, ¿De qué otra forma ha buscado lograr esos cambios?, ¿Qué resultado ha obtenido? ¿Qué cosas piensa se deben hacer para lograrlo?

Preguntas para ampliar:

¿Cómo cree que yo lo puedo ayudar?, ¿Porqué?, ¿Qué resultados espera con la consultoría?, ¿Qué preocupaciones le asaltan con la consultoría?, ¿Qué otras experiencias similares han tenido?, ¿Cuál fue el resultado y el aprendizaje de la organización?, ¿Con qué obstáculos nos iríamos a encontrar?, ¿Cuáles serían los principales retos?, ¿Con qué compromiso podemos contar?

Preguntas para concretar:

¿De qué recursos dispondremos de la organización?, ¿Cómo se comunicará al personal?, ¿Quién se encargará de hacerlo?, ¿Qué límites de tiempo hay?, ¿Qué actividades organizacionales hay, que sean necesarias tenerlas en cuenta para la programación del proyecto?, ¿Cuál sería el rol de la organización en el proyecto?, ¿Quién será el encargado de la implementación de las recomendaciones?, ¿Quién es el líder al interior de la organización del proyecto?

EVALUACIÓN
¿Qué objetivos logró en ésta reunión inicial?
¿Qué otros quedaron pendientes de alcanzar?
¿Qué impacto cree tuvo su presentación con el cliente?, ¿Hicieron preguntas?, ¿Demostraron interés en usted como consultor y en su servicio de consultoría?
¿Qué aspectos requiere usted enfatizar en reuniones posteriores?
¿Cuál es el resultado que espera lograr el cliente con la intervención?
¿Tiene claridad sobre sus problemas y/o necesidades? ¿Hasta qué punto?
¿Por qué busca el cliente ayuda externa?
¿Usted le puede ayudar a satisfacer su necesidad?
¿Su enfoque, metodología, estilo y servicio es el adecuado para esta organización?

Temores y preocupaciones percibidos en el cliente:
¿Qué resistencia anticipa en el contacto, en quien compra, en el usuario de su servicio? ¿Cómo la va a enfrentar?
Elementos Facilitadores – Fortalezas del cliente y suyas como consultor para el tema de consultoría
Elementos Obstaculizadores – Debilidades del cliente y suyas como consultor para el tema de consultoría - ¿Cómo los puede disminuir?
Esquema de participación y compromiso de los actores del proyecto
Aspectos importantes a tener en cuenta en la propuesta

Anexo 4

Evaluación parcial del proceso de consultoría

1. ¿En qué medida se están cumpliendo las expectativas que tenía en cuanto al proceso de la consultoría? Describa:

2. ¿Hasta el momento, cuáles son los resultados que usted observa de la consultoría?

3. Valore los cambios que han ocurrido de 1 a 10, siendo: 1 - Ningún cambio y 10- Un cambio muy importante

3.1. Mejoramiento de las relaciones

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Especifique:

3.2. Cambio en sistemas de trabajo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Especifique:

3.3. Cambio en aprovechamiento del tiempo

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Especifique:

3.4. Cambio en procesos

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Especifique:

4. ¿Cuáles considera usted que son las principales barreras para que el cambio sea más importante?

5. ¿Qué podría hacer usted para superarlas?

6. ¿Qué nuevas destrezas y capacidades necesita para lograrlo?

7. ¿Qué cambios propone en el proceso de la consultoría y por qué?

8. ¿Qué tendría que pasar en la empresa para considerar que la consultoría fue exitosa?

9. ¿Usted a que está dispuesto para lograrlo?

Anexo 5

Estrategia retroalimentación efectiva

ANTES

1. Preguntarse: ¿Qué es lo que quiero retroalimentar? – Precisar el comportamiento.
2. Buscar multiplicidad de razones para que se diera el comportamiento a retroalimentar.
3. Generar curiosidad para identificar cuáles de todas esas posibles razones motivaron al otro a comportarse como lo hizo.
4. Diseñar plan estratégico para retroalimentar: Qué, Cómo, Cuándo, Dónde, Con quién.
5. ¿Qué me mueve a hacerlo? – Validar el interés por el otro.
6. Identificar recursos del otro para recibir retroalimentación.
7. Identificar recursos propios para dar retroalimentación.
8. Valorar la autoridad que poseo frente al otro para retroalimentar: Autoridad formal, moral, personal, de conocimiento.

DURANTE

9. Generar un ambiente de confianza y acercamiento, disminuyendo cualquier tensión que se perciba en la relación.
10. Traer a la conversación el contexto en que sucedió el comportamiento recordando el momento, el lugar, las personas presentes.
11. Describir el comportamiento específico sin calificar ni utilizar adjetivos. Es decir, lo que se dijo, lo que se hizo o se dejó de decir o hacer.
12. Conocer las razones que tuvo el otro para hacerlo.
13. Preguntar acerca de las consecuencias que tuvo o puede tener en el futuro ese comportamiento facilitando la visualización del impacto o efecto del comportamiento sobre otros.
14. Preguntar acerca de otros comportamientos posibles que se hubieran podido dar que evitaran o mitigaran las consecuencias no convenientes del anterior.

15. Reconocer en el otro los recursos que posee para emitir el nuevo comportamiento y/o brindar recursos y apoyo para facilitar la adquisición del nuevo comportamiento.
16. Verificar la comprensión del otro a través de pregunta o solicitando parafraseo.
17. Preguntar acerca de la viabilidad para él del nuevo comportamiento.
18. Disminuir resistencia y objeciones y animar y persuadir para el empleo del nuevo comportamiento.
19. Buscar la aceptación del otro o cuando menos la intención que se tuvo para brindar la retroalimentación.
20. Afianzar la relación antes de separarse.

DESPUÉS

21. Verificar si se empleó el nuevo comportamiento.
22. Identificar las consecuencias relacionadas con el nuevo comportamiento.
23. Reconocer logros.
24. Hacer ajustes y dar nuevo apoyo si es necesario.
25. Afianzar de nuevo la relación.

RECUERDE QUE LA RETROALIMENTACIÓN ES MÁS EFECTIVA CUANDO SE DA LO MAS PRÓXIMA AL COMPORTAMIENTO RETROALIMENTADO.

Anexo 6

Lista de comprobación de cumplimiento del proceso de la consultoría

FASE	ACTIVIDAD	TAREAS	OBJETIVOS A ALCANZAR	VERIFICACIÓN DEL LOGRO
FASE I INTRODUCTORIA	Perfeccionamiento del contrato	Aclaración de alcances y limitaciones	Firmar contrato	
		Definición de requerimientos para el desarrollo del contrato		
		Delimitación de compromisos y responsabilidades de ambas partes		
		Elaboración y firma del contrato		
	Entrevista con encargados del proyecto	Compra de pólizas	Ampliar y aclarar información	
		Identificación expectativas e inquietudes		
		Acuerdos en criterios		
	Definición de comité o persona coordinadora del proyecto	Recolección información general de la empresa	Identificar responsables de la organización	
		Elección de persona coordinadora o de participantes del comité de coordinación		
		Definición del rol del coordinador o comité coordinador		
		Definición de horarios de trabajo		
FASE II RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Realización de plan de trabajo	Definición auditor del proyecto	Determinar pasos del proyecto	
		Diseño de plan de trabajo		
	Ajustes de cronograma y disponibilidad del personal	Discusión de plan de trabajo con comité	Coordinar ejecución del trabajo	
		Elaboración de cronograma		
	Comunicación y sensibilización	Presentación y definición de cronograma	Informar al personal acerca del objetivo del proyecto, de su participación y del plan	
		Envío de circular		
		Reunión previa con el personal		
		Jornada de sensibilización		
	Entrevistas	Citación a entrevistas	Recoger vivencias y experiencias de los empleados	
		Realización de las entrevistas		
		Conclusiones de las entrevistas		
FASE III PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	Reuniones de grupo	Registro de la información de las entrevistas	Recoger vivencias y experiencias de los grupos	
		Identificación de los grupos		
	Aplicación de encuesta	Citación de los grupos	Recoger información en forma estructurada	
		Reporte de los grupos		
	Tabulación de datos	Elaboración de instrumento	Obtener información sistematizada	
		Aplicación de encuesta		
	Reportes de información	Construcción base de datos		
		Aimentación de la base de datos		
	Conclusiones del diagnóstico	Procesamiento estadístico de la información	Explicar los resultados encontrados	
		Generación de reportes de información		
FASE IV DIAGNÓSTICO	Elaboración del diagnóstico	Análisis de la información	Valorar el estado actual de la organización	
		Identificación de resultados, brechas y diferencias significativas		
	Conclusiones del diagnóstico	Elaboración de conclusiones	Explicar los resultados encontrados	
		Rechazo o aceptación de hipótesis o suposiciones		
	Elaboración de informes	Diseño y redacción de informes	Documentar los resultados	
		Diseño de planes de acción		
	Estudio de los resultados	Redacción de conclusiones, recomendaciones y sugerencias	Analizar los resultados encontrados	
		Priorización de acciones		
	Presentación del informe final	Elaboración de la presentación de resultados	Comunicar los resultados	
		Reunión con directivas del proyecto		
FASE VI ENTREGA DE RESULTADOS		Retroalimentación a la organización		

Anexo 7

Retos del consultor en la administración del proceso de consultoría

MOMENTOS DEL PROCESO	RETOS	LIMITANTES O BARRERAS	RECURSOS	HERRAMIENTAS	RESULTADO ESPERADO
Apertura	Generar confianza mutua	<ul style="list-style-type: none"> Prevencción del cliente de contratar un agente externo. Duda de que la decisión de contratación sea la acertada. Reserva del personal directivo frente a una persona externa. Suspensión del consultor de que la información entregada sea suficiente y veraz. 	<ul style="list-style-type: none"> Informar casos de éxito. Sustentar las afirmaciones con evidencias. Fundamentar las acciones con referentes teóricos y metodológicos. Tener apertura y comunicación abierta. Evitar juicios y críticas. Escucha empática. 	<ul style="list-style-type: none"> Portafolio de presentación. Reuniones iniciales de socialización con los diferentes estamentos de la organización. Reuniones de sensibilización del proyecto que se va a ejecutar. 	<ul style="list-style-type: none"> Disminución de prevención. Aminoramiento de la resistencia. Baja de tensión emocional. Apertura al intercambio de información. Espíritu de mutua colaboración. Sentimiento de alianza y de ser coequiperos.
	Motivar a aceptar el proceso de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Resistencia al cambio. No querer salir de la zona cómoda - Status quo. No involucrarse personalmente en el cambio. Mal clima organizacional. Miedo a agendas ocultas por experiencias anteriores o inseguridades personales. Falta de coherencia e integridad con el cambio. Poca credibilidad por experiencias de cambio anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el momento que están viviendo ellos para contextualizar el cambio. Hacerlo pertinente a su trabajo y al plan estratégico de la empresa. Enrolarlo en la visión del proyecto de cambio. Crearles la necesidad del cambio a los diferentes equipos de trabajo de la organización. Mostrar los beneficios armonizando intereses organizacionales y personales. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque apreciativo para visualizar el futuro haciendo uso de la imaginación. Asociación libre para identificar creencias y paradigmas con respecto al cambio. Análisis de fuerzas que impulsan y detienen el cambio. Reuniones de empleados para promover el cambio al evaluar la pertinencia y calidad de: informes, reuniones, aprobaciones, mediciones, políticas y procedimientos. Matriz de priorización de los cambios identificando facilidad e el impacto de los mismos. Entrevista con líderes del proceso de cambio y equipo directivo para analizar las fuerzas del clima organizacional que impulsan y limitan el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener disposición para el proceso de cambio. Tener entusiasmo por lo nuevo que va a pasar.

MOMENTOS DEL PROCESO	RETOS	LIMITANTES O BARRERAS	RECURSOS	HERRAMIENTAS	RESULTADO ESPERADO
Inicio	Buscar tiempo	<ul style="list-style-type: none"> El estrés organizacional. Exceso de trabajo. Exigencias y/o prioridades de otras áreas de trabajo. Falta de coherencia entre el deseo de cambio y la necesidad de invertir tiempo para ello. Desconocimiento de las cargas laborales de las diferentes áreas de trabajo. Falta de entendimiento del proceso de cambio. No contar con buenas estrategias de delegación y administración del tiempo. Ausencia de planeación y definición de prioridades. Procesos de decisión no participativos. Clima laboral no estimulante. Falta de metodología para asignar y hacer el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Unir esfuerzos con otros proyectos que se estén realizando. Establecer nuevas prioridades organizacionales. Redistribuir funciones o proyectos. Delegar. Solicitar ayuda a otras personas, sucursales, trabajadores temporales. Hacer dos actividades al mismo tiempo. Trasladar o aplazar actividades. Suspender o eliminar actividades que no estén agregando valor. Aumentar jornada o reacomodar el horario. Buscar líderes formales que abanderen el cambio y lo promuevan. Establecer agendas por período. 	<ul style="list-style-type: none"> Líderes formales que abanderen el cambio. Metodología participativa para la toma de decisiones. Planeación organizacional. Administración del tiempo definiendo las prioridades según la importancia y la urgencia. Jornadas de sensibilización para estimular el buen uso del tiempo, el empoderamiento y fomentar la delegación. Herramientas tecnológicas para las comunicaciones y la coordinación de tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> Contar con las personas sin estrés. Personas comprometidas con el proceso de cambio y dispuestas a contribuir en él. Agilizar y asegurar la efectividad del proceso de cambio. Reconocer y celebrar logros parciales más rápidamente.
	Identificar líderes naturales del proceso de cambio	<ul style="list-style-type: none"> Personal poco comprometido. Falta de empoderamiento del personal. Falta de liderazgo. Estilo autocrático. Miedo a errar y hacerse visible. Marasmo organizacional. Mal clima laboral y desmotivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un comité de manejo del proyecto. Abrir convocatoria de personas interesadas en apoyar el liderazgo del proyecto al interior de la empresa. Realizar actividad de sensibilización del proceso del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuesta con los líderes formales para identificar en sus grupos de trabajo, personas que se hayan destacado por su iniciativa, impacto, trabajo en equipo, comunicación, capacidad para motivar a otros, capacidad de análisis y solución de situaciones. Convocatoria para incentivar a los líderes sugeridos para motivarlos a ser voceros del proceso de cambio. Taller para desarrollar en los escogidos la competencia de facilitación. Coaching individual y grupal. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener compromiso de las personas al interior de la organización. Impactar más fácilmente a los demás. Irradiar el entusiasmo hacia el entorno. Contar con líderes que sostengan a futuro el cambio iniciado.

MOMENTOS DEL PROCESO	RETOS	LIMITANTES O BARRERAS	RECURSOS	HERRAMIENTAS	RESULTADO ESPERADO
Inicio	Desarrollar estrategias de comunicación del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Falta de recursos económicos. Falta de personal para diseñarlo y ejecutarlo. Falta de recursos tecnológicos. Falta de claridad sobre el propósito de la estrategia. 	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una estrategia de comunicación del plan de acción del proyecto. Desarrollar personaje del proyecto. Desarrollar imagen de campaña. Desarrollar palabras centello (palabras claves, para generar unidad de comprensión). Desarrollar material impreso que promueva el proyecto. Diseño de slogan. Desarrollo del concepto. Campaña educacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Medios de retroalimentación. Cartillas. Afiches. Objeto, personaje o mascota simbólica. Jornadas de sensibilización. Reuniones. Intranet. Correo electrónico. Cartelera. Emisora empresarial. Boletines. Periódico. Circulares. 	<ul style="list-style-type: none"> Generar expectativa. Construir con el lenguaje. Comprometer con el proceso. Estimular emociones positivas con el proceso. Tenerlo presente en el día a día.
Desarrollo	Mantener la energía	<ul style="list-style-type: none"> Otros procesos de cambio que compiten con el nuestro. Afán por entregar resultados. Problemas internos que desmotivan a las personas. Dificultades financieras. Exceso de rotación de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar y enlazar al personal que se está resistiendo y desmotivando. Identificar al líder natural que puede aportar al proceso. Estimular el cambio mental. Resaltar la pertinencia del proyecto para lograr efectividad en el trabajo. Celebración de logros intermedios. Reconocimiento de los líderes. Brindar participación a las personas y los equipos. Validar los aportes de las personas. Hacer reflexiones de lo avanzado y la dirección que se tiene para el resultado final. Mantener y precisar la pertinencia de las acciones y logros obtenidos con el trabajo. Análisis del proceso. Redefinición de prioridades. Evaluaciones parciales y ajustes del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de obstáculos y problemas según lo evidentes que son. Rediseño y optimización de los procesos de la consultoría. Auto-evaluación de la gestión de cambio. Preguntas para análisis de dinámica de reuniones. Llevar un diario de lo que se va descubriendo en la motivación de las personas. Conversación Reflexiva - La Pecera. Retroalimentación efectiva. Entrenamiento a líderes naturales. Celebración y reconocimiento de los logros parciales. Coaching Grupal 	<ul style="list-style-type: none"> Personas y grupos energizados y motivados con el proceso. Claridad de la dirección que llevamos Proceso en evolución. Reconocimiento de logros.

MOMENTOS DEL PROCESO	RETOS	LIMITANTES O BARRERAS	RECURSOS	HERRAMIENTAS	RESULTADO ESPERADO
Desarrollo	Cumplir lo que se promete	<ul style="list-style-type: none"> • Eventos externos e internos disruptivos. • Falta de recursos. • Mal clima organizacional. • Incumplimiento de los acuerdos. • Falta de conciencia de los líderes. • Falta de seguimiento. • Ausencia de apoyo de las directivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar vinculación de lo que se hace con la promesa que se vendió. • Replanteamiento o ajuste de promesa. • Definición de comité auditor. • Cumplir las agendas. • Formar mentores para que acompañen el proceso. • Apoyar al cliente a la superación de obstáculos de la empresa. • Verificar lista de comprobación del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones parciales de los planes para hacer ajustes y adendas al contrato. • Entrevistas, reuniones y talleres de evaluación. • Planes de contingencia. • Planes correctivos. • Cronogramas realistas, contemplando imprevistos. • Comité auditor. • Mentor que acompañe al cliente a superar dificultades. • Técnicas de administración del tiempo. • Lista de comprobación o protocolo de la consultoría. • Preguntas de autoevaluación de la gestión del consultor. • Auditarse con la cotización. • Jornadas para desarrollar más conciencia organizacional de los problemas que sienten los niveles de la base de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos alcanzados. • Crecimiento organizacional y personal. • Satisfacción con los resultados. • Mejor impacto externo.
Cierre	Mantener el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación del personal. • Omisión de inducción al cambio generado. • Acciones erráticas de la dirección. • Escasez de líderes que se apropien del cambio. • Ausencias de modelos del cambio a seguir. • Falta de gestión del cambio. • Insuficiencia de recopilación de aprendizaje organizacional. • Ausencia de acciones de sostenimiento del cambio. • Falta de seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar mentores que sostengan el cambio. • Fomentar los aprendizajes individuales. • Desarrollar el hábito de lo aprendido. • Jornadas de refuerzo del cambio. • Socializar los cambios logrados. • Fomentar la gestión del conocimiento. • Administración del cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de reflexión para lograr aprendizaje. • Desarrollo de hábitos poniendo en práctica lo aprendido. • Documentación: instructivos, guías, manuales. • Jornadas de seguimiento y refuerzo de lo aprendido. • Desarrollo de mentores de la organización. • Estimulación del aprendizaje individual para desarrollar destrezas que generen nuevos resultados en los grupos. • Aumento del cuadrante de la calidad según Matriz de la administración del tiempo de Stephen Covey. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos hábitos adquiridos. • Nueva cultura organizacional. • Ganancias secundarias. • Nuevas competencias desarrolladas del personal.

Anexo 8

Causas de resistencia al cambio

Con el fin de que usted como consultor pueda analizar las posibles causas que están generando resistencia al cambio en personas o grupos, en un proyecto específico de consultoría, califique de 1 a 10, siendo 1 el grado de menor resistencia y 10 el grado mayor de resistencia, los siguientes posibles factores. Adicione los que en su caso particular crea importantes tener en cuenta.

Causa de Resistencia al Cambio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Falta de claridad sobre el proceso de cambio										
Equipo directivo no comprometido										
Falta de liderazgo de los directivos										
Falta de planeación, improvisación										
Renuencia a adquirir nuevas destrezas										
Inseguridad, temor a fracasar o parecer inepto										
Sensación de sobrecarga de trabajo										
Falta de habilidades y destrezas técnicas específicas										
Amenazas de la estabilidad laboral										
Desinterés en cambiar hábitos y costumbres										
Escepticismo por fracasos anteriores										
Temor a perder autoridad, status y control										
Dificultad para trabajar en equipo										
Falta de comunicación interna										
Falta de convicción de que el cambio es necesario										
Aversión al cambio impuesto										
Temor a lo desconocido										
Resistencia a ocuparse de asuntos impopulares										
Dificultad para adaptarse al cambio										
Perturbación de las prácticas, hábitos y relaciones										

Identifique las formas directas con que va a presentar su contenido y las indirectas que podría usar para reforzarlo.

Reconozca las palancas de cambio que va a emplear para gestionar el cambio:

Identifique sus reflexiones acerca de la ética del cambio deseado.

Anexo 10

Grupos potentes - Evaluación comparativa

Teniendo en cuenta los siguientes elementos de un Grupo Potente califique y hágale el seguimiento al desempeño de su grupo en una escala de 1 a 5, siendo 1 un bajo desempeño y 5 un alto desempeño; a lo largo de 4 períodos.

ELEMENTO	PUNTAJE			
	FECHA			
1. Claridad en el propósito				
a) Los miembros del grupo pueden describir (conocen?) el propósito y están comprometidos con él.				
b) Las metas están claras, son retadoras y relevantes para el propósito.				
c) Las estrategias para alcanzar el propósito están claras.				
d) Los roles individuales están claros.				
PROMEDIO				
2. Capacidad de decisión de miembros (Empowerment)				
a) Los miembros del grupo tienen un sentimiento del poder tanto personal como colectivo.				
b) Los miembros tienen acceso a las habilidades y los recursos necesarios.				
c) Las prácticas y políticas son soporte para los objetivos del equipo.				
d) Es evidente el respeto mutuo entre los miembros así como el espíritu de colaboración.				
PROMEDIO				
3. Relaciones y comunicaciones adecuadas				
a) Los miembros se expresan en forma abierta y honesta.				
b) Hay expresiones de entendimiento y aceptación.				
c) Los miembros se escuchan activamente unos a otros.				
d) Se valoran las diferencias de opinión y perspectiva.				
PROMEDIO				

4. Flexibilidad					
a) Los miembros desempeñan diferentes roles y funciones según se requiera.					
b) Los miembros comparten responsabilidades en cuanto a liderazgo y desarrollo del grupo.					
c) Los integrantes del grupo son adaptables a necesidades cambiantes.					
d) Se exploran ideas y aproximaciones diversas.					
PROMEDIO					
5. Desempeño óptimo					
a) La producción del grupo es alta.					
b) La calidad es excelente.					
c) La toma de decisiones es efectiva.					
d) El proceso de toma de decisiones es claro.					
PROMEDIO					
6. Reconocimiento y valoración					
a) El líder y los demás integrantes reconocen y agradecen las contribuciones individuales.					
b) Logros del grupo son reconocidos por los miembros.					
c) Los integrantes del grupo se sienten respetados.					
d) La organización valora y reconoce las contribuciones del grupo.					
PROMEDIO					
7. Alta moral y motivación					
a) Los individuos se sienten bien en cuanto a su pertenencia al grupo.					
b) Las personas están motivadas y seguras de sí mismas.					
c) Los miembros se sienten orgullosos y satisfechos por su trabajo.					
d) Existe un fuerte sentimiento de cohesión y espíritu de equipo.					
PROMEDIO					
GRAN PROMEDIO					

Programa de Formación de Consultores Empresariales de la Cámara de Comercio de Bogotá, pág. 576, Bogotá, 2006

Anexo 11

Auto evaluación del consultor

OBJETIVO: Evalúese según su propia percepción en cada uno de los elementos de las diferentes aspectos que componen el perfil deseable del consultor, donde 1 es un nivel inicial y 5 el de máximo desarrollo de la característica personal que evalúa. Sea lo más objetivo posible sin llegar a sobrevalorar o subvalorar sus propios niveles de desarrollo. Identifique según su reflexión las nuevas destrezas que considera debe desarrollar en futuro próximo.

Aspectos	Elementos de evaluación	Nivel de desarrollo percibido					Promedio	Destreza que debo adquirir
		1	2	3	4	5		
Valores	Transparencia							
	Honestidad							
	Lealtad							
	Respeto							
	Calidad							
Intereses	Cumplimiento							
	Servir al cliente							
	Trabajar con las personas							
	Disfrutar del aprendizaje							
	Promover el mejoramiento							
	Diagnosticar y resolver problemas							
	Trabajar bajo presión							
Actitudes	Manejar la incertidumbre como una oportunidad							
	Actitud de servicio							
	Positivo							
	Optimista							
	Retador con la situación							
Aptitud	Desafiante con el proceso							
	Claro							
	Metódico							
	Analítico							
	Crítico							
	Racional							
	Innovador							
	Creativo							
	Generador de posibilidad							
	Generador de cambio							
	Empático							
	Observador							
	Inteligencia emocional							
	Sensibilidad interpersonal							
	Flexible/Adaptable							
	Paciente							
	Reflexivo							
	Comprometido/constante							
	Control emocional							

Aspectos	Elementos de evaluación	Nivel de desarrollo percibido					Promedio	Destreza que debo adquirir
		1	2	3	4	5		
Competencias	Liderazgo							
	Comunicación							
	Negociación							
	Servicio al cliente							
	Investigación/ Búsqueda, análisis y manejo de Información							
	Orientación a los resultados							
	Trabajo en equipo							
	Relaciones interpersonales							
	Pensamiento estratégico							
	Proactividad							
	Planeación							
	Organización							
	Seguimiento y control							
	Solución de problemas							
	Toma de decisiones							
Conocimientos	Interés hacia el aprendizaje y el autodesarrollo							
	Administración del tiempo							
	Conocimiento experto en su área de desempeño							
	Metodologías de diagnóstico y solución de problemas							
	Conocimiento del funcionamiento de las empresas							
	Conocimiento del comportamiento de las personas							
	Coaching							
	Conocimiento de la profesión de Consultoría							
	Tecnologías de información y comunicación							
	Promedio Total							

Bibliografía

- Atehortua, F.A., Valencia de los Ríos, J.A. & Bustamente, R.E. *Gestión del Conocimiento organizacional: Un enfoque práctico*. Imprenta Universidad de Antioquia, 2011.
- Berrio, G.M. y Ramírez, S. *Comunicación Positiva en el Trabajo*. Bogotá, D.C., 1997.
- Block, P. *Flawless Consulting: A guide to getting your expertise used*, Enhanced Edition. John Wiley & Sons, 2011.
- Buitrago, C.J. Modelo de Gerencia del Conocimiento para una empresa de prestación de servicios. *Proyecto de investigación de Maestría en Administración de la Universidad de EAFIT*. Medellín, Antioquia, 2000.
- Cámara de Comercio de Bogotá. Manual del programa de formación de consultores empresariales. Bogotá, 2006.
- Cohen, W. *Cómo ser un consultor exitoso*. Grupo Editorial Norma, 2005.
- Cooper, R y Sawaf, A. *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Grupo Editorial Norma, 1998.
- Covey, S. *Octavo Hábito: De la efectividad a la grandeza*. Segunda. Printer Colombiana S.A., 2005.
- Covey, S. *Primero lo primero*. Segunda. Editorial Paidós SAICF, 1996.
- Decker, B. *El arte de la comunicación: Cómo lograr un impacto interpersonal en los negocios*. Grupo editorial Iberoamericana, 1992.
- Gardner, H. *Inteligencias Múltiples: La teoría en la práctica*, Paidós, 2011.
- Gardner, H. *Mentes flexibles: El arte y la ciencia de saber cambiar nuestra opinión y la de los demás*. Paidós, 2004.
- Goleman, D. *La inteligencia emocional: Porqué es más importante que el cociente intelectual*. Editorial Panamericana Formas e Impresos S.A., 1995.

- Kouzes, J y Posner, B. *Desafíos del Liderazgo*. Bash Publishers, 1990.
- Kubr, M. *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Tercera. Editorial Limusa S.A., 2012.
- Losier, M. *La ley de la conexión: La ciencia de entablar relaciones personales y profesionales perfectas*. Editorial Planeta S.A., 2010.
- Quintero, L. *Consultoría empresarial: Herramienta para la gestión competitiva de las organizaciones*. Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, 2013.
- Rosemberg, M. *Comunicación no violenta: Cómo utilizar el poder del lenguaje para evitar conflictos y alcanzar soluciones pacíficas*, Ediciones Urano S.A., 2000.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, CH., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. *La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Grupo Editorial Norma S.A., 2000.
- Shein, E. *Consultoría de procesos: Su papel en el desarrollo organizacional*. Fondo Educativo Interamericano S.A., 1973.
- Valencia de los Ríos, J.A. y Bustamante, R.E. *La consultoría en gestión organizacional*. 2012.
- Walton, D. *¿Sabe usted comunicarse?* McGraw Hill Interamericana, 1992.