

## Consultoría, lecciones aprendidas

Lo tengo que confesar, como tantos otros profesionales que se dedican a asesorar a empresas, organizaciones y personas, yo no nací consultor. Cuando vine al mundo no se produjo una escena parecida a las que contaba el humorista Gila en la que el pediatra decía, “Señora, ha tenido usted un consultor”.

Creo que el proceso de mutación que te lleva a ser consultor es gradual, suave y con algunos pequeños sobresaltos. Para los que no pertenecen a este mundo, puede parecer una profesión extraña, llena de misterios, con un lenguaje solo apto para iniciados y al que se accede tras unos extraños ritos de iniciación como en las sociedades secretas. Al mismo tiempo, es ampliamente conocida la relación amor-odio con muchos clientes y con los que todavía no lo son.

Después de meditar durante años sobre el tema, no creo que la razón que provoca las suspicacias hacia los consultores sean los honorarios o la calidad del trabajo. Lo que realmente separa al cliente del consultor es la dificultad para aceptar que existen problemas. A nadie le gusta reconocer que hay algo que está haciendo mal o que podría hacer mejor. De nuevo volvemos al aspecto humano de los negocios, el problema no es el Hardware o el Software, lo que realmente complica las situaciones es el HUMANWARE, la psicología de las personas.

Estamos influidos por los tópicos, por los estereotipos, por las etiquetas. No se si es bueno o malo, pero lo cierto es que es así. Las personas tenemos una tendencia obsesiva por el control, por el orden, por crear casilleros mentales que nos permitan clasificar a personas, situaciones y a cualquier cosa que reduzca la percepción de caos.

Con los consultores ocurre exactamente lo mismo. Posiblemente se acentúe al ser predecibles y más fácilmente etiquetables. Procesos, métodos, sistemas, protocolos, manuales, traje y corbata, colores corporativos, comportamientos. Posiblemente haya pocas profesiones tan aparentemente estandarizadas como esta.

Este verano he estado preguntando a amigos, navegando por la red, leyendo algunos documentos para entender que es lo que define a la profesión de consultor. Supongo que cualquier otro habría encontrado otros atributos, lecciones o moralejas. No es un estudio exhaustivo, ni se basa en una muestra estadística significativa, incluso es posible que nadie esté de acuerdo, pero esto es lo que he encontrado. Son perlas, si no de inteligencia, al menos basadas en la experiencia.

### Consultores: Modo de Empleo

#### 1º La experiencia es la madre de la ciencia.

Da igual lo que digan los manuales, los cursos, los seminarios o los casos de estudio de la escuela de negocios, lo que realmente importa es el enfrentamiento con la vida real. No se quién dijo que el mejor plan se convierte en papel mojado a los cinco minutos de empezar la batalla. Creo que definitivamente es así.

Situaciones extrañas, divertidas, dramáticas, heroicas o humillantes. Nada de eso aparece en los libros de consulta para consultores, valga la redundancia.

Los sistemas, las herramientas y los diagramas de flujo son predecibles y controlables, las personas no lo somos y ahí es donde el consultor deja de ser un científico y se convierte en un artista.

#### 2º Chufra, chufra, como no te apartes tú.

No importa lo que digas o hagas. La mayoría de la gente va a hacer lo que quiera hacer independientemente de tu experiencia, conocimientos, inteligencia, habilidades técnicas o estratégicas o tus opiniones sinceras y de corazón. Puedes dedicar horas, esfuerzo y paciencia a tratar de ayudar a otros a cambiar una situación, pero como todos sabemos, hacer que alguien cambie es lo más difícil del mundo.

Hace unas semanas vi un reportaje en el que una empresa de ingeniería escandinava había vendido un sistema de control aéreo muy sofisticado a un aeropuerto italiano. El carísimo equipo estuvo cogiendo polvo en un almacén hasta que se estrelló un avión y murieron decenas de personas. El problema para instalarlo no era la

complejidad técnica sino las costumbres y los hábitos de los funcionarios del aeropuerto.

### **3º Bienvenido Mr. Marshall.**

La credibilidad de un consultor es proporcional a la distancia recorrida por el mismo para asesorar a un cliente. Es curioso pero la confianza varía con la distancia. Cuanto más lejos tienes que viajar para realizar un proyecto, más serán tenidas en cuenta tus opiniones.

Si el proyecto que vas a desarrollar es idéntico al de cualquier otra persona con acento anglosajón o con muchos puntos de tarjeta de compañía aérea, tus probabilidades de conseguirlo se reducen considerablemente.

### **4º Doctor, dígame la verdad.**

La aportación más valiosa que puede ofrecer un consultor es la objetividad. Creo que los sistemas y las herramientas se copian, se clonan y no suponen un elemento diferencial definitivo. Sin embargo, como suelo decir constantemente, lo que no se puede reproducir es el elemento humano de los negocios.

Un consultor debe ser capaz de ver más allá de la tecnología y no dejarse afectar por las influencias. Su mayor y posiblemente único valor como consultor es la objetividad.

Un análisis consciente y responsable de una situación empresarial o de cualquier otro tipo es mucho más enriquecedor que inversiones millonarias en tecnología.

### **5º La confianza da asco.**

Tenemos una estúpida tendencia a no valorar lo que se nos da gratis. Rápidamente damos por amortizados ciertos comportamientos y actitudes positivas. Cuando alguien está por encima de la media en cuanto a entrega, sacrificio o calidad de su trabajo, en lugar de premiarle, se espera a que flojee para penalizarle.

Podríamos decir que cuanto más te entregas o más das de ti, menos se valora tu trabajo y a ti mismo. Es fantástico eso de que una madre es alguien que lo da todo sin esperar nada a cambio, pero un consultor no es una madre, aunque a veces lo parezca.

### **6º Tanto cobras, tanto vales.**

Supongo que esta es una consecuencia o una derivada del anterior punto. Cuanto más elevadas son tus tarifas, mayor es el respeto que recibes. Lo barato está mal visto, lo gratis ni se tiene en cuenta. Este es un país en el que cualquier conversación sobre dinero es de mala educación. Sin embargo, a la hora de elegir a un profesional o a una empresa, generan más confianza unos honorarios elevados que una trayectoria de éxito. Y no siempre van unidos.

### **7º Un amigo es un tesoro.**

De nuevo las personas. Las empresas no gestionan información ni conocimiento como parece que todo el mundo proclama. Las organizaciones gestionan relaciones. Siempre ha sido así y siempre lo será. Todo lo demás son accesorios o complementos que nos ayudan a establecer relaciones. Móviles, ordenadores, PDAs, Internet o incluso gran parte de los nuevos conceptos de gestión (coaching, inteligencia emocional) no son más que formas de ordenar y facilitar las relaciones personales.

El consultor no es ajeno a todo esto y no debe olvidar que las empresas las hacen las personas y las relaciones que establecen. Cualquier otro elemento solo sirve para acelerar o frenar los engranajes.

### **8º Dime con quien andas y te diré quién eres.**

Algunos lo llaman el Efecto Halo. Viene a decir que cuando estás cerca de algo o alguien se comparten algunos atributos.

Un ejemplo no profesional. Si eres más bien feúcho, pero vas con gente guapa, eres percibido como alguien interesante, con una belleza "diferente".

Si volvemos al mundo de la consultoría podemos decir que cuanto mayor sea el nivel organizacional en el que

realizas tu trabajo, mayor será la aceptación de tus conclusiones por parte de la empresa, y viceversa.

### **9º Motivus (Movimiento)**

En el mundo empresarial actual parece que los negocios funcionan gracias a la calidad de los sistemas o la perfección de los procedimientos. Sin embargo, nos hemos olvidado de quienes mueven toda la maquinaria.

En una ocasión leí una de esas historias sobre ingenieros en la que decía que los aviones serían perfectos si pudiésemos prescindir de esos seres blanditos y con pelo que tocan las máquinas fantásticas. Era una broma, claro, pero algunos directivos piensan algo parecido. La motivación humana es uno de los conceptos menos entendido de las organizaciones.

Muchos ejecutivos piensan que la motivación es algo externo cuando realmente es algo que va de dentro a fuera.

### **10º Conecting People**

A los consultores les ocurre como a los policías. En un mundo ideal, deberían ser capaces de desconectar de su trabajo, sin embargo dada la naturaleza de las personas en el mundo empresarial, posiblemente nunca lo consigan.

Como decía antes, estas son solo reflexiones personales, parciales, diversas y no necesariamente acertadas. De todos modos creo que siempre es interesante compartirlas.

**Andrés Pérez Ortega**  
Personal Branding Sherpa

[www.marcapropia.net](http://www.marcapropia.net)  
[www.brandingpersonal.com](http://www.brandingpersonal.com)

[colaboradores@marcapropia.net](mailto:colaboradores@marcapropia.net)

Tel : 678 544 817