

¿Hasta qué punto es clave la innovación en las consultorías?

Autores

Stella Cristobal
Mariela De Giuda
Alberto Varela

Gerencia de Gestión Empresarial
Laboratorio Tecnológico del Uruguay
LATU

Resumen

Para las organizaciones de consultoría profesional mantener un plantel de consultores altamente calificado no es un desafío, existen diferentes formas de lograrlo. Sin embargo, muchas veces requiere una evolución en la valorización del capital humano. Visualizar a los consultores como propietarios e inversores de capital humano e innovar parecería ser un desafío mayor.

¿Cómo lograr motivar a los propietarios e inversores de capital humano en las consultoras? Aquí se describen algunas de las actividades periódicas que pueden ser realizadas para el análisis y la mejora de los servicios y la capitalización de las innovaciones a la interna de la organización.



¿Qué es un consultor de empresas?

El Centro de Comercio Internacional (2005), define al consultor como una persona que se gana la vida ofreciendo sus conocimientos y experiencia para mejorar las capacidades de la empresa de su cliente. Asesora, hace recomendaciones y ofrece instrumentos y servicios que satisfacen una necesidad y que ayudan a resolver problemas específicos de la empresa cliente: desde cómo instalar y crear la propia empresa hasta los relativos al desarrollo de la gestión hacia una empresa socialmente responsable, pasando por diferentes requerimientos en las áreas financieras, de marketing y de calidad, entre otras.

¿Para qué contratarlos?

Muchas veces para definir y alcanzar objetivos y para resolver problemas tecnológicos o de gestión. También para mejorar el aprendizaje e introducir cambios. Algunas veces para innovar y aprovechar nuevas oportunidades.

Larry Greiner y Danielle Nees (1989) definen cinco estilos esenciales de consultoría: los aventureros intelectuales,

los navegantes estratégicos, los médicos de la administración, los arquitectos de sistemas y los copilotos amigos (ver cuadro "Estilos de consultoría").

Las empresas y organizaciones pueden dirigirse a los consultores por una amplia variedad de problemas. La interacción empresa-consultor puede seguir uno de los tres modelos posibles: el de experto, el de médico/paciente o el de consultoría de procesos.

- Modelo de experto: el consultor aporta un conocimiento especializado. Proporciona soluciones que la empresa no podría encontrar por sí sola con sus recursos internos.
- Modelo de médico/paciente: diagnostica el problema y prescribe un tratamiento. Se responsabiliza de planificar todo el proyecto.
- Modelo de la consultoría de procesos: elaborado por Edgar Schein en la década de 1970, se fundamenta en ayudar al cliente a determinar el problema y a encontrar los recursos para solucionarlo. Se

basa en el principio de que los clientes disponen dentro de su organización de los conocimientos y técnicas necesarias para resolver sus problemas. Basta con aplicar el proceso adecuado para que surjan todos los elementos de la solución y puedan planificarse las acciones que correspondan.

El estilo que un consultor desarrolla depende del carácter del problema y del tipo de cliente. En las Pymes, el dueño seguramente sea el actor principal del proceso de consultoría; si está decidido a introducir los cambios, la implementación de los mismos será exitosa. De lo contrario, puede ser la fuente principal de problemas. En las empresas grandes, trabajar con las personas que toman las decisiones importantes suele ser dificultoso. Las responsabilidades están mucho más dispersas y resulta más complejo evaluar los efectos de una iniciativa en la organización (Centro de Comercio Internacional, 2005).

¿Cuáles son las aptitudes esenciales de los consultores?

Pueden ser resumidas en: ética e integridad, capacidad intelectual, ob-

Estilos de consultoría					
	Aventurero intelectual	Navegante estratégico	Médico de la administración	Arquitecto de sistemas	Copiloto amigo
Antecedentes	Científico	Economista	Gerente y administrador	Especialista	Directivo
Función	Investigación	Plan	Diagnóstico	Conceptualización	Asesoramiento
Método	Análisis estadístico	Modelado basado en variables básicas	Análisis holístico de la empresa y los procesos	Propuesta y aplicación de soluciones	Ayudante personal de la dirección
Dedicación principal	Soluciones creativas	Fijación de objetivos para el futuro	Objetivos organizativos y estratégicos de la empresa	Procedimientos administrativos	Deseos y necesidades de la dirección
Expectativa del cliente	Soluciones basadas en información bien estudiada	Determinación de nichos y mercados rentables	Mejoramiento de la eficiencia general de la organización	Mejoramiento de la eficiencia en una esfera determinada	Mejoramiento de las decisiones de la dirección

Fuente: Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC (*Formación de Capacitadores. Capacitación y consultoría. Diseño, preparación y ejecución de intervenciones en materia de capacitación y consultoría*, Ginebra, 2005)

jetividad, aptitudes interpersonales, aptitudes comunicativas, energía personal y madurez emocional (ver cuadro “Aptitudes esenciales de los consultores”).

Un consultor debe tener la capacidad de escucha activa, debe poder adaptarse fácilmente a todo tipo de personas en diversas situaciones. Debe saber negociar un consenso y un compromiso entre partes con intereses divergentes. Debe basar su trabajo en hechos y en datos analizados objetivamente, pero también confiar en su intuición: la sensibilidad le ayuda a manejar situaciones interpersonales difíciles sin herir sentimientos ni crearse enemigos. Debe ser paciente y perseverante, dar tiempo para que las personas y organizaciones se adapten y ajusten su accionar (Centro de Comercio Internacional, 2005).

El desafío de gestionar consultores de gestión e innovar

Es posible clasificar a los consultores en función de la dependencia de su contratación profesional (Gutiérrez, 2008):

- **Consultores full-time:** se desempeñan exclusivamente como dependientes de una organización de consultoría profesional (empresa consultora).
- **Consultores part-time:** se desempeñan part-time y a la vez son dependientes en organizaciones que no se dedican a la actividad de servicios de consultoría.
- **Consultores independientes:** se desempeñan en forma independiente, pueden o no prestar servicios profesionales para organizaciones de consultoría profesional.

Algunas organizaciones de consultoría empresarial trabajan exclusivamente con consultores full-time y muchas otras con la combinación de dos o incluso de los tres tipos, dependiendo del tipo y número de clientes que posean y la metodología de consultoría que desarrollen. Todas ellas tienen el desafío de la gestión de los consultores. El capital humano de una empresa es su activo más preciado y en el caso de una organización de consultoría profesional, su supervivencia depende necesariamente de lo efectiva que

Aptitudes esenciales de los consultores	
Ética e integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Confidencialidad • Capacidad para poner los intereses del cliente por encima de los intereses propios • Capacidad para reconocer las propias limitaciones • Capacidad para admitir errores y de aprender de ellos • Deseo de ayudar a los demás
Capacidad intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de aprender con rapidez y facilidad • Capacidad de observar, reunir, seleccionar y evaluar hechos • Curiosidad, lectura y educación a uno mismo • Buen juicio • Razonamiento instructivo y deductivo • Capacidad de sintetizar y generalizar • Imaginación creativa, pensamiento original
Objetividad	<ul style="list-style-type: none"> • Mente analítica • Buena capacidad de diagnóstico • Capacidad de extraer conclusiones imparciales • Flexibilidad y adaptabilidad a condiciones variables
Aptitudes interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto por los demás • Tolerancia a los demás • Capacidad de ajustarse a distintos niveles de la organización, desde los operarios hasta los altos cargos • Capacidad de prever las reacciones humanas y de evaluarlas • Capacidad de ganarse la confianza de los demás • Cortesía y buenas maneras
Aptitudes comunicativas	<ul style="list-style-type: none"> • Prestar oído • Convencer • Facilidad para la comunicación verbal y escrita • Persuasión • Capacidad de motivar a los demás • Capacidad de enseñar y formar
Energía personal	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa e independencia • Grado adecuado de confianza en sí mismo • Ambición sana • Espíritu empresarial • Valor • Perseverancia en la acción
Madurez emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad del comportamiento y la acción • Capacidad de resistir la presión y de vivir entre frustraciones e incertidumbres • Capacidad de actuar con equilibrio y calma • Control personal en todas las situaciones • Flexibilidad y adaptabilidad a situaciones cambiantes.

Fuente: Consultancy Handbook, proyecto RAS/86/070 del PNUD y la OIT preparado por Harbin Nande. Bangkok, octubre de 1992.

sea su gestión para mantener y desarrollar las aptitudes de sus consultores. Encontrar, atraer y conservar a las personas talentosas es un desafío. Es por esto que organizaciones de consultoría no solo realizan programas periódicos de “formación de capacitadores”, sino que también deben innovar en las herramientas de gestión que utilizan para con ellos, adaptándolas a las necesidades y mejorando continuamente su eficiencia.

Para optimizar el funcionamiento de los equipos de consultoría y la interrelación entre sus integrantes se debe ser creativo en las propuestas de herramientas de gestión. Los autores podemos detallar, por haberlas implementado y evaluado su efectividad, las siguientes:

- Actividades periódicas de análisis y mejora del servicio
- Toma de conciencia sobre innovación
- Generación de relaciones de mutuo beneficio con socios
- Fidelización de los clientes
- Indicadores específicos de gestión.

Actividades periódicas de análisis y mejora del servicio

El análisis y mejora de los servicios debe ser realizado con todos los consultores, independientemente del tipo de contratación que la organización de consultoría profesional mantenga con los mismos. Esto no solo posibilita el aporte del conjunto, sino que genera un ámbito de mutuo conocimiento e intercambio entre los consultores. Se debe actuar sobre la motivación de las personas en todos los niveles de la pirámide de Maslow, no exclusivamente de a un elemento sino sobre varios al mismo tiempo, consolidándolos.

Algunos ejemplos de actividades a tal fin:

- **Talleres y capacitaciones internas** sobre nuevas herramientas desarrolladas y de profundización de herramientas ya existentes, posibilitando



la efectiva incorporación de las mismas a las consultorías.

- **Estudio de casos de situaciones reales de consultoría a clientes.** Esto posibilita que los consultores puedan plantear soluciones creativas, diferentes incluso a la toma de decisión realizada. Se generan conocimientos compartidos por la

totalidad de los consultores y no exclusivamente por el equipo de consultoría interviniente.

- **Generación de equipos de diseño de nuevas herramientas.**
- **Eventos sociales** que mejoren la socialización entre los consultores e incluso entre sus familias

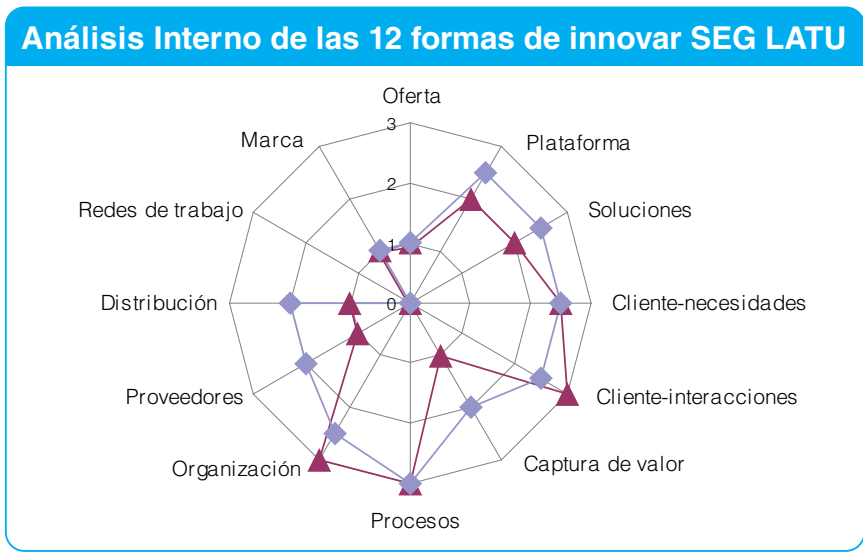
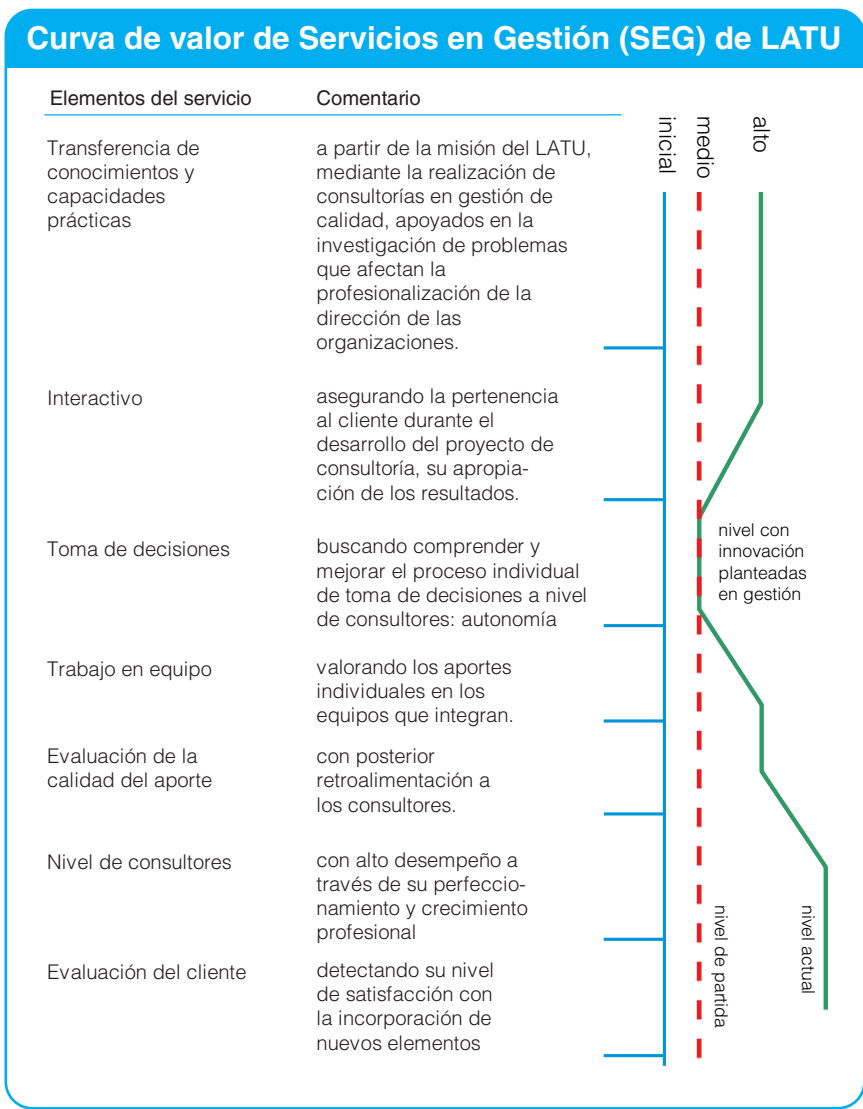
Toma de conciencia sobre la innovación

La organización de consultoría profesional necesita generar conciencia entre sus consultores de que la innovación, en la forma de gestionar los servicios o en su incorporación, proviene de todos y cada uno de los consultores, por lo que resulta imprescindible que ellos se involucren en el proceso de innovar. Cuando la innovación se concreta en resultados tangibles, la empresa debe estar preparada para capitalizar la innovación, incorporándola a los servicios brindados o introduciéndola en su gestión. La demora injustificada de esta acción puede provocar descreimiento entre los consultores sobre la efectividad de la propuesta de introducción.

Para la toma de conciencia sobre la innovación se sugiere integrar algunas de las siguientes herramientas:

- Desarrollo de la Curva de Valor Propia generada en la empresa consultora, aplicación de la herramienta planteada por Cham Kim y Renee Mauborgne (1993). En la "Curva de valor de Servicios en Gestión (SEG) de LATU" (ver cuadro) los comentarios permiten clarificar el elemento del servicio considerado.
- Análisis de las 12 formas de innovar, según Moahnr Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz (2006). A modo de ejemplo, se muestra en la figura "Análisis Interno de las 12 formas de innovar SEG LATU" el análisis realizado para una empresa consultora.
- Mecanismos de premiación de conceptos innovadores y de excelencia en consultoría, haciendo que la propia organización de consultoría profesional defina a su interna ambos términos y la metodología de detección y control de los mismos.

Los conceptos que se incluyen en el estudio de 12 formas de innovar se desarrollan en el cuadro de ejemplos (ver página 16) con ejemplos de empresas que hicieron foco, en especial, en alguno de ellos.



Ejemplos de conceptos de 12 formas de innovar

Dimensión	Definición nuevos productos o servicios	Ejemplo
Oferta	Nuevos productos o servicios	Gillette, Mach3, iPod
Plataforma	Usar componentes para crear nueva oferta	Disney Movies
Soluciones	Integradas y personalizadas	UPS: soluciones para la cadena de suministro
Cliente necesidades	Necesidades de clientes	Enterprise: rent a car
Cliente-interacciones	Redefinir interacción con clientes en todos los puntos y contactos	Cabela's
Captura de valor	Redefinir cómo la organización crea innovación y valor	Google
Procesos	Redefinir los procesos centrales (core) para mejorar eficacia y eficiencia (efectividad)	Toyota
Organización	Cambiar función o actividad o scope de la organización	Procter & Gamble
Proveedores	Pensar diferente acerca de proveedores	General Motors: Celta
Distribución	Nuevos canales de distribución	Starbucks
Redes de trabajo	Redes centrales inteligentes e integradas	Virgin, Yahoo
Marca	Apalancar la marca a nuevas dimensiones	Nike

Generación de relaciones de mutuo beneficio con socios

La organización de consultoría profesional usualmente tiene clientes de naturaleza muy diversa, por lo que es conveniente que cuente con un plantel de consultores independientes, altamente especializados a los cuales recurra según las necesidades del proyecto. Es importante comenzar a visualizar a dichos consultores no como proveedores externos críticos, sino como integrantes de la organización, como colaboradores plenos, como socios propietarios e inversores de capital humano (Silva, di Candia, De Giuda, 2007).

Fidelización de clientes

Toda empresa busca la fidelización de los clientes. En el caso de una organización de consultoría profesional, ¿cómo lograrlo? Es indudable la necesidad de detectar problemas en el cliente que demanden nuevas ideas.

Algunas de las posibles herramientas a utilizar son:

- Encuestas de satisfacción a clientes, personalizadas, que permitan la medición del impacto de las consultorías y el nivel de adecuación del proyecto diseñado y ejecutado.

- Realización de talleres para varios clientes en forma conjunta, de manera de intercambiar experiencia.
- Presentación de investigaciones o innovaciones en pósters y publicaciones en forma conjunta con los clientes, de forma de lograr simultáneamente dos objetivos:
- Fortalecer el curriculum vitae de los consultores como investigadores, logrando otra "rentabilidad" por su inversión de conocimiento en la empresa de consultoría.
- Fortalecer la relación con el cliente, permitiéndole a éste integrarse en

la investigación o innovación como parte de la red desarrollada por la empresa consultora para mejores prácticas.

Indicadores específicos de gestión

Más allá de los indicadores usuales de desempeño de una empresa, una organización de consultoría profesional requiere definir indicadores específicos que le permitan alinear los equipos de consultoría a las estrategias definidas y optimizar la gestión de la empresa consultora. Una empresa consultora en nuestro medio es reconocida no solo por los antecedentes con clientes que ha trabajado, sino también, y en especial en consultorías en gestión, por el nivel de innovación que el mercado percibe en sus trabajos. Si la innovación en herramientas de gestión no es una ventaja competitiva de la empresa de consultoría, ésta se verá forzada a competir por precio en nichos de mercado específicos, con muchos competidores, muchos de los cuales son consultores individuales. Por esto la empresa de consultoría debe lograr que sus principales "accionistas en conocimiento", sus consultores, opten sistemáticamente por ella y sean percibidos por el mercado como una organización integrada referente en las temáticas que maneja, capaz de desarrollar metodologías adecuadas y a medida.

Algunos de los factores a ser considerados son: cantidad e impacto de las

ideas innovadoras (en cada consultoría debe definirse el concepto de impacto según el cliente), cumplimiento de plazos y carga horaria insumida, trabajo en equipo, satisfacción del cliente, impacto de la consultoría en la gestión del cliente, adecuación del proyecto a la organización del cliente y publicaciones realizadas.

La innovación y el cambio cultural

La innovación es cada vez más crítica para generar empresas exitosas. Como lo indica Garyl Hamel (2006), la innovación en los principios y procesos de gestión genera ventajas competitivas permanentes, ya que la filosofía de buscar el cambio en forma continua permite mantenerse por delante de la competencia en un mercado cambiante. Si se traslada este aspecto a una consultoría de gestión, es aún más crítico, ya que la empresa consultora no solo debe mantenerse a la vanguardia en las tendencias, sino que debe conseguir que sus clientes cambien su forma de gestionar y ellos mismos generen innovación en gestión en sus empresas.

La empresa consultora debe desarrollar proyectos que brinden soluciones integrales y que generen tecnologías, gestión y capacitación innovadoras. Para ello debe estar un paso delante de lo que exige el entorno, innovando en las herramientas que se ofrecen, adaptándolas a las necesidades pero haciéndolas más eficientes; mantenerse y ser el hilo conductor de las in-

novaciones que se realizan, así como de la forma de gestionar globalmente los servicios/productos dados a sus clientes. No es posible realizar estas innovaciones en herramientas si no se cuenta con colaboradores comprometidos, de alta capacitación. Esto lleva a que la gestión propia del servicio deba ir cambiando en forma acompasada.

No es posible transferir un cambio actitudinal sin haberlo vivido previamente. Una organización de consultoría profesional debe actuar de puente entre los diferentes elementos del entorno externo cambiante y las empresas. Debe ser creíble en sus propuestas de cambio, por lo que debería haber experimentado culturalmente dichos cambios a su interna.

¿Cómo hacer que las empresas empleen los elementos que se generan para su desarrollo? Logrando procesos proactivos en gestión, para lo cual la organización de consultoría debe haber desarrollado previamente habilidades en sus consultores para realizar una transferencia completa de know-how, respetando los valores que debe tener todo consultor y los propios de la organización de consultoría.

¿Cómo trabajar en innovación de gestión? ¡Ese es el desafío!

Referencias

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL. *Formación de capacitadores. Capacitación y consultoría. Diseño, preparación y ejecución de intervenciones en materia de capacitación y consultoría*. Ginebra: CCI, 2005.

GREINER, Larry; NEES, Danielle. *Conseil en management: tous les mêmes?* En: *Revue Française de Gestion*. 1989, (75): 46-47.

GUTIERREZ, Fabiana. *Consultoría organizacional y cultura empresarial: construcción de identidad profesional en la organización del trabajo*. Montevideo: Facultad de Psicología, 2008.

HAMEL, Garyl. El porqué, el qué y el cómo de la innovación de gestión. En: *Harvard Business Review*. 2006, 84(2):6-20.

KIM, Cham; MAUBORGNE, Renee. Innovación de valor. En: *Sloan Management Review*. 1993, 34(2):1-10.

SAWHNEY, Moahnir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. En: *Sloan Management Review*. 2006, 47(3):25-34.

SILVA, G.; DI CANDIA, C.; DE GIUDA, M. Ventajas competitivas a través de las personas. En: UBA. *V Simposio Internacional de Análisis Organizacional*, (Buenos Aires 12-14 de diciembre 2007). Buenos Aires: UBA, 2007.