



Marcelo Pimentel
Profesor
CENTRUM Consultoría

Pequeñas y Medianas Empresas Aceptan al Consultor, las Grandes no

Al Consultor con Cariño



En mi experiencia en consultoría he escuchado que los consultores reciben calificativos y adjetivos muy variados desde el momento que se menciona su participación en algunas organizaciones, comentarios muy positivos como: “alguien de afuera siempre ve mejor las cosas” o poco positivos como: “los consultores cobran para decirte lo que ya sabes” sin importar el tamaño o sector de la empresa y el momento por la que pasan. Cuando hay éxito reiterado o crecimiento, en oportunidades la figura del consultor no se convoca, no se considera, no se acepta o no se percibe necesaria pues los buenos resultados han “reforzado” y/o consolidado las prácticas de las empresas, productos, procedimientos, procesos, estrategias y han entregado la seguridad y/o autosuficiencia a la organización, así mismo en épocas de dificultades económicas en oportunidades las empresas prescinden de los servicios

En el contexto actual se presenta una gran oportunidad para las empresas, la de convocar a consultores y asesores para ayudarlos a pensar fuera de la caja y revisar conceptos y sus negocios para gestionar cambios transformacionales.

de consultoría y asesoría con el objetivo de reducir gastos o en la búsqueda de eficiencias. Entonces la pregunta es cuándo es momento de convocar a consultores y asesores, acaso el momento es cuando se está en la cúspide de ventas, el mejor momento del retorno o cuando se está en declive y en problemas económicos, cuando el inventario no rota o el costo de capital es muy alto.

Cuando se está en el mejor momento de las organizaciones hay tiempo y dinero para que los empresarios y gerentes cuestionen sus supuestos. Los empresarios y gerentes deben renunciar a su vanidad, reconsiderar sus principios, procesos, estrategias y se deben desafiar antes de que la competencia lo haga primero (Hamel, 2012).

Cuando hay problemas como altos costos, dificultades de mercado, bajas ventas entre otros el consultor tiene a los hechos “dolorosos” como pilares de la solución de los problemas. Al abordarlos sin estar involucrado, los hechos buenos o malos y la información positiva o negativa que encuentre en la empresa serán los ladrillos con los que asentará un camino para la solución y construir pilares para apoyarla. El consultor no tiene temor a hechos negativos a los momentos negativos para la empresa o recelo de hallar errores en las estrategias, no pasa por alto errores esperando que tal vez si no les hacen caso se irán, por el contrario, los consultores los cazan, los usan y no les tienen miedo (Rasiel, 1999).

Un buen consultor con experiencia reconoce el “dolor”, usa los hechos y elabora hipótesis, sabe cómo hacer las preguntas sobre cuestiones fundamentales que determinarán si la organización prospera o se hunde tomando en cuenta el momento por la que pasa.

En el contexto económico y de mercado actual se presenta una gran oportunidad para las empresas para convocar a consultores y asesores para ayudarlos a pensar fuera de la caja y revisar conceptos como su visión, las estrategias, sus objetivos, conocer nuevas técnicas para



Los consultores y asesores cumplirán su rol: dar nuevas visiones, nuevas técnicas, otras formas de hacer los procesos y las estrategias.

hacer sus procesos y en general para ser más competitivos y conducirlos al destino de éxito que se merecen.

El consultor al ser convocado ya sea en épocas de bonanza para la empresa o en épocas de crisis, puede tener distintos roles, ya sea como experto en determinado conocimiento o como un facilitador para que sean los propios actores de la empresa quienes desarrollen el enfoque de cambio. Este rol se cumplirá solo si el consultor tiene experiencia y no se convierte en un gerente de reemplazo o subrogante; eso quiere decir que, no se sienta atraído por asumir el poder de gerente y no ejerce de gerente de línea sustituto ante el pedido de un cliente que podría decirle: “complete el informe”, “diseñe este sistema”, “asesore a este empleado”. ¿Por qué? Porque el producto final que entrega el consultor es la intervención, que supone un cambio de índole estructural, político, de procedimiento o cualquier acción que se tome en un sistema del cual no se forma parte (Block, 1999).

El análisis de necesidades es una herramienta imprescindible para el consultor ya sea que la empresa esté en su mejor momento o en camino al

peor momento. Paradójicamente, un consultor poco experimentado que desconoce las fases del proceso de consultoría podría eludir etapas o anticipar propuestas sin tener toda la información, o por el contrario ante un cliente bien informado podría solo repetir la solución que propone el cliente. En el arte de preguntar radica también el valor de la consultoría (Rubio, 2011).

El empresario y el gerente que conocen su negocio reconocerán que difícilmente el consultor podrá saber tantos detalles específicos como ellos sobre su negocio, aun cuando el consultor pueda conocer ampliamente el sector o contar con mucha experiencia en el mercado y en empresas iguales o similares, pero no deben perder de vista que el consultor experimentado reconsidera principios, estrategias y desafía a la empresa donde ella no pensó desafiarse, ese es uno de sus mejores atributos.

El empresario y el gerente podrían experimentar resistencia ante el consultor por su metodología y experiencia como una expresión indirecta de las reservas que tienen debido al momento por la que atraviesa la empresa. Esta resistencia no ayudará a solucionar los problemas pues constituye un proceso emocional y eso hace que los clientes ‘escapen’ de la consultoría. Detrás de esa actitud a los consultores hay sentimientos de incertidumbre y preocupación, y difícilmente un consultor puede disuadir a las personas que sientan como lo hacen, pero sí puede lograr que se expresen directamente. Un consultor con experiencia alienta al cliente a expresar lo que siente, como parte del análisis de necesidades, no rebate su resistencia citando referencias o narrando otras experiencias (Block, 1999), sino que lo comprende y lo hace parte de los hechos que servirán para una exitosa intervención de consultoría.

En contextos de dificultad o de bonanza, las empresas no deben “escapar” a la consultoría y a la asesoría, se pueden perder una oportunidad transformacional. Las intervenciones de consultoría saludan la oportunidad de ver el negocio o el problema desde la otra orilla del río con un panorama diferente, sin temor a escuchar lo que está mal o lo que falta, no importa el momento por la que atraviesa la empresa, no se recomienda renunciar a los hechos, se debe hacer un esfuerzo para ser conscientes que se requiere apoyo externo, dejar la vanidad y permitir que los consultores actúen para obtener beneficios. 📌

