





Manual del CONSULTOR DE DIRECCIÓN



Andrés Fernández Romero

**Manual del
CONSULTOR DE DIRECCIÓN**



Madrid - Buenos Aires - México - Bogotá

© Andrés Fernández Romero, 2008

Reservados los derechos.

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 u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones (España)

www.diazdesantos.com.ar (Argentina)

www.diazdesantosexico.com.mx

ISBN: 978-84-7978-886-5

Depósito legal: M. 42.976-2008

Fotocomposición: Estefanía Grimoldi

Diseño de Cubierta: Ángel Calvete

Impresión: Fernández Ciudad

Encuadernación: Rústica-Hilo

Índice

Prólogo	XI
----------------------	-----------

LIBRO PRIMERO EL CONSULTOR Y SU TAREA

Primera parte	
LA FUNCIÓN DEL CONSULTOR.....	3
1. Introducción: El porqué de este libro.....	5
2. Los principios éticos del consultor	7
3. Las competencias del consultor	29
4. El rol del consultor.....	47
5. El rol del líder	61
 Segunda parte	
LAS TAREAS DEL CONSULTOR.....	71
6. Cómo preparar un informe escrito	73
7. Cómo preparar un informe oral.....	85
8. Como preparar una oferta de consultoría.....	95

9. El enfoque de las acciones de consultoría.....	107
10. El consultor en la fase de diagnóstico.....	117

Tercera parte

PROCESO GENERAL DE LOS TRABAJOS DE CONSULTORÍA.....	129
11. Marketing y promoción.....	133
12. Venta de proyectos.....	143
13. Estudio y diseño.....	149
14. Implantación.....	157

LIBRO SEGUNDO

LAS HERRAMIENTAS DEL CONSULTOR

Primera parte

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	167
15. Matriz de Igor Ansoff.....	169
16. El modelo del ciclo de vida.....	173
17. La matriz DAFO-CAME.....	177
18. Análisis de vulnerabilidad.....	183
19. Matriz de reflexión estratégica.....	189
20. Impactos cruzados.....	193
21. DAFO estratégico.....	197
22. Modelo de planificación estratégica.....	201
23. Escenarios.....	205
24. La casa de la calidad.....	211

Segunda parte

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.....	215
25. Método ETOP.....	217
26. Método SPACE.....	221

27. Identificación D+F	225
28. Alfabeto A+O	229
29. IBM Europa	235
30. Auditoría de rasgos culturales.....	239
31. Inventario de fortalezas y debilidades.....	243
32. El inventario DAFO	247

Tercera parte

GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS..... 253

33. Gestión del conflicto	255
34. Matriz de Harris	261
35. Análisis transaccional	265
36. Factores de motivación	269
37. La ventana del líder.....	273
38. La gestion del cambio	277
39. Ventana de Johari	281
40. Parrilla gerencial	287
41. Liderazgo situacional.....	295
42. El feedback de 360°.....	299

Cuarta parte

HERRAMIENTAS DE GESTION 305

43. Matriz de Einsehower	307
44. Organización en trébol.....	311
45. Análisis del campo de fuerzas.....	315
46. El proceso de resolución de problemas.....	319
47. Factores críticos de éxito	323
48. Diagrama de los tres círculos.....	327
49. El diagrama de Isikhawa.....	333
50. Mapas divergentes.....	337



Prólogo

Andrés Fernández Romero me llamó un día a la oficina, hace ya algunos años, siendo yo Presidente de Siemens España. Entonces no lo conocía ni había oído hablar de él.

“¿Eres tú Eduardo Montes? Me han hablado mucho de ti. Voy a crear el Club de Consejeros, y creo que deberías estar entre sus fundadores. ¿Qué te parece?” —me dijo.

En aquel tiempo yo estaba con una serie de grandes proyectos en la Compañía, que me mantenían con una ocupación superior a lo normal. A pesar de todo, me lo encontré pocos días después, creo que en el Club Financiero, participando en la reunión fundacional del Club de Consejeros.

Esto define, en cierto modo, la permanente disposición al trabajo de este economista gallego.

Sigue todos los temas hasta que consigue dominarlos. Este es el principio que le ha hecho poner en marcha tantas iniciativas en su vida, y no siempre de forma sencilla. Se dedica desde hace más de 45 años al mundo de la Consultoría, tanto por cuenta ajena como propia, esto último probablemente lo más enriquecedor, pero también lo más duro.

Debe de haber muy pocos empresarios o ejecutivos españoles de las últimas tres o cuatro décadas que no hayan tenido contacto de una forma u otra con Andrés.

Mi experiencia con él ha sido magnífica. Es un buen hombre y creo, cada vez más, que este es un aspecto probablemente más valorable que cualquier otro hoy día, tanto entre los profesionales como entre los amigos.

Profesionalmente lo he conocido de forma muy directa en el Club de Consejeros. Ahí, además de persistencia, demuestra continuamente sus conocimientos, ideas innovadoras e iniciativa.

Su gran generosidad le ha llevado a ceder la Presidencia y la Dirección del Club que él fundó a aquellas personas que se consideran idóneas para encabezar el proyecto.

En lo referente a su aspecto como autor de libros de consultoría, que en muchos casos se pueden considerar de docencia, ha publicado tres obras esenciales: *Dirección y Planificación Estratégicas*, *Creatividad e Innovación* y *El Consejero Independiente*. Libros pedagógicos y tremendamente útiles para los profesionales de la gestión.

En este sentido, el *Manual del Consultor de Dirección* es otra obra fundamental. La consultoría ha sido siempre un área de actividad empresarial objeto de grandes controversias. Por eso las preguntas que nos hacemos son siempre las mismas:

- ¿Por qué contratamos consultorías si lo mismo que hacen ellas podría hacerse internamente?
- ¿Cómo podemos conseguir que la consultoría nos añada valor?
- ¿Qué experiencia tienen los consultores que nos envían?
- Etc.

Es evidente que este es el recibimiento que tiene que esperar el consultor al afrontar un nuevo proyecto, y que tiene que saber sobrepasar para poder llevar a cabo su trabajo.

Para ello, este *Manual* es de gran utilidad, ya que de forma muy amena detalla los aspectos esenciales de la consultoría.

La primera parte del libro define el papel del consultor, es decir, cómo debe ser y qué se espera de él. Otros temas fundamentales que se detallan y que parecen obvios, pero que son parte fundamental de los factores de éxito, son:

- ¿Cómo preparar una oferta?

- ¿Cómo presentar los informes?
- ¿Cómo realizar el proceso completo desde la fase de diagnóstico hasta la presentación de las propuestas de acción?

La segunda parte es esencialmente práctica, e incluso se podría definir como recetario o, como dicen los anglosajones, *toolboy*.

Técnicas, formas de aplicarlas, proceso de aplicación, ejemplos, ejercicios, consejos prácticos. Todo el libro está plagado de anécdotas, vivencias personales, ejemplos, consejos, y todo eminentemente práctico.

Resume sabiduría, experiencias, pedagogía.

Es evidente que tanto para los consultores en fase inicial como para los experimentados es enormemente útil, yo diría más, motivador para una profesión apasionante pero compleja.

Además, también es de gran interés para los consumidores de consultoría, ya que centra sus expectativas.

En resumen, un libro imprescindible. ¡En cuántas ocasiones a lo largo de mi carrera profesional me hubiera encantado tenerlo! Aunque ya un poco tarde para mí:

¡Muchas gracias Andrés por este excelente trabajo, uno más de los tuyos!

Enhorabuena.

EDUARDO MONTES PÉREZ

Asesor Ejecutivo del Consejero Delegado de SIEMENS AG
Presidente del Grupo FerroAtlántica



LIBRO PRIMERO
EL CONSULTOR Y SU TAREA



Primera parte
LA FUNCIÓN DEL CONSULTOR



Introducción: El porqué de este libro

Después de 40 años ejerciendo la función de consultor y formador (alternándola con puestos ejecutivos y de dirección en empresas públicas y privadas) me ha parecido oportuno dar a conocer casi todo lo que he aprendido. Mis clientes han sido todo tipo de organizaciones, especialmente en el sector financiero, industrial y de la alimentación, en España y Portugal, continental e insular.

Esta experiencia profesional como consultor la he realizado como técnico en empresas como TEA-CEGOS, o en Andersen Consulting (ahora Accenture) como asesor de la Presidencia para ayudar a poner en marcha la unidad CMS, *Change Management Services*, y sobre todo en las empresas que fundé o ayudé a crear: Consultores Españoles, Grupo Norma, Resúmenes Consulting, y Grupo V.

La experiencia como formador la he desarrollado tanto en esas consultoras como en Escuelas de Negocio: Escuela de Organización Industrial, EOI; Universidad Complutense; Universidad Francisco de Vitoria; CEU y en la Universidad Corporativa de Unión Fenosa colaborando con su empresa de servicios profesionales, Soluziona. Actualmente tengo una importante dedicación a E-logos (la fusión de FYCSA y el Grupo Doxa), tanto en el desarrollo de metodologías para consultoría como en la formación de sus consultores.

No hay muchos libros dedicados al tema de la función del consultor, y menos aún que se refieran al entorno español. Este libre pretende, de

modo discreto, contribuir a empezar a llenar este hueco. Se une a los dos últimos libros publicados por mí en los últimos tres años, que ya van por la segunda reimpresión, *Dirección y Planificación Estratégicas*, y *Creatividad e Innovación*.

Los principios éticos del consultor

Como en cualquier profesión, el consultor debe comportarse respetando unos principios éticos, una filosofía, una doctrina, unos valores, unos criterios de gestión. Seguramente en las empresas consultoras, más que en otros sectores, importa la reputación, y ésta se pierde si se transgreden unas normas de comportamiento. La reputación es muy difícil de conseguir, pero muy fácil de perder.

Algunos de estos principios pueden parecer poco importantes, pero el listón lo pone el cliente. Para muchos clientes la confianza en los servicios profesionales de los consultores se basa en el respeto a unas normas, sobre las que el cliente tiene generalmente una idea clara.

Para que estos principios y normas tengan valor han de cumplir tres requisitos:

- 1) Tienen que ser *conocidos* por el consultor, por su empresa, y por los clientes. Por eso puede ser recomendable dar una difusión a estos principios a la comunidad de negocios, aunque no sea frecuente (¿conoce mucha gente los *ethical standards* de Accenture?).
- 2) Tienen que ser *aceptados*, interiorizados por el consultor, que tiene que sentirse identificado totalmente con ellos. No se puede trabajar en una empresa cuyos principios y valores son incompatibles con los propios (en los procesos de selección en Japón un criterio frecuentemente utilizado es el encaje de los principios del candidato con los de la empresa).

- 3) Tienen que ser *rigurosamente aplicados*. Es la prueba ácida de que los principios se conocen y se aceptan.

A veces son contradictorios con el punto de vista económico (rentabilidad, crecimiento, cuota de mercado). Y aunque a corto plazo puede ser razonable la transgresión desde el punto de vista económico, a largo plazo tienen efectos perversos.

Un ejemplo personal

Hubo dos empresas con las que colaboraba, una como asesor permanente con despacho y secretaria incluidos (una consultora), y otra como consultor externo (una empresa del sector de la alimentación) que tuve que dejar por una incompatibilidad entre sus principios y los míos.

En la primera no me aceptaron una carta que iba a enviar al Director de Recursos Humanos felicitando a mi secretaria, y que quería que se incluyese en su expediente personal. En otra, en la reunión personal anual a la que asistí como invitado, el Director General dijo que era norma de la empresa no felicitar al personal por sus resultados o éxitos, sus capacidades o comportamientos.

El argumento en ambos casos era idéntico. Las dos empresas pensaban que ya se les pagaba lo suficiente, tenían un trabajo seguro, las condiciones del puesto de trabajo eran óptimas, el ambiente era excelente... Sobraban las felicitaciones. Eso sí, por los fallos, los errores o los comportamientos no aceptados, serían sancionados...

NO PROMETAS LO QUE NO PUEDAS CUMPLIR

Cuando una empresa consultora presenta una oferta a la que acuden sus competidores, trata de buscar una diferencia con respecto a estos. La diferencia lógica hay que buscarla en los conocimientos y experiencia de la empresa y sus profesionales, en las referencias, en los resultados alcanzados en proyectos similares.

Pero a veces se sigue una estrategia completamente diferente (o complementaria de la anterior, como refuerzo). La consultora:

- a) Se compromete a unos *plazos de realización del trabajo cortos*, pensando que el cliente siempre tiene prisa. No la ha tenido hasta el momento de pedir ofertas, pero entonces todo le urge. Es la situación normal.
- b) Promete unos *resultados excesivos* como consecuencia de su intervención: reduciremos en un 70% el índice de absentismo, bajaremos los costes a la mitad, pasaremos a tener un 12% de cuota de mercado.
- c) Asegura una *dedicación exagerada*, bien en número de consultores, bien en las horas o días de dedicación, de modo que la tarifa unitaria por consultor se rebaje considerablemente.
- d) *Ofrece más de lo que el cliente quiere*, como trabajos complementarios al ofertado, un servicio gratuito anual de revisión de la implantación, la elaboración de un informe especial y su presentación al Consejo de Administración.

Éticamente parece bastante razonable pensar que este es un comportamiento desleal con la competencia, use esta o no una estrategia similar.

Se puede conseguir el contrato probablemente, pero el incumplimiento de cada promesa deteriora la reputación, plantea problemas.

Unas recomendaciones

- 1) Entérate bien de lo que quiere el cliente, no lo imagines. A lo mejor estás ofreciendo algo que te va a costar mucho y que al cliente no le interesa nada. Eso no es una diferencia competitiva, es un riesgo.
- 2) Fíjate unos rangos en los plazos, en los resultados, en la dedicación. El trabajo podrá estar entre el 15 y el 30 de octubre; reduciremos el índice de absentismo del 3 al 1%; según las necesidades del trabajo intervendrán de tres a cuatro consultores, que dedicarán...
- 3) Si te exigen un plazo o unos resultados concretos, toma la cautela de asignar un porcentaje de probabilidad: estará terminada la primera parte del proyecto antes del 20 de junio con una probabilidad

del 80%. De este modo todo lo que se mejore en los plazos o los resultados aumentará la satisfacción del cliente.

- 4) Es un error ofrecer más, por el mismo precio, de lo que el cliente pide o necesita. Si luego no lo puedes dar quedarás mal. Pero si no lo anuncias, el suplemento que entregas producirá una sorpresa agradable para el cliente.

Un ejemplo personal

En una propuesta de una acción formativa in company se explican los objetivos de la formación, la metodología didáctica a seguir, el sistema de evaluación de los participantes (si lo precisa el cliente), se presenta el programa, y se enseñan los materiales.

En todos mis seminarios se dedica un porcentaje superior al 25% a ejercicios individuales y de grupo, siempre anónimos, salvo los que sirvan para la evaluación. Los ejercicios los transcribo de la mejor forma posible y se le envían al cliente, con mis comentarios. Son materiales muy importantes para la empresa (por ejemplo, un ejercicio sobre la técnica DAFO permite conocer la opinión de un grupo de directivos de la organización sobre las fortalezas y debilidades propias). El cliente no lo espera, pero lo agradece extraordinariamente.

NO REVELES LAS FUENTES DE TUS INFORMACIONES

El consultor, en el desarrollo de su trabajo, recibe una gran cantidad de informaciones, tanto de las personas de la empresa (directivos, empleados), como del exterior, si se ve obligado a establecer contactos con clientes, proveedores, o competidores.

El cliente está por lo general muy interesado por conocer esas informaciones, Por ejemplo, puede preguntar al consultor qué opinan sobre su estilo de dirección sus subordinados. O cuál es la imagen de la empresa de los competidores que conoce. O cómo valoran sus productos los clientes.

Es cierto, que si niegas una información a alguien, puedes causarle un daño irreparable si actúa a ciegas.

Los empleados a veces consideran al consultor como un confesor y expresan opiniones que no se atreverían a manifestar a través de la línea jerárquica. El consultor, que sabe el interés que puede tener su cliente sobre estos temas, puede sentirse inclinado a responder a las preguntas que éste le haga, o incluso a adelantarse a ellas trasladando las informaciones y opiniones que reciba.

Un empleado puede estar muy interesado en que una información u opinión que ha expresado se traslade a la dirección. Puede que él no tenga canales de comunicación para transmitirla. Puede también que no se atreva a expresarla de forma directa. Incluso puede que no le importe que se diga que ha sido él el que ha facilitado ese punto de vista o esa información.

Si la fuente de la información no tiene inconveniente en que se dé a conocer la procedencia del informe o del dato, no hay ningún problema en revelar la información y su fuente. Pero si no ha autorizado a comunicarla, o no sabe que el consultor está dispuesto a darla, es una clara falta de ética por parte del consultor. Pueden producirse reacciones negativas por parte de la dirección contra el origen de la información. Y el consultor ha generado un “enemigo” dentro *de la información cliente* que puede resultar grave a medio o largo plazo.

Unas recomendaciones

- 1) El cliente siempre tiene interés en recibir las informaciones que estén a disposición del consultor. La información es poder. “El que no está informado no tiene derecho a hablar”, dice MAO TSE TUNG en su *Libro Rojo*.
- 2) Puedes, y debes informar, sobre todo lo que afecte al cliente, pero sin revelar las fuentes de tus informaciones. En principio debe interesarle más el “qué” que el “quién”; pero es cierto que si el que expresa la opinión es un líder, informal o formal, tiene interés en conocerlo, aunque debes negarte siempre a comunicarlo.
- 3) En todo caso puedes responder de una forma inconcreta: “algunos clientes con los que he hablado”, “me han dicho trabajadores de primera línea”...

- 4) Pregunta en todos los casos si una información u opinión recibida de un subordinado puede ser trasladada a la dirección. Pero asegúrate de que va a mantener ese punto de vista, tal vez pidiéndole una declaración escrita.
- 5) Pregunta después si no tiene inconveniente en que se revele la fuente de la información. Asegúrate también por escrito.
- 6) En cualquier caso, pide siempre al cliente que haga un uso restringido de todas las informaciones que le hayas transmitido de modo general, una vez recogidas a lo largo de tu intervención.

Un ejemplo personal

En una de mis intervenciones profesionales en Galicia tuve oportunidad de hablar con un mando intermedio de la empresa que me manifestó su malestar porque no había sido nunca promocionado, pese a considerar que su rendimiento lo justificaba. Me informó que la causa era que el director de la fábrica, que era del Opus, sólo mostraba interés por las personas que pertenecían a la Obra.

Me pareció conveniente informar al director del hecho. Me limité a decirle que en las entrevistas mantenidas con su gente, una persona me había informado de que sólo promocionaba a las personas de su misma ideología. No le dije quién era. Pero él sabía que uno de sus mandos intermedios había manifestado en más de una ocasión, sin referencia explícita a él, su rechazo al Opus. No le resultó difícil identificarlo. Para mi sorpresa, llamó al interesado y le dijo abiertamente que yo le había dado la información, y que era una falsedad.

No sé si el director quedó contento conmigo, pero desde luego percibí un fuerte rechazo en los trabajos posteriores no sólo de esa persona, sino de todos los que tenían contacto frecuente con él.

NO EVALÚES A LAS PERSONAS SIN ENCARGO

Han aprobado una oferta que has presentado e inicias los trabajos. Es un proyecto sobre gestión del cambio que incluye unas acciones formativas de sensibilización al cambio y de superación de las resistencias al cambio.

En medio del proyecto, pero con más frecuencia al final, la dirección del cliente te pide que les des una opinión sobre los conocimientos, las capacidades, el rendimiento, los hábitos o el comportamiento de uno o varios de los empleados de la empresa con los que estás o has estado trabajando.

El consultor no tiene por qué ser un experto en evaluar personas, pero sin duda se ha formado un criterio al menos sobre algunas de las personas con las que ha colaborado. Probablemente se sienta halagado por esta solicitud del cliente, que sin duda valora su buen juicio al opinar sobre su gente.

Pero se falta a una norma ética elemental si estás juzgando a una persona sin que él lo sepa. Nada tiene de malo opinar sobre la gente, y tiene perfecto derecho el cliente al pedirlo. Pero con dos condiciones básicas: (a) debe hacerlo constar con toda claridad al comienzo de su intervención y, sobre todo, (b) debe saberlo el interesado.

Unas recomendaciones

- 1) Antes de iniciar un trabajo de consultoría pregunta al cliente si desea la evaluación. Puede ser que no la precise.
- 2) Si te la pide, determina con el cliente el alcance de la evaluación. ¿Es una evaluación de conocimientos y competencias, de actitudes y comportamientos, de destrezas y hábitos? No te comprometas a evaluar aquello que no estés en disposición de evaluar.
- 3) Informa siempre a las personas con las que trabajes que te han pedido una evaluación, y explícales con detalle el alcance de esa evaluación.
- 4) Da siempre al interesado un “feed-back”, lo más aproximado posible a la información que le des al cliente. A veces no puedes contarle todo lo que le has dicho a este y, desde luego, no en los mismos términos.

Un ejemplo personal

En todos los cursos in company, intraempresa, el cliente pide a los participantes que hagan una evaluación del facilitador, o profesor. Es la primera de las cuatro fases del sistema de evaluación de las acciones formativas de Kirpatrick, la evaluación de la satisfacción del cliente. Dejando a un lado temas anecdóticos como la frecuencia con que los Departamentos de Formación piden a los participantes que evalúen el grado de conocimiento de la materia por parte del profesor (como si pudiesen opinar sobre lo que saben de griego, los que asisten por primera vez a clases de griego), es una buena práctica. En todos los casos, antes de iniciar el curso digo a los participantes: “Vosotros vais a tener que evaluarme. Pero quiero que sepáis que yo también voy a evaluaros a vosotros. Evaluaré vuestro comportamiento en la clase, el grado de participación en los coloquios, cómo trabajáis en grupo, la agudeza de vuestras respuestas a mis preguntas, y los ejercicios individuales que os iré poniendo a lo largo del curso. Creo en la frase evangélica “No juzguéis y no seréis juzgados”, pero estas son las reglas del juego”.

NO CRITIQUES A LA COMPETENCIA

Hay tácticas viciosas de marketing que debieran ser desterradas, como el hábito de criticar a la competencia para agrandar la presunta diferencia competitiva que tienes con ellos. En principio parece que refuerza tu posición, pero a la larga se vuelve contra ti.

Jamás debes criticar a la competencia, ni por su solvencia técnica, ni por sus prácticas y comportamientos, ni por sus precios y otras políticas comerciales. El cliente pensará que no eres objetivo, que tus ataques son una forma indirecta de defender tus fortalezas.

Los competidores son colegas tuyos, compañeros de profesión, con sus defectos y sus virtudes. Ellos actuarán probablemente como tú actúes y hablarán mal de ti, si tú hablas mal de ellos, y hablarán bien si tú hablas bien. Y el cliente valorará tu honestidad si tu actitud hacia tus competidores es positiva.

Unas recomendaciones

- 1) Si te preguntan por la competencia, muestra siempre un profundo respeto y elude cualquier tipo de crítica, que nunca es bien recibida.
- 2) Si se trata de un competidor con evidentes comportamientos y tácticas poco éticas, en vez de criticarle abiertamente, pide al cliente que consiga informaciones sobre él, afirmando que has tenido informaciones negativas que no has podido ni querido contrastar.
- 3) No muestres preferencias, en el caso de hablar de competidores de reconocido prestigio, por uno u otro. Todos tienen características y experiencias y tu no eres quién para juzgar.
- 4) Y algo que es difícil, pero es noble: alaba a tu competidor cuando tengas constancia real y comprobable de unas realizaciones positivas y unos comportamientos modélicos. No te perjudicará lo más mínimo.

Un ejemplo personal

Estaba dirigiendo un seminario sobre Planificación Estratégica en una ciudad española mediterránea. Asistían a él dos directivos de un organismo de apoyo a la gestión del Ayuntamiento de esa ciudad y me dijeron que se estaba pensando en hacer un Plan Estratégico para ésta, pidiéndome referencias de empresas que podrían colaborar como consultoras.

Les dí el nombre de una empresa de Barcelona y otra de Madrid, que habían intervenido en la elaboración de planes estratégicos de grandes ciudades. También les dí el nombre de mi empresa, pues yo había intervenido en tres planes municipales.

Vinieron los dos técnicos a Madrid, y al visitar a una de las empresas que yo había propuesto, allí le dijeron que no perdieran el tiempo hablando conmigo, pues mi empresa era muy pequeña y no tenía capacidad para el proyecto. A los dos directivos les pareció muy poco ético que una empresa que yo había recomendado hablase mal de su prescriptor, y rompieron todo contacto con ella.

NO RENUNCIES A LA MÁXIMA CALIDAD DEL TRABAJO

La calidad de un trabajo de consultoría puede considerarse bajo tres aspectos:

a) Su valor técnico intrínseco

Es el valor específico de una oferta, de un informe, de una encuesta, de una evaluación, analizado objetivamente de acuerdo con criterios rigurosos. Es el valor que le atribuiría un experto que domine una materia. Por ejemplo, el valor técnico de una oferta o propuesta de consultoría depende de:

- Su ajuste a las necesidades del cliente.
- La claridad de la exposición.
- La sistemática utilizada.
- La justificación de los recursos necesarios.
- La capacidad de convencimiento para conseguir la aceptación.

b) Su aplicabilidad práctica

Por muy alta calidad técnica que tenga un trabajo de consultoría, si las recomendaciones que se proponen no se pueden o no se quieren aplicar, no se alcanza la calidad debida.

En unos talleres de reparación de locomotoras, coches y vagones de la RENFE, un estudio técnico riguroso determinó la oportunidad de adquirir unas máquinas neumáticas que permitían retirar o colocar los tornillos del material rodante con un mínimo de esfuerzo y en un tiempo muy corto. Pero se comprobó que las máquinas no se utilizaban. Los operarios, acostumbrados a utilizar enormes llaves inglesas para aflojar las tuercas, se negaban a emplear las máquinas por considerarlo poco viril...

Hay mandos a distancia de la TV o el DVD que tienen más de 15 botones para encender o apagar, buscar los programas, regular el sonido, ajustar el color, comprobar el contraste... Pero ese mando en manos de una persona anciana sola ante el TV no sirve de nada. Sólo necesita el *on/off*, el indicador del volumen, y el que señala los programas.