



**TESIS DE GRADO EN  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MODELO DE COMPETENCIAS PARA UN  
CONSULTOR DE PROYECTOS ERP.**

Autor: Ricardo RODRIGUEZ NIEVA  
r.rodriguez.nieva@gmail.com

Director de Tesis: Ingeniero Pedro DEL CAMPO  
pedrodelcampo@fibertel.com.ar

2009



---

## Dedicatoria

A mis padres y hermanos,  
Porque siempre quisieron lo mejor para mí.

---

---

---

---

## Resumen Ejecutivo

La Consultoría de Negocios incluye un amplio rango de actividades, muchas empresas definen estas prácticas en forma diferente. Las tecnologías aplicadas a los negocios se están incrementando no sólo en volumen sino que también en complejidad.

Es necesario tener una visión clara y amplia para poder gestionar y apalancar estas tecnologías.

Hoy en día las Consultoras se encuentran con un grave problema en la gestión de sus recursos humanos en un contexto inestable y cambiante que frecuentemente atenta contra la calidad de los proyectos así como también en la retención de sus profesionales más valiosos.

Para mitigar las tendencias del mercado y de la fuerza laboral la gestión del talento es esencial.

El objetivo del proyecto es definir las competencias, o sea ¿cuáles son los conocimientos, habilidades y comportamientos que los consultores deben poseer para poder llevar a cabo exitosamente el servicio de consultoría?

El proyecto busca respuestas a esta pregunta y utiliza un diccionario de competencias genérico para identificar las competencias que requiere desarrollar un consultor en su carrera profesional.

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, y facilitar al mismo tiempo el desarrollo profesional de las personas.

El presente Proyecto Final intenta desarrollar un **modelo de competencias**, construido a partir de la observación y de entrevistas a ejecutivos de dos importantes empresas multinacionales en Argentina. También tiene en cuenta la experiencia del autor en el campo de consultoría y las conversaciones con consultores y clientes de Argentina y otros países a los cuales se les prestaron servicios.

Los mejores consultores establecen sus objetivos no solo en recomendar soluciones, sino en ayudar a implementar procesos efectivos de gestión que aporten valor agregado a las organizaciones clientes.

---

---

---

---

## **Executive Brief**

Business Consulting covers a wide range of activities, many companies define these practices in different ways. The technologies applied to business are rising not only in volume but also in complexity.

Consultants must have a clear and comprehensive vision to manage and leverage these technologies.

Today, Consulting firms have serious problem managing their human resources in an unstable and permanently changing environment which threatens the quality of their projects as well as in retaining their most valuable professionals.

To mitigate the market trends and human resources problems, talent management is essential.

The project aims to define the personal and professional competencies, that is: which are the knowledge, skills and behaviors that consultants must possess in order to carry out the consulting service successfully?

The project seeks to answer this question, using a dictionary of generic competencies to identify the skills required to develop a consultant career.

Competency Management allows aligning the intellectual capital of an organization with its business strategy, while facilitating the professional development of individuals.

This work seeks to develop a competency model, built from observations and interviews with executives from two major multinational companies in Argentina. It also takes into account the author's experience in the field of consultancy and the discussions with other consultants and clients in Argentina and other countries.

The best consultants set their goals not only recommending solutions, but also implementing effective management processes that add value to the client organization.

---

---

---

---

## **Descriptor Bibliográfico**

Este documento propone definir las competencias, o sea ¿cuáles son los conocimientos, habilidades y comportamientos que los consultores deben poseer para poder llevar a cabo exitosamente el servicio de consultoría?

El proyecto busca respuestas a esta pregunta y utiliza un diccionario de competencias genérico para identificar las competencias que requiere desarrollar un consultor en su carrera profesional

**Keywords:** Modelo de Competencias, Gestión por Competencias, Consultoría de Negocios, ERP, Proyectos IT.

---

---

---

---

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a mi tutor, el ingeniero Pedro del Campo, sin su ayuda este trabajo no hubiera sido posible.

En segundo lugar a mi familia por su aliento permanente para el desarrollo exitoso del trabajo.

Por último, a mis amigos de trabajo, por su entusiasmo y motivación y todas las personas que me dieron su apoyo en la etapa de recolección de datos.

Ricardo Rodriguez Nieva

---

---

---

---

## INDICE

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Consultoría y Soluciones de negocio ERP .....	1
1.1.1	Soluciones de negocio ERP .....	1
1.1.2	Consultoría.....	5
1.2	Definición del problema .....	6
1.2.1	El problema.....	6
1.2.2	La solución propuesta.....	7
1.2.3	Consecuencias si no se resuelve el problema .....	9
1.3	Contexto .....	9
1.3.1	Carrera Profesional.....	9
1.3.2	Etapas del proyecto de un proyecto de consultoría.....	10
1.3.3	Modelos de implementación.....	11
1.3.4	Equipos de trabajo.....	12
1.3.5	Modelos de precios para los servicios de consultoría .....	13
1.4	Objetivos del Proyecto Final y Preguntas de Investigación .....	14
1.5	Metodología y Bibliografía.....	15
1.6	Beneficios Esperados .....	15
2	METODOLOGÍA.....	17
2.1	Introducción.....	17
2.1.1	Análisis previo .....	18
2.2	Modelo de Competencias .....	19
2.3	Proceso clásico para el diseño de un modelo de competencias .....	20
2.3.1	Definir los criterios de desempeño efectivo .....	20
2.3.2	Identificar una muestra .....	20
2.3.3	Obtención de datos .....	21
2.3.4	Analizar los datos y desarrollar el modelo de competencias.....	23
2.3.5	Validar el modelo de competencias .....	24
2.3.6	Aplicaciones .....	24
3	EXIGENCIAS DEL PERFIL.....	27
3.1	Introducción.....	27
3.1.1	El Rol de la cultura corporativa .....	28
3.2	Identificar la muestra.....	28
3.2.1	Relaciones entre el consultor y su equipo de trabajo .....	30
3.3	Criterios de Desempeño .....	33
3.3.1	Objetivos del Consultor.....	33
3.3.2	El consultor.....	34
3.3.3	Tareas de un consultor.....	36
3.3.4	Propósitos de consultoría.....	39
3.3.5	Liderazgo .....	43
3.3.6	Estilos Sociales .....	43
3.3.7	Diagramas de influencias .....	45
3.3.8	Comunicación con equipos fuera del sitio del proyecto .....	49
3.3.9	Relaciones en los equipos.....	50
3.3.10	Patrones de Lenguaje .....	52
3.3.11	Cultura.....	54
4	CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL.....	57
4.1	Modelo de competencias para un Consultor de Proyectos ERP.....	57
4.2	Competencias de un consultor de Proyectos ERP .....	59

---

4.2.1	Valores y Competencias Cardinales.....	59
4.2.2	Competencias Específicas para Consultoría.....	60
4.2.3	Perfil de competencias de consultoría.....	66
4.3	Conocimientos Técnicos y de Negocio.....	68
4.4	Habilidades del negocio.....	69
4.5	Mandos medios y altos.....	70
4.6	Validar el modelo.....	70
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
5.1	Conclusiones.....	73
5.2	Futuras líneas de investigación sugeridas.....	74
6	BIBLIOGRAFÍA.....	75
7	ANEXOS.....	77
7.1	Glosario.....	77
7.2	Diagramas de influencias.....	78
7.3	Competencias de un Consultor de Proyectos ERP.....	79
7.4	Perfil del Consultor.....	85

---

---

**MODELO DE COMPETENCIAS PARA UN CONSULTOR DE  
PROYECTOS ERP.**



# 1 INTRODUCCIÓN

## ***1.1 Consultoría y Soluciones de negocio ERP***

Para el 2011, el número de empleados usando soluciones completas de negocio (opuesto a aplicaciones a medida o 'legacy') para usos diferentes a las necesidades básicas o el uso casual va a por lo menos duplicar los niveles del 2007 [Soejarto et al., 2007].

La demanda de trabajadores ha crecido rápidamente en estos últimos años, especialmente en algunas áreas que requieren de ciertas habilidades clave.

***Por esta razón es importante prever las habilidades requeridas para que sean desarrolladas a partir de programas proactivos que combinen el desarrollo interno, la retención de empleados y el reclutamiento oportuno.***

### **1.1.1 Soluciones de negocio ERP**

Enterprise Resource Planning (ERP) se refiere a la planificación de los recursos empresariales, aspecto clave para la vitalidad de una compañía. Para facilitar la gestión del enorme volumen de información que deben procesar las empresas, se han ideado sistemas de administración y soluciones de negocios que automatizan tal tarea a fines de poder controlar con mayor facilidad e integrar en un único sistema diversas actividades de un mismo negocio, como la relación con proveedores, la administración de inventarios, la distribución y las finanzas, entre otras.

Esta solución completa está diseñada para brindar soporte a operaciones internacionales de manera tal de que las empresas puedan operar y competir a nivel mundial con eficiencia y alcanzar el éxito.

Un sistema ERP, por su naturaleza, impone su propia lógica en la estrategia de la empresa, organización y cultura. También permite integrar los datos utilizados a lo largo de toda la organización [Davenport, 1998].

En el corazón de un sistema de planificación de recursos empresariales hay una base de datos central que toma y alimenta de información a una serie de aplicaciones que soportan diversas funciones de una organización [Davenport, 1998], ver Figura 1.1-1. Utilizar una sola base de datos puede racionalizar dramáticamente el flujo de información a través del negocio.

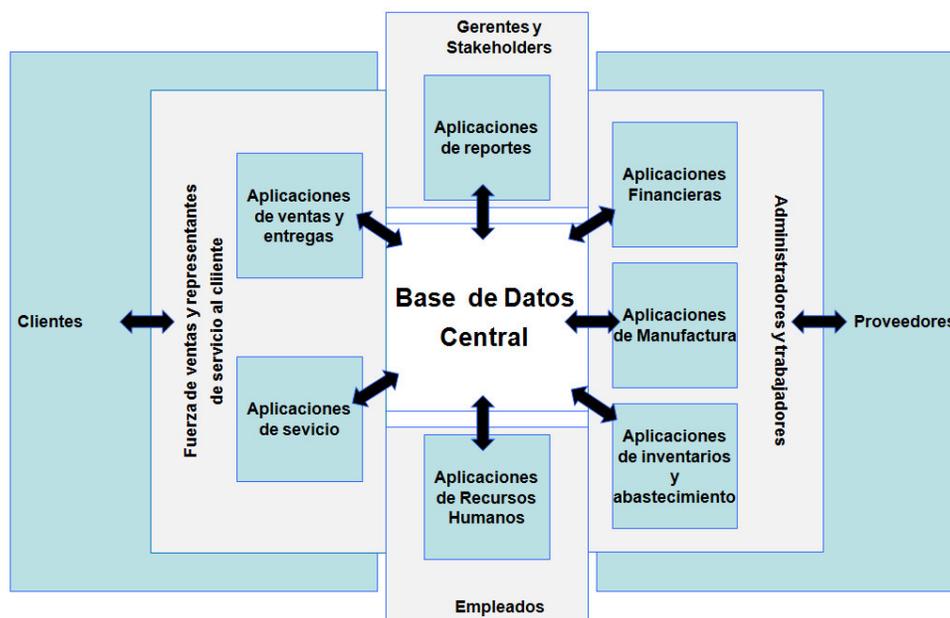


Figura 1.1-1, Anatomía de una solución ERP.

**Una estrategia ERP, es el eje central utilizado por las empresas como vehículo para centralizar los servicios de soporte a los procesos alrededor de un sistema común a lo largo de la empresa.** Esto significa que una empresa con una estrategia ERP busca consolidar a lo largo del tiempo mayor funcionalidad en el núcleo del sistema ERP, e innovar a un menor costo a favor de un costo total menor en licencias [Hestermann et al.,2008].

La globalización demanda que las organizaciones puedan ejecutar sus procesos globales efectivamente a lo largo de todas sus operaciones. En la actualidad la coordinación del sistema y sus instancias, y las cuestiones relacionadas a la alta calidad de los datos son urgentes, haciendo los sistemas de gestión de datos maestros y sus enfoques una parte integral de la expansión del negocio [Hestermann et al.,2008].

Las soluciones ERP por lo general son soluciones genéricas que reflejan una serie de supuestos de cómo operan en general gran parte de las compañías.

En cierto grado la configuración del sistema es posible. El sistema es modular, por lo que las empresas pueden elegir los módulos que le son apropiados. Por otro lado, dada la complejidad de estas soluciones, hace que ciertas modificaciones sean impracticables. Muchas compañías deben adaptarse o modificar sus procesos para adaptarse a los requerimientos del sistema.

En ocasiones la forma de hacer negocios en diferentes regiones/países es diferente. En estos casos para mantener la autonomía local y preservar el control corporativo es necesario un enfoque diferente. En lugar de implementar una solución única y global, las compañías necesitan implementar diferentes

versiones del mismo sistema en cada unidad regional, para soportar las prácticas locales.

**Según Thomas Davenport, 1998, después de estudiar a más de cincuenta empresas con soluciones ERP, estima con cierta confianza que *las compañías más beneficiadas de las soluciones ERP son aquellas, que desde el inicio, ven las soluciones en términos estratégicos y organizacionales.***

Tener datos no significa que sean usados de la mejor manera. Los sistemas no cambian el comportamiento de la organización.

### 1.1.1.1 Procesos estándar de la herramienta ERP

En la Figura 1.1-2 se observan a nivel general los procesos comerciales estándar del modulo de Ventas y Distribución de una herramienta ERP específica.

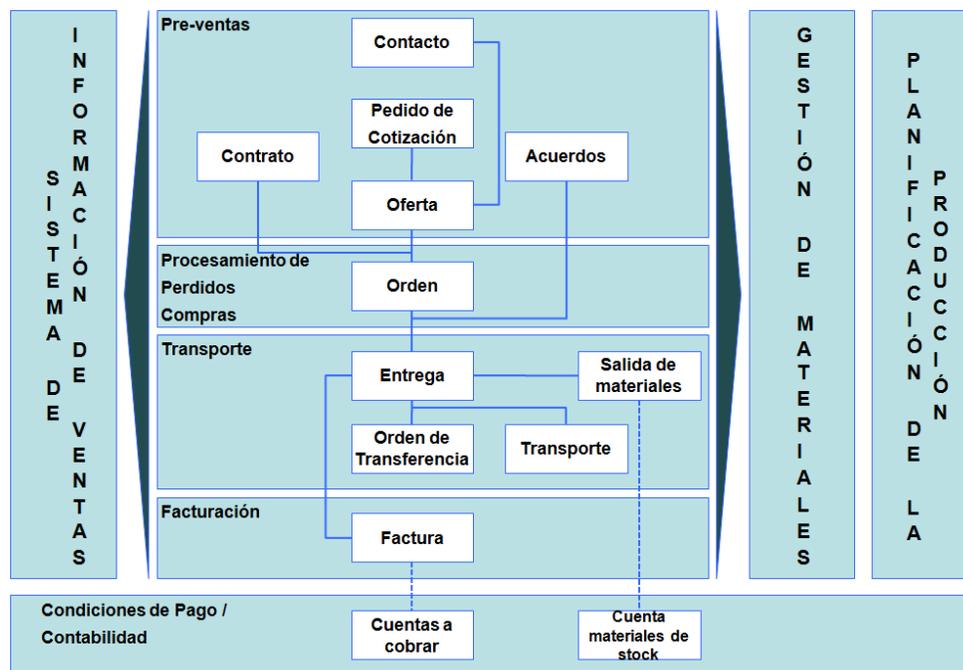


Figura 1.1-2. Procesos comerciales de la herramienta ERP.

A grandes rasgos se describen a continuación los procesos que involucran la solución de Ventas y Distribución:

- Creación de pedido del cliente: el proceso comienza con la creación de un pedido de un cliente. Dependiendo del cliente y el material, varios eventos especiales se preparan para el ingreso del pedido, como la sustitución del material o la generación automática de productos gratuitos cuando se pide una cantidad determinada.

- Creación de entrega: se crea una entrega en base a los pedidos de clientes y se lleva a cabo determinación de lote.
- Picking: la cantidad física entregada debe registrarse en el sistema para asegurar que no hay diferencias entre el pedido del cliente y el documento de la entrega. En el caso de que existan diferencias también pueden ser documentadas para asegurar su correcta contabilización.
- Contabilización de salidas de mercaderías: la cantidad física recogida tiene que ser contabilizada para la salida de mercaderías.
- Creación de factura: una vez que las salidas de mercaderías fueron contabilizadas, la entrega puede facturarse. Este es el paso final en la transacción del proceso comercial de Ventas y Distribución. Se generan documentos apropiados de contabilidad y controlling.
- Visualizar documentos de facturación: se puede visualizar desde el documento de facturación creado en el sistema los documentos contables correspondientes y también la cuenta de resultados.

#### ***1.1.1.1.1 Caso de negocio***

En el siguiente caso de negocio se describen algunos de los procesos que abarcan las soluciones ERP.

Supongamos que un representante de ventas de la filial de Estados Unidos, de una empresa que fabrica productos metálicos, prepara una oferta de un producto fabricado en Argentina para un cliente en Estados Unidos con la solución de planificación de recursos empresariales (ERP). El vendedor ingresa en su computadora información básica sobre los requerimientos del cliente, el sistema automáticamente genera un contrato formal en el idioma del cliente, especificando la configuración del producto, el precio, y la fecha de entrega. Cuando el cliente acepta la oferta, el representante de ventas la autoriza y verificando previamente el límite de crédito del cliente crea la orden. El sistema planifica el transporte; identifica la mejor ruta; y luego, a partir de la fecha de entrega, calcula hacia atrás cual es la fecha en la cual se requiere reservar el material del inventario; se crean órdenes de compra a los proveedores; y se planifica la fecha requerida del producto terminado en la planta de Argentina.

Automáticamente se actualizan los pronósticos, la planificación de los requerimientos de materiales y se crea la lista de materiales. Al representante de ventas se le acredita al sueldo la comisión por la venta en dólares. Se calculan los costos y los ingresos actuales del producto en dólares, y se actualizan automáticamente los balances de la división de negocios y de la corporación, las cuentas por pagar y cobrar, las cuentas de los centros de costos y los niveles de liquidez. En los reportes del sistema se puede ver toda la información relacionada a la venta realizada.

Un sistema integrado racionaliza los flujos de datos y provee el acceso en tiempo real a una gran cantidad de información para la gestión [Davenport, 1998]. Esto se traduce en productividad y velocidad de gestión.

### 1.1.2 Consultoría

Implementar un sistema ERP tiene un costo alto, pero reemplazarlo es más alto aún. **Para acortar los tiempos de implementación las consultoras desarrollan enfoques manejados por plantillas y metodologías que incluyen las mejores prácticas y ayudas para reducir el esfuerzo y el costo de una implementación [Hestermann et al.,2008].**

**Gartner [Soejarto, S. Goldman, M. Adams, C. 2007] usa el término “servicio de consultoría e implementación de soluciones” para referirse a un conjunto de servicios profesionales de TI (Tecnologías de la Información) que ayudan a implementar soluciones tecnológicas a los problemas de negocio.**

Los Consultores de soluciones de negocio ERP no sólo entienden de tecnología, sino que también entienden las necesidades del cliente. Los servicios de consultoría abarcan todos los procesos de cada una de las áreas del negocio.

Los principales objetivos de los consultores ordenados jerárquicamente son [Turner, 1982]:

- 1- Proveer información al cliente.
- 2- Resolver los problemas del cliente.
- 3- Realizar un diagnostico, que puede requerir una redefinición del problema.
- 4- Hacer recomendaciones basadas en el diagnostico.
- 5- Asistir en la implementación de las soluciones.
- 6- Crear consenso y compromiso alrededor de la acción correctiva.
- 7- Facilitar el aprendizaje del cliente – es decir enseñar al cliente a resolver problemas similares que surjan en un futuro.
- 8- Permanentemente mejorar la efectividad organizacional.

Los puntos uno al cinco son los más comprendidos, realizados en la práctica y los más solicitados por los clientes (propósitos tradicionales). Sin embargo muchos consultores aspiran niveles más altos de la pirámide, que los que requiere el proyecto (objetivos adicionales), ver Figura 1.2-1.

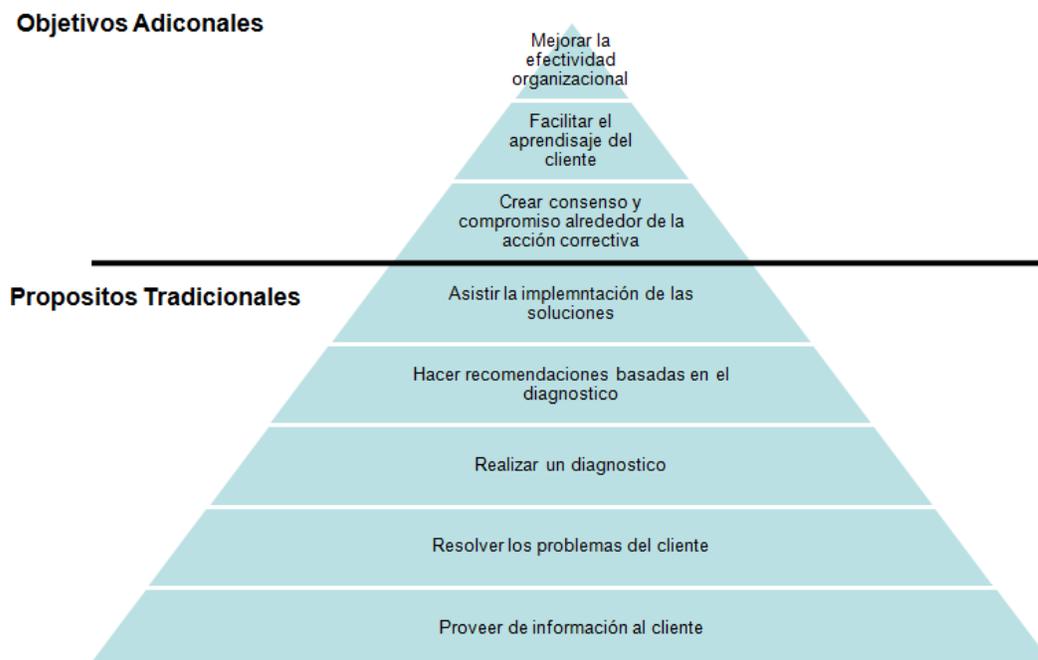


Figura 1.2-1, Jerarquía de los procesos de consultoría.

Moverse hacia arriba en la pirámide hacia propósitos más ambiciosos requieren de mayores habilidades en los procesos de consultoría y en la gestión de las relaciones consultor-cliente.

Independientemente de los propósitos el primer tema que tiene que enfocar el consultor es el requerido por el cliente.

## 1.2 Definición del problema

### 1.2.1 El problema

En el proyecto analizado se detectaron varios problemas de motivación, liderazgo, que generaron un elevado ratio de rotación que impacta directamente en la calidad de los entregables, la imagen de la Consultora así como en la carga de trabajo del resto de los consultores.

Es por eso que surge la siguiente pregunta: ¿Qué competencias, es decir conocimientos, valores, habilidades y comportamientos debe tener un consultor para desarrollar efectivamente su trabajo? Para responder a esta pregunta por lo general se utiliza la metodología tradicional de descripciones de los puestos de trabajo.

Uno de los problemas de la metodología tradicional de descripción de puestos de trabajo es que, están escritos solamente para clarificar las actividades que deben ser desarrolladas por el puesto de trabajo y no describen claramente resultados medibles para el empleado o los *resultados* requeridos para el éxito de la organización.

*Resultados* son los productos o servicios que los empleados producen y entregan a otras personas; estos pueden ser compañeros de trabajo, clientes, u otras organizaciones. Los resultados deben ser producidos con un nivel de calidad que cumpla o exceda las expectativas del que lo recibe.

Otro problema del enfoque tradicional de las descripciones de los puestos de trabajo es que se desactualizan rápidamente. En el mundo actual de las organizaciones dinámicas, las actividades del trabajo no se mantienen iguales por mucho tiempo, es más, por lo general ni siquiera mantienen el ritmo de cambio requerido por el negocio.

Es decir, un enfoque tradicional puede generar los siguientes problemas:

- Desajuste entre las capacidades de los consultores y los resultados que se requieren de ellos.
- La información aportada puede ser incompleta o inexacta.
- Los resultados esperados pueden no ser fijos e inflexibles como en el enfoque tradicional.

### 1.2.2 La solución propuesta

Este documento propone como solución al problema planteado en el punto anterior la construcción de un modelo de competencias para un consultor de proyectos de soluciones ERP.

Se seleccionó a los consultores que son la base de la pirámide organizacional para que el resultado final del trabajo tenga mayor valor a la base de conocimiento de la facultad, ya que los gerentes de consultoría son muy parecidos a los gerentes de otras industrias. **Para pasar de consultor, que es una posición técnica, a una posición gerencial, se requiere desarrollo interpersonal y competencias de gestión, especialmente entendimiento interpersonal.**

Las competencias son características que los individuos tienen y usan en forma apropiada, consistente para lograr el desempeño deseado. Estas características incluyen conocimientos, habilidades, aspectos de imagen propia, motivos sociales, tratos, patrones de pensamiento, actitudes mentales, formas de pensamiento, sentimientos, y actuación [Dubois et al., 2004].

Las competencias son las características que soportan el desempeño. Por lo general las competencias se dividen en dos grupos, las competencias técnicas, específicas del rol, y las no técnicas que son más genéricas en su naturaleza.

***Las competencias se pueden medir mediante el uso de indicadores de comportamiento, estas son acciones observables cuando una persona utiliza una competencia en forma exitosa para trabajar [Dubois et al., 2004].***

Dado que un modelo de competencias depende del contexto, el modelo se desarrollará sobre uno en particular. El contexto analizado es el de una consultora que es contratada por una importante empresa multinacional de productos metálicos para colaborar con la definición e implementación de los procesos comerciales y logísticos con el objetivo de lograr una mejor contribución y servicio, usando una conocida solución ERP cuyos principios básicos se basan en la integración de datos, procesos y el ingreso único de datos.

Como enfoque para el desarrollo del proyecto final se seleccionó el basado en **competencias porque enfoca la atención en las personas que hacen el trabajo y no el trabajo que se necesita realizar.**

Muchas de las ideas desarrolladas parten de las habilidades de observación y creación en el campo de consultoría de proyectos de Tecnologías de la Información (IT).

Aportará valor tanto a un consultor que comienza a desarrollarse en este campo, de quien se requiere que desarrolle una serie de competencias en un corto periodo de tiempo, como para su supervisor para evaluarlo.

Según David D. Dubois y William J Rothwell, 2004, la gestión por competencias tiene las siguientes características:

- Se basa en la identificación, modelización y la evaluación de competencias.
- El enfoque estimula la productividad.
- Identificar las competencias que distinguen a las personas que se desempeñan en forma superior puede tener un alto costo económico y de tiempo.
- Favorece el uso de métodos cuantitativos, se concentra en el talento.
- Compara el talento de las personas contra modelos de competencias que definen el trato de las personas que se desempeñan exitosamente o ejemplarmente en sus áreas de trabajo.
- El trabajo de la gente se evalúa contra un modelo de competencias.
- Provee de feedback para ayudar a las personas a tener un desempeño superior.
- Atrae y retiene a la gente cuyas contribuciones medibles demuestran ser ejemplares.

Luego el modelo de competencias se podrá aplicar a los subsistemas de Recursos Humanos que por lo general incluyen reclutamiento, selección, gestión de desempeño, análisis del puesto de trabajo y evaluación, compensaciones, nomina de sueldos, desarrollo y mejora de personal, planes de carrera y sucesión.

### **1.2.3 Consecuencias si no se resuelve el problema**

Sin un modelo de competencias para los consultores es muy difícil que estos sean seleccionados adecuadamente, se puedan entrenar efectivamente y cumplir con sus tareas con éxito, en el peor de los escenarios generaría una mala reputación para la consultora resultando en una menor rentabilidad en el mediano plazo. Por otro lado también disminuye la probabilidad de éxito de un proyecto.

## **1.3 Contexto**

El cliente analizado es una importante empresa que produce productos metálicos y a su vez es proveedora de servicios para la misma industria. Posee una importante red de filiales para negociar con cualquier parte del mundo.

El cliente contrató a una consultora para implementar en forma conjunta una solución ERP. Casi todos los procesos de la organización se vieron impactados por la solución.

Quitar una aplicación “legacy”, sistema antiguo de la organización, y reemplazarlo por una solución completa, puede ahorrar costos de tecnologías antiguas como por ejemplo hardware, bases de datos y otras plataformas. La compañía analizada creció a través de adquisiciones y se encuentra con muchos sistemas que operan en forma independiente, donde la consolidación de los sistemas y las soluciones ofrecen la posibilidad de estandarizar los sistemas y los procesos.

La solución implementada tiene los siguientes objetivos entre otros:

- Estrategias únicas de precios.
- Producir donde es más eficiente y rentable.

La consultora diseña e implementa soluciones completas. Tiene varias líneas de servicios que se integran para proveer soluciones integradas y así dar soporte a las iniciativas estratégicas del cliente. Por ejemplo equipos de gestión de cambio trabajando en conjunto con los equipos de funcionales que realizan el análisis de requerimientos.

### **1.3.1 Carrera Profesional**

Las carreras de consultoría por lo general tienen ciertos hitos bien definidos, por los cuales los empleados pasan de pasantes a consultores jr., luego a consultores, luego a gerentes y finalmente a Gerentes Senior y en algunos casos a Socios, ver Figura 1.3-1.



Figura 1.3-1. Estructura de consultoría

El tiempo de carrera en cada uno de los cargos depende de la oferta/demanda del mercado. Hoy los graduados que se unen a esta rama de consultoría de soluciones ERP pueden pasar de ser junior a tener un equipo a cargo como consultores en aproximadamente tres años y de consultores a gerentes en aproximadamente tres o cuatro años.

### 1.3.2 Etapas del proyecto de un proyecto de consultoría

Las etapas de un proyecto de implementación (Figura 1.3-2) de una solución ERP pueden resumirse en:

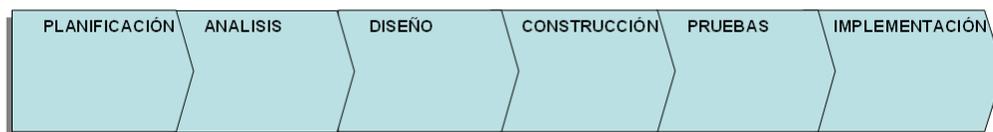


Figura 1.3-2. Etapas del proyecto.

1. **Planificación:** El objetivo es definir los objetivos de alto nivel, la estructura básica del proyecto, y estimar los costos y los tiempos.
2. **Análisis:** El objetivo es definir los requerimientos, los procesos futuros y sus impactos en la organización y el entrenamiento.
3. **Diseño:** Crear los diseños funcionales y técnicos acordados en la etapa de Análisis.
4. **Construcción:** Configurar la solución, planificar la implementación y planificar las conversiones.
5. **Pruebas:** El objetivo es validar los requerimientos y las especificaciones. Verificar que la solución satisface las expectativas funcionales, técnicas, operacionales y de mantenimiento de los cliente
6. **Implementación:** Determinar los procesos a incluir en la etapa de implementación y su relación con los requerimientos. Validar el alcance final.

### 1.3.3 Modelos de implementación

El **modelo-V** es un marco muy utilizado por la industria, que define los estándares para el ciclo de vida de los desarrollos.

Representa gráficamente la relación entre cada una de las etapas del ciclo de desarrollo y sus fases asociadas de pruebas, ver Figura 1.3-3. Este es muy útil, simple y de fácil comprensión para entender en forma general las actividades a desarrollar en proyectos de sistemas.

Es utilizado en proyectos complejos, con gran cantidad de requerimientos, de compleja definición, y en los que se puede usar etapas de desarrollo secuenciales.

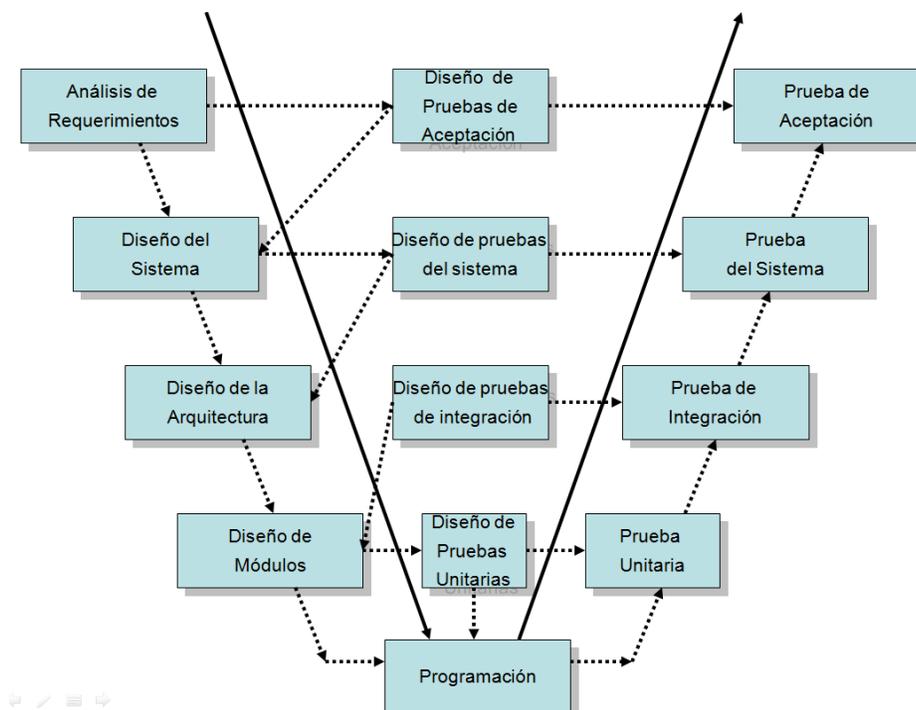


Figura 1.3-3. Modelo-V

La mitad del diagrama abarca las actividades de planificación, análisis, diseño y construcción, mientras que la segunda parte las etapas de construcción, pruebas e implementación.

Los proyectos comienzan con definiciones de alto nivel con los usuarios/sponsors sobre los problemas a ser resueltos y cuáles son las pruebas necesarias para que los problemas sean aceptados como resueltos. Luego de las discusiones de alto nivel el proceso desciende progresivamente hacia una descomposición de la solución con mayor detalle de los conceptos y diseños, y luego asciende hacia las operaciones y discusiones finales de alto

nivel con los usuarios/sponsors sobre su satisfacción sobre el sistema [Morris et al., 2007].

En cada nivel de diagrama, hay una correlación directa entre las actividades a ambos lados del diagrama en V.

***Esto hace que los requerimientos no se especifiquen en una forma que no puedan ser medidos ni verificados.*** También logra que se consideren en forma temprana la secuencia de verificación como también los objetivos, fechas y costos.

### 1.3.4 Equipos de trabajo

Los equipos de trabajo por lo general se conforman por Usuarios de la línea, Consultores externos y clientes del departamento de Tecnología de Información (IT), en la Figura 1.3-4 se observa cómo se relacionan entre sí:

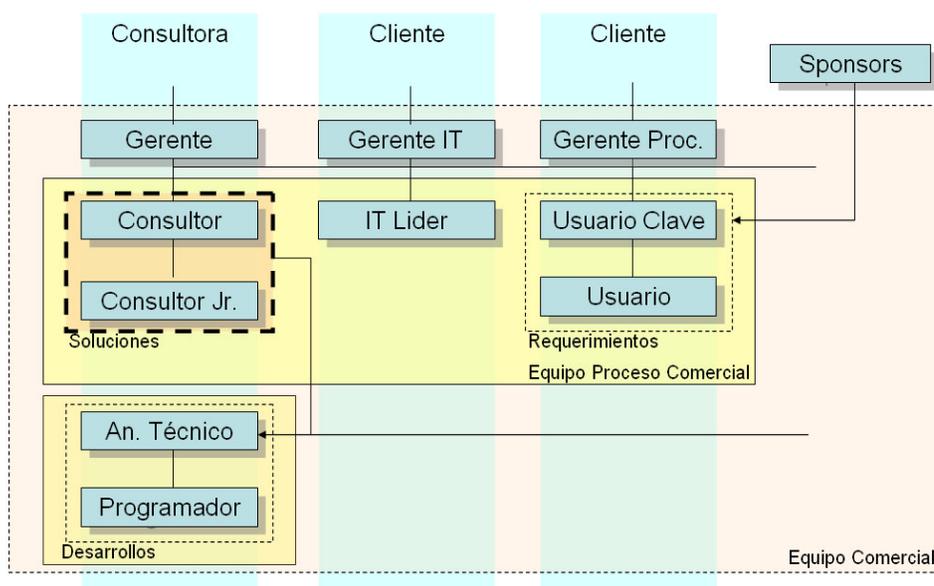


Figura 1.3-4. Esquema de equipos.

Los distintos actores que participan del proceso de implementación son:

- **Gerentes:** Encargados de coordinar a los equipos que llevan a cabo los procesos de implementación, pueden ser tanto del cliente como de consultoría.
- **Usuarios clave:** Definen los requerimientos funcionales de acuerdo a su conocimiento del negocio y los lineamientos de los sponsors.
- **Consultores:** Entienden los requerimientos de negocio y como encajan en la herramienta. Encargado de construir la solución de acuerdo a las definiciones funcionales. Coordina el equipo junto con el IT Cliente. Por lo general se especializan en algún modulo en

particular de la herramienta, como por ejemplo el comercial, el de gestión de materiales, el de planeamiento, etc.

- **IT Cliente:** Coordina el equipo en el desarrollo de los procesos de implementación, es el responsable del lado del cliente. Entiende los requerimientos de negocio. Responsable de la integración del sistema con los legacies (sistemas propios de la empresa).
- **Analista Técnico:** Responsable del desarrollo de las aplicaciones y la administración de los datos. Un analista técnico puede ser responsables del desarrollo de diseños funcionales de varios módulos de la herramienta ERP.
- **Sponsors:** Responsables de los requerimientos del modelo de negocio y son quienes aprueban las implementaciones.

A lo largo del trabajo nos enfocaremos en los Consultores que son contratados por el cliente (organización o persona que recibe el producto), empresa que implementará la solución ERP.

### 1.3.5 Modelos de precios para los servicios de consultoría

En el mercado existen varias estrategias de precios para los proyectos de consultoría o integración de sistemas [Sheedy, 2008]: por tiempo y gastos, precio fijo, penalidad/premio y precio por el valor agregado.

Las herramientas utilizadas para recompensar a las consultoras por su trabajo son una forma efectiva de negociar exitosamente los proyectos de consultoría e integración de sistemas.

A continuación una breve descripción de cada uno de los métodos:

- **Tiempo y gastos:** El proveedor del servicio cobra al cliente por hora trabajada, más los gastos extras. Por lo general se acuerda con el cliente los precios por hora para cada uno de los diferentes niveles de consultores. El nivel de esfuerzo de cada uno de los consultores y sus actividades son transparentes para el cliente.
- **Precio fijo:** El cliente paga un precio fijo por el trabajo. El proveedor del servicio hace un esfuerzo para identificar que queda adentro y fuera del alcance. Para calcular el precio se utiliza un modelo similar al modelo de tiempos y gastos, agregándose un margen al costo por hora de los consultores y en la cantidad de días que se espera que cada consultor utilice en el proyecto.
- **Premio/Penalidad:** Es cuando el proveedor del servicio es pagado usando algún modelo tradicional descripto arriba pero también se le paga un bonus o penalidad basado en un criterio como la calidad o tiempo de entrega.

- **Precio por valor agregado:** Es parecido al modelo anterior en que se paga por cumplir con ciertos objetivos. La diferencia más grande es que se basa en cumplir objetivos de negocio, como por ejemplo llegar a cierto monto de ganancia o reducción de costos.

#### **1.4 Objetivos del Proyecto Final y Preguntas de Investigación**

El principal objetivo del proyecto final es la creación de un modelo de competencias para un consultor de proyectos ERP (Enterprise Resource Planning, Planeamiento de Recursos Empresariales). Como objetivo secundario se examinará como se puede usar el modelo de competencias. Las siguientes preguntas están incluidas tanto en los objetivos primarios como secundarios:

- 1) ¿Cuales son las competencias “core” para los consultores de proyecto ERP?
- 2) ¿Cuál es el plan de acción para implementar el modelo de competencia?
- 3) ¿Cómo se puede mejorar el sistema de carrera para cumplir con las expectativas del cliente interno e externo?
- 4) ¿Cómo nos aseguramos que el modelo esté sincronizado con los cambios estratégicos?

Es muy importante entender que las competencias individuales de un consultor no garantizan el éxito del proyecto. Otros factores que influyen son la madurez y la capacidad de gestión de proyectos.

Este concepto es ilustrado en la Figura 1.4-1, la cual es una modificación de la figura 1-2 del manual Project Manager Competency Development Framework del PMI [Project Manager Institute, 2001]. En esta se modificó el rol de gerente de proyectos por el de las personas que integran el equipo de consultoría.

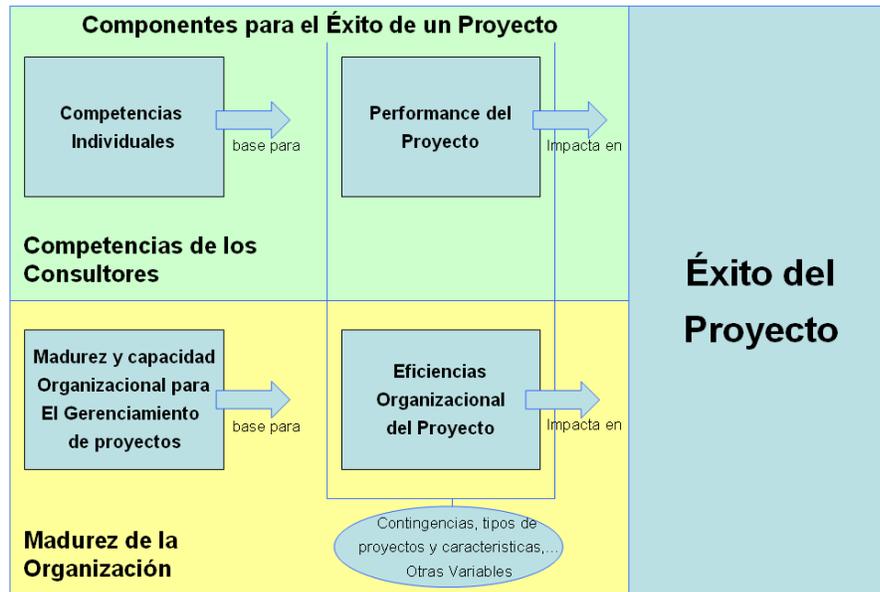


Figura 1.4-1. Componentes para el éxito de un proyecto.

En la figura anterior se observa una de las razones por la que el interés del autor no es que el proyecto final se utilice en forma individual, sino que sea utilizado por todo el grupo de trabajo del proyecto para mejorar la probabilidad de éxito del proyecto y se aproveche la sinergia del equipo.

### 1.5 Metodología y Bibliografía

La bibliografía base utilizada para el desarrollo del modelo es la de Martha Alles de su colección de libros sobre Gestión por Competencias.

La metodología utilizada para obtener los datos será la de observación y entrevistas a distintos actores del proyecto para luego mediante el diccionario de competencias identificar las requeridas para un consultor en proyectos grandes, complejos y largos.

Adicionalmente se utilizarán varios artículos de investigación de prestigiosas fuentes como ser Gartner y Harvard Business Review entre otras.

### 1.6 Beneficios Esperados

Es importante que las organizaciones entiendan que se puede lograr mediante la asignación de consultores al proyecto. Estas deben pedir más de ellos, y a cambio ellos deben aprender a satisfacer expectativas más amplias.

**Con este proyecto final se espera que los gerentes puedan entender mejor que es lo que se puede esperar de un consultor, como seleccionarlos y esperar mayor valor agregado de ellos. Por otro lado, los consultores pueden aprender a satisfacer estas nuevas necesidades.**

El modelo creado puede ser utilizado para realizar predicciones validas para la selección y entrenamiento de consultores. Para una consultora es muy valioso utilizar criterios que predicen que tan bien van a desempeñarse los consultores contratados. Por otro lado los entrenadores quieren enseñar habilidades que van a ayudar a los consultores a desempeñarse efectivamente.

Si se identifican nuevas competencias que no existen en el diccionario de Martha Alles, estas se pueden convertir en nuevos conceptos de competencias que pueden ser utilizados en futuros análisis.

Se incrementará el conocimiento de las necesidades organizacionales de negocio y en los efectos de cumplir con esas necesidades del proyecto; los entregables; las actividades, las tareas, y las competencias abstractas necesarias para un desempeño exitoso.

***Por otro lado, también busca hacer un aporte a la base de conocimiento de la Universidad sobre consultoría en Procesos/Soluciones Tecnológicas de negocio y que sirva a los futuros profesionales del ITBA al momento de insertarse en el mercado laboral.***

## 2 METODOLOGÍA

### 2.1 Introducción

La gestión de recursos humanos por competencias es un modelo para cuya implementación y desarrollo es necesario identificar y medir características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Se utilizarán los tres diccionarios de Martha Alles que constituyen una herramienta única que apunta al modelo desde tres perspectivas: competencias, preguntas y comportamientos [Alles, 2007].

**Según Spencer y Spencer, competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación.**

Los puntos abordados más frecuentemente por las metodologías tradicionales son los visibles, es decir fáciles de identificar, ver Figura 2.1-1. Las actitudes y valores y los rasgos de personalidad están por debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

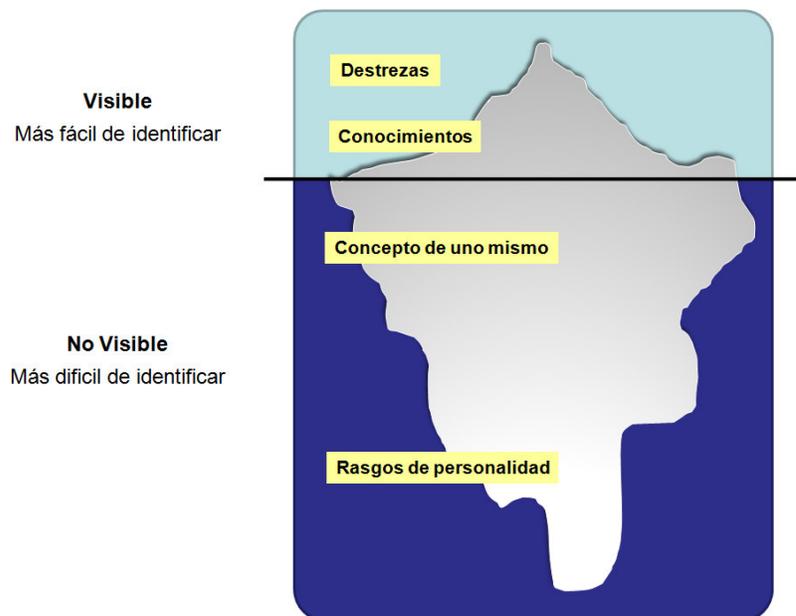


Fig 2.1-1. Modelo del Iceberg

Un modelo de competencias es una descripción de las competencias requeridas para un desempeño exitoso o ejemplar en una categoría de trabajo, equipo de trabajo, departamento, división, u organización. La identificación de las competencias y la modelización puede ser un punto de partida para el

desarrollo estratégico de planes asociados a las necesidades de la organización y de las personas [Dubois et al.,2004].

Por lo general un modelo de competencias incluye las categorías: habilidades técnicas, áreas de conocimiento, comportamientos de desempeño, atributos personales, métricas/resultados, y experiencias claves [Dubois et al.,2004].

Para el desarrollo del modelo de competencias se seleccionó la metodología del diccionario de competencias. Esta es una metodología que cada día es más popular para la identificación de las competencias. La metodología consiste en crear modelo a partir de un diccionario y utilizarlo para identificar las competencias necesario para el rol de trabajo. Esta metodología es de menor costo que el resto y la flexibilidad es uno de sus puntos claves, especialmente para las organizaciones que requieren adaptarse al cambio continuamente.

El modelo de competencias debe ser adaptado para cumplir con las necesidades únicas de la cultura corporativa. Para lograrlo se tuvieron en cuenta hechos a lo largo del proyecto analizado y se realizaron entrevistas a las personas que se relacionan con los servicios del consultor, de este modo se elimina cualquier problema de “pensamiento grupal” <sup>1</sup> y no habrá ideas u opiniones iguales. Estas actividades son la base para llegar a las competencias esenciales para cumplir con los resultados.

Para realizar el análisis por competencias también es importante tener en cuenta los requerimientos futuros de un consultor. Los indicadores de comportamientos para las competencias pueden cambiar, pero no las competencias. Los modelos de competencias son dinámicos, en el sentido de que, si bien la forma de en que las tareas son realizadas puede cambiar, la motivación, las relaciones interpersonales, y las competencias cognitivas que predicen el éxito son las mismas a lo largo del tiempo [Spencer et al., 1993].

Por otro lado también es importante poder distinguir la gente que tiene un desempeño superior de la gente con un desempeño ordinario.

### 2.1.1 Análisis previo

Antes de comenzar con el trabajo de investigación es necesario identificar cuáles van a ser los puestos que tienen un alto valor en relación a los planes estratégicos de la organización. **El análisis se realizará sobre la unidad de negocios de consultoría de soluciones ERP.**

---

<sup>1</sup> El “pensamiento grupal” es un tipo de pensamiento exhibido por un grupo de personas quienes tratan de minimizar el conflicto y llegar a un consenso sin probar, analizar y evaluar en forma crítica las ideas.  
<http://www.answers.com/topic/groupthink>

Se seleccionó consultoría porque es crítica para agregar valor en el cliente y porque son posiciones que hacen una gran diferencia en el éxito de la organización.

Por ejemplo de un proyecto de diseño conceptual de procesos y de análisis de gaps de una solución ERP pueden continuar con la construcción e implementación del modelo. Luego además pueden surgir proyectos de roll-out (implementación teniendo en cuenta la localización) en otras o nuevas filiales. Además del soporte pos implementación.

En el Capítulo 1 se identificaron los objetivos de la organización y los factores críticos de éxito para desarrollar el plan estratégico de negocio y alcanzar los objetivos. También se revisó como está organizada la unidad de negocios de consultoría de la consultora para ejecutar los planes de negocio.

Por estas razones la unidad de negocios de consultoría define estrategias y dirección, y tiene la responsabilidad de lograr importantes resultados estratégicos controlando recursos críticos y gestionando las relaciones con los mercados y clientes clave.

## 2.2 Modelo de Competencias

La metodología que se usará para la definición de competencia será la propuesta por Martha Alles de su libro Gestión por Competencias, ver Figura 2.2-1.

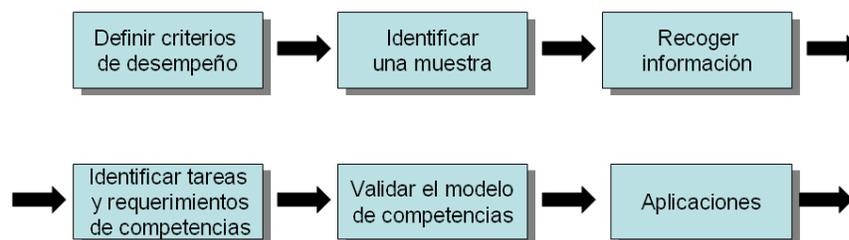


Fig 2.2-1. Metodología para definir criterios efectivos de competencias.

Las competencias generales se definirán con el Diccionario de competencias de Martha Alles que ha sido elaborado en base a un relevamiento de las competencias más usuales del mercado. Luego estas se modificarán o adaptarán al contexto en caso de ser necesario.

Se analizarán las competencias generales y las competencias específicas para un consultor de proyectos ERP construidas a partir de los valores de la empresa.

El modelo vinculará los objetivos estratégicos con el desarrollo de las competencias. Buscará generar valor en el cliente y mejorar el perfil de los consultores que ingresan a un proyecto de las características descritas en el contexto.

El modelo de competencias va a servir de estructura conceptual no solo para marcar los valores, conocimiento, y habilidades necesarias para liderar un equipo de consultoría sino que también para identificar las tareas, comportamientos y factores de éxito.

La descripción de puestos por competencias es la base de los distintos procesos de recursos humanos.

A medida que subimos en la escala jerárquica las competencias necesarias cambian. **El proyecto se enfocará en definir competencias y conocimientos para los niveles jerárquicos iniciales de un consultor de soluciones ERP.**

### ***2.3 Proceso clásico para el diseño de un modelo de competencias***

El proceso clásico para el desarrollo de un modelo de competencias que se abarcara en el proyecto final consiste en seis pasos:

1. Definir los criterios de desempeño
2. Identificar una muestra
3. Obtener los datos
4. Analizar los datos y desarrollar el modelo de competencias
5. Validar el modelo de competencias
6. Preparar las aplicaciones de modelo de competencias

#### **2.3.1 Definir los criterios de desempeño efectivo**

El primer y más importante paso en un estudio de competencias es **identificar los criterios** y las medidas que definen para un consultor un desempeño superior. Lo ideal es que sean resultados medibles.

Para esto se tuvieron en cuenta, las evaluaciones de los supervisores, compañeros, subordinados, y de los clientes. Según estudio de Lewin, A. Y., & Zwany, A., 1976 , Peer nominations, indica que las evaluaciones de los compañeros de trabajo son un importante criterio valido.

#### **2.3.2 Identificar una muestra**

Los criterios de desempeño desarrollados en el punto anterior serán utilizados para identificar un grupo de consultores con desempeño efectivo y **compararlos** con otro de desempeño ordinario.

Para la selección de los consultores con desempeño efectivo es necesario entender que hay personas que son muy buenas realizando análisis y haciendo propuestas de cambios pero por el otro lado generan fricción con sus supervisores. Otros que son muy buenos relacionándose con gente pero por el otro lado no les gusta su trabajo. Estas personas no son ascendidas y por lo general no logran conservar sus trabajos. Por lo general la gente de alto

desempeño es la que es buena haciendo su trabajo y es buena en las relaciones que lo rodean.

En el trabajo se observaron doce consultores. Estos doce consultores trabajaron en el proyecto de construcción e implementación del modelo conceptual de negocios y luego roll-out en algunas filiales, cinco de ellos abandonaron el proyecto.

### **2.3.3 Obtención de datos**

La obtención de datos varía según el estilo de modelo de competencias que se utilice. Para los modelos de competencias clásicos se utilizan seis fuentes y métodos:

#### **1. Entrevistas por incidentes críticos**

Este método se basa en entrevistar a la personas para que describan e identifiquen las situaciones más críticas que se encontraron en sus trabajo. El entrevistador pregunta cuales fue la situación o la tarea que estaba involucrado, que hizo el entrevistado y que resultado tuvo. Este método incluye distintas técnicas para analizar la personalidad y los estilos cognitivos.

Este es un método empírico y preciso para obtener los datos pero tiene la desventaja que es un método que lleva mucho tiempo, es costoso y requiere de entrevistadores experimentados.

#### **2. Paneles de expertos**

Se pide a un panel de expertos que realice una tormenta de ideas sobre las características personales de los empleados que se necesitan para desarrollar el trabajo en forma adecuada y de los que tienen nivel superior.

Es un método rápido y eficiente para obtener datos de valor. Las desventajas del método es que se pueden omitir algunas competencias o identificar las que reflejan la tradición de la organización y no las genera un desempeño superior.

#### **3. Encuestas**

Miembros de la organización le ponen una puntuación a las competencias (indicadores de comportamiento) para desempeñarse efectivamente de acuerdo a su importancia, frecuencia que es requerida la competencia, etc.

Del análisis de datos se puede obtener un ranking ordenado por importancia de las habilidades que se requieren para un desempeño efectivo y las cuales deberían ser prioridades para la selección de recursos humanos, entrenamiento y esfuerzos de diseño de trabajo.

Es un método rápido y barato para obtener información. La desventaja en que los datos se limitan a los ítems y conceptos incluidos en la encuesta.

#### 4. **Sistemas expertos, base de datos de un modelo de competencias**

Un sistema experto computarizado despliega preguntas para los investigadores, los gerentes, u otros expertos. Estas preguntas son claves de una gran base de conocimiento de competencias identificadas en estudios previos. El sistema gestiona los procesos de análisis y provee de la descripción de las competencias requeridas para un desempeño superior en el trabajo.

Tiene la ventaja de tener un acceso a cantidad muy grande de datos, es eficiente y productivo. Las desventajas es que depende de la precisión de los estudios anteriores, puede desestimar algunas competencias específicas que no están en la base de datos y el costo del sistema y hardware puede ser otro limitante.

#### 5. **Análisis de la función/tareas del consultor**

Los empleados u observadores generan una lista detallada de las tareas, las funciones y las acciones que realiza una persona a lo largo de un periodo de tiempo. Los datos pueden ser obtenidos mediante cuestionarios, información registrada, entrevistas individuales, paneles, o de observación directa.

Las ventajas de este método es que produce descripciones muy completas para el diseño del trabajo, puede validar otros métodos. La desventaja es que puede no distinguir las tareas importantes de las rutinarias.

#### 6. **Observación**

Los empleados son observados realizando sus tareas críticas , y sus comportamientos son codificados en competencias.

Este método es una buena forma de identificar o verificar las competencias sugeridas por otros métodos. La desventaja es que es un método caro e ineficiente, ya que lleva mucho tiempo experimentar algún incidente crítico.

Para obtener los datos se utilizaron los métodos de observación y entrevistas informales.

Las observaciones se organizaron en tres categorías generales:

- **Cognitivas/Intelectuales.** Habilidades que incluyen las creación, búsqueda, o el uso de información; aprendizaje a partir de la experiencia; análisis de datos objetivo; pensar las alternativas antes de actuar. Usar los conceptos, conceptualización pensamiento analítico,

pensamiento lógico, y pensamiento divergente son competencias cognitivas/intelectuales.

- **Interpersonales.** Habilidades que involucran la comunicación, el entendimiento, influenciar a otros, como la empatía precisa, expectativas positivas, hablar en público son competencias interpersonales.
- **Motivacionales.** Las necesidades que causan que las personas quieran y hagan diferentes cosas; logros, afiliación, auto control emocional son competencias motivacionales.

También se detectará cualquier algoritmo, es decir estrategias, para manejar tareas o situaciones importantes.

Las entrevistas se realizaron sobre un gerente, un IT del cliente, un supervisor que en sus últimas evaluaciones tuvo desempeño superior y un usuario del cliente.

La entrevista se enfocó en las habilidades particulares, tratando de responder las siguientes preguntas:

- Cuanto se diferencia una habilidad de otra para distinguir un desempeño superior de uno promedio en un consultor.
- Si no tener la habilidad implica probabilidad de fracaso del consultor.
- Que tan razonable es esperar que los nuevos consultores tengan las características.
- Si la habilidad puede ser desarrollada.

Para esto se identificaron los comportamientos y características requeridas para los consultores y se buscó conocer la frecuencia así como las escala en la que se presenta.

### **2.3.4 Analizar los datos y desarrollar el modelo de competencias**

Para que la implementación de un sistema de gestión por competencias sea exitosa, debe poseer las siguientes **características**:

- **Aplicable**
- **Comprensible**
- **Útil**
- **Fiable**
- **Fácil de manejar**

Las competencias específicas se abren en un rango de cuatro grados y se definen por niveles.

A: alto/superior

B: muy bueno

C: bueno

D: mínimo o insatisfactorio, según el caso.

A medida que se sube en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o modificar su peso específico en cada composición [Alles, 2007].

### **2.3.5 Validar el modelo de competencias**

El modelo debe ser tanto válido como confiable. Se entiende a la validez como la forma de medir las competencias necesarias para llegar a un cierto resultado de negocio, y confiable a que cuando se lo utilice el modelo para medir a los empleados debe reflejar exactamente el nivel de competencias de estos.

A un gerente y a uno de los clientes se les pidió que evalúen un grupo de consultores. Si el modelo de competencias y las evaluaciones son válidos, los consultores con desempeño superior deben obtener mayor puntaje que los de desempeño promedio.

### **2.3.6 Aplicaciones**

La descripción de puestos por competencias es la base de los distintos procesos de recursos humanos.

La gestión por competencias se puede aplicar en los distintos procesos de recursos humanos, por ejemplo:

- Selección
- Entrevistas por competencias
- Evaluaciones por competencias. Evaluaciones de potencial
- Análisis y descripción de puestos
- Capacitación y entrenamiento
- Evaluaciones de desempeño
- Compensaciones

Por ejemplo puede ser utilizado para diseñar la entrevista de selección, evaluaciones de selección, planes de carrera, gestión de desempeño, planes de sucesión, entrenamiento y desarrollo, compensación y sistemas de gestión de información, ver Figura 2.3-1.

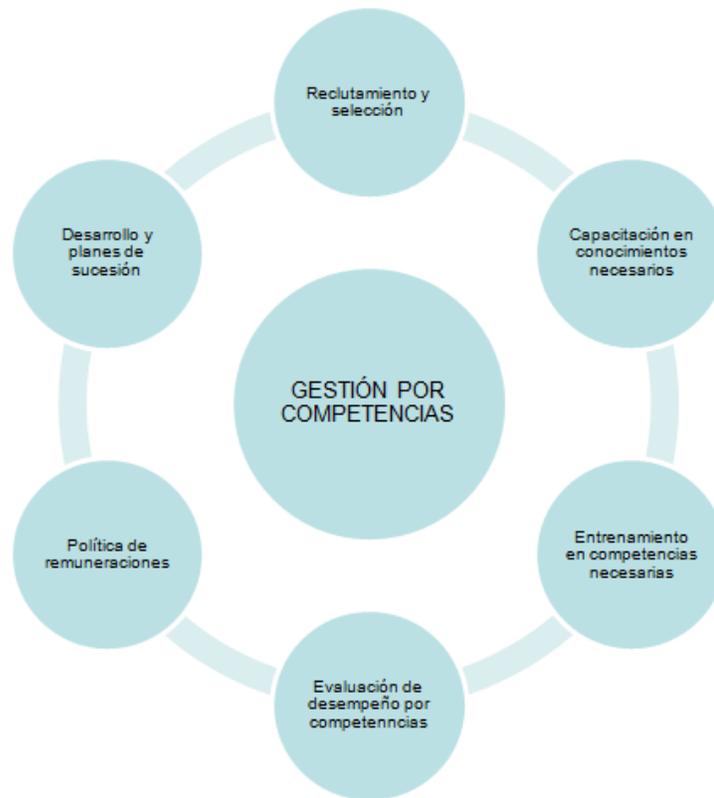


Fig 2.3-1. Esquema global por competencias

Los principales procesos de Recursos Humanos para los que se puede usar el Proyecto Final son:

**Análisis y descripción de los puestos:** El primer proceso que debe encarar cualquier consultora es la descripción de los puestos por competencias. A partir esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de Recursos Humanos. El Proyecto Final se enfoca en la construcción del modelo para un consultor de soluciones ERP.

**Selección:** Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

**Entrevistas por competencias:** La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado con la competencia que se desee evaluar.

**Capacitación y entrenamiento:** Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias será necesario conocer las del personal.



### 3 EXIGENCIAS DEL PERFIL

#### 3.1 Introducción

En este capítulo se definen los requerimientos de un consultor para que se desarrolle exitosamente en una consultora de soluciones ERP. El modelo tiene como objetivo definir cualitativamente el rol del consultor en una organización y establecer criterios para su contratación y desarrollo. Encontrar consultores con la combinación correcta de competencias, habilidades y conocimientos optimiza este rol que cada día es más importante.

En la Figura. 3.1-1 se pueden observar los componentes del modelo que se pretende construir y como se relacionan entre sí.

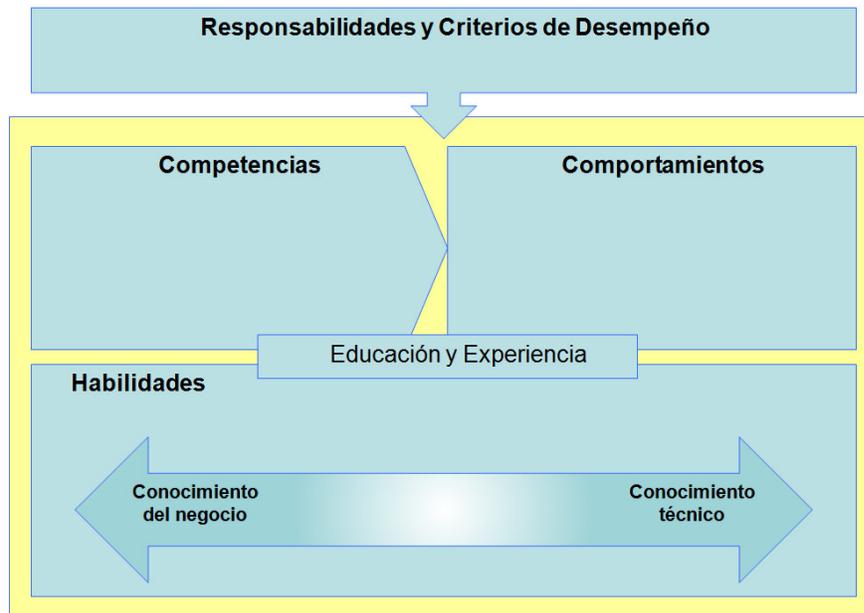


Fig 3.1-1 Modelo a partir del cual se definen, identifican y desarrollan las competencias.

En el modelo se identificaron cuales son las competencias para desempeñarse en forma exitosa. Para esto se observaron las diferencias entre los consultores con un desempeño superior del requerido. El desempeño requerido es el que cumple con el estándar de trabajo pero no sobresale. Identificar las competencias usadas por las personas con desempeño superior ayuda a los demás integrantes del equipo a mejorar su desempeño.

Hoy los consultores representan una comunidad multicultural con varias habilidades. Hasta dentro de una misma organización, hay variaciones en la responsabilidad y el enfoque, haciendo que sean necesarios diferentes roles, un gran abanico de habilidades, y diferentes niveles de conocimiento del

negocio y de la tecnología. Esto presenta un gran desafío a las compañías buscando definir el rol y entrenar a aquellos que lo cumplen.

No existe una única definición que abarque todas las dimensiones de un consultor, en una misma organización tienen una amplia variedad de responsabilidades.

Los consultores tienen muchas cosas en común, pero las responsabilidades y el foco de cada rol es único, razón por la cual ***el análisis se circunscribe al proyecto definido en el primer capítulo.***

También se analizará toda la información relevante para construir el modelo y luego en el próximo capítulo, con ayuda del diccionario de competencias de Martha Alles, definir las competencias necesarias.

### **3.1.1 El Rol de la cultura corporativa**

Los comportamientos adecuados asociados a una competencia pueden diferir, dependiendo de la cultura corporativa a la cual la competencia está sujeta.

***La cultura corporativa se refiere a las creencias implícitas que tienen diferentes personas en una misma organización sobre las formas correcta/incorrecta de comportarse [Dubois et al.,2004].***

Por lo tanto, un modelo de competencias puede no satisfacer todas las culturas corporativas. El modelo se construirá en base a la cultura del proyecto del cliente definido en el primer capítulo.

### **3.2 Identificar la muestra**

Para construir el modelo de competencias se estudió el equipo comercial responsable de implementar los procesos comerciales del cliente en la herramienta ERP. Antes de analizar las exigencias identificaremos la muestra analizada y como las habilidades necesarias dependen del equipo.

El equipo de trabajo analizado fue cambiando de proyecto en proyecto en función de los objetivos y del presupuesto de cada proyecto en particular. En un principio la implementación se basó en la construcción del modelo conceptual de los procesos de negocios del cliente en la herramienta ERP, y una vez completo se inició la implementación del modelo en las distintas unidades de negocios y países.

Luego de la construcción del modelo conceptual, de acuerdo a los conocimientos, la disponibilidad y habilidades de los consultores, estos fueron asignados a los diferentes proyectos que involucraban los procesos comerciales. Un consultor debe tener la habilidad de desempeñarse exitosamente en el equipo independientemente que el esquema cambie.

Dependiendo del alcance del proyecto de la solución a implementar se identificaron dos tipos de equipos con el siguiente esquema:

### 1. Implementación de la solución ERP completa.

Se utiliza el esquema de equipos de la figura 3.2-1 cuando se implementa el modelo conceptual completo y en los roll-outs en los que la implementación es de alta complejidad. Por ejemplo cuando se implementa la solución ERP en una planta que tiene varios sistemas industriales con los que la herramienta tiene que interactuar.

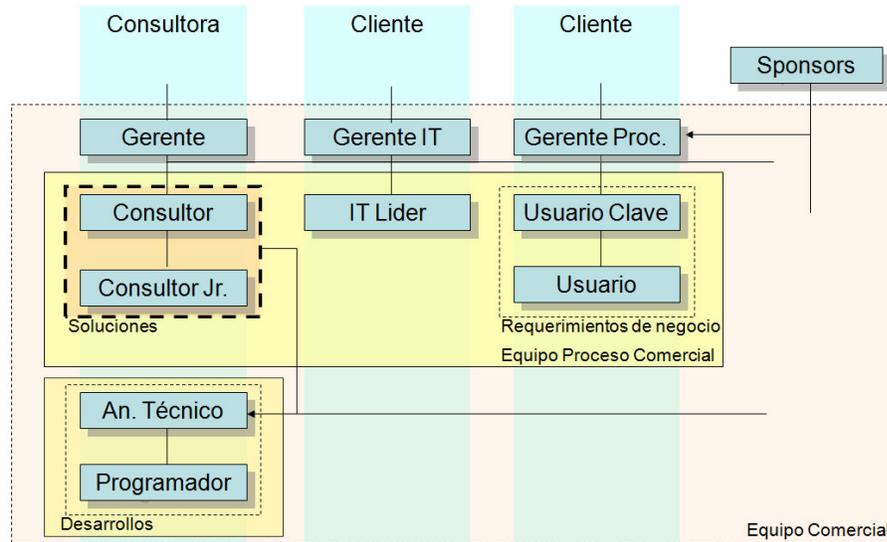


Figura 3.2-1. Esquema de equipos para la implementación de la solución ERP.

En la sección 1.3.4 se describieron las responsabilidades de cada uno de estos roles.

Para la construcción del modelo el consultor debe entender cómo funciona la herramienta y saber traducir los requerimientos de negocio para que la gente técnica (desarrolladores de software) pueda entenderlos. Por otro lado es muy importante gestionar el vínculo entre el usuario y los ITs.

La duración de los proyectos en los que se implementa la solución completa es de aproximadamente seis meses a un año. Los variables que influyen en la duración del proyecto son; la complejidad de los procesos de negocio a implementar, la cantidad y complejidad de sistemas, el conocimiento de la herramienta, el apoyo de la alta dirección, la efectividad de gestión de proyectos y la disponibilidad de recursos.

### 2. Implementación Roll-out de la solución ERP.

Se utiliza este esquema de equipos de la Figura 3.2-2 para implementar una instancia de la solución ERP a múltiples unidades de negocio o lugares geográficos. Un ejemplo de este tipo de implementación es la instalación del modelo en una filial del cliente.

En un roll-out:

- Muchas de las tareas de una implementación completa no son relevantes.
- El alcance de algunas tareas es más reducido que en el de una implementación completa. No requiere realizar muchas de las tareas de una implementación completa debido a que el modelo ya fue creado.

En general este tipo de proyectos tiene una duración aproximada de tres a seis meses, en el que se hace un relevamiento, configuración y conversión de datos. El tiempo depende la cantidad de usuarios, la cantidad de datos a convertir y la complejidad de los procesos de negocio.

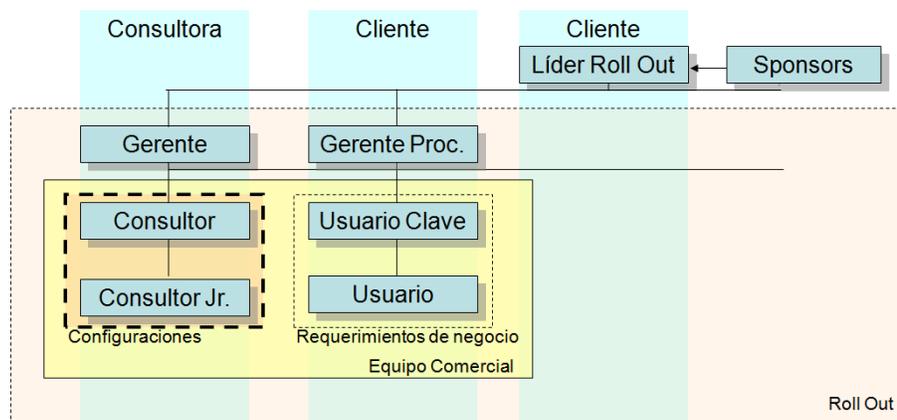


Figura 3.2-2. Esquema de equipos para la implementación de un Roll-out.

En este tipo de proyectos, dado que la solución fue implementada, y que en la construcción se tienen en cuenta los casos particulares de negocio, ***el mayor esfuerzo del proyecto se invierte en la configuración de la solución y conversiones de datos a la nueva herramienta.***

Este tipo de implementación exige que el consultor posea un conocimiento integral de los procesos de negocio y por lo general no se requieren nuevas funcionalidades por lo que no son necesarios ITs del cliente ni tampoco muchas horas de programación.

En resumen, el primer esquema se utiliza para las etapas diseño, construcción e implementación. El segundo esquema se utiliza cuando la solución ERP está implementada y se necesita agregar una nueva unidad de negocios/país/funcionalidad.

### 3.2.1 Relaciones entre el consultor y su equipo de trabajo

A continuación se describen algunas observaciones de los distintos actores que participaron en el equipo de trabajo de la Figura 3.2-1.

### 3.2.1.1 Usuario

Los usuarios son profesionales que formaron parte de la línea (del cliente) y fueron asignados al proyecto por su experiencia en los procesos de negocio.

El usuario releva los requerimientos de la línea, escribe los *escenarios de negocios* y los pedidos de cambios. También es responsable del soporte pos implementación.

Su carga de trabajo se intensifica en las etapas de planificación y de implementación. En la etapa de planificación deben relevar todos los requerimientos de la línea y decidir su prioridad: esenciales, importantes, buenos tenerlos y cuáles pueden dejarse para implementaciones futuras. Por lo general tratan que todos los requerimientos caigan en las dos primeras categorías, es trabajo del consultor balancear los tiempos, el riesgo, el presupuesto, los requerimientos, la calidad y el esfuerzo.

La presión más grande la tienen durante la etapa de implementación en la que tienen que mostrar el modelo a los stakeholders del negocio para que lo validen y se implemente. Son los responsables de que la solución sea útil. Cuando no relevan correctamente los procesos de negocio puede pasar que a último momento se dan cuenta que no consideraron una casuística de negocio por lo que intentan presionar para que la nueva funcionalidad sea agregada.

### 3.2.1.2 IT Cliente

En el proyecto analizado la edad estimada promedio de los ITs del cliente es de aproximadamente cuarenta años. Los ITs conocen técnicamente legacies y son los responsables de construir las interfaces hacia los sistemas que no van ser reemplazados por la solución ERP. Trabajan en conjunto con los consultores para que la solución soporte todos los requerimientos de negocio.

Se observó que muchos ITs no conocen bien el detalle de la solución a implementar; es trabajo del Consultor facilitarle el aprendizaje y que entiendan los impactos de los nuevos requerimientos. Por intentar satisfacer al usuario muchas veces toman las decisiones incorrectas. También por esta razón el Consultor debe participar de la elaboración del plan de trabajo con el IT ya que es quien tiene experiencia en los procesos de implementación.

Su carga de trabajo aumenta en las etapas de diseño y pruebas. En la etapa de diseño deben cumplirse fechas para terminar los entregables y que estos sigan el proceso en la torre de programación. Algunas soluciones pueden llevar mucha investigación o estar sujetas al análisis de factibilidad técnica. En la etapa de pruebas puede pasar que la solución se entregue con muchos errores o que sea necesario hacer modificaciones. Es importante que el IT que es parte del cliente, siga con estos procesos con el responsable del lado técnico. El Consultor a veces debe empujar este proceso para que la solución se implemente a tiempo y con la calidad necesaria.

Para toda definición acordada con el IT debe quedar evidencia para evitar cualquier problema con el IT en el futuro.

### **3.2.1.3 Gerente de la consultora**

El consultor Sr. siempre debe reportar cualquier desvío del plan o problema con del equipo al gerente; de otro modo, puede terminar como responsabilidad del consultor. Cualquier inquietud o duda profesional es importante que sea discutida con el gerente, debido a que es probable que este participe de las decisiones de cambio de responsabilidades del consultor.

### **3.2.1.4 Consultores**

A lo largo del capítulo se desarrollará este punto con mayor detalle para construir el modelo de competencias. En las consultoras grandes por lo general son muy jóvenes. Tiene un alto grado de participación en todas las etapas del proyecto y su carga de trabajo es alta en todas ellas. Tienen la responsabilidad de entregar un producto de alta calidad.

#### **3.2.1.4.1 Consultores externos**

Por lo general son profesionales con mucha experiencia con la herramienta. Son contratados por las consultoras grandes. En los proyectos se observó que a este grupo muchas veces no les gusta formar parte de la estructura de la consultora que lo contrata. Por ejemplo un consultor expreso que “hay muchos gerentes que crecieron rápido y se quieren llevar el mundo por delante.”

Consultoría depende de los factores económicos. Cuando hay recesión y la cantidad de proyectos disminuye o se cancelan, muchos consultores son desasignados por los clientes. En estos casos a los subcontratados se les finaliza el contrato para ser reemplazados por consultores propios.

### **3.2.1.5 Analistas Técnicos y Programadores**

Son los responsables de entregar un producto de alta calidad. Su carga de trabajo aumenta en las etapas de construcción y testing. La mayoría tiene un promedio por debajo de los treinta años y en gran proporción no terminaron la universidad. Los sueldos son altos y todos están tercerizados. Cuando la necesidad de horas requeridas excede a las de los recursos de programación se contratan centros de servicios de programación.

Los consultores por lo general deben empujarlos para que la solución se termine a tiempo y con calidad.

### 3.3 Criterios de Desempeño

#### 3.3.1 Objetivos del Consultor

La efectividad de las consultoras en el campo de la Tecnología de Información depende en gran parte de los consultores. Estos se mueven fluidamente a la largo de los límites funcionales, técnicos y culturales para facilitar las relaciones y traducir las necesidades de negocio en soluciones técnicas.

- Los equipos se esfuerzan para entregar la solución a tiempo, presupuesto y con alta calidad. Estos resultados positivos dependen de que los consultores **entiendan en forma completa, correcta y clara los requerimientos de la solución**. Los buenos consultores entienden a sus stakeholders. Conocen las características de la tecnología y pueden comunicar esa información a audiencias no técnicas para que las puedan entender. **Relevan proactivamente los requerimientos, identificando aquellos que están ocultos y clarifican los que están incompletos.**
- Los consultores deben anticipar **los comportamientos difíciles de predecir** de los usuarios finales y los potenciales cambios en las reglas o procesos de negocio.

La dispersión geográfica, organizacional y cultural de los stakeholders del proyecto por la adopción del software como un servicio (SaaS) y la creciente importancia del outsourcing complican el contexto actual.

- La **comunicación y la capacidad de generar relaciones** de los consultores les permiten generar fuertes conexiones con los ITs y el negocio – ambos entienden que el éxito depende de este vínculo. Las relaciones con sus compañeros y clientes en otros proyectos, generan un contexto más profundo y amplio para entender los requerimientos de la solución.

Los buenos consultores ganan credibilidad entregando resultados consistentes, de calidad y pueden ser el mejor aliado para mejorar la satisfacción del cliente y fortalecer el vínculo entre los IT y el negocio.

***Según un estudio de IAG Consulting 41% de los recursos de un nuevo proyecto se consumen en requerimientos innecesarios o pobremente especificados [Keith, 2008].***

***Según Kathen Barret, presidente del International Institute of Business Analysis los analistas de negocios (consultores) tiene un rol de gestión de relaciones y son capaces de trabajar con todas las “audiencias” para llevar a cabo lo que sea necesario para solucionar el problema.***

### 3.3.2 El consultor

¿Cuáles son las responsabilidades de un consultor? ¿Qué habilidades requieren? ¿Como las puede encontrar una organización? Algunas respuestas se pueden investigar, pero no es fácil definir en una sola dimensión la realidad de todos los consultores.

En el cliente los títulos del consultor varían significativamente. Basado en las responsabilidades, un consultor puede definirse según su título como analista de negocio, analista funcional, analista de procesos de negocio, analista de sistemas, como muchos otros. También la experiencia es importante por lo que se los diferencia como Junior o Senior.

En general los consultores pueden estar orientados a los procesos de negocio o al IT. Pueden ser generalistas o enfocarse en un área particular profundizando su conocimiento en una línea del negocio o tecnología clave. Los consultores analizados se especializan en los procesos comerciales de ventas y de servicios y la nueva tecnología a implementar es una herramienta ERP.

La tendencia hacia una mejor integración entre el negocio y la tecnología crea una mayor demanda de analistas de negocio que se puedan manejar entre la división de los ITs y de los procesos de negocio [Gerush, 2008], ver figura 3.3-1.

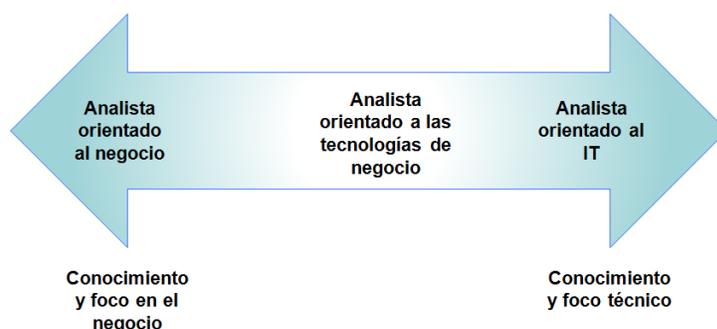


Fig 3.3-1. Foco de los analistas de negocio.

Los analistas de negocio conectan a los ITs con el negocio. Pero el conocimiento de negocio y tecnología de cada analista varía dependiendo de su rol y orientación específica. Encontrar el balance de conocimiento de negocio-IT es importante y difícil.

La implementación del modelo completo implicó agregar a la herramienta estándar los procesos específicos y únicos del cliente. Por esta razón se requirieron personas con una orientación de conocimientos y foco un poco más técnicos. Por otro lado, la implementación del modelo en las filiales no requirió agregar nuevos procesos que implicaban una nueva funcionalidad, sino que

solo realizar las configuraciones de *localización*. El requerimiento de estos últimos es un conocimiento integral de los negocios de la filial.

En la Figura 3.3-2 se observa cómo debería estar orientado el conocimiento del consultor para los dos tipos de proyectos descriptos arriba.

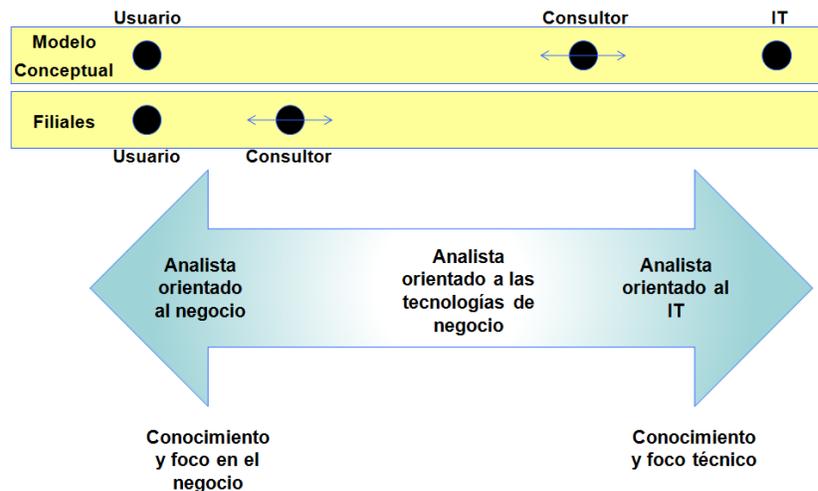


Fig 3.3-2. Foco de los analistas de negocio.

Los analistas tienen un set de rasgos y comportamientos comunes que incrementan sus probabilidades de éxito.

Son muy importantes las habilidades soft. Muchos consultores experimentados consideran que las más importantes son la comunicación, la colaboración y el análisis. La efectiva comunicación oral y escrita, junto con la capacidad de escuchar activamente y las habilidades de presentación, permite a los analistas articular los conceptos e información a audiencias multidinarias.

Las responsabilidades típicas de un analista de negocio incluyen definir y gestionar requerimientos, colaborar con los equipos de negocio y técnicos, y usar las habilidades analíticas para evaluar las necesidades, identificar patrones, y llegar a resultados positivos.

*A continuación se enumeran algunas **tareas comunes** de un analista obtenidas de una importante bolsa de trabajo, estas representan las necesidades del mercado:*

- Asistir en el desarrollo y las pruebas de usuario.
- Investigar y analizar los requerimientos en forma general.
- Presentar requerimientos funcionales a los stakeholders
- Presentar requerimientos a grupos grandes.
- Realizar entrevistas para facilitar las reuniones con los stakeholders de negocio para evaluar y validar los modelos de los procesos de negocio.

-Preparar el modelo 'as is' y el 'to be' y realizar análisis de gaps.

*A continuación se enumeran algunos de los **requerimientos mínimos** para un analista (consultor) obtenidas de una importante bolsa de trabajo, estas representan las necesidades del mercado:*

- Habilidad de comunicación escrita y verbal tanto como con gente técnica como no técnica.
- Habilidad de presentar información, análisis, ideas, escribir en forma clara y convincente.
- Generar relación en y entre los equipos.
- Habilidades interpersonales.
- Habilidad para trabajar independientemente.
- Atención al detalle.
- Habilidad para cumplir con los 'deadlines' y gestionar el tiempo efectivamente.
- Capacidad de análisis y solución de problemas.
- Capacidad de aprender, entender y aplicar nuevas tecnologías.
- Entender las metas y los objetivos de la organización.
- Gestionar decisiones de diseño.

### **3.3.3 Tareas de un consultor**

Las tareas que realizan los consultores son muy variadas, por lo general incluyen tareas de análisis de integración entre los sistemas existentes, configuración de la herramienta y de los procesos de negocios involucrados. Para esto se define un diseño conceptual de la solución, a partir del documento de requerimientos, con el objetivo de diseñar la solución más adecuada. El diseño de la solución comprende la definición de cambios y configuraciones.

Configurar una solución ERP se basa en hacer un balance entre la forma en que se quiere trabajar y la que el sistema permite trabajar. Primero se decide que módulos se quieren implementar. Para cada módulo se ajusta la solución mediante tablas de configuración para lograr que los procesos de negocio se ajusten lo mejor posible a los de la compañía. Por ejemplo, para un documento comercial de oferta se debe configurar cual va a ser la información necesaria para generar una orden en referencia a una oferta, para esto se debe analizar el negocio.

En la figura 1.1-2 se pueden observar los procesos estándar para el módulo de Ventas y Distribución.

Si la compañía tiene procesos de negocio muy particulares es muy probable que estos no sean soportados por la herramienta.

Cuando los procesos de negocio no son soportados por la aplicación hay dos alternativas. La primera es modificar parte del código del sistema, la segunda

es seguir utilizando los sistemas propios de la compañía y construir interfaces con los sistemas.

Por cada gap hay tres resultados posibles:

- 1) El gap se cierra modificando el código de la herramienta ERP,
- 2) El gap tiene que cerrarse pero no pueden hacerse desarrollos por lo que es necesario una solución alternativa,
- 3) El gap no requiere cerrarse.

El análisis de gaps consume mucho tiempo y tiene un rol vital en el *modelo conceptual* de lo que se va a implementar.

**El análisis de gaps es una tarea muy común en todas las implementaciones de soluciones ERP. El consultor debe conocer que es lo que soporta y que es lo que no soporta una solución ERP para poder realizar el análisis de gaps.** Por lo general el análisis de gaps lo realiza un consultor senior y no uno junior.

Los requerimientos del cliente estudiado son particulares y únicos. Por lo que cada equipo realizó varios análisis de *gaps* entre lo que la aplicación soportaba, los procesos de negocios que el cliente quería implementar en la solución ERP y los otros sistemas que están dentro del alcance del proyecto. Luego se analizaron los gaps identificados, para definir los nuevos componentes necesarios para cerrar los gaps y balancear los requerimientos de los stakeholder y las restricciones. Esta tarea por lo general es realizada por un Consultor Senior que conoce y tiene experiencia en el funcionamiento de la herramienta y los procesos que soporta. Si el consultor no conoce la herramienta podría identificar gaps que no lo son, y si son funciones esenciales para el negocio, el cliente podría llegar a decidir desarrollarlos, incurriendo en costo y tiempo innecesario y complejizando la solución.

El equipo de responsable de los procesos comerciales del cliente estaba dividido en el de procesos de oferta y órdenes. Los procesos de negocio requeridos para las ofertas se observan en la Figura 3.3-3. ***Todos los procesos eran parametrizables a excepción de los procesos de Ingeniería de la Oferta, el Análisis de Precios y el Workflow Automático.***

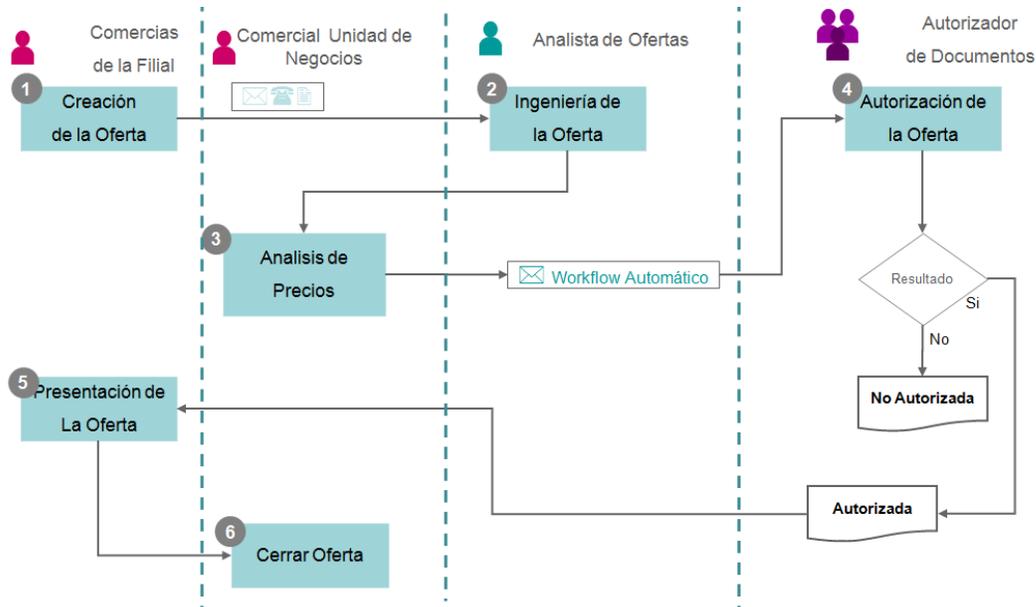


Figura 3.3-3. Ejemplo de Procesos de Negocio del cliente.

En el sistema ERP estándar los precios se establecen por ítem para una planta determinada. En este caso el cliente tenía la necesidad de evaluar todos los ítems en una misma pantalla para las distintas plantas en las que era posible producir el producto, y tener la posibilidad de ofertar distintas alternativas de precio. El proceso evalúa la posibilidad de entregar un producto a lo largo de toda la cadena de abastecimiento. Estas funcionalidades no eran soportadas por la herramienta. Para desarrollar estos procesos en la herramienta fueron necesarios miles de horas de desarrollo.

Los usuarios tienden a pedir que todos los procesos de negocios posibles sean automáticos. No todo gap puede resolverse automatizando la solución por una cuestión de tiempo, presupuesto y restricciones de recursos. Los analistas deben priorizar y negociar los requerimientos con los usuarios. Hay requerimientos que si bien 'sería bueno tenerlos' estos pueden insumir un tiempo y costo alto. Los stakeholders deben estar informados sobre las características y restricciones del nuevo sistema. De otro modo, esto puede generar problemas al momento de la implementación y cambios de último momento.

Cuando se analiza el costo para la resolución de un gap, hay que considerar todos los costos futuros. Por ejemplo cuando se modifica alguna pantalla estándar de usuario no solo debe considerarse el costo de la modificación sino que también los costos a largo plazo como ser el de futuras actualizaciones del software o pérdida del soporte de la aplicación.

### 3.3.3.1 Tareas de un Consultor Jr. Vs. Consultor Sr.

Para implementar una solución completa por lo general los Consultores Jr. ingresan al cliente durante la etapa de Construcción/Pruebas cuando se necesita un mayor esfuerzo en horas para verificar que las configuraciones y que los productos que entregan los programadores cumplen con los requerimientos especificados. Cuanto más temprano estos sean asignados al proyecto más avanzados estarán en la curva de aprendizaje de los procesos del cliente.

Por lo general al principio para realizar las pruebas el conocimiento requerido es a nivel usuario. Para esto las consultoras antes de asignar a los consultores al proyecto los capacitan en algún módulo de la solución. A medida que el consultor va adquiriendo nuevos conocimientos sobre los procesos y la aplicación van cambiando sus responsabilidades desde las etapas de Pruebas hasta la Planificación que por lo general es responsabilidad de un Consultor Sr, ver figura 3.3-4.



Figura 3.3-4. Participación de un consultor según experiencia en los proceso de implementación.

Por lo tanto el consultor al ingresar al proyecto debe conocer cómo usar la solución estándar y aprender rápidamente los procesos de negocio del cliente con la ayuda del Consultor Senior. De esta manera el Consultor Junior podrá responder cualquier pregunta del cliente sobre el funcionamiento estándar de la aplicación.

### 3.3.4 Propósitos de consultoría

Con las principales exigencias de un consultor, analizadas en los puntos anteriores, ahora podemos repasar cuales son los propósitos de un consultor. Arthur Turner en el artículo, 'Consulting is more than giving advice' de Harvard Business Review, define los propósitos de un consultor ordenados desde los más básicos hasta los que son adicionales y agregan un valor adicional al cliente.

### 3.3.4.1 Proveer de información

Una de las razones más comunes por la que se busca asistencia es para obtener información. La empresa puede necesitar de la especialidad del consultor o la información más precisa, actualizada que la firma pueda proveer. Puede pasar también que la empresa no tenga tiempo ni recursos para desarrollar los datos internamente.

**La mayoría de las veces las preguntas se relacionan con el funcionamiento estándar y la ejecución de los procesos de la solución ERP.**

Muchas veces la información que el cliente necesita difiere de la que se le pidió investigar al consultor. Esto es frecuente con los ITs cuando desconocen de la solución ERP y del proceso.

Ninguna persona externa puede proveer de información útil a menos que entienda porque se está buscando la información y como va a ser utilizada.

### 3.3.4.2 Solucionar problemas

Los gerentes frecuentemente asignan a los consultores problemas difíciles de resolver. El primer trabajo que **el consultor tiene que explorar es el contexto del problema**. Los consultores no tienen que rechazar ni aceptar la descripción inicial del problema en forma prematura.

La mayoría de los clientes – como las personas en general- son ambivalentes sobre la necesidad de ayuda para la mayoría de los problemas. El consultor debe hábilmente responder a las necesidades implícitas del cliente. Los gerentes del cliente deben entender la necesidad del consultor a explorar el problema antes de ponerse a solucionarlo y debe entender que la definición del problema puede cambiar a medida que avanza el proyecto.

Este punto es importante tenerlo en cuenta en la etapa de análisis de requerimientos ya que si estos últimos varían, el impacto en etapas posteriores es mayor.

### 3.3.4.3 Diagnósticos efectivos

Por lo general los consultores, debido a su experiencia, agregan gran valor realizando **diagnósticos del negocio**. Muchas veces el proceso de realizar un diagnóstico genera stress en la relación consultor- cliente, ya que algunos pueden tener miedo de hacer visibles situaciones difíciles por las cuales pueden ser culpados. Por ejemplo cuando los usuarios realizan pedidos de cambios sobre requerimientos que solicitaron en implementaciones anteriores.

**Cuando el cliente que forma parte de la línea participa en el proceso de diagnóstico, aumenta la probabilidad de que reconozca su rol en los problemas y acepte la redefinición de los procesos sugeridos por el consultor.**

Las principales empresas seleccionan metodologías de trabajo en equipos conjuntos de consultores-clientes para trabajar en el análisis de datos y en otras partes de los diagnósticos de los procesos. A medida que avanza el proyecto, en forma natural, los gerentes implementan las acciones correctivas sin tener que esperar a las recomendaciones formales.

#### **3.3.4.4 Recomendar acciones**

Por lo general los proyectos terminan con un reporte o una presentación oral que resume que es lo que el consultor ha aprendido y recomienda con cierto grado de detalle que es lo que el cliente debe hacer. Generalmente las acciones son recomendadas en la etapa de planificación y terminan con un diseño funcional para entregar al equipo de programación.

En las relaciones más exitosas no hay una distinción de roles, las recomendaciones formales no deben contener ninguna sorpresa si el cliente ayudo en el desarrollo y el consultor se preocupa por la implementación.

#### **3.3.4.5 Implementar los cambios**

Hay muchas formas de asistir una implementación sin usurpar el trabajo de un gerente.

Para realizar un trabajo efectivo durante los problemas de implementación requiere de un nivel de confianza y cooperación que debe ser desarrollada a lo largo del proyecto. En los próximos puntos se verán algunas habilidades que ayudan a mejorar estas relaciones.

Un dilema frecuente para los consultores experimentados es que deben recomendar lo que ellos piensan que está bien o lo que saben que va a ser aceptado. No tiene sentido recomendar acciones que no van a ser implementadas.

Un consultor empieza a construir soporte para la fase de implementación haciendo preguntas enfocadas a la acción, discutiendo continuamente el avance realizado, e incluyendo a los miembros de la organización en el equipo. Los gerentes del cliente deben estar dispuestos a implementar nuevos procedimientos durante el proyecto – y no esperar hasta el final para comenzar a implementarlos.

Para la implementación exitosa de los procesos de oferta fue necesaria una prueba conceptual de la solución para una unidad de negocios antes de implementar en todas. Los consultores debieron ayudar a los usuarios a mitigar la resistencia al cambio, respondiendo a todas sus consultas y ayudándoles a que tomen confianza con la solución.

Cuando una innovación fue exitosa, esta se institucionaliza mas efectivamente que si nunca fue probada, por esta razón es importante probar los cambios a lo largo del proyecto y no al final. Para que una implementación sea realmente efectiva, se debe desarrollar este compromiso y el estar listo para el cambio, y

el cliente debe aprender nuevas formas de resolver los problemas para mejorar la performance organizacional.

### 3.3.4.6 Crear consenso y compromiso

La utilidad de un proyecto depende del grado en que los miembros están de acuerdo en la naturaleza de los problemas y en que las soluciones son las apropiadas. Para dar respuesta convincente, un consultor debe ser persuasivo y tener muy buena habilidad analítica. Pero lo más importante es la habilidad de diseñar y construir un acuerdo con el cliente de los pasos necesarios y estableciendo el momento preciso para definir los pasos a seguir.

No solo es importante que el cliente entre en acción, sino que obtener suficiente apoyo para que sus acciones sean exitosas. Para esto **es necesario que el consultor sea muy hábil utilizando técnicas para solucionar problemas y posea la habilidad para persuadir al cliente con el análisis lógico.** También es importante que participen todas las personas claves. Es por eso que ***los consultores tienen que desarrollar la habilidad de identificar quién es importante involucrar y cómo hacer que se involucren.***

Para lograr compromiso es bueno tener un aliado en la organización (no necesariamente la persona de mayor responsabilidad del proyecto). Por otro lado que ésta también pueda dar información interna de cómo funciona la empresa, las fuentes de información o los posibles puntos de conflicto. En el proyecto analizado se observó que los consultores más exitosos tienen 'aliados' en la organización.

Las entrevistas con el cliente son una forma de construir confianza y estar listos para aceptar los cambios en la empresa. Es importante darle un enfoque de ideas constructivas de mejora y no de búsqueda de culpables. Si se identifican puntos de resistencia, esto puede ayudar a los consultores a saber cuáles son las acciones correctivas que van a servir. Por lo general éste proceso es llevado a cabo por los Consultores Senior por lo que es muy importante que este sea buen comunicador.

Es importante la relación con el cliente para construir consenso y compromiso. Para que sea efectiva es importante que se respondan las principales preocupaciones del cliente.

### 3.3.4.7 Facilitarle el aprendizaje al cliente

No solo es importante que el cliente pueda resolver problemas inmediatos, sino que aprenda métodos para que pueda resolver los futuros desafíos. Los clientes satisfechos van a recomendar a los consultores a sus colegas y los van a invitar nuevamente cuando haya una nueva necesidad.

Al incluir al cliente en el proyecto, el consultor facilita el aprendizaje.

Una fuerte participación del cliente en todos los procesos, permite identificar las necesidades de aprendizaje.

Los consultores deben aprender a ser más efectivos en el diseño y gestión de proyectos. Es más, las ganas de aprendizaje pueden ser contagiosas.

#### **3.3.4.8 Efectividad Organizacional**

El término efectividad organizacional implica adaptar la futura estrategia y comportamiento al cambio del entorno y optimizar la contribución de los recursos humanos de la organización.

Los clientes deben reconocer que si las recomendaciones no tienen en cuenta todo el contexto, las recomendaciones pueden ser imposibles de implementar o se pueden crear dificultades futuras en otras partes de la empresa.

Los consultores deben

- Relacionar las preocupaciones puntuales con lo que pasa alrededor
- Pensar sobre las necesidades futuras
- Considerar otras barreras.

De esta forma el consultor contribuye a la efectividad organizacional atacando problemas inmediatos que son sensibles a contextos más complejos.

#### **3.3.5 Liderazgo**

Liderazgo efectivo es desarrollar un interés genuino y talento para fomentar los sentimientos positivos en las personas de las que se necesita cooperación y apoyo [Goleman et al., 2008].

Cuando la gente se siente mejor su rendimiento es mejor.

***Investigaciones demuestran que estar de buen estado de humor, ayuda a la gente a incorporar información efectivamente, responder ágilmente y creativamente [Goleman et al., 2008].***

#### **3.3.6 Estilos Sociales**

Los proyectos de consultoría son complejos, diversos y propensos a los conflictos.

Para conocer y poder hacer juicios útiles sobre una persona por lo general se observan sus comportamientos.

Tracom Group desarrollo un modelo de efectividad individual que se basa en cuatro estilos sociales, ver figura 3.3-5. El modelo es un marco objetivo para observar, entender y anticipar el comportamiento individual.

El modelo del perfil SOCIAL STYLE es una descripción de cómo las personas ven el comportamiento. Los estilos sociales impactan en el rendimiento del trabajo y sirven para entender el comportamiento de la gente, lo que permite relacionarse más efectivamente.

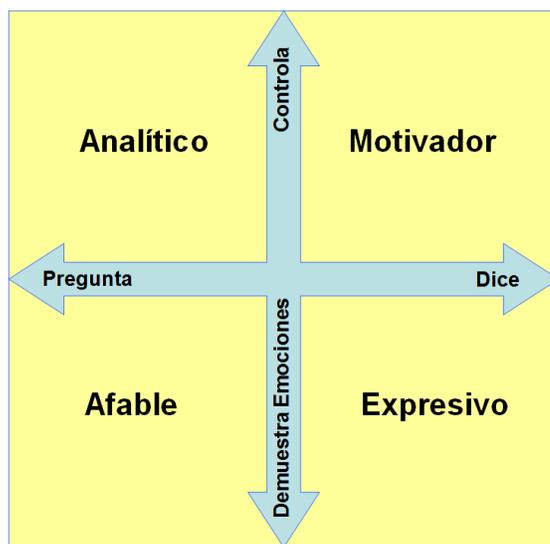


Figura 3.3-5. Posiciones de Estilos Sociales.

- **Estilo Afable** (Asertivo que pregunta + Conductas que expresan más las emociones): dependiente, abierto, colaborador; valora la seguridad y las relaciones.
- **Estilo Analítico** (Asertivo que pregunta + Conductas más controladas): serio, exigente, lógico; valora la precisión y los hechos.
- **Estilo Motivador** (Asertivo que dice + Conductas más controladas): independiente, práctico, formal; valora la acción y los resultados.
- **Estilo Expresivo** (Asertivo que dice + Conductas que expresan más las emociones): animado, vigoroso, impulsivo; valora la aprobación y la espontaneidad.

El perfil centra su atención en lo que los demás observan y piensan en lugar de lo que uno mismo piensa.

Conocer el estilo propio así como las diferencias con los demás es la mejor base para relacionarse con los demás.

***La versatilidad es la habilidad para ajustar los comportamientos en cada situación para maximizar la productividad.***

Entendiendo y ajustando los comportamientos se puede romper las barreras de la comunicación, reducir el conflicto y mejorar la productividad.

Ningún estilo social es bueno o malo, todos tienen sus fortalezas y debilidades. Las personas por lo general tienen un estilo social dominante, y ciertos comportamientos de otros tipos de estilos sociales.

Un consultor debe crear familiaridad y confort para cada uno de los comportamientos de cada estilo, esto permite a los consultores trabajar con colegas de todos los estilos.

Algunas claves de este método son:

- No hay una posición de Estilo Social mejor que otras.
- El Estilo Social no engloba la personalidad completa.
- El perfil representa solo un aspecto de la conducta.
- Todos tenemos puntos débiles en la conducta.
- Es importante tomar la iniciativa para crear relaciones efectivas con los demás.

***Los estilos de las personas son fijos, pero la habilidad de ser flexible y adaptarse a los otros estilos sociales puede aprenderse a partir del entendimiento de la relación entre los distintos estilos sociales para lograr relaciones más efectivas con otras personas.***

Se observó que los buenos consultores por lo general observan la conducta de los clientes con los que trabajan diariamente para identificar su tipo de conducta. También que se comunican y comportan de la mejor forma para cumplir con las necesidades del estilo del cliente.

En el próximo punto se desarrollará un caso de estudio en el que se analizarán los estilos sociales y las influencias entre los diferentes actores de uno de los equipos observados.

### **3.3.7 Diagramas de influencias**

En el punto anterior se describió como relacionarse con el cliente. También en las relaciones de medio/largo plazo es de gran utilidad identificar como el cliente toma las decisiones. Con el conocimiento de los procesos de decisión del cliente es posible desarrollar estrategias efectivas y de relaciones personales.

Las relaciones de confianza incluyen el conocimiento del negocio (roles, prioridades, procesos de decisión, etc.) y el conocimiento de las personas (conexiones, que le gusta y no le gusta a cada uno, etc.). El cliente debe saber que el consultor lo conoce y que va a actuar en su interés.

A medida que un consultor pasa más tiempo en el cliente debe:

- Entender la estructura de influencias en las decisiones.
- Entender cómo se toma una decisión en una organización.
- Identificar los roles en el proceso de toma de decisiones.

Para facilitar el aprendizaje de los procesos de los puntos anteriores existe una herramienta utilizada para planificar las estrategias de venta llamada “mapas de poder” o diagrama de influencias. Esta puede ser de gran utilidad para que el consultor comprenda las dinámicas de equipo y pueda aumentar su productividad dentro del mismo.

***Un diagrama de influencias es una representación visual de las relaciones y de las esferas de influencia en el cliente, que incluye indicadores de actitud y roles en la toma de decisiones. Es una herramienta clave que ayuda a gestionar mejor las relaciones.***

Esta herramienta indica quien influencia a quien en la organización. Se diferencia de un organigrama en que las líneas de influencia no necesariamente siguen las líneas de la estructura formal, sino que se basa en que ciertos grupos se relacionan y se influyen unos a otros [Newby, 1998].

Un diagrama de influencias se construye en base a los siguientes elementos:

- Las relaciones entre los individuos en la organización del cliente
- Las relaciones del consultor con el cliente
- Las relaciones con otros individuos involucrados en el proyecto como puede ser un competidor.

En el Anexo se incluyen los pasos para construir un diagrama de influencias y al final de este punto se incluye un ejemplo de un caso real.

Los diagramas de influencias son una estrategia importante para mejorar la dinámica de las relaciones, se debe crear un plan de acción para cada individuo que tome decisiones.

Cuando se crea la estrategia se debe conocer la siguiente información:

- ¿A quiénes conocemos y a quienes no? ¿Qué es lo que necesitamos saber de ellos?
- ¿Cuáles son las actitudes de las personas clave hacia los consultores?
- ¿Tenemos los aliados correctos? ¿Hay algún coach en el proyecto o gente que no apoya a los consultores? ¿Cómo podemos usar estas relaciones para entender mejor a los que toman las decisiones?
- ¿Podemos apalancar la red de aliados para mejorar las relaciones con los individuos de actitud neutral, los que no apoyan los consultores y aquellos que no conocemos su actitud?
- ¿Cómo podemos hacer que los individuos con actitud neutral nos apoyen?
- ¿Cómo podemos anticipar y mitigar las restricciones creadas por la gente que no nos apoya?

Los elementos clave para el éxito son:

- Conocer a las personas clave. Para esto es necesario recolectar información
- Conocer a los que no están a favor. Es importante también conocer a los que pueden afectar los resultados.
- Entender el impacto en los aliados. Siempre tienen que beneficiarse por ayudarnos.

Para que un consultor pueda gestionar efectivamente las relaciones del cliente debe:

- Entender la estructura de influencias de una decisión.
- Como se toma una decisión en una compañía.
- Identificar los roles de las personas en el proceso de toma de decisiones.

### 3.3.7.1 Caso de estudio

En la figura 3.3-6 se construyó el mapa de poder del equipo analizado, en este se pueden visualizar las relaciones entre los diferentes actores del equipo de trabajo y sus estilos sociales.

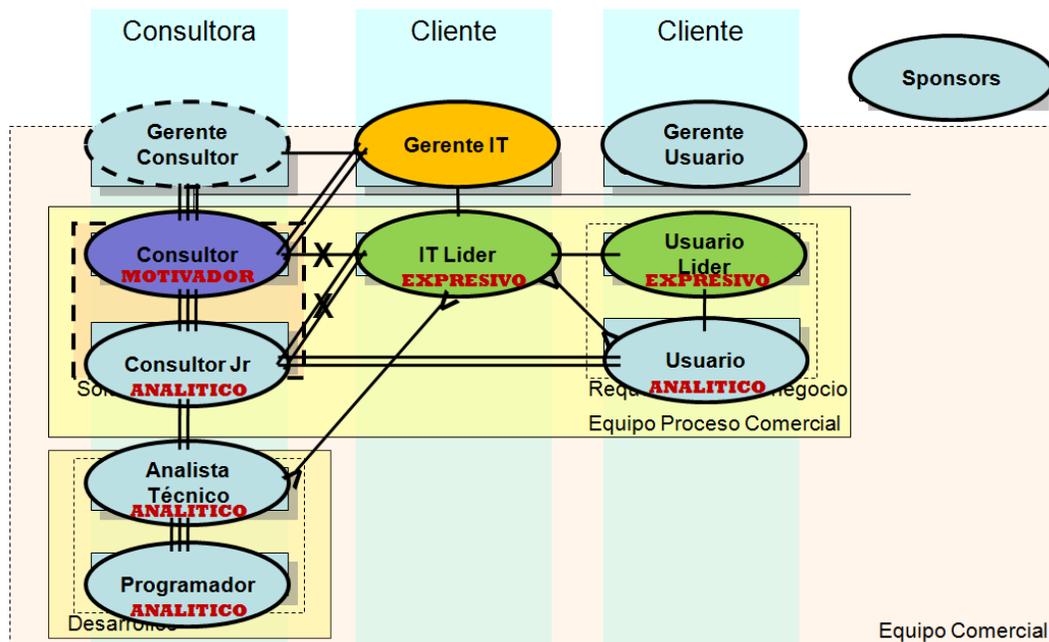


Figura 3.3-6. Mapa de poder del equipo analizado.

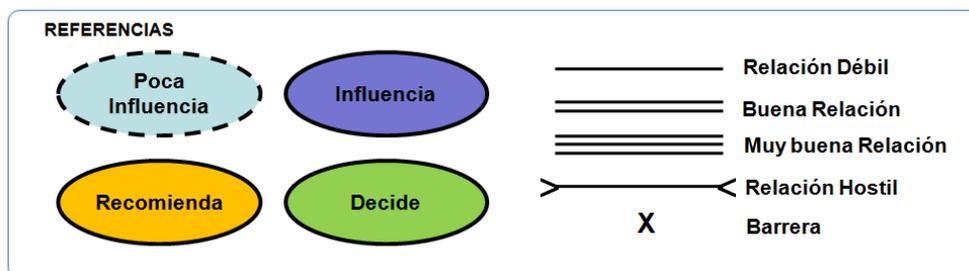


Figura 3.3-7. Referencias para la construcción del Mapa de poder [Newby, 1998].

El número de líneas entre los óvalos indica el nivel de influencia que cada persona tiene sobre la otra, ver Figura 3.3-7. A veces es útil usar dos conjuntos de líneas con flechas indicando el nivel de influencia en cada dirección. Tres líneas representan una fuerte y estrecha relación en donde hay respeto mutuo y confianza entre las dos personas. Dos líneas indican una buena relación con cierto grado de confianza y apoyo. Una línea indica una relación débil, es posible que hablen en forma civilizada pero no hay una gran relación entre ellos. Cuando no hay líneas entre las personas implica que se desconoce la relación.

Tanto el Gerente, como el Consultor Sr. y el Consultor Jr. pertenecían a la misma consultora y tenían muy buena relación entre ellos. Los técnicos eran subcontratados por la consultora, estaban físicamente en el centro de servicios de la consultora y tenían buena relación con el consultor. Esto se debe a que tenían el mismo estilo social por lo que ambos respetaban el rigor y el detalle de los diseños y tomar decisiones con tiempo.

El consultor tenía muy buena relación con el gerente y era muy cuidadoso con la comunicación y tenía opiniones y acciones medidas. Se preocupaba por hacer las cosas en forma eficiente requiriendo su participación como la de los demás, lo que motivaba al consultor junior.

El IT del cliente tenía un estilo social expresivo. La relación con uno de los usuarios era débil mientras que con el otro era hostil, ninguno era flexible o se adaptaba al estilo social del otro. La brecha entre los usuarios y los IT fue llenada por los consultores para poder cumplir con los objetivos. El cliente IT tenía muchas características negativas que se hacían frecuentes en los momentos de presión como por ejemplo; trataba de dominar las reuniones, venderse mucho, no escuchaba, expresaba más de lo que pensaba y tomaba decisiones demasiado rápido.

A los óvalos se les puede dar formato para indicar quienes son las personas clave en el proceso de decisión, es decir, las personas que:

- Toman las decisiones
- Aconsejan a los que toman las decisiones

- Influyen sobre los que aconsejas y toman las decisiones

Las personas que tomaban las decisiones eran los usuarios clave y el IT del cliente. Los consultores tenían el rol de aconsejar a ambos y proponer soluciones a sus requerimientos.

También se pueden indicar las relaciones hostiles y las barreras en las relaciones. Las flechas invertidas indican relaciones hostiles. Una 'X' denota una barrera en las relaciones, por ejemplo cuando una persona controla el acceso a otra mas senior. Esto último pasaba con el cliente IT que quería ser el intermediario con cualquier contacto que perteneciera a su organización. Esto lo hacían los ITs para no perder el control del equipo.

Los mapas de poder se apalancan identificando los estilos sociales descriptos en el punto anterior, por ejemplo, si el equipo de la consultora está conformado por varias personas que son expresivas y tienen que trabajar con personas analíticas es necesario que estas personas no parezcan “vendedores”, eviten que el cliente se sienta presionado y que traten de ser más detallistas.

Completar un mapa de poder requiere recolectar cierta cantidad de inteligencia de las relaciones en la organización del cliente. El mapa puede cambiar con el tiempo y discutirlo con otros consultores contribuye tener en cuenta diferentes puntos de vista. El retorno del tiempo invertido en entender las relaciones del equipo de trabajo es muy grande y es clave para crear relaciones efectivas con el cliente.

### **3.3.8 Comunicación con equipos fuera del sitio del proyecto**

En el desarrollo de aplicaciones los proyectos muchas veces involucran equipos en diferentes lugares, esto agrega mayor complejidad a la comunicación entre las diferentes profesiones: programadores, consultores, clientes, gerentes, usuarios, etc.

Muchas veces cuando los recursos de programación son escasos, se contratan desarrolladores externos. Si el equipo es numeroso, puede ocurrir que no haya lugar físico del proyecto por lo que deben trabajar en su oficina u espacio físico que se les haya asignado. Esto puede ser otra oficina, ciudad, país, como es el caso de los centros de servicios.

La Figura 3.3-8 ilustra un ejemplo en donde el análisis y diseño se realizó en la oficina del proyecto, consultando a los desarrolladores ubicados en otra oficina para que luego la construcción y las pruebas unitarias se desarrollen en la oficina de los programadores y luego una vez terminadas vuelvan a la oficina del proyecto para ser probadas con los usuarios y finalmente implementadas.

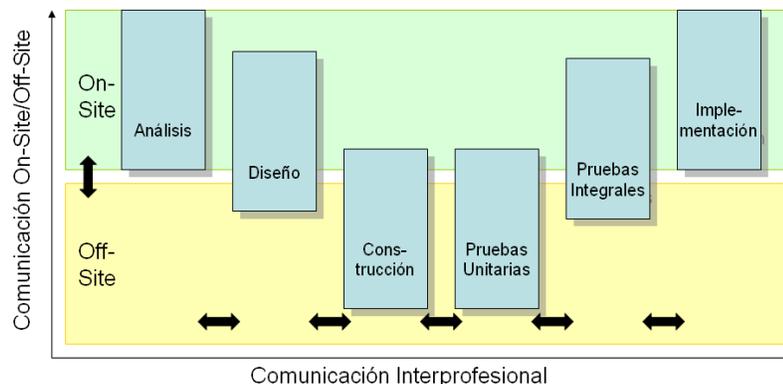


Figura 3.3-8. Desarrollos distribuidos de aplicaciones.

Esto generalmente ocurre cuando se desarrollan módulos complejos que requieren gran cantidad de horas de programación. Para estos casos es muy importante que el analista de consultoría, que por lo general tiene un background de ingeniería, administración o economía, trabaje junto a los analistas técnicos y programadores.

Los centros de programación por lo general no son supervisados por el cliente ni los consultores. Los consultores deben mantener informados a sus supervisores sobre los siguientes puntos:

- Muchas veces para tener mayor margen aceptan más requerimientos con insuficientes recursos.
- Los programadores deben realizar ajustes a soluciones en las que participaron en el pasado, porque poseen el know how, lo que resulta en menor tiempo disponible para desarrollar lo que se les pide.
- Los programadores tienen poca experiencia.

Los puntos anteriores pueden resultar en horas extras de trabajo y poca calidad del producto entregado, aumentando los costos de mantenimiento del cliente en el mediano/largo plazo.

El analista funcional debe transmitir el detalle de los procesos funcionales requeridos por el cliente y seguir de cerca los avances de la solución desarrollada. En caso de que la construcción de la solución no sea en el sitio del proyecto, es recomendado trabajar en el lugar de los técnicos para que reciban todo el feedback posible lo más rápido posible.

### 3.3.9 Relaciones en los equipos

Entender las redes sociales informales dentro de la empresa es muy valioso.

Cuando se necesita cumplir con proyectos complejos, la gente usualmente opta por un compañero de trabajo más simpático sobre otro más hábil [Casciaro et al., 2005].

En la mayoría de los casos la gente elige sus compañeros de trabajo de acuerdo a dos criterios: competencia en el trabajo y lo agradable que es trabajar con esa persona [Casciaro et al.,2005].

Según Tiziana Casciaro y Miguel Sousa Lobo [Casciaro et al.,2005], si una persona no es agradable para trabajar no es relevante si la persona es o no competente, la gente no quiere trabajar con ellos de todas formas. Pero, si por el otro lado alguien es agradable para trabajar, los compañeros aprovecharán al máximo las competencias que este ofrece.

Muchas veces puede ser difícil obtener información de alguien que no tiene buenas relaciones. El conocimiento siempre requiere de explicaciones para que sea útil, y al trabajar con alguien competente pero sin buenas relaciones puede dificultar el proceso.

Tiziana Casciaro y Miguel Sousa Lobo [Casciaro et al.,2005] construyeron el cuadro de la Figura 3.3-9 para representar todas las combinaciones posibles que se producen con los dos criterios antes mencionados –competente y agradable- para crear cuatro arquetipos: el pelmazo competente, que sabe mucho pero no es placentero trabajar; el tonto querido, que no sabe mucho pero es agradable tenerlo alrededor; la estrella querida, que es inteligente y agradable; y el pelmazo incompetente, a quien se trata de evitar.



Figura 3.3-9. Los cuatro arquetipos para las relaciones sociales.

Según la investigación Tiziana Casciaro y Miguel Sousa Lobo para cumplir con una tarea de trabajo se prefiere el tonto querido ante el pelmazo competente, es decir a la persona agradable ante la competente.

Por esta razón en consultoría es muy valioso ser agradable tanto con el cliente como con los compañeros de trabajo ya que de esto dependen las futuras asignaciones y las asignaciones del a los proyectos del cliente del consultor.

La gente escucha a los colegas simpáticos, por esto son muy importantes para las iniciativas de cambio.

### 3.3.10 Patrones de Lenguaje

En este punto se tratan muchas de las habilidades que le sirven a un consultor para venderse como tal ante el cliente. Los consultores que mejor se desempeñan le dan mucha importancia y son muy cuidadosos en la forma en que se comunican con el cliente y con sus compañeros. Los siguientes puntos se pueden implementar en todos los aspectos de la comunicación [Cleveland,1999], muchos de estos fueron observados en los consultores exitosos.

Los patrones de lenguaje son técnicas que modifican el lenguaje con el objetivo de lograr mayor influencia y ser más persuasivo. A continuación se desarrolla brevemente algunos de ellos:

- Uno de los patrones de lenguaje es el patrón de las “citas”. Este es una forma de decir algo bueno sobre uno mismo pero al mismo tiempo mantener la humildad.

Por ejemplo:

- a) “He satisfecho a cientos de cliente”
- b) “Cientos de cliente me dijeron que quedaron muy satisfechos con mi trabajo.”

La frase b) es más creíble, ya implica un testimonio.

La idea es que a partir de lo que uno quiere decir sobre uno mismo ponerlo en las palabras de otra persona.

Esto también se puede utilizar para decir un cumplido a otra persona. Es importante ya que se da un fenómeno llamado “anclaje emocional”. Cuando se activa un estado emocional positivo en la otra persona, ellos relacionaran está sensación a nosotros en un nivel subconsciente.

En el proyecto se detectaron varios consultores gerentes que usan esta técnica sin ser conscientes que la estaban utilizando

- Eliminar la palabra “pero” del vocabulario porque esta niega lo que dijimos anteriormente. Por ejemplo “Estoy de acuerdo contigo, pero...”. Esto hace pensar al cliente que hay algo que no estamos queriendo decir. A la palabra “pero” debe ser reemplazada por “y”.
- Cuando dos personas se relacionan socialmente se dice que hay una “química” entre ellos. Para crear esta “química” artificialmente con otras

personas, hay que adoptar sus comportamientos, tendencias conversacionales para parecerse más y actuar como ellos.

Esto funciona así porque a la gente por lo general le disgusta la gente que no se comporta y se parece a ellos.

- Un error que cometen muchos consultores es desplegar una larga lista con las características del servicio/producto sin antes haber escuchado lo que es realmente importante para el cliente. Esto es muy importante para toda la gente que quiera ser más convincente.

La técnica consiste en preguntar que es importante sobre las necesidades del cliente varias veces para ir obteniendo criterios más altos los cuales se pueden usar para vender. Una vez que tenemos el criterio más alto sabemos que podemos usar para vender el servicio.

- Cuando se utiliza la palabra “tratar” se asume fracaso, y la persona con la que se interactúa también lo asume. Nunca se debe preguntar a otra persona si se va a tratar de hacer algo, sino que si lo van terminar, por ejemplo:

a) ¿Podes tratar de leer el contrato para mañana?

b) ¿Vas a leer el contrato para mañana?

La pregunta b) tiene más poder que la a).

- El hombre vincula emociones con la gente. Si establecemos una emoción predefinida en una persona a partir de la experiencia, estas emociones aparecerán cuando se vea a esta persona, sin que antes haya dicho algo. Al decir cosas negativas sobre otra persona puede generar malas sensaciones sobre la persona con la que se está hablando.

Se observó que los consultores y gerentes más exitosos siempre evitan hablar negativamente de la gente y mucho menos en público y delante del cliente. Comunicarse positivamente motiva la gente.

- Cuando utilizamos la palabra “si”, se presupone que lo que continúa a esa palabra puede no llegar a pasar o no ser verdad. Hay situaciones en las que usar la palabra “si” es correcta pero no hay que utilizarla en un mensaje persuasivo que donde se presupone el fracaso. La palabra “si” debe ser reemplazada por “cuando”, por ejemplo:

a) “Si me contratas te van a gustar los resultados que voy a obtener.”

b) “Cuando me contrates te van a gustar los resultados que voy a obtener.”

La segunda frase es mucho más persuasiva que la primera.

- Si una persona tiene alguna objeción sobre un servicio es un gran error discutir con ellos sobre el tema. La mejor solución es estar de acuerdo con ellos y luego manejar su objeción utilizando las técnicas anteriores.

Los consultores de mayor éxito son muy cuidadosos y prestan especial atención a la forma en que se comunican, ya sea verbalmente o en forma escrita.

### 3.3.11 Cultura

Las acciones, los gestos y los patrones de discurso que una persona se encuentra en un entorno multinacional de trabajo están sujetas a un rango grande de interpretación, incluyendo aquellos que pueden generar malentendidos y la cooperación imposible.

En un mundo donde cruzar las fronteras es una rutina, la inteligencia cultural es vitalmente importante.

***La inteligencia cultural consiste en usar los sentidos para registrar todas las formas en que las personas que están interactuando en frente de uno son diferentes a la de la cultura propia [Earley et al., 2004].***

Por ejemplo en la cultura canadiense es muy importante la puntualidad y la planificación con tiempo de las reuniones.

Algunos aspectos de la inteligencia cultural son innatos, pero alguien razonablemente alerta, motivado, y preparada puede obtener un nivel aceptable de inteligencia cultural [Earley et al., 2004]. Según Earley, Christopher y Mosakowsk, Elaine las Fuentes de la inteligencia emocional son la cabeza, el cuerpo y el corazón.

- Cabeza: es necesaria una estrategia de aprendizaje hacia las nuevas culturas.
- Cuerpo: Adoptando los hábitos, uno comienza a entender en la forma más elemental que es ser como los otros. Ellos a cambio son más abiertos y confiables.
- Corazón: una persona con alta motivación, va a confrontar los obstáculos, los problemas y también el fracaso.

Es muy frecuente que antes de la implementación el consultor entrene a los usuarios y también que una vez implementada la solución este de soporte a los usuarios. Los usuarios muchas veces están distribuidos por el mundo. Los consultores tiene que ser atentos a la cultura del cliente.

#### 3.3.11.1 Relaciones Externas

En las profesiones de tecnología, como en muchas otras, los viejos vínculos no se cortan solo porque alguien cambio de trabajo. La gente queda en contacto y

mantienen charlas de trabajo. Frecuentemente, el deseo de compartir información fortalece la relación.

La mayoría de las empresas de consultoría entiende el valor social de las redes sociales e intelectuales, y muchas crean programas para hacer que los empleados queden en contacto una vez que dejan la empresa.

La pérdida de capital humano es parcialmente balanceada por la ganancia en capital social -especialmente en el desarrollo del vínculo entre empresas [Rosenkopf et al., 2008].

El desarrollo de nuevos vínculos sociales ayuda a mejorar la transferencia de conocimiento.

La única forma de desarrollar en forma efectiva los circuitos sociales es mediante la modificación del comportamiento, identificando las fortalezas y debilidades sociales [Rosenkopf et al., 2008].



## 4 CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL

### 4.1 Modelo de competencias para un Consultor de Proyectos ERP.

En este capítulo, son analizados los datos de los capítulos anteriores y las fuentes para identificar las competencias y las habilidades que distinguen a los consultores con desempeño superior, ver Figura 4.1-1.

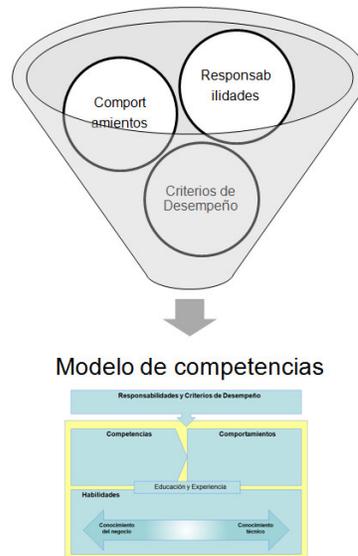


Fig 4.1-1 A partir de los conceptos de los capítulos anteriores se construye el modelo.

Se buscaran las diferencias - motivos, habilidades, u otra competencias - que muestran los consultores con desempeño superior.

- Primero, los motivos, pensamientos o comportamientos que pueden ser identificadas del diccionario de competencias se codifican.
- Luego, se identifican patrones que no están en el diccionario.
- Por último se construye el modelo con los comportamientos que predicen el desempeño superior. El modelo define las competencias, cuáles son los criterios para cumplir con éstas y los comportamientos asociados.
- A las competencias se les asigna una escala en intervalos para que quede bien definido cual es el nivel requerido de la misma para el consultor.

**El modelo podrá luego ser utilizado para la selección, entrenamiento, evaluaciones de desempeño, planeamiento de carrera, etc. de consultores.**

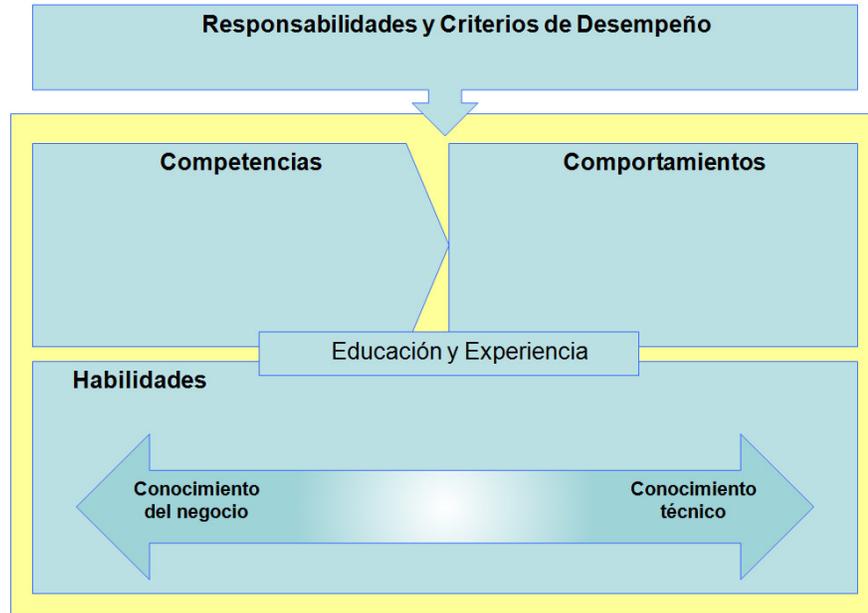


Fig 4.1-2 Modelo a partir del cual se definen, identifican y desarrollan las competencias.

**Todo modelo de competencias debe tener una correcta y completa apertura de las competencias en comportamientos o conductas observables. De otro modo, provoca luego en el desarrollo de todo el modelo, incontables dificultades, limitando severamente su utilidad y eficacia [Alles, 2007].**

Las competencias se abren en grados lo que nos garantiza una adecuada definición de los comportamientos relacionados. Siguiendo la bibliografía de Martha Alles los grados se abrirán en cuatro niveles:

<b>A</b>	Alto o desempeño superior. Según Spencer y Spencer [Spencer et al., 1993] <i>es una desviación tipo por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanzan el nivel superior en una situación laboral.</i>
<b>B</b>	Bueno, por sobre el estándar.
<b>C</b>	Mínimo necesario para el puesto pero dentro del perfil requerido. El grado C en esta calificación se relaciona con la definición de Spencer Spencer sobre desempeño eficaz: <i>por lo general, esto significa un nivel "mínimamente aceptable" de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un</i>

	<i>empleado; de lo contrario no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.</i>
<b>D</b>	Insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, no será necesario indicar el nivel.

Es muy importante distinguir el grado en que se requiere una competencia para un consultor. A veces tener muy poco de una competencia puede causar que la persona fracase, pero también que tenga mucha de la misma.

En el diccionario de competencias fueron seleccionadas las más comunes con sus definiciones usuales. El diccionario y su definición surgen como producto de una investigación de las competencias utilizadas más frecuentes.

Juicio, experiencia, y comprensión del cliente son requeridos para priorizar e integrar los datos codificados al diccionario genérico.

Las competencias del diccionario genérico fueron rescritas para reflejar cómo se pueden ver en un consultor.

Para las competencias se debe tener en cuenta las consecuencias de la ausencia de una competencia, los beneficios de su presencia, y las necesidades futuras, de acuerdo a la dirección estratégica.

***Las competencias raras o irrelevantes deben ser omitidas. Una buena regla es que la cantidad de competencias sea siete más o menos dos. Los modelos de competencias eficientes tienen de cinco a nueve competencias [Spencer et al., 1993].***

## 4.2 Competencias de un consultor de Proyectos ERP

### 4.2.1 Valores y Competencias Cardinales

Para definir las competencias se utilizará el diccionario de Martha Alles, el cual tiene 169 competencias definidas. Las competencias cardinales son comunes a toda la empresa y se definirán a partir de los valores. Las competencias específicas son específicas a la unidad de negocios analizada de consultoría.

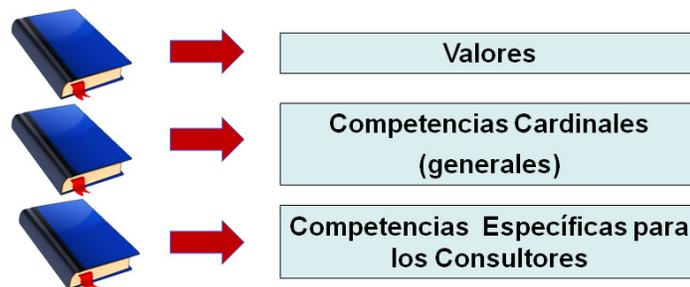


Fig 4.2-1 Definición de las competencias a partir del diccionario de Martha Alles

**Los valores de una empresa son aquellos que, permitiéndole cumplir con la visión y la misión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización [Alles, 2007].**

Los valores pueden coincidir con las competencias cardinales o generales. Si coinciden serán características que se espera que posean y desarrollen todas las personas.

- **Compromiso:** Sentirse obligado con los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidos por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar los obstáculos que interfieren con el logro de objetivos de negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas.
- **Ética:** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
- **Orientación al cliente:** Implica deseo de ayudar o servir a los clientes de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas.
- **Integridad:** Obrar con rectitud y probidad inalterables. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante.
- **Desarrollo de personas:** Ayudar a que las personas crezcan intelectual y moralmente. Implica esfuerzo para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.
- **Conciencia Organizacional:** Reconocer los atributos y modificaciones de la organización. Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc.

Los valores seleccionados del diccionario coinciden con los valores de la consultora estudiada. Los valores también coinciden con las competencias cardinales o generales de la consultora.

#### 4.2.2 Competencias Específicas para Consultoría

Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias particulares específicas para los Consultores Senior y los Consultores Junior. Estas no pueden ser contradictorias entre sí.

Los mejores consultores exhiben las siguientes 10 características, las principales son las de comunicación, colaboración y análisis:

<b>2.1 – Comunicación</b>	
<p>Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.</p>	
<b>A</b>	<p>Capacidad de ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización, y ser convocado por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar la mejor estrategia de cada comunicación</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.</p>
<b>D</b>	<p>En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.</p>

<b>2.2 – Colaboración</b>	
<p>Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinares, con otras áreas de la organización u organismos externos con lo que debe interactuar. Implica tener experiencias positivas respecto de los demás y la comprensión interpersonal.</p>	
<b>A</b>	<p>Capacidad de cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, de modo de realzar su permanente colaboración.</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad de alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación profesional, generando confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.</p>

<b>C</b>	Capacidad de comprender la necesidad de que todos colaboren, con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
<b>D</b>	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

### 2.3 - Habilidad Analítica

#### (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

Es una competencia que tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

<b>A</b>	Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos, estableciendo conexiones relevantes entre los datos numéricos.
<b>B</b>	Capacidad para analizar información, identificando los problemas y coordinar datos relevantes. Habilidad para analizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
<b>C</b>	Capacidad para analizar e identificar un problema, coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos numéricos.
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para el análisis de los datos relevantes.

Cuando se trabaja con desarrollos en las etapas de diseño por lo general los consultores junior también necesitan de la competencia de pensamiento analítico. El pensamiento analítico es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

### 2.4 – Liderazgo

Si se refiere al concepto de liderazgo de grupos, se podrá sintetizar como la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el

seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros, son habilidades esenciales de esta competencia	
<b>A</b>	Capacidad para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la actividad de esos grupos. Habilidades para fijar objetivos y hacer el seguimiento de los mismos, y capacidad para brindar retroalimentación (feedback), integrando las opiniones de los demás.
<b>B</b>	Capacidad para orientar a las personas en una dirección determinada, fijar objetivos, realizar el seguimiento de los mismos y brindar retroalimentación.
<b>C</b>	Capacidad para orientar el accionar del grupo a su cargo, fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.

### 2.6 - Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. Este concepto de "cliente" puede incluir también sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.	
<b>A</b>	Capacidad de establecer una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, sin dudar en sacrificar beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Habilidad para buscar y obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).
<b>B</b>	Capacidad para buscar permanentemente resolver las necesidades de sus clientes, anticipándose a sus pedidos o solicitudes, y proponer acciones dentro de la organización para lograr la satisfacción de los clientes.
<b>C</b>	Capacidad para atender las necesidades de los clientes y escuchar sus pedidos y problemas, y ofrecer casi siempre una solución satisfactoria.
<b>D</b>	Capacidad para atender las necesidades del cliente y solucionar eventuales problemas cuando esté a su alcance.

**Nota:** en este rango, el grado D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

### 2.7 - Orientación a los resultados

Es la tendencia al logro de 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.	
<b>A</b>	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el ámbito local y/o internacional). Capacidad de aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, ofreciendo, frente a los problemas complejos y escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.
<b>B</b>	Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad. Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de objetivos, instándolo a asumir riesgos calculados. Habilidad para emprender acciones de mejora centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
<b>C</b>	Capacidad para fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégico de la organización, trabajando para mejorar su desempeño e introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
<b>D</b>	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Solo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

## 2.8 - Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinado objetivo cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el medio ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

<b>A</b>	Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estrategias a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Habilidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
<b>B</b>	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
<b>C</b>	Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando

	dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas
<b>D</b>	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo a ellos.

**Nota:** en este rango, el grado D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

### 2.9 - 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 estrategia. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comparar 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.

<b>A</b>	Capacidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocio o alianzas estratégicas.
<b>B</b>	Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
<b>C</b>	Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
<b>D</b>	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.

### 2.10 - Capacidad para aprender

Asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

<b>A</b>	Capacidad de aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Capacidad para constituirse como un referente en sus ámbitos de actuación por su
----------	--

	disposición al aprendizaje, que siempre está sobre el promedio
<b>B</b>	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo, capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
<b>C</b>	Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

### 2.11 - Dinamismo – Energía

	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>A</b>	Habilidad para actuar con dinamismo y energía y trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas sin que su nivel de actividad se vea afectado.
<b>B</b>	Capacidad para demostrar dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
<b>C</b>	Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigentes.
<b>D</b>	Tiene escasa predisposición para trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

En el proyecto se observó además que las personas con comportamiento superior tienen agendas personalizadas, ya sea eliminando los pasos no necesarios o agregando pasos no documentados al proceso. También buscan información y documentación de fuentes que el resto de la organización desconoce. Crean ayudas de trabajo basadas en la experiencia, tienen pasión por el trabajo que hacen, y están dispuestos a ir más allá de lo que se les pide.

#### 4.2.3 Perfil de competencias de consultoría

**Para la descripción de un puesto o perfil es necesario determinar el grado requerido de cada competencia.**

Las competencias evolucionan de la misma manera que lo hacen las carreras de las personas, por lo tanto una competencia descrita como de nivel inicial evoluciona junto con el individuo que la posee.

**Posición: Consultor Jr.**

Nombre de la competencia	A	B	C	D
<b>1 Competencias Cardinales</b>				
1.1 Compromiso	X			
1.2 Ética			X	
1.3 Orientación al Cliente		X		
1.4 Integridad			X	
1.5 Desarrollo de las personas				X
1.6 Consciencia Organizacional			X	
<b>2 Competencias Específicas</b>				
2.1 Comunicación			X	
2.2 Colaboración	X			
2.3 Habilidad Analítica	X			
2.4 Liderazgo			X	
2.5 Orientación al cliente			X	
2.6 Orientación a los resultados			X	
2.7 Adaptabilidad al cambio		X		
2.8 Pensamiento estratégico			X	
2.9 Capacidad de aprender	X			
2.10 Dinamismo - Energía		X		

**Posición: Consultor Sr.**

Nombre de la competencia	A	B	C	D
<b>1 Competencias Cardinales</b>				
1.1 Compromiso	X			
1.2 Ética		X		
1.3 Orientación al Cliente		X		
1.4 Integridad			X	
1.5 Desarrollo de las personas		X		
1.6 Consciencia Organizacional			X	

<b>2 Competencias Específicas</b>				
2.1 Comunicación	X			
2.2 Colaboración		X		
2.3 Habilidad Analítica		X		
2.4 Liderazgo	X			
2.5 Orientación al cliente	X			
2.6 Orientación a los resultados	X			
2.7 Adaptabilidad al cambio		X		
2.8 Pensamiento estratégico	X			
2.9 Capacidad de aprender		X		
2.10 Dinamismo - Energía		X		

### **4.3 Conocimientos Técnicos y de Negocio**

Los consultores deben entender el negocio y la tecnología, pero para determinar la cantidad de cada uno, es necesario analizar las responsabilidades específicas del rol particular.

Las siguientes preguntas definen el balance del conocimiento técnico y de negocio requerido.

¿Cuánto va a interactuar con los Stakeholders clave del negocio?

¿Va a realizar presentaciones a los ejecutivos del lado del negocio?

¿Cuánto trabajo se espera que realice del lado técnico?

¿Va a estar involucrado en el diseño de la solución?

De un Consultor Junior que es asignado a un proyecto de consultoría se espera que contribuya con sus conocimientos técnicos de la solución y ayude al Consultor Senior en sus tareas. Por lo general, al iniciar su carrera sus conocimientos de la herramienta son bajos ya que vienen de carreras como Administración de Empresas, Contador e Ingeniería. Al ingresar las consultoras los preparan en el módulo particular.

De un consultor Senior se espera que conociendo el negocio contribuya en el modelo conceptual de la herramienta y en las soluciones a los problemas de negocio.

A continuación se enumeran las categorías de conocimiento requeridos para un consultor:

- 1) Conocer el mercado
- 2) Conocimiento del negocio

- 3) Conocimiento de la industria
- 4) Conocer las relaciones de negocio
- 5) Conocer la estructura organizacional
- 6) Conocimiento de la tecnología
- 7) Conocimiento IT general
- 8) Conocimiento IT específico
- 9) Conocer las relaciones técnicas

Por lo general el cliente IT espera que cada nuevo consultor que ingrese al proyecto tenga o pueda desarrollar rápidamente conocimientos técnicos de la solución relacionada a los puntos seis a nueve. Por otro lado se observó que los gerentes del cliente solicitan más consultores que tienen conocimiento de los puntos uno a cinco para que se relacionen con los stakeholders.

**Al ingresar al cliente muchas de las tareas asignadas son del tipo técnico, por lo que es muy importante que el consultor invierta tiempo en adquirir por su cuenta conocimientos de negocio a medida que desarrolla su carrera en el cliente.**

**Los consultores pueden incrementar sus conocimientos de negocios o técnicos, pero una buena base puede acelerar la curva de aprendizaje.**

Muchos clientes solicitan gente que no sea totalmente nueva para no absorber el tiempo de entrenamiento de las mismas.

Para los consultores que requieren conocimientos de negocio más profundos se los puede exponer a la línea en varios tipos de proyectos o capacitar sobre industria y los productos de la organización.

Para los consultores que tiene que incrementar sus conocimientos técnicos, se les puede dar cursos de entrenamiento, libros y también estudiar por su cuenta hacen la diferencia. Por ejemplo crear un ambiente de prueba en la solución con el que los consultores junior experimenten la tecnología.

#### **4.4 Habilidades del negocio**

- **Habilidad de gestión:** Entender las técnicas básicas de gestión y procesos (Ej: Análisis de costo beneficio, análisis de decisión y negociación). Es importante para un consultor Senior.
- **Definición e iniciación de proyecto:** Habilidad de realizar tareas asociadas con pre proyectos de consultoría, desarrollo de los casos de negocio, e iniciación del proyecto (Ej: Estudios de factibilidad, asesoramiento de impacto, estimar el nivel de esfuerzo). Es importante para un consultor Senior.

- **Planteo de requerimientos:** Habilidad para proactivamente explicitar los requerimientos de los stakeholders usando una variedad de técnicas. Es importante para un consultor Senior.
- **Análisis y especificación de requerimientos:** Habilidad para analizar, categorizar, documentar, y validar el requerimiento funcional y no funcional. Es importante para un consultor Junior.
- **Habilidades de gestión de requerimientos:** Habilidad para seguir los requerimientos y gestionar su cambio a lo largo del ciclo de vida del proyecto y asegurarse se cumple el presupuesto para los entregables.
- **Herramientas:** Experiencia en el uso de las herramientas del cliente. Por ejemplo herramientas de Gestión de Requerimientos como por ejemplo el Requisite Pro. Es importante para un Consultor Junior.
- **Habilidad de lenguaje técnico:** Saber sobre los lenguajes que utiliza la organización. Es importante para un consultor Junior.

Estas habilidades son fáciles de enseñar y los libros, el entrenamiento, y la experiencia en la vida real son excelentes formas para mejorar las habilidades de los consultores.

Un título universitario o certificado profesional demuestra la habilidad individual para aprender y desempeñarse. La educación y la experiencia proveen un amplio entendimiento de la gente y conceptos, refuerzan potencialmente las habilidades soft y conocimientos que necesita un consultor.

#### **4.5 Mandos medios y altos**

Hasta este punto en el Proyecto Final se analizó la base de la pirámide de consultoría.

Los gerentes en consultoría son muy parecidos a los gerentes de otras industrias. Para pasar de consultor, que es una posición técnica, a una posición gerencial, requiere del desarrollo interpersonal y de competencias de gestión, especialmente el entendimiento interpersonal. Es necesario cambiar la orientación a resultados y conocimiento técnico para uso personal hacia el soporte a otros. Un peligro para los nuevos gerentes es que muchas veces mantienen el rol de contribuidor individual.

#### **4.6 Validar el modelo**

Para validar el modelo se aplicó el modelo construido sobre un consultor de alto desempeño y sobre otro de medio desempeño y se validaron los resultados con el cliente del proyecto.

Para validar el modelo se le pidió al cliente que evalúe a dos Consultores Sr. El Consultor A seleccionado por la consultora para realizar una Master de Administración y conocido por tener muy buenas evaluaciones y el Consultor B

conocido por ser muy inteligente, buena persona y cumplir con los objetivos propuestos. Ambos trabajaron en grupos separados y eran responsables de implementar parte del modelo de los procesos comerciales. A continuación los resultados:

**Posición: Consultor Sr. A**

Nombre de la competencia	A	B	C	D
<b>1 Competencias cardinales</b>				
1.1 Compromiso	X			
1.2 Ética			X	
1.3 Orientación al Cliente		X		
1.4 Integridad			X	
1.5 Desarrollo de las personas		X		
1.6 Consciencia Organizacional	X			
<b>2 Competencias Específicas</b>				
2.1 Comunicación	X			
2.2 Colaboración		X		
2.3 Habilidad Analítica			X	
2.4 Liderazgo	X			
2.5 Orientación al cliente	X			
2.6 Orientación a los resultados	X			
2.7 Adaptabilidad al cambio		X		
2.8 Pensamiento estratégico	X			
2.9 Capacidad de aprender		X		
2.10 Dinamismo – Energía	X			

**Posición: Consultor Sr. B**

Nombre de la competencia	A	B	C	D
<b>1 Competencias cardinales</b>				
1.1 Compromiso		X		
1.2 Ética		X		
1.3 Orientación al Cliente		X		

1.4 Integridad		X		
1.5 Desarrollo de las personas		X		
1.6 Consciencia Organizacional			X	
<b>2 Competencias Especificas</b>				
2.1 Comunicación		X		
2.2 Colaboración		X		
2.3 Habilidad Analítica	X			
2.4 Liderazgo		X		
2.5 Orientación al cliente	X			
2.6 Orientación a los resultados		X		
2.7 Adaptabilidad al cambio		X		
2.8 Pensamiento estratégico			X	
2.9 Capacidad de aprender		X		
2.10 Dinamismo – Energía			X	

Como se observa en las planillas analizadas en conjunto con el cliente demuestran que los resultados son congruentes con las evaluaciones de ambos consultores. Actualmente el consultor A es gerente y el consultor B está a la espera de un proyecto.

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

Muchas organizaciones seleccionan personal en base al conocimiento y las habilidades. Pero es más económico seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características, para luego enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

El modelo creado tiene el propósito de llenar un vacío tanto para la selección de consultores, del lado de la consultora como del cliente, y también ser un marco desarrollo y crecimiento para la gente que inicia su carrera en consultoría. Este fue preparado sobre la base de la experiencia y de un paciente relevamiento y la utilización de diversas fuentes, utilizando como punto de partida el diccionario de competencias de Martha Alles.

El modelo pretende ser una base de comparación entre responsabilidades comunes. El modelo construido también se puede utilizar para comparar con nuevos modelos.

Los consultores en la organización tienen una amplia variedad de responsabilidades por lo que fue difícil definir un modelo que abarque todas las dimensiones de un consultor, razón por la cual se utilizó como base el proyecto definido en los primeros capítulos.

Se definieron los roles críticos para soportar la estrategia de negocio y las habilidades necesarias para cada rol. Se propone evaluar la brecha de las habilidades actuales con las del modelo definido y priorizar los curriculums.

Un punto importante de remarcar es que la industria de consultoría depende de la situación económica del país. Los ciclos económicos están basados en leyes generales que gobiernan las economías capitalistas. Durante el ascenso la demanda de proyectos de consultoría crece mientras que en los descensos y posibles crisis los proyectos son escasos. Cuando la demanda de proyectos crece el mercado necesita más consultores y los requerimientos bajan mientras que cuando la demanda de proyectos baja la cantidad de consultores baja. En estos periodos es importante contratar a la gente adecuada, como no perder la gente competente, por esta razón **recomiendo utilizar un enfoque de gestión por competencias.**

Con la intensa rotación de consultores en el mercado, se necesita capturar rápidamente el conocimiento, teniendo en cuenta los siguientes procesos:

- Implementar planes de transferencia de conocimiento
- Transferir el conocimiento
- Configurar los procesos de gestión de conocimiento

Los consultores pueden incrementar sus conocimientos de negocios o técnicos, pero una buena base puede acelerar la curva de aprendizaje. Se recomienda cambiar algunas políticas de entrenamiento ya que se detectó que muchos cursos son vistos como una carga de trabajo y no como oportunidades para mejorar la cantidad y calidad de conocimiento. Casi todo el aprendizaje de los consultores proviene de la experiencia. Las consultoras por lo general ofrecen muchos cursos de capacitación y gestionan el conocimiento de manera muy eficiente siendo fuentes únicas para el intercambio de información.

Las consultoras tienen un flujo de información más veloz que el de sus clientes, de todas formas es importante que las comunicaciones en los equipos sean fuertes.

Uno de los puntos que destaco del proyecto final es que lo que aprendi a lo largo de su desarrollo me amplió la capacidad de observación, esto tiene gran valor para mi carrera profesional y para todo profesional que ingrese al mundo de consultoría.

## ***5.2 Futuras líneas de investigación sugeridas***

El análisis fue realizado desde el punto de vista de consultoría.

Como futura línea de investigación se propone:

- Analizar las competencias desde el punto de vista del cliente y comparar ambos enfoques.
- Una de las aplicaciones más importantes que también puede validar el modelo es seleccionar a un grupo de consultores para entrenarlos en las competencias identificadas y verificar si su desempeño mejora.
- Las entrevistas por “incidentes críticos” (ver capítulo 2.3.3) son muy útiles para validar el modelo e identificar las pequeñas diferencias en la cultura y contexto único de la organización.
- Analizar ajustes al plan de estudios de Ingeniería Industrial para cumplir con las necesidades del mercado de consultores de soluciones ERP.
- Analizar la factibilidad de la utilización del modelo de competencias para un emprendimiento de una nueva consultora de soluciones ERP.
- Utilizar el diccionario de preguntas de Martha Alles para evaluar las competencias.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. 2007. Gestión por competencias: el diccionario. Editorial Granica-Adelphi. Buenos Aires
- Alles, Martha. 2008. Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias: como descubrir las competencias a través de los comportamientos. Editorial Granica. Buenos Aires
- Fernández López, J. 2005. Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Editorial Pearson Educación. Madrid.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M. 1993. Competence at work: Models for Superior Performance. Editorial John Wiley & Sons, Inc. Nueva York.
- Dubois, David D., Rothwell, William J. 2004. Competency-Based Human Resource Management. Davies-Black Publishing.
- Block, P. Consultaría sin Fisuras. Una guía para convertir su experiencia en conocimientos útiles. Editorial Granica.
- ISO IEC 15288:2002
- Peter W. G. Morris and Jeffrey K. Pinto (eds). 2007. The Wiley Guide to Project Technology, Supply Chain & Procurement Management. Editorial John Wiley & Sons.
- Project Manager Institute. 2001. Project manager competency development (PMCD) Framework.
- Cleveland, Kenrick. 1999. Maximun Persuasion. How to Increase your Persuasion Power.
- Keith, Ellis. 2008. Business Analysis Benchmark. IAG Consulting. <http://www.iag.biz>
- Tracom Group. Social Styles. <http://www.tracomcorp.com/>
- Newby, Chris. 1998. Sales Strategies: Negotiating and Winning Corporate Deals. Editorial Kogan Page Publishers.

### Publicaciones Forrester

- Sheedy, Tim. 2008 What's The Right Pricing Model For New Consulting Or System Integration Project. Forrester Research, Inc.
- Gerush, Mary. 2008. Find And Grow Great Business Analysts. Forrester Research, Inc.

### Publicaciones Harvard Business Review

- Davenport Thomas H. 1998. Putting the Enterprise into the Enterprise System. Harvard Business Review.
- Arthur N. Turner. 1982. Consulting is More than Giving Advice. Harvard Business Review.

- Rosenkopf, Lori and Corredoira, Rafael A. 2008. What You can Gain When You Lose good People. Harvard Business Review.
- Goleman, Daniel and Boyatzis, Richard. 2008. Social Intelligence and the Biology of Leadership. Harvard Business Review.
- Casciaro, Tiziana y Sousa Lobo, Miguel. 2005. Competent Jerks, Lovable Fools, and the Formation of Social Networks. Harvard Business Review.
- Earley, Christopher y Mosakowski, Eleine. 2004. Cultural Intelligence. Harvard Business Review.

Publicaciones de Gartner Research

- Soejarto, S. Goldman, M. Adams, C. 2007. Key Issues for Consulting and Solution Implementation Services, 2007. Gartner Research.
- Hestermann C., Woods J. 2008. Key Issues for Enterprise Resource Planning, 2008. Gartner Research.

Publicaciones IDC

## 7 ANEXOS

### 7.1 Glosario

**Legacy:** Se llama legacy a los sistemas antiguos que funcionan en una organización y no pueden ser reemplazados por diversos motivos, entre ellos se encuentran:

- El sistema es demasiado caro para ser reemplazado.
- El sistema funciona en forma eficaz y eficientemente y no es necesario cambiarlo.

**Módulos:** La mayoría de las aplicaciones ERP están modularizadas, permitiendo que se implementen algunas funciones y no otras. Algunos módulos como el de finanzas y contabilidad son implementados por casi todas las compañías, mientras que otros como el módulo de recursos humanos es implementado por algunas. [Davenport, 1998]

**Tablas de configuración:** Una tabla de configuración permite modificar el sistema a la forma en que la compañía hace negocios. Por ejemplo una organización puede seleccionar como contabilizar sus inventarios (FIFO o LIFO). SAP R/3, una de las soluciones más completas y complejas, tiene más de 3000 tablas de configuración [Davenport, 1998].

**Adquiriente:** Stakeholder que adquiere o compra el producto o servicio del proveedor. (ISO/IEC 15288:2008)

**Cliente:** Organización o persona que recibe el producto. (ISO9000:2000).

**Stakeholder:** Grupo que tiene derechos, comparte o reclama un sistema o que este posee características que cumplen con las necesidades y las expectativas de este grupo. (ISO/IEC 15288:2002)

**Proveedor:** Organización u individuo que tiene un contrato con el adquiriente para proveer un producto o servicio. (ISO/IEC 15288:2002)

**Usuario:** individuo o grupo que se beneficia usando el sistema. (ISO/IEC 15288:2002).

**Análisis de Gaps:** Entregable en el que se indican si los requerimientos son soportados por la herramienta o debe buscarse una solución alternativa.

**Modelo Conceptual:** También llamado 'blueprint' es una descripción detallada de los procesos de negocio y requerimientos del sistema. Contiene los procesos de negocio que se quieren implementar en la herramienta.

**SaaS (Software as a service):** es un modelo de implementación de software en el que un proveedor le ofrece una licencia a un cliente para utilizar una aplicación como un servicio cuando la requiera.

**Conversiones de datos:** Es el proceso de pasar los datos que se usaban en el 'viejo' sistema al 'nuevo'. Para esto se establecen los datos que se van a

utilizar en la nueva aplicación. Luego mediante un programa de conversión de datos se convierten los datos en el formato que utiliza la nueva aplicación.

**Localización:** El término se refiere a la configuración de la herramienta a las necesidades específicas de un lugar determinado. Por ejemplo los impuestos deben configurarse de acuerdo a las leyes de cada país.

**Escenarios de negocio:** Un escenarios de negocio describe la secuencia de tareas realizadas por un tipo de usuario/rol para completar una unidad lógica de trabajo para el negocio. El entregable se crea durante las etapas de planificación y análisis empezando con los de alta prioridad y frecuencia.

Sirve para diseñar los procesos e identificar y entender los roles de los usuarios.

Los stakeholders revisan este documento para asegurarse que se entendió como van a interactuar los usuarios con la aplicación.

## **7.2 Diagramas de influencias**

Los pasos para crear un mapa de poder por lo general son los siguientes y pueden cambiar de dependiendo de la fuente:

1. Recolectar información sobre los individuos clave, los que toman las decisiones y los que influyen a otros.
2. Graficar la estructura organizativa del área de negocio que se estudia.
3. Identificar la gente que toma las decisiones
4. Graficar las redes de influencia. Para cada uno de los individuos que toma decisiones identificar las relaciones e influencias más fuertes. Agregar líneas entre los individuos para indicar las redes de influencias, la flecha indica la dirección de la influencia y el grosor la magnitud de influencia y relación.
5. Definir las actitudes hacia la consultora usando código de colores
6. Identificar los estilos sociales para poder interactuar efectivamente con los clientes.
7. Agregar la gente clave de la consultora indicando sus relaciones con los individuos de interés usando flechas.
8. Agregar los competidores clave indicando sus relaciones con los individuos objetivos usando líneas de flechas.
9. Agregar a los terceros que pueden afectar los procesos de toma de decisiones indicando sus relaciones con los individuos de interés usando flechas.

### 7.3 Competencias de un Consultor de Proyectos ERP

#### 2.1 – Comunicación

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

<b>A</b>	Capacidad de ser reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones acerca de las políticas de la organización, y ser convocado por otros para colaborar en estas ocasiones. Habilidad para utilizar herramientas y metodologías destinadas a diseñar la mejor estrategia de cada comunicación
<b>B</b>	Capacidad para ser reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones
<b>C</b>	Capacidad para comunicarse sin ruidos evidentes con otras personas, tanto en forma oral como escrita.
<b>D</b>	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

#### 2.2 – Colaboración

Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con lo que debe interactuar. Implica tener experiencias positivas respecto de los demás y la comprensión interpersonal.

<b>A</b>	Capacidad de cumplir con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas, siendo un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, de modo de realizar su permanente colaboración.
<b>B</b>	Capacidad de alentar el buen desarrollo de las tareas de todos a través de sus actitudes personales. Capacidad para ser reconocido por una sólida reputación profesional, generando confianza en los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.
<b>C</b>	Capacidad de comprender la necesidad de que todos colaboren, con

	otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
<b>D</b>	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.

### 2.3 - Habilidad Analítica (análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común)

Es una competencia que tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

<b>A</b>	Capacidad para realizar análisis lógicos, identificando problemas, reconociendo información significativa, buscando y coordinando datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos, estableciendo conexiones relevantes entre los datos numéricos.
<b>B</b>	Capacidad para analizar información, identificando los problemas y coordinar datos relevantes. Habilidad para analizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
<b>C</b>	Capacidad para analizar e identificar un problema, coordinando datos relevantes. Habilidad para organizar y presentar datos numéricos.
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para el análisis de los datos relevantes.

### 2.4 – Liderazgo

Si se refiere al concepto de liderazgo de grupos, se podrá sintetizar como la habilidad para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros, son habilidades esenciales de esta competencia

<b>A</b>	Capacidad para orientar la acción de grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la actividad de esos grupos. Habilidades para fijar objetivos y hacer el seguimiento de los mismos, y capacidad para brindar retroalimentación (feedback), integrando las opiniones de los demás.
<b>B</b>	Capacidad para orientar a las personas en una dirección determinada,

	fijar objetivos, realizar el seguimiento de los mismos y brindar retroalimentación.
<b>C</b>	Capacidad para orientar el accionar del grupo a su cargo, fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.

### 2.6 - Orientación al cliente

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. Este concepto de "cliente" puede incluir también sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

<b>A</b>	Capacidad de establecer una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, sin dudar en sacrificar beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Habilidad para buscar y obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).
<b>B</b>	Capacidad para buscar permanentemente resolver las necesidades de sus clientes, anticipándose a sus pedidos o solicitudes, y proponer acciones dentro de la organización para lograr la satisfacción de los clientes.
<b>C</b>	Capacidad para atender las necesidades de los clientes y escuchar sus pedidos y problemas, y ofrecer casi siempre una solución satisfactoria.
<b>D</b>	Capacidad para atender las necesidades del cliente y solucionar eventuales problemas cuando esté a su alcance.

**Nota:** en este rango, el grado D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

### 2.7 - Orientación a los resultados

Es la tendencia al logro de 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.

<b>A</b>	Capacidad para situarse un paso adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupándose por los resultados globales de la organización. Capacidad para contribuir con otras áreas en el ámbito local y/o internacional). Capacidad de aportar a otras áreas en la consecución de los resultados, ofreciendo, frente a los problemas complejos y escenarios cambiantes, soluciones de alto valor agregado para la organización.
----------	--

<b>B</b>	Capacidad para establecer sus objetivos considerando los posibles beneficios o rentabilidad del negocio o actividad. Habilidad para comprometer a su equipo en el logro de objetivos, instándolo a asumir riesgos calculados. Habilidad para emprender acciones de mejora centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables planteadas.
<b>C</b>	Capacidad para fijar objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégico de la organización, trabajando para mejorar su desempeño e introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
<b>D</b>	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Solo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.

## 2.8 - Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinado objetivo cuando surgen dificultades, nueva información o cambios en el medio ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

<b>A</b>	Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estrategias a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Habilidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
<b>B</b>	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
<b>C</b>	Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas
<b>D</b>	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo a ellos.

**Nota:** en este rango, el grado D no indica ausencia de la competencia, sino que está desarrollada en el nivel mínimo.

### 2.9 - 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 estrategia. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comparar 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.

<b>A</b>	Capacidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando se debe identificar la mejor respuesta estratégica. Habilidad para detectar nuevas oportunidades de negocio o alianzas estratégicas.
<b>B</b>	Capacidad de comprender los cambios del entorno y las oportunidades del mercado, detectando nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
<b>C</b>	Habilidad para adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
<b>D</b>	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.

### 2.10 - Capacidad para aprender

Asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.

<b>A</b>	Capacidad de aprender e incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Capacidad para constituirse como un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición al aprendizaje, que siempre está sobre el promedio
<b>B</b>	Capacidad para aprender e incorporar nuevos esquemas y modelos de trabajo, capacidad para incorporar conocimientos y habilidades desde la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
<b>C</b>	Capacidad para aprender nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
<b>D</b>	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.

<b>2.11 - Dinamismo – Energía</b>	
	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.
<b>A</b>	Habilidad para actuar con dinamismo y energía y trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, y en jornadas de trabajo prolongadas sin que su nivel de actividad se vea afectado.
<b>B</b>	Capacidad para demostrar dinamismo y energía trabajando duro sin que su nivel de rendimiento se vea afectado.
<b>C</b>	Capacidad para trabajar duro en jornadas de trabajo exigentes.
<b>D</b>	Tiene escasa predisposición para trabajo duro en largas jornadas; su rendimiento decrece en situaciones como éstas.

## 7.4 Perfil del Consultor

Nombre de la competencia	A	B	C	D
<b>1 Competencias Cardinales</b>				
1.1 Compromiso				
1.2 Ética				
1.3 Orientación al Cliente				
1.4 Integridad				
1.5 Desarrollo de las personas				
1.6 Consciencia Organizacional				
<b>2 Competencias Específicas</b>				
2.1 Comunicación				
2.2 Colaboración				
2.3 Habilidad Analítica				
2.4 Liderazgo				
2.5 Orientación al cliente				
2.6 Orientación a los resultados				
2.7 Adaptabilidad al cambio				
2.8 Pensamiento estratégico				
2.9 Capacidad de aprender				
2.10 Dinamismo - Energía				