

A modo de prefacio

Este libro está dirigido a todos aquellos que han elegido libremente la profesión de consultor y no han muerto por el camino. Es, pues, un libro para vivos de espíritu, para personas que creen que ayudar a otras personas a hacer mejor las cosas en la empresa es un trabajo que merece mucho la pena. A través del mismo, no pretendo proporcionar lecciones magistrales ni soluciones mágicas a los problemas —de muy variada especie, aunque en un alto porcentaje, de relaciones humanas— que se dan en las empresas. Así que si, en algún lugar del mismo, alguien encontrara alguna sugerencia innovadora, le pido que sepa disculpar semejante desliz. Nada ronda más lejos de mi intención al escribir estas páginas.

Este libro está dirigido a artistas empresariales, artesanos de la solución imaginativa, creadores de métodos innovadores y, sobre todo, se dirige a los que hacen —*implantan* en la jerga del oficio—, es decir, a aquellos que se juegan su prestigio y su dinero (¿tanto monta?) diagnosticando y aplicando la solución que creen más adecuada. Porque es ahí donde se reconoce al torero, ante los cuernos del toro. Por eso, este texto lo entenderán mejor los consultores auténticos que los que trabajan a destajo en enormes multinacionales. Sin embargo, también les dirijo estas páginas a estos últimos, entre los que tengo multitud de amigos, animándoles a convertirse en consultores auténticos —tal y como eran los fundadores de las enormes multinacionales en las que aspiran a convertirse en socios—, y a abandonar esas fábricas de soluciones embote-lladas en las que se han convertido esas empresas.

Este libro está dirigido a todos los empresarios y directivos de empresas que sienten en su interior la necesidad de aportar eficacia y creatividad en su trabajo diario y, a la vez, necesitan personas que les ayuden a poner en marcha esas ideas e inquietudes.

Este libro está dirigido a todos los profesores de todas las escuelas de negocios serias del mundo, porque sobre ellos recae la fundamental responsabilidad de formar personas con iniciativa y criterio que pongan en marcha empresas que aporten valor añadido, de perfeccionar los conocimientos y de ayudar a mejorar y a activar las actitudes de los responsables directivos de las empresas para que éstas alcancen los fines que les son propios, a saber: ganar dinero de forma socialmente responsable. De entre todas las escuelas de negocios, quiero resaltar de manera muy especial al IESE (Instituto de Estudios Superiores de la Empresa) que fue jardín de infancia cuando era niño, patio de colegio en la pubertad, ignorado en la adolescencia —¡cómo no!— y mi escuela de formación humana y empresarial cuando acabé la carrera universitaria. A la institución y a todas las personas que trabajan en ella les debo una parte importante de lo que soy (lo cual no quiere decir per se nada bueno).

Este libro no está dirigido a las mentes y espíritus funcionariales, ni, por extensión, a directores de oficina bancaria, aseguradora, entidad de financiación o similar, donde sin duda abundan los espíritus emprendedores, pero las limitaciones con las que conviven los convierten en *longa manus* de complejos sistemas informáticos que cercenan su autonomía de decisión y la acercan a cero.

Y por último, con todo el afecto del que soy capaz, dirijo y dedico estas páginas a todos aquellos —sin excepción— con los que he tenido la inmensa suerte de trabajar y aprender, en-

A modo de prefacio

señar, innovar. En fin, a mis clientes, con el agradecimiento y la solicitud de que, si se ven reflejados en este libro, sean indulgentes con el autor. ¡Ah! Y que no se olviden de seguir comprando...

CARLOS ABADÍA JORDANA
Barcelona, 30 de noviembre de 2008.

Primera parte

El consultor

Capítulo 1

El consultor y el negocio

(... o de cómo montaría una empresa de fabricación de bienes de equipo si tuviese tiempo)

Normalmente, cuando uno llega a una empresa como consultor, la empresa ya está en marcha. Remarco *normalmente*, porque existen casos en los que, o te llaman para que la pongas en marcha o te llaman para que colabores en el desarrollo del plan de negocio. O sea, para que pongas en marcha la empresa. La diferencia entre los dos casos es que, en el segundo, suele estar involucrado un argentino afincado en Madrid, que precisamente ha pensado en ti para que te encargues de nimiedades tales como buscar capitalistas, negociar con los bancos, hacer el *business plan*, etc., con la promesa de un 10% del capital y con una retribución millonaria a partir del tercer mes. Retribución que está reflejada en el plan de tesorería (que, por cierto, has hecho gratis tú) y cuyo cumplimiento está garantizado por el éxito de las gestiones que tú hagas para conseguir dinero mientras se desarrolla el negocio. La experiencia me dice que, en ambos casos, hay que salir corriendo. Pero en el segundo de los casos, no sólo hay que correr, sino procurar que no te cojan¹.

1. Amo Argentina. Ahí desarrollé parte de mi carrera profesional y fui excelentemente tratado. Trabajé seriamente y descubrí un país excepcional.

Si bien existen ciertas experiencias de personas que colaboraron en la puesta en marcha de un negocio con resultados no totalmente catastróficos, también es cierto que el consultor es un ser externo a la empresa y que, como tal, debe mantenerse al margen de todo aquello que no signifique remuneración dineraria a corto plazo contra prestación de servicio de consultoría. El corto plazo significa, a estos efectos, o inmediatamente a la firma del contrato, o por adelantado. Medio plazo a estos efectos es al mes siguiente.

Señalo la obviedad anterior porque las tentaciones de caer en la puesta en marcha de un negocio que nunca es el tuyo —porque tú ya tienes uno, recuérdalo, eres consultor— son frecuentes y apetitosas, como un *pack* a lo *Alicia en el País de las Maravillas* que dice «¡cómeme, cómeme!», y con no uno, sino dos futuros venturosos, como dirían Les Luthiers. Y aquí te enfrentas con una tentación muy humana que, como toda tentación, promete un futuro inmediato de enormes posibilidades y una realidad bastante miserable —por lo menos ardua y, en ningún caso, similar a lo que habíamos pensado previamente—. La tentación consiste en creer que la empresa que tienes delante, que funciona tan bien que hasta te han llamado para que la optimices, eres capaz de montarla tú.

Y ésta es una situación bastante curiosa, porque, claro, al estar inmerso en la organización, empiezas a comprender de una manera privilegiada los resortes estratégicos, estructurales, de dirección y operativos de la empresa. Señalo que los conoces de manera privilegiada porque la situación de consultor externo:

Viviría allí. Pero de vuelta a España —era joven— descubrí que también existen argentinos liantes. Como algunos españoles y —de esto no tengo pruebas— algún norteamericano...

1. Te permite preguntar lo que te dé la gana y conseguir, en un porcentaje altísimo de los casos, que te contesten, y en un porcentaje menor pero no despreciable, no sólo que te contesten, sino que, además, te digan la verdad. Escuchar al cliente suele ser necesario para hacer la consulta. Escuchar al usuario es fundamental para que llegue a buen término. Sin embargo, como veremos después, es más necesario entender al cliente que al usuario. Pero no quiero adelantar acontecimientos, por aquello de ser ordenado como debería serlo un buen consultor.
2. Te permite acceder a documentación relevante de la empresa: la misión, visión, filosofía, cultura y los diez principios de gestión que definió e intentó implantar aquella consultora líder. Te permite leer la traducción de todo lo anterior a los valores operativos de la empresa (treinta y cuatro eran, por causas inescrutables) determinados por una consultora familiar (padre y muy señor mío, y dos hijos, uno de los cuales no era muy listo) con la intención de que fuesen de obligado cumplimiento por todo quisqui. Te permite intentar entender el desarrollo de los documentos anteriores (por favor, obviemos la enumeración) y la adecuación al nuevo sistema de Gestión por competencias que, a modo de prueba piloto, sólo se iba a implementar —palabra que no significa nada— en el nivel de secretarías de alta dirección, recomendación firmada y rubricada por el departamento de Recursos Humanos de la empresa, aconsejada por Donald McAndersen (asesor salido de la matriz... de la empresa matriz quiero decir) para poner orden en el sinfín de documentos que consultoras sin escrúpulos y directivos inútiles querían introducir en el cuadro de mando de presidencia como anexo. Presidencia que, a estas alturas de la película, ya había optado por cargarse a

todos los consultores/as y, de paso, a tres directivos prescriptores internos que le sobaban desde hacía tiempo...

Sobre el consultor, el lenguaje, el significante, el significado, el minuendo y el sustraendo, profundizaremos en capítulos siguientes.

3. Te permite también dedicar tiempo a pensar y a analizar situaciones de gran relevancia estratégica, como la situación competitiva de la empresa —en ocasiones llegas a tener una buena comprensión de la base de negocio—, su competencia (a la que tal vez conozcas pero que muy requetebién, porque no es inusual que tras el correspondiente periodo de descanso-confidencial, trabajes para una empresa competidora de un cliente actual), las fortalezas y debilidades, etc. Y debes analizarlas con mucha tranquilidad porque ése es tu trabajo también, ver las cosas como nadie en la organización para la que prestas tus servicios es capaz de verlas: con la objetividad del externo y con el compromiso del que está dentro. Y aquí apunto una cuestión de cierta importancia que tiene que ver con algunas de las capacidades y actitudes básicas del consultor: la preparación, la claridad en el juicio, la humildad y el sentido común. En estas páginas, se hace referencia permanente a éstas y otras capacidades y virtudes que el consultor debe tener y desarrollar en este apasionante trabajo.

Por tanto, contrariamente a aquellos monos que ni ven, ni escuchan, ni hablan, tú ves, escuchas y hablas. Y comprendes, tal vez menos de lo que te crees, pero aun así, comprendes bastante. De ahí que, si no tienes cuidado, puedes empezar a pensar que «estos tíos lo hacen todo mal»,

«que hay que ser inútil para contabilizar así», o «cómo vas a vender con ese careto y esa poca gracia que Dios te ha dado», y a mirar (con el corazón, porque en tu cara siempre hay una sonrisa de consultor) incluso al fundador de la empresa (que en ocasiones es un auténtico imperio) con cierto aire de desdén autocomplaciente, que es una clase de desdén bastante corriente en algunos consultores. Esto, también es verdad, ocurre con mayor frecuencia en la primera etapa del consultor (hasta los treinta y tres años), matizándose en años posteriores, aunque se trata de un peligro real. De hecho, como se ha señalado anteriormente, al igual que se conocen casos de consultores que, en un momento de profunda crisis económico-personal utilizaron sus contactos para integrarse en la estructura de una caja de ahorros como apoderado, también se da el caso —mucho más imprudente— de consultores que optaron por montar una empresa parecida a alguna en la que habían trabajado previamente.

Cuando llevaba poco tiempo como consultor, realizamos un trabajo que se titulaba algo así como «Diseño, preparación e implantación de un sistema de dirección por objetivos (¡sí, eso tan pasado de moda!) para los encargados de aparcamiento» de una empresa líder dedicada, evidentemente, a la gestión de aparcamientos. El entonces consejero delegado de la empresa nos explicó el negocio: «Éste es un negocio en el que el 80% del éxito es la localización». Pasta de boniato. Si en un negocio en el que el 80% es la localización, a uno no lo contratan para localizar solares, es que te están contratando, en el argot, para los flecos del negocio. Pero yo discrepaba. Con cantidad de razones: calidad del servicio, *tronco*. Si no formas a los pájaros que están en contacto con el cliente, a la larga, pierdes. Y si pierdes tú, gana Abdul, el moro que se ha hecho con un garaje en Diputación, y que tiene co-

brando a una hurí que sonríe hasta cuando le pisan los juanetes. Porque la competencia no tiene piedad. Ya puedes tener un aparcamiento debajo de la Plaza Catalunya de Barcelona que, o la que cobra sonríe o te vas a hundir. Y claro, se lo dije. Pero a lo consultor joven, o sea, mucha motivación del personal, mucha comunicación, mucha calidad de servicio, mucho plan global, macroestrategia motivadora, objetivos *arreglatodo*, involucración de la dirección general con el personal, etc. El consejero delegado miró al consultor sénior al que yo acompañaba, que permanecía —prudencia obliga— guardando un respetuoso silencio, y, sin mirarme a mí ni una vez, dijo: «Yo, cuando era joven, era auditor, y creía tener razón casi siempre. Luego he crecido, y ya ves, Leopoldo...» Tardé tres minutos en que se me pasara el sofoco, tres horas en hablar con el consultor sénior —para pedirle disculpas, claro— y tres reuniones en volver a abrir la boca. Desde entonces, antes de hablar, procuro ser lo suficientemente prudente para no parecer un novato metiendo la pata. A veces hasta lo consigo.

De esa reunión, y de muchas posteriores que he tenido en mi vida —alguna incluso más cruel y humillante para mí—, he llegado a varias conclusiones en lo referente al conocimiento del negocio y al papel que el consultor debe jugar en una asesoría de alta dirección, algunas de las cuales ya han sido apuntadas en los párrafos anteriores.

La primera conclusión es que todo negocio, por muy fácil que parezca, tiene una base con unos resortes determinados, que sólo se conocen en su totalidad cuando se planifica, se estructura, se dirige, se presupuesta, se hace y deshace en torno a operaciones, personas y dinero vinculados al negocio. De este hecho se deriva una conclusión clave: por muy brillante que sea el consultor, por mucha inteligencia y sentido común, y trabajo y horas de esfuerzo e ilusión que le meta,

nunca —entérate bien—, nunca sabrá del negocio como el cliente. Podrá conocer las variables, determinar capacidades, diagnosticar puntos fuertes, máximos, mínimos, débiles, muertos, vivos, mejorables e incluso algún punto y seguido, pero del negocio, quien sabe es el cliente. Esto es relativamente fácil de entender poniendo un ejemplo. Yo puedo ser un teórico de la familia. Puedo saber qué hay que hacer en teoría si el niño llora, cómo se amonesta a los hijos (suponiendo que hoy en día alguien tosiera a algún niño, cosa que ocurre en contadas ocasiones), cómo se educa en valores, qué resortes motivacionales hay que pulsar para evitar que un niño sea un perfecto imbécil, etc. Puedo estudiar todo eso y concluir, como famoso experto en el *marketing* de los métodos de estimulación infantil temprana, las acciones básicas de los padres. Incluso puedo, ayudado por el natural entusiasmo de las madres por sus hijos (los padres son otra historia), venderles un montón de libros de Autoayuda Autofamiliar Autorizada. Pero si no tengo hijos —como diría san Pablo— nada tengo. Puedo controlar muchas cosas, pero si no me he levantado doce veces en el intervalo de cuatro a cinco de la mañana, es decir cada cinco minutos, me faltan datos fundamentales para conocer de primera mano el negocio del que estoy hablando. Te lo pueden contar. Siempre puedes encontrar —debe ser una moda del siglo XXI— madres y padres dispuestos a contarte las penas o las gracias de *su angelito* (subrayo lo de *su angelito*, porque es suyo, y a casi nadie más le interesa lo que le pase al susodicho niño). Pero es diferente contarlo que vivirlo. Y esto, llevado a un negocio, se muestra en su amplia variedad y complejidad.

Este hecho es muy relevante, porque determina tu papel en la empresa y te da pistas sobre la motivación del cliente para que tú estés ahí. Sobre la verdadera motivación. Como

veremos con cierto detalle —no digo en profundidad, porque en este libro nada pretende ser profundo—, los motivos del cliente para contratar al consultor son variados y policromos, a veces escrutables y otras veces inescrutables. En ocasiones —las menos—, incluso puede ocurrir que el cliente sólo quiera cumplir ese contrato que ha suscrito contigo. Los motivos pueden ser variados —algunos nobles y algunos innobles—, pero nadie te contrata como consultor por lo bien que conoces el negocio. Nadie. En ningún caso. Porque para un buen conocimiento del negocio, ya está el que te contrata. Y el consultor debe aportar método, *know how*, sentido común, técnicas, sistemas y, si me apuras, hasta *audit-reengineering-implementing*, pero no conocimiento del negocio. Todo lo anterior se resume en una virtud que el consultor debe ejercitar a través de la práctica habitual y repetida de la misma: la prudencia.

Es ésta una virtud en claro retroceso en el mundo de la consultoría, aunque no por ello haya que despreciar su uso. Además, la prudencia, en cuanto a virtud, facilita especialmente un trabajo en el que el roce con personas a veces hace el cariño y a veces no, y las oportunidades de hacer daño a los que están a tu alrededor son mayores que en otras profesiones.

La segunda conclusión se desprende de la anterior como una derivada lógica de la prudencia. Hemos concluido en el párrafo anterior que el consultor debe ser prudente, puesto que trabaja en un entorno inicialmente desconocido y, potencialmente, hostil (luego nunca es tanto ni tan calvo). El entorno no es algo indefinido (como lo era en el F. C. Barcelona, cuando el insigne Cruyff achacaba al mismo la desestabilización del vestuario), sino que tiene nombres y apellidos, y estos nombres y apellidos suelen ser, además, los de los usuarios y/o beneficiarios de la consulta.

Por eso, junto a la prudencia, hay que tener mucho res-

peto a las personas que trabajan en la empresa, que sufren y, en algunos casos, padecen —estoicamente, o no— tu actuación en la consulta. Y aquí es preferible pasarse que quedarse corto. En el capítulo correspondiente al cliente me explico más en estos temas, en particular en la tipología de personas que uno se encuentra en estos mundos de Dios. Pero quiero anticipar que todas las personas, bien sean clientes, usuarios o beneficiarios directos o indirectos, todos sin excepción, merecen el máximo respeto. También el que intenta torpedear tu trabajo, tu prestigio, o directamente a ti. Incluso en este caso hay que respetarlo, porque —como dicen los muy malos que te van a enviar al otro barrio— «no es nada personal», lo que es rigurosamente cierto. En muchas de las consultas en las que he trabajado me he encontrado con este tipo de sujetos que, por este orden, han intentado: primero, halagarme; segundo, manipularme; tercero, desprestigiarme; cuarto, hundirme. De cualquier modo, eso entra dentro del juego y de tus honorarios que, como recordarás y, en parte por este motivo, deben ser lo más altos posible.

También es cierto que esto no es una ley universal. En ocasiones trabajas en empresas donde respetar es muy fácil porque también tú eres respetado. En ese caso, la consulta fluye armónicamente y sin problemas, algo cada vez más habitual porque cada vez hay más cultura de consultor en las empresas españolas. Aun así, nunca hay que bajar la guardia, recordando que, en consultas en las que se aporta valor añadido, tomas decisiones o recomiendas soluciones que afectan a las personas —invitando a modificar comportamientos, actitudes, modos de hacer— en un campo en el que las personas somos como somos: reacios al cambio. En cualquier caso, debemos respetar a la gente relacionada con la consulta y, en la medida de lo posible, incluso quererla.

Hay que trabajar. Con método. La consultoría requiere horas, reflexión y entusiasmo. Y el valor añadido sale de las horas y de la actitud, porque consultores brillantes conozco poquísimos, pero buenos consultores que trabajan hay muchísimos. Entre ellos los más brillantes. De aquí se desprende la tercera conclusión: prudencia, respeto y trabajo. Y no digo que ésta es la clave para triunfar en el mundo de la consultoría, sino que lo afirmo. Ya sé que no descubro la pólvora. Me he hartado de estudiar biografías, vidas, penas y glorias de emprendedores que han llegado muy lejos en sus pueblos (entendiendo por pueblos, por ejemplo, Estados Unidos) y, en todas ellas hay un componente común: el trabajo. Porque el resto es una milonga pampeana, y para milongas prefiero escuchar la del *Payador perseguido*, de Atahualpa Yupanqui, interpretada por Jorge Cafrune, que una sin ritmo, ni gracia, ni contenido. Y que, además, es mentira.

A estas tres conclusiones se les debe añadir otra que creo que es cierta en su proposición general y que admite notables y gloriosas excepciones: el hombre habla demasiado. Y escucha poco. Como decía un insigne profesor que tuve, ya fallecido, «(en la empresa) hacen falta menos charlatanes y más escuchatanes». Como lo que está tan bien dicho no es necesario comentarlo, no añado ni una palabra más.