

# CAPITAL HUMANO

## PERFILES Y RASGOS HORACIO ANDRADE



### UNA RELACIÓN DIFÍCIL

La relación que se establece entre el consultor (sea externo o interno) y su cliente, es, después de todo, una relación de ayuda, y como tal, comparte con las otras de su tipo (counseling, terapia, coaching), tanto algunos de sus rasgos más característicos, como de sus dificultades más comunes.

En efecto, por más que se trate de que todo salga bien en esta relación, a menudo se presentan situaciones inesperadas que la hacen difícil, y que incluso la ponen en riesgo de rompimiento si no se saben enfrentar y resolver a tiempo.

Sin pretender que se limiten a este número, son nueve las causales de problemas cliente-consultor que se pueden observar con más frecuencia.

La primera es cuando no está claro quién es el cliente; aunque pueda parecer extraño, se dan casos en los cuales definir con precisión quién es, no resulta tan sencillo como se podría imaginar. Un caso típico es cuando existe más de una autoridad relacionada con el proyecto en el que se está trabajando o se va a trabajar, y, o no se ha definido bien quién es el responsable de las decisiones finales y el contacto con el consultor, o existe entre ellos algún tipo de rivalidad.

Entonces, el consultor podrá verse en algún momento ante la disyuntiva de hacerle caso a uno o a otro, lo que por un lado lo coloca en una situación incómoda, y por otro puede terminar perjudicando al proyecto.

La segunda se da cuando no se definieron bien las expectativas y las reglas del juego. Esto suele causar problemas serios, porque el cliente podría terminar reclamando, con razón o sin ella, que no se le proporcionó el servicio que requería, o no se cumplieron los estándares o los resultados que deseaba.

La tercera suele presentarse con cierta frecuencia, y es cuando el cliente no sabe lo que quiere, o no tiene una idea muy precisa de su necesidad concreta. Sobra decir que es fundamental que desde el principio de la relación, el consultor se asegure de que el cliente entienda, y de entender él mismo, lo que se busca como resultado de la intervención.

### Luchas de poder

La cuarta es cuando entran en el proceso intereses particulares y luchas de poder entre personas o grupos, y el consultor queda atrapado "entre dos fuegos". En este caso, lo más peligroso que podría hacer es alinearse con alguna de las partes, enfrentándose a la otra. Casi siempre esto genera un efecto boomerang que termina perjudicando a su credibilidad, y al proyecto en sí.

La quinta es cuando, intempestivamente y muchas veces sin una razón válida para hacerlo, se producen "cambios de señal", y hay que dar marcha atrás para hacer otras cosas, o de una manera diferente a como se habían venido haciendo. Si el consultor no tiene la posibilidad de influir sobre el cliente para que estos cambios no se den si los considera injustificados o perjudiciales, debe entonces mostrar una gran flexibilidad para adaptarse a las nuevas condiciones, objetivos o instrucciones.

La sexta tiene que ver con los clientes difíciles. No siempre las personas son como quisiéramos que fueran. A veces su dificultad radica en su forma de ser, otras en su forma de relacionarse, otras más en su forma de trabajar, o de organizarse, o de decidir, o de dar seguimiento a los asuntos.

El consultor debe desarrollar por eso una buena dosis de inteligencia emocional, de criterio y hasta de paciencia, para colocar a la parte sustantiva por encima de la personal.

La séptima se presenta cuando existe una falta de recursos y/o de apoyo para que el proyecto pueda avanzar satisfactoriamente. No es raro que, pese a estas carencias, el cliente ejerza sobre el consultor la misma presión que ejercería si se contara con todo lo necesario.

La octava se da cuando hay un incumplimiento del consultor por la dependencia que el proyecto, en todo o en parte, tiene de terceros, y éstos hacen, o dejan de hacer algo, de modo que perjudican al proceso o al resultado. No todas las variables están siempre bajo el control del consultor, por lo que conviene que tenga un "plan B" para cuando las cosas se atoren.

La novena es la que se genera por la pérdida del impulso inicial, por parte del cliente. Todos los arranques se dan con entusiasmo, pero casi invariablemente llega un momento en el que esa motivación decae, mientras que el consultor la conserva. Esto puede derivar en tensiones y fricciones, o bien en una merma del tiempo, esfuerzo y recursos que el cliente dedica al proyecto.

Abordar estos problemas potenciales con un enfoque preventivo y no correctivo, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en la relación cliente-consultor.

## CRECE CALIDAD EDUCATIVA: ESTUDIO DE PERCEPCIÓN



Francisco Álvarez, Alma Rosa García, Simón Ramírez e Irma Fernanda Álvarez.

El Consejo Nacional de Acreditación en Informática y Computación, CONAIC, llevó a cabo un primer estudio de percepción por parte de las Instituciones de Educación Superior (IES) que cuentan con programas educativos del área de competencia de este organismo y cuya evaluación es vigente.

Francisco Javier Álvarez Rodríguez, presidente de CONAIC, comenta que el objetivo de este estudio es conocer las percepciones de las IES acerca del proceso de evaluación para la acreditación de Programas Educativos (PE) de las áreas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), destacando el impacto de las mejoras identificadas antes y después de esta valoración con el fin de elevar la calidad educativa de los mismos programas.

"La metodología que se llevó a cabo para el estudio consideró el diseño de una encuesta en línea que se estructuró en cinco apartados, entre los que destacan: información específica de evaluación, y servicios que ofrece el CONAIC y utilizados por Programas Educativos como talleres, evaluación, mejora continua y entre otros. Está realizado en R project, entorno y lenguaje de programación con un enfoque al análisis estadístico", explica el presidente de CONAIC.

En resumen, menciona, la percepción de los directivos y responsables del proceso de evaluación para la acreditación de los PE en las instituciones educativas es que el proceso de evaluación mejora la calidad del programa. En la medida en que estos programas se acrediten, incrementará el nivel académico y a los estudiantes se les podrá ofrecer una preparación de calidad.

De acuerdo con Alma Rosa García Gaoña, directora de CONAIC, el software utilizado para llevar el proceso de acreditación es una plataforma muy intuitiva y siempre está en constante mejora para el servicio de las Instituciones de Educación Superior que evalúan sus programas con CONAIC. La atención a dudas o comentarios por parte de los usuarios de la plataforma es inmediata y directa.

"Lo más halagador es ver que el trabajo que CONAIC viene realizando se refleja en una excelente y buena satisfacción por parte de los Programas Educativos, que han confiado en su organismo en beneficio de la calidad educativa de los programas educativos en Tecnologías de la Información y Comunicación", finaliza Alma Rosa García.

## FORMACIÓN DE EMPLEADOS COMPROMETIDOS

No hay duda que una parte de los empleados vienen con un compromiso "instalado de fábrica", no hay que enseñarlo o estimularlo, así es su personalidad sin importar las circunstancias. Sin embargo, hay otro grupo de colaboradores que condicionan su compromiso a factores externos y las empresas deben estar abiertas para atraer a este gran grupo de personas que pueden hacer la diferencia entre una empresa exitosa y otra que funciona con unos cuantos colaboradores sobresalientes.

### Algunas de las consideraciones son:

- Preocuparse por la felicidad de los empleados. La felicidad está asociada con ese esfuerzo por correr la última milla, por asegurar los resultados y el éxito de la empresa, aún cuando la felicidad y el compromiso no son sinónimos, hay una íntima relación entre ambos.
- No basta con medir el clima, la felicidad requiere nuevos indicadores, el bienestar es mucho más que considerar aceptables las condiciones de trabajo y satisfechas las necesidades primarias.
- La salida de empleados clave debe ser visto

con la misma importancia con la que se valora perder a un cliente importante, es el otro lado de la generación de riqueza de las organizaciones. La salida de empleados valiosos debe ser motivo para revisar el proceso completo desde el puesto, la selección, la contratación, la supervisión y la relación con la organización.

- El compromiso con la felicidad está vinculado con el diseño de un trabajado retador, que proporcione

aprendizaje, retroalimentación, reglas justas y una comunicación abierta y constructiva, esa es la verdadera calidad de vida en el trabajo que genera el compromiso.

- Cuando las empresas reducen prestaciones y sueldos comunican a sus colaboradores que no están comprometidos con el bienestar, en reciprocidad los empleados bajan su compromiso. Las relaciones de largo plazo se deben crear sobre bases de crecimiento y mejor calidad de vida.



## EXPEDIENTE ABIERTO

### Responsabilidad social

La asociación británica Business in the Community, que tiene su sitio de internet en [www.bitc.org.uk](http://www.bitc.org.uk), congrega a más de 800 compañías comprometidas en aumentar su impacto positivo en la sociedad. En la página presenta información sobre sus proyectos, así como artículos, investigaciones, estudios de caso y testimonios de líderes activos en la promoción e implementación de campañas de responsabilidad social.



### Cambiar

Estanislao Bachrach nos presenta en su libro "En Cambio" (Sudamericana) tanto las razones por las que se nos hace tan difícil muchas veces cambiar, como la forma en que podemos vencer esas resistencias. Conocer cómo funciona nuestro cerebro y de qué manera podemos manejarlo es una buena forma de empezar.



CONGRESO NACIONAL DE EVALUADORES

21 Y 22  
SEPTIEMBRE  
2017  
NAYARIT

MÁS INFORMACIÓN:  
[WWW.CONAIC.NET](http://WWW.CONAIC.NET)

