

DE MÉDICOS A

EXPLORADORES

La **consultoría** es un servicio que busca profesionales con creatividad, flexibilidad y resiliencia para un viaje peligroso. Y, en busca de honor y reconocimiento, el objetivo es alcanzar el éxito.



Durante muchos años las empresas de consultoría nos veíamos a nosotros mismos como un gran centro hospitalario, donde llegaba el cliente/paciente con una dolencia. A veces lo hacía a través del servicio de urgencias, cuando tenía una crisis de riesgo reputacional, negocio o regulatorio. Otras veces –con más calma– venía a perder peso, cuando quería acometer procesos de eficiencia. Con infinidad de dolencias, les hemos atendido, primero como médicos internistas, responsabilizándonos de su salud en general y, en segundo lugar, derivándoles al especialista que teníamos en nuestro propio hospital.

Pero los tiempos han cambiado. El cliente ya no está preocupado por pequeñas dolencias, puede vivir con ellas. **El cliente ahora está preocupado por sobrevivir ante los cambios que supone la transformación digital. Está asumiendo que precisa emprender un gran viaje hacia lo desconocido, hacia un nuevo horizonte digital, donde ya no requiere médicos, sino un guía que recorra el camino con él.** Un buen amigo, amante de las historias de los grandes exploradores geográficos del siglo pasado, me decía no hace mucho que, si aún viviese Ernest Shackleton, el explorador polar anglo-irlandés, seguramente estaría organizando una gran expedición hacia el futuro más tecnológico con un equipo de expertos en BABIVs (Big Data, Artificial Intelligence, Blockchain, Internet of Things y Virtual Reality). Seguramente Shackleton sería en nuestros días el CEO de alguna de las grandes consultoras mundiales.

MUNDO DE CAMBIO

El mundo de la consultoría está cambiando a gran velocidad. El cliente demanda cada vez más proyectos de éxito, y esto supone pasar de gestionar hospitales a montar expediciones digitales. Y, ante esta nueva situación, ¿cómo el Shackleton de hoy debe elegir a sus consultores? Como decimos anteriormente, las tecnologías BABIVs nos llevan a lugares desconocidos. Los usos y comportamientos del consumidor se están transformando y las compañías deben entenderlos y sobre todo anticiparlos. El consultor-guía de exploración que forme parte de la expedición, debe reunir tres habilidades fundamentales ante esta nueva situación:

Creatividad: El cliente quiere decidir sobre el terreno y experimentarlo. Para ello, el consultor debe gestionar nuevas técnicas de creatividad para co-crear con él. Debe liderar procesos de Design Thinking, Agile, inteligencia colaborativa, etc.

Flexibilidad: El consultor debe adaptarse a cada proyecto, a cada cliente, a cada nuevo equipo. Sobre todo, tiene que aprender a “pivotar” sobre el alcance inicial que le solicitaron en función de cómo va evolucionando el proyecto y los resultados que se están obteniendo.

Resiliencia: Es el elemento indispensable de un explorador.

Del latín *resilio*, comenzó su uso en psicología y otras ciencias sociales para referirse a las personas que a pesar de sufrir situaciones estresantes no son afectadas psicológicamente por ellas. Los consultores deben tener resiliencia en las venas.

RECLUTAR/RETENER EL TALENTO

La Expedición Imperial Transantártica (1914–1917), fue la última expedición importante de la edad heroica de la exploración de los polos. Liderada por sir Shackleton, aspiraba a ser la primera en atravesar por tierra el continente antártico. Este teniente de navío irlandés consiguió con bastante resiliencia la financiación necesaria para comprar dos barcos. Al principal, le renombró como *Endurance*, tomado su lema familiar “By endurance we conquer” (por la resistencia, conquistamos) y se lanzó a lo más difícil: reclutar a un equipo.

DE CONSULTORES A RECLUTADORES

Aunque no se ha llegado a demostrar, la leyenda dice que Shackleton publicó en *The Times* el siguiente anuncio: “Se buscan hombres para viaje peligroso. Salario bajo, frío penetrante, largos meses en la más completa oscuridad, peligro constante, y escasas posibilidades de regresar con vida. Honor y reconocimiento en caso de éxito”.

Al parecer respondieron 5 mil personas. Su forma de selección fue de lo más disruptiva, porque su convicción de que el carácter y el temperamento eran tan importantes como la habilidad técnica, le llevó a realizar entrevistas poco convencionales. Al físico Reginald James le preguntó si podía cantar. En tanto, descartó a los jefes de equipo, incluidos los científicos, que no quisieran asumieran su parte en las tareas del barco.

Hoy, este anuncio bien podría seguir vigente para cualquier consultora. Se solicitarían candidatos con habilidades técnicas basadas en la experiencia, pero con el mismo carácter y temperamento de los exploradores: audacia, templanza o curiosidad. Eso sí, el medio no sería un periódico, sería una red social como LinkedIn o Google Hire.

Y una vez a bordo, queda lo más complicado: motivar a la tripulación, mantener unido al equipo ante las adversidades. Lo importante ya no es tener una gran plantilla *in house*, sino un ecosistema de grandes profesionales exploradores especializados que puedan unirse para cada expedición, a los que una las experiencias de viajes anteriores.

Ser consultor, es una forma de vivir. Es poder experimentar en cada expedición o proyecto los cambios que nos traen las nuevas tecnologías y llevarlos a los clientes. Es una cuestión de confianza. Para explorar lo desconocido el cliente sólo quiere que le guíen los mejores. La pregunta para el profesional es: ¿quieres ser el guía o quieres que te cuenten cómo es la Antártida?