

**Definición de competencias para el cargo de consultor en una empresa privada  
de Bogotá, D.C.**



Samantha Leal Peña

Daniel Camilo Palacio Medina

Laura Catalina Paniagua Valencia

Directora: Angela María Escobar Mora

Pontificia Universidad Javeriana

Facultad de Psicología

Bogotá, D.C.

Noviembre de 2016

## **Tabla de contenidos**

[Resumen, 4](#)

[Introducción, 6](#)

[Justificación y planteamiento del problema, 8](#)

[Marco teórico, 13](#)

[Objetivos, 27](#)

[Objetivo General, 27](#)

[Objetivos Específicos, 27](#)

[Metodología, 28](#)

[Enfoque y método, 28](#)

[Lugar de realización del estudio, 30](#)

[Participantes, 30](#)

[Instrumentos, 31](#)

[Entrevista semi-estructurada, 31](#)

[Perfil de cargo, 32](#)

[Entrevista de eventos conductuales, 32](#)

[Escala tipo Likert, 34](#)

[Panel de expertos, 35](#)

[Procedimiento, 35](#)

[Resultados, 41](#)

[Discusión, 60](#)

[Referencias, 69](#)

[Apéndices, 73](#)

[Anexos, 405](#)

**Definición de competencias para el cargo de consultor una empresa privada de Bogotá,  
D.C.**

**Resumen**

La presente sistematización tuvo como objetivo la definición de competencias del cargo de Consultor para desempeñarse adecuadamente en su cargo en una firma de consultoría ubicada en la ciudad de Bogotá, D.C. Contó con la participación de 7 consultores, uno experto en la temática de competencias, el Director General y la Gerente de Talento Humano de la organización. Se realizaron entrevistas semi-estructuradas y se consultó el perfil de cargo de consultor de la empresa, para definir capacidades organizacionales y posibles comportamientos asociados al cargo. Se aplicaron entrevistas de eventos conductuales para validar los comportamientos observables del mismo, seguidas de una codificación y análisis de la información, durante las distintas etapas del proceso. Finalmente, se realizó un panel de expertos para la validación del proceso y los resultados obtenidos. Los hallazgos permitieron la definición de competencias e indicadores de conducta para desempeñarse adecuadamente en el cargo de consultor dentro de la organización.

**Palabras Claves:** Consultoría, Consultor, Competencias, Indicadores de Conducta, Conductas Observables, Recursos Humanos.

**Abstract**

This systematization aimed for the definition of the competencies of the consultant to work properly in that position within the organization. It was attended by 7 consultants, one of them expert on competences, the General Director and the Human Resource Manager of the

organization. Semi-structured interviews were applied and the profile of charge was consulted to define the organizational capacities and possible behaviors associated with the position.

Behavioral events interviews were applied to validate observable behaviors of the position, followed by coding and analyzing the information during the different stages of the process.

Finally, an expert group was used to validate the process and also the results. The findings allowed the definition of the competences with their behavioral indicators in order to work properly in the position of a consultant in the consultancy firm.

**Key words:** Consultancy, Consultant, Competencies, Behavior Indicator, Visible Behavior, Human Resources.

## **Introducción**

La psicología organizacional se ha enfocado en el ser humano como centro del mundo laboral, de esta manera, beneficia a las empresas y a sus integrantes, valorando y remarcando la importancia del factor humano en las mismas (Morocho, 2002). Por esto, una de sus principales tareas es la creación de herramientas y alternativas que deriven en el bienestar y la mejor calidad de vida posible para los trabajadores. A su vez, se interesa por la generación de beneficios en general para los procesos y la estructura de la organización, ésta última, entendida como un ecosistema complejo de interacciones, procesos, transformaciones, adaptaciones y sujetos con una misión y visión en común (Pardo y Huertas, 2014).

En la misma línea, una de las principales herramientas que en la actualidad las organizaciones y los equipos disciplinares y multidisciplinares utilizan para intervenir en las empresas, son las competencias. Estas, se implementan a través de modelos avanzados de gestión organizacional, teniendo en cuenta su definición objetiva dentro de cada compañía en específico. Lo anterior, ya que se ha demostrado que su definición, conocimiento y gestión contribuye a la mejora del rendimiento en general, incentiva las buenas prácticas empresariales y clarifica los modos de acción e interacción propios de los diferentes procesos laborales, generando, de esta forma, beneficios tanto para los trabajadores como para los resultados de la organización (Alles, 2007).

Las competencias, se definen como un conjunto integral de habilidades, actitudes, aptitudes y cualidades que capacitan a un sujeto para desempeñarse con diferentes niveles de calidad en una actividad específica y contexto laboral real determinado y que predicen el desempeño exitoso en la labor. Dichas competencias, se construyen a través de una historia social, afectiva, ecológica, psicológica, biológica y cognitiva del sujeto que las realiza (OIT, 2004). Así mismo, son ampliamente utilizadas desde una perspectiva multidisciplinar como el marco de sistemas

avanzados de gestión organizacional, incluyendo la totalidad de procesos que involucran el talento humano, así como en los proyectos de competitividad, diseño de planeación estratégica empresarial e institucional, en el área de la pedagogía y las políticas nacionales, entre otros (OIT, 2004).

De esta forma, la definición de competencias laborales dentro de una organización en particular, es un proceso dirigido a la contribución directa para la empresa y para sus miembros, con el objetivo de impactar y mejorar la organización interna de la misma, dando como resultado el beneficio de los trabajadores y por consiguiente de la compañía en general. En el caso de esta última, se busca generar repercusiones positivas en múltiples áreas tales como el desempeño laboral, la selección de personal, la estructuración de los procesos internos, incentivar las buenas prácticas empresariales y del mismo modo, la clarificación de los objetivos y modos de acción propios del cargo de consultor en la organización (OIT, 2004).

A su vez, en tiempos de flexibilización laboral, se busca establecer roles y cargos de trabajo que respondan a las condiciones de un contexto volátil y cambiante de manera continua (López, Sepúlveda y Arena, 2010). Por ello, se hace necesaria la construcción de procesos, herramientas y alternativas tales como las competencias laborales, en el marco organizacional, que permitan el mejor involucramiento posible de las empresas y los trabajadores a las condiciones del entorno. Esto, aclarando las capacidades que se requieren en cargos que se ven ligados a dichos factores y contribuyendo a la consolidación de un equilibrio entre flexibilidad empresarial y claridad de las condiciones necesarias para desarrollarse en un trabajo específico.

Partiendo de las anteriores consideraciones, en el presente trabajo de grado se desarrolló la definición de competencias para el cargo de consultor en la firma, teniendo en cuenta diferentes referencias teóricas como Martha Alles, HayGroup y McClelland, y, desarrollando un proceso

exhaustivo de búsqueda de información que incluyó: Entrevista semi-estructurada, documentación bibliográfica del sector, revisión de documentación de la empresa, entrevista de eventos conductuales, matriz de análisis de lenguaje, matriz de categorización, matriz de codificación, construcción de historias de éxito, panel de expertos y definición de competencias e indicadores de conducta. La firma, está ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia y se dedica a proveer el servicio de consultoría enfocada en la transformación organizacional, el diseño de cultura/ADN empresarial, realización de estudios de clima y contexto laboral, el diseño de oferta valor empleado (OVE), la formación y capacitación de líderes y el diseño de modelos comerciales y de servicios enfocados en gestión organizacional. La empresa tiene una nómina de 21 trabajadores, 15 de los cuales son consultores, y ha estado en funcionamiento durante 13 años.

### **Justificación y planteamiento del problema**

Hay diferentes plataformas desde las cuales es posible justificar la realización de la presente sistematización. Por una parte, la pertinencia social de la misma se sustenta en dos vertientes, en primer lugar, su asociación con la realidad nacional, según el Ministerio de Educación (2003):

La experiencia del país muestra que las personas necesitan mejores herramientas conceptuales y metodológicas que les permitan desempeñarse con éxito en su quehacer laboral [...] Esta necesidad se acrecienta en la actualidad cuando los cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos plantean cada día nuevas exigencias al mundo productivo (p. 3).

En este sentido, se hace relevante desarrollar procesos dentro de las organizaciones nacionales que permitan la estructuración interna, ubicando al trabajador en su quehacer laboral dentro del mundo productivo, lo cual busca generar beneficios tanto para la gestión general de las empresas en Colombia como para el bienestar de los trabajadores que las conforman. En casos documentados por el Ministerio de educación (2003), se ha demostrado que el enfoque de



competencias incrementa el éxito laboral y permite a los empleados desarrollar mejores estrategias conceptuales y metodológicas, tal es el impacto que instituciones como el SENA (2005), han adoptado desde hace varios años dicho enfoque, en los últimos años y de acuerdo a políticas integrales que incluyen el uso de competencias, el número de estudiantes se ha elevado significativamente, así como los niveles de vinculación laboral de alumnos y exalumnos.

En segundo lugar, dentro de las formas organizativas económicas de la sociedad actual, se ha dado cabida cada vez más a un sujeto que es comerciante de sí mismo, otorgándole un lugar principal a la autogestión dentro de la totalidad de las relaciones y las dinámicas organizacionales (Flétcher, 2003). Estas características han flexibilizado el campo laboral y los procesos internos de las compañías, dando como resultado nuevos enfoques de gestión. Por esto, hoy el saber-hacer, el poder-hacer y el querer-hacer (componentes propios de las competencias) son más importantes que el conocimiento por sí solo y cumplen un papel fundamental en el área laboral (Alles, 2007).

En algunas organizaciones con un enfoque flexible –como la que convoca este trabajo- las competencias requeridas para desempeñarse adecuadamente dentro de un cargo no están definidas. Lo anterior, causa diferentes problemáticas en el marco organizacional que son consecuencia directa de la falta de claridad y enfoque de las características de un trabajador, que asume diferentes responsabilidades dentro de la organización. Esto acarrea problemas para los procesos y la organización interna de las compañías, en este sentido, si la psicología organizacional vela por el bienestar del ser humano dentro de su trabajo, es plenamente justificable la construcción de procesos y herramientas tales como las competencias que puedan mejorar de la calidad de vida laboral y, aún más, si ello implica beneficios multidireccionales para la totalidad del espectro empresarial (Alles, 2007).

La relevancia disciplinar del trabajo, se conecta directamente con lo anteriormente expuesto, ya que la psicología organizacional se enfoca directamente en el comportamiento, particularmente, en el talento humano (Morochó, 2002). Esta disciplina, ha tenido un papel importante en la definición de competencias laborales históricamente por sus conocimientos sobre la conducta humana. A su vez, algunos autores afirman que el análisis del comportamiento humano y su intervención es la mejor manera de potenciar el logro de los objetivos de una organización (Wetherly & Malott, 2008). Este tipo de trabajos contribuyen a dicho objetivo y expanden los campos de acción y relevancia de la psicología, así pues, se espera que la psicología continúe fortaleciéndose dentro el escenario empresarial con aportes multisectoriales que demuestren su rol y trascendencia en el mundo del trabajo.

En la misma línea, según la ley 1090 de 2006, por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de la Psicología en Colombia, es el psicólogo quien a su juicio puede decidir realizar una investigación con participantes humanos “si considera que puede contribuir al desarrollo de la Psicología y el bienestar humano” (p. 2), lo cual se relaciona directamente con las consideraciones de la presente investigación. Además, está entre sus competencias el “diseño, ejecución y dirección de investigación científica, disciplinaria o interdisciplinaria, destinada al desarrollo, generación o aplicación del conocimiento que contribuya a la comprensión y aplicación de su objeto de estudio y a la implementación de su quehacer profesional” (p.3). En este caso, se hace una sistematización desde la psicología organizacional, con enfoque en la definición de competencias en el ámbito laboral y rigiéndose bajo la totalidad de la normativa vigente.

Continuando, es pertinente mencionar la correspondencia del presente trabajo de sistematización con la misión y el proyecto educativo de la Pontificia Universidad Javeriana,

convergiendo con el objetivo universitario de promover investigaciones coherentes con la realidad nacional y enmarcadas en la responsabilidad social como parte fundamental de la construcción de conocimiento (PUJ, 2013). Dicho propósito, se hace evidente en el presente estudio, que tuvo como objetivo sistematizar los comportamientos exitosos del consultor para definir el modelo de competencias que se convierte en una estrategia de intervención a la problemática identificada en la empresa en los procesos de selección y desarrollo por la falta de criterios para identificar las habilidades, aptitudes y conocimientos que debe tener el consultor en la empresa. Por otro lado, es posible referirse a las competencias desde una visión multidisciplinar, ya que estas se han construido históricamente, según Tobón (2006):

En torno a múltiples referentes disciplinares y demandas socio-económicas, lo que explica la diversidad de definiciones y metodologías para llevar a la práctica el enfoque de competencias [...] Así mismo, esta naturaleza multidisciplinar de las competencias es lo que permite que sean asumidas como un lenguaje común para referirse al talento humano en las organizaciones educativas, sociales y empresariales, facilitando esto la articulación de la educación con lo social y lo económico (p.4).

De este modo, se considera que la presente sistematización, en tanto a sus bases teóricas y metodológicas para la definición de competencias, es de interés no solamente para la disciplina de la psicología, sino también para otras áreas del conocimiento como la pedagogía, la economía, la administración y, en un sentido más amplio, las disciplinas que estudian y actúan en múltiples fenómenos sociales relacionados con la vida laboral y el trabajo, pues, contribuye directamente a mejorar las estrategias de gestión empresarial, en el sector servicios y el ala consultoría, además, existen multiplicidad de investigaciones y autores que respaldan el alcance y la orientación al éxito que provee el enfoque de competencias (Alles, 2002). A su vez, existen multiplicidad de artículos relacionados con la definición de las mismas, en uno de ellos tras un proceso de

levantamiento de competencias realizado en Chile, los autores concluyeron que, la definición de competencias, es de gran utilidad para la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones, ya que “facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación) posibilitando realizar una gestión de manera integrada” (Fernández y Baeza, 2002, p. 149).

Finalmente, como último punto la justificación del trabajo se alude a la pertinencia organizacional del mismo. Durante el primer semestre del año 2016, en el marco de la práctica Mundo del Trabajo de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología, se llevó a cabo una investigación de carácter etnográfico y como resultado de ésta surgió una caracterización detallada de la organización, sus potencialidades y problemáticas. En esta, se encontraron hallazgos que permitieron establecer que la ausencia de una definición de las labores específicas para los cargos dentro de la empresa, conlleva a diferentes problemáticas que derivaron en factores como el bajo desempeño laboral, desconocimiento de los cargos y de las funciones de los mismos, desorganización y desconexión de los procesos internos llevados a cabo en las diferentes unidades de negocio. Así como el ingreso de personal no capacitado para el cargo, abandono imprevisto de cargos y labores, la rotación constante, la sobre-exigencia o subvaloración del personal y conductas inadecuadas por parte de los trabajadores. Por ello, consideramos pertinente realizar la presente sistematización en el segundo semestre de 2016, para contribuir a la estructuración interna de la empresa.

Para concluir este apartado, se aclara que es necesario realizar una lectura particular y detallada dentro de cada empresa en específico para determinar las competencias de los cargos inmersos en su estructura y no adoptar directamente conceptualizaciones predefinidas de otros medios u organizaciones. Esto podría resultar en una baja precisión y ausencia de

correspondencia con las condiciones reales de trabajo propias del contexto de la empresa. Según Fernández y Baeza (2002) “la identificación de competencias debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos “deseados” y probablemente exitosos y contributorios para la organización” (p. 146).

Ante las problemáticas anteriormente planteadas y la totalidad de las consideraciones expuestas, la presente sistematización busca responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las competencias que requiere un consultor para desempeñarse adecuadamente en la firma?

### **Marco teórico.**

La psicología organizacional, desde sus orígenes, tiene una relación directa con los cambios que ha tenido el trabajo a raíz de transformaciones y circunstancias históricas en la sociedad. A comienzos del siglo XX, surgen nuevas condiciones laborales que se centran particularmente en la producción. Estas buscaban la homogeneización de los procesos organizacionales, con miras a obtener una mayor eficacia por parte de los trabajadores, a partir de la intervención de varios factores y comportamientos que tenían una influencia directa en el campo laboral en el que se desempeñaban individualmente. Así pues, surgió la pregunta por la eficiencia y la forma de operación que podría generar que esta aumentara (Pulido, 1999).

Durante este momento histórico, nació la doctrina de Taylor, la cual se centró en la medición de los tiempos y movimientos de cada uno de los individuos que hacían parte de la organización. Por medio de dicha doctrina, se logró un aumento de la productividad en las organizaciones, esta se enfocó en la intervención de las habilidades y limitaciones de cada trabajador en específico,

dejando de lado todos aquellos comportamientos que pudieran surgir del trabajo en relación con otros (Pulido, 1999).

Como consecuencia de la aparición de conceptos como disciplina, eficiencia, control, tiempos y movimientos, entre otros, la psicología organizacional se posicionó y empezó a responder preguntas tales como: ¿Cuáles son las capacidades que debe tener una persona para desempeñarse adecuadamente en un cargo específico? Este tipo de cuestiones e indagaciones, derivan tanto de la Psicología de las Diferencias como de la Psicología Experimental, las cuales contenían herramientas psicotécnicas que buscaban medir aspectos relacionados con las tareas del trabajo individual. De este modo, la psicología se situó como una disciplina útil socialmente, que se encargaba de generar cuestionarios de aptitudes y de inteligencia (Pulido, 1999). Sin embargo, el hecho de que la psicología se enfocara únicamente en el individuo en relación con su trabajo o labor específica, generó diversas problemáticas en la medida en que no se tenía en cuenta el contexto social ni organizacional en el que se vivía (Pulido, 1999).

Por otra parte, es de gran importancia mencionar que la psicología organizacional tuvo una gran participación en las guerras mundiales, ya que se encargaba de medir el estrés en los reclutas y de generar entrenamientos para los pilotos. Como consecuencia de esta participación, la disciplina adoptó el nombre de Psicología del Personal y se vinculó al departamento de recursos humanos de las diversas organizaciones. Tal y como afirma Pulido (1999) “la inducción del personal, el reclutamiento, la selección, la evaluación del desempeño, los programas de incentivos, entre otros, hunden sus raíces en el pasado” (p. 10).

A partir de la doctrina estipulada por Taylor, en donde se argumentaba que las relaciones de trabajo tenían una influencia negativa en la eficiencia máxima del trabajador, surgieron preguntas sobre los factores sociales que mediaban la producción y como respuesta nació la

escuela de las relaciones humanas, la cual propuso distintas posibilidades de acción frente a dichos asuntos (Pulido, 1999).

Mayo, como principal referente de dicha escuela, propuso una perspectiva que daba “cabida a una visión del trabajador y de su trabajo, de las relaciones que establecen entre sí los trabajadores y con la organización” (Pulido, 1999, p. 11). La escuela de las relaciones humanas concluyó que el empleado era en sí mismo un trabajador sentimental, es decir, el “trabajador satisfecho, motivado, correctamente evaluado, colaborador, con espíritu de grupo y perteneciente a una “familia” empresarial tiene sus orígenes aquí” (Pulido, 1999, p. 11).

A su vez, tras las investigaciones y propuestas de la escuela de las relaciones humanas, se define que existen motivadores distintos a los económicos que emergen del relacionamiento de los trabajadores. En este sentido, “las percepciones de los trabajadores, las normas de los grupos a los cuales pertenecen de manera informal y los sentimientos” (Pulido, 1999, p. 12) cumplen un papel fundamental dentro de las organizaciones.

Pese al alto conocimiento que se obtuvo del individuo inmerso en sus relaciones sociales, la escuela de las relaciones humanas dejó de lado el estudio del medio o contexto organizacional. Es por esto que posteriormente surgió la visión sistémica de los problemas organizacionales, la cual desplazó definitivamente los conceptos tradicionales de la psicología individual, llevándolos a los fundamentos de la teoría de sistemas. Se consideró “que la conducta interdependiente de muchas personas adopta una forma o estructura que necesita ser pensada a un nivel colectivo” (Pulido, 1999, p. 13).

A su vez, Katz y Kahn en Pulido (1999) proponen que es importante que se abandone la idea de “que las organizaciones son un dispositivo para lograr con un grupo, algún propósito [...] la teoría sistémica se dirige entonces a observar las relaciones de estructura e interdependencia y no

los atributos constantes de los elementos de la organización” (p. 13). Dicha propuesta derivó en el estudio de los vínculos psicológicos intra-organizacionales, tanto del trabajador con sus compañeros como del mismo con la organización. En este punto, se comienza a considerar como fundamental el estudio del medio ambiente en el que se desempeña el trabajo y en el que está inmerso el trabajador.

En definitiva, a través de diferentes momentos históricos, el trabajo y la psicología organizacional, se han transformado partiendo desde la pregunta por “¿Cómo hacer más eficiente el trabajo? hacía preguntas tales como: ¿Por qué trabajamos de la manera en que lo hacemos? y ¿Para qué lo hacemos?” (Pulido, 1999, p. 14). Estas, son cuestiones que han convocado a la comunidad organizacional y a disciplinas como la psicología organizacional a construir, estudiar, aplicar procesos y herramientas integrales, tales como la gestión por competencias, para contribuir, con cada vez más fuerza, al fortalecimiento general del espectro empresarial, laboral y social.

Así, las competencias han avanzado dentro de varias organizaciones en el ala central de la gestión estratégica, esto, ya que tal como lo expone Chiavenato en UNAD (2013), en su explicación de organizaciones estratégicas:

“La supervivencia de las empresas será posible, en la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano en aquello que tienen como más sofisticado e importante: su capital intelectual. La inversión del futuro deberá ser el capital intelectual porque éste representa el retorno mayor de la inversión”. (s.p.)

Por tanto, es posible asumir, que las competencias, tal como lo expone Alles (2002), se basan en el saber-hacer, el querer-hacer y el poder-hacer y por tanto, son una base considerable para la gestión estratégica de los recursos humanos, potenciando y permitiendo el trabajo continuado sobre el capital intelectual empresarial y los recursos humanos.



Por otra parte, es importante mencionar que las últimas investigaciones consideran la desaparición del trabajo como empleo en relación a las nuevas condiciones sociales. Esto implica que en la actualidad, se concibe a un nuevo tipo de trabajador que se auto-gestiona, inscribiéndose a las nuevas dinámicas del mundo globalizado. Es decir, la flexibilización laboral, los nuevos valores, económicos, culturales y laborales, las nuevas formas de organización de las empresas, la flexibilización salarial, los nuevos procesos contractuales, entre otros. Lo anterior, exige a las ciencias y disciplinas, con cabida dentro de las organizaciones, que den cuenta de procesos y herramientas que permitan a las empresas y a los trabajadores adaptarse de la mejor manera posible a las nuevas condiciones globales, en este sentido, las competencias se sitúan como uno de estos mecanismos (Corredor, 2004).

Ahora bien, luego de haber realizado una contextualización en tema de la psicología en relación con el trabajo, es pertinente desarrollar una revisión conceptual de aquellos términos que cobran relevancia para la presente sistematización. En este sentido, se toma el concepto de organización propuesto por Etkin (2006) quien afirma que ésta “no es una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida que crece y enfrenta situaciones que no son previstas” (p. 46) y “se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiere una adaptación en su rumbo” (p. 47).

Así pues, se entiende a la organización como un ecosistema de interacciones, procesos, transformaciones, adaptaciones y sujetos con una misión y visión en común. Idealmente, se entiende que dentro de las organizaciones en general, se trabaja por “hallar metas propias y lograr las de todos en conjunto (...) de esta manera, se garantiza avanzar como un todo organizativo actuando en conjunto integrando: esfuerzos, disposición e intereses individuales y

comunes” (Pardo y Huertas, 2014, p. 51). Aún más, resulta esencial que cada área o unidad de negocio, que compone a la organización, adquiera un rol único, teniendo en cuenta sus funciones y su papel fundamental dentro de la misma.

Del mismo modo, varios autores señalan que en la actualidad las organizaciones tienen la necesidad de transformarse frente a su entorno, en respuesta a la era de la globalización y el desarrollo económico. A su vez, las unidades de recursos humanos de distintas organizaciones han empezado a realizar grandes cambios con el fin de trabajar desde un enfoque estratégico y no operativo. Es así como la consultoría se ha convertido en una alternativa para apoyar y orientar a las empresas en dichos procesos, contando con profesionales especializados en diversas áreas (López, Sepúlveda y Arena, 2010).

Dada su importancia en el mundo empresarial, es relevante indagar acerca de los tres principales modelos de consultoría utilizados en la actualidad. El primero de ellos es el modelo de adquisición de servicio de un experto o consultoría de experto, en este, el cliente define una necesidad y concluye que la organización no puede suplirla por sí misma, entonces, busca a un consultor que le proporcione la información o el servicio que se requiere para satisfacer dicha necesidad. El segundo, es el modelo de consultoría por procesos o semi-personalizado, el cual implica que tanto el cliente como el consultor realicen un diagnóstico conjunto de la organización y este último ingresa para hacer uso de diversas herramientas con ayuda de la misma y de sus miembros, con el objetivo de realizar un diagnóstico adecuado para el desarrollo de un plan de acción apropiado (Shein, 1999).

Por último, se encuentra el modelo médico-paciente o personalizado, en este, los clientes le solicitan al consultor la determinación de una o varias necesidades de la organización. El rol del consultor consiste en descubrir aquellos aspectos que no están funcionando de manera adecuada,

esto con el objetivo de definir un programa o plan de acción que funcione como una medida de solución o mejora para las necesidades encontradas (Shein, 1999).

En este orden de ideas, es posible definir a la consultoría como un proceso de interacción entre el cliente y el consultor, que permite la compra-venta de productos y servicios. También, como un acto de negociación en el cual se busca la satisfacción de las necesidades del cliente (Kubr, 1999). En la misma línea, se entiende que un consultor integral debe cumplir con competencias técnicas o especializadas, relacionales y metodológicas. Además, este utiliza sus conocimientos y experiencias para desarrollar los procesos de consultoría y, en algunos casos, la empresa como principal interesada le proporcionará recursos complementarios para enriquecer su habilidad (Antinorsi, 2010).

Así mismo, se ha comprobado que el éxito de un consultor depende de las competencias que utilice durante la realización de su labor (Antinorsi, 2010). Por esto, surge la necesidad de revisar diferentes conceptos relativos a la temática. A continuación, se presenta la revisión histórica del origen del enfoque de competencias ,y, posteriormente, se hace una revisión exhaustiva de diferentes conceptualizaciones del término a partir de diferentes perspectivas, desde grupos de consultoría, hasta instituciones educativas, teóricos organizacionales y países, desde los cuales se han concebido a través del tiempo.

Fue hacia la década de los 70, en un contexto en que el que surgieron varios estudios que demostraban que los test tradicionales, utilizados en las organizaciones para la selección, eran insuficientes para aspectos como la predicción de la actuación y el éxito laboral. Además, estos contenían sesgos notables contra las minorías, mujeres y personas de escasos recursos (Camejo, 2008). Por lo anterior, autores como McClelland en HayGroup (2008) realizaron exploraciones

con miras a “descubrir variables para predecir la actuación del trabajador y que no contuviesen sesgos por factores triviales tales como raza, sexo o nivel económico” (p. 28).

En la misma línea, este autor, en 1973, con la publicación de “Testing for Competence rather than Intelligence” marcó un hito histórico con el inicio del movimiento de las competencias y puso en duda la totalidad de sistemas y criterios de selección existentes y expuso criterios que sí responden efectivamente a las necesidades de las organizaciones. McClelland como se cita en HayGroup (2008) estipula que:

El criterio puede ser lo que hacen realmente los que sí tienen un desempeño superior en el puesto. Analicemos la conducta de estos, que no la conocemos, y averigüemos en qué comportamientos se diferencian de los que fracasan. El puesto ahora no interesa, ya lo conocemos (p.27).

McClelland, centra sus estudios en el análisis de la conducta humana enfocándose en el estudio de motivaciones y competencias. A su vez, centra la atención en la persona y no en los puestos de trabajo como se hacía anteriormente, así como en las competencias de la misma y no en las tareas que se le pueden o no asignar a un puesto específico. Del mismo modo, desarrolla diferentes modelos de motivación laboral, adapta técnicas como la Entrevista de Incidentes Críticos y desarrolla las primeras definiciones con niveles de competencias, entre otros grandes aportes (HayGroup, 2008).

De esta manera, sienta los precedentes para el estudio de las competencias y el desarrollo de modelos avanzados de gestión que las implican. HayGroup (2008) define el término competencia como:

Un patrón de conducta (individual, estable e intencional) causalmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto y una organización. Operativamente es lo que hacen los

mejores en un puesto, que no hace el resto, y que determina las diferencias de rendimiento entre ellos (p. 30).

Otras definiciones del concepto de competencias han sido recopiladas por la organización internacional del trabajo (OIT) y posteriormente, se integrarán dichas conceptualizaciones en una definición global. Según el SENA, las competencias en general son el “conjunto de capacidades reales de la persona, relacionadas con aspectos socio-afectivos y con habilidades cognoscitivas y motrices, que le permiten llevar a cabo una actividad o función con calidad” (2005, p. 7). Dicha definición se diferencia de la relativa a las competencias relacionadas con el trabajo, ya que según la recomendación 195 de 2004 de la OIT, las competencias laborales se definen como los conocimientos, las aptitudes profesionales y los conocimientos técnicos especializados que se aplican y dominan en un contexto específico (OIT, 2004).

Igualmente, existen diferentes aproximaciones al concepto, el SENA define las competencias laborales como “la capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en contextos variables, con base en los estándares de calidad establecidos por el sector productivo” (2005, p. 7). A su vez, para autores como Ducci en la OIT (2004) “la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (p. 4).

Por otra parte, en algunos países, las competencias laborales se identifican a través de la definición de los elementos de las mismas, como por ejemplo, el logro laboral que el trabajador consigue, los criterios de desempeño (determinaciones acerca de la calidad que debe tener el trabajador), el campo de aplicación (área física, personas, herramientas y materiales con lo que para dicha competencia debe interactuar el trabajador) y los conocimientos que son requeridos.

Además, se establecen niveles para cada competencia que permiten diferenciar la variabilidad, los grados de autonomía, la aplicación de conocimiento, entre otros (OIT, 2004).

Teniendo en cuenta lo anterior, se construyó una definición de competencias desde una perspectiva integradora: Conjunto integral de habilidades, actitudes, aptitudes y cualidades que capacitan a un sujeto para desempeñarse, con diferentes niveles de calidad, en una actividad específica y contexto laboral determinado, las cuales se construyen a través de una historia social, afectiva, ecológica, psicológica, biológica y cognoscitiva del sujeto que las realiza (OIT, 2004).

Por otra parte, un concepto importante que se relaciona con esta temática es la definición de las capacidades organizacionales, según Helfat y Winter como se citan en Dávila (2013) el decir que una organización posee una capacidad específica significa que “la organización (o las partes que la constituyen) tiene la habilidad para realizar una actividad particular de una manera confiable y al menos mínimamente satisfactoria” (p. 1244). En sí mismo, estas se entienden como “entidades socialmente construidas que representan una forma colectiva de solucionar problemas” (Dávila, 2013, p.15). Por tanto, al momento de definir las competencias dentro de una organización es necesario tener claridad sobre sus capacidades organizacionales con el propósito de alinear el proceso con los objetivos y expectativas de la organización desde una mirada estratégica.

Continuando, se describirán en detalle algunos elementos que conducen al levantamiento de competencias laborales. Para HayGroup como se cita en Castejón y Zamora (2001) existen 6 tipos de competencias:

Logro y acción, refiere a la motivación del trabajador por el logro, sus habilidades para el orden y la calidad en sus quehaceres, proactividad y efectividad investigativa. Ayuda y servicio,

se trata de la sensibilidad interpersonal del sujeto, empatía y su orientación al servicio. Influencia e impacto, implica el conocimiento del sujeto del campo, así como su habilidad para construir relaciones significativas con los demás. Gerenciales, implican la disposición y efectividad para el desarrollo de otros, la habilidad para trabajar en equipo, el liderazgo claro y productivo, así como la cooperación. Cognoscitivas, refieren a la capacidad de análisis, conceptualización, conocimiento y experiencia del sujeto. Finalmente, eficiencia personal trata de la confianza en sí mismo, el logro de metas y el compromiso con los objetivos.

Estas categorías, incluyen 20 competencias genéricas, que se entienden como la causa de diferentes aspectos que dan lugar a un desempeño superior, según HayGroup en Castejón y Zamora (2001) estas son:

Sensibilidad interpersonal, motivación por el logro, preocupación por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información, orientación del servicio al cliente, impacto e influencia, conocimiento organizativo, construcción de relaciones, desarrollo de personas, dirección de personas, trabajo en equipo y cooperación, liderazgo, pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimiento y experiencia, autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante el trabajo y compromiso organizacional (p. 4).

Igualmente, cabe resaltar que cuando se habla de competencias laborales en realidad, “no importan solo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos (...) Al coeficiente intelectual debe adicionarse el coeficiente emocional que evidencia las actitudes personales y sociales” (Alles, 2006, p. 72). En este sentido, ya no se trata solo de saber-hacer, sino también del poder-hacer y del querer-hacer.

El “saber-hacer” “es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización” (Fernández y Baeza, 2002, p.145). El “querer-hacer” se define como, “no solo el factor de motivación de logro

intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto” (Fernández y Baeza, 2002, p.145). Y, por último, el “poder-hacer” se concibe como la disposición de los recursos del individuo y el contexto que condicionan la efectividad en el ejercicio de sus funciones (Fernández y Baeza, 2002).

Según Alles (2006) en la definición de competencias debe existir principalmente una participación activa de las líneas de conducción y dirección de las organizaciones. Estas, son las que conocen en mayor profundidad el funcionamiento de la empresa y sus necesidades, de manera que pueden otorgar factores suficientes para el éxito. A su vez, dichas definiciones se aplican de manera holística e integral en la totalidad de la organización, afectando así los diferentes procesos de la misma.

De acuerdo con Alles (2002), el proceso de levantamiento de competencias consiste en 4 pasos fundamentales; “definir la visión y misión de la empresa, determinación de las competencias por la máxima dirección de la compañía, prueba de las competencias con un grupo de máximos ejecutivos de la organización y validación de las competencias” (p. 90). Del mismo modo, para profundizar en la definición de competencias, la autora propone la construcción de los criterios efectivos de las mismas. Es decir, aquellos que den cuenta de que las competencias definidas son las realmente involucradas y requeridas en los cargos para desempeñar adecuadamente y con éxito las labores asignadas a los mismos.

Dichas pautas, se establecen a través de “la determinación de los criterios de desempeño, la identificación de la muestra, la recolección de información, la identificación de tareas y de requerimientos, en materia de cada una de las competencias” (Alles, 2002, p. 91). Lo anterior implica la definición final de las competencias y su apertura en grados. Por último, la autora



realiza una descripción de los niveles requeridos de una competencia para cada cargo, aunque, si bien hace una distribución en 4 niveles, aclara que es posible utilizar 5 o más, estos niveles están estrechamente relacionados con los indicadores de conducta que determinan si el trabajador está en un nivel de competencia superior, intermedio, bajo o nulo (Alles, 2002).

Fernández y Baeza (2002), reconocen la necesidad de construir niveles para el de desempeño de las competencias, aunque mencionan que en algunos casos esto no es necesario, lo anterior ya que los requisitos de desempeño de un cargo pueden ser exactamente los mismos para cada trabajador. Por otra parte, afirman que la identificación de competencias debe ser propia para cada organización, incluyendo especificar “aquellos comportamientos deseados y probadamente exitosos [...] así como los comportamientos reales y observados” (p. 146). Lo anterior, implica la identificación de personas que tienen un desempeño alto en la organización, para luego definir aquellas características y competencias que las hacen diferenciarse.

Con el fin de describir con mayor profundidad el proceso de levantamiento de competencias y de apoyarse en un referente práctico que permita entender la aplicación de varios instrumentos y metodologías, que se utilizarán en la presente sistematización, se expondrán dos ejemplos en los que dicho procedimiento ha sido llevado a cabo en dos empresas diferentes.

El primer caso se ubica en Chile, país en el que “las competencias se asumen como estrategia de gestión desde 1995 y su implementación ha sido lenta y progresiva pues están evaluando sus resultados reales en las empresas” (Fernández y Baeza, 2002, p.141). Los autores, han realizado un trabajo de asesoría a empresas que incluye la planeación metodológica para la determinación de competencias. Los instrumentos propuestos son: entrevista de incidentes críticos, inventario de conductas exitosas, assessment de competencias, panel de expertos y grupo focal.

Sin embargo, como afirman Fernández y Baeza (2002) las técnicas de panel de expertos y grupo focal “definen conceptualmente lo deseable, lo que frecuentemente no se asocia directamente a las conductas exitosas reales del trabajo” (p.146). Esto, implica que se utilice la entrevista de incidentes críticos en primer lugar para “conocer en detalle las conductas efectivamente trabajadas por las personas en situaciones críticas de trabajo, tanto las positivas como las negativas” (p.146). Lo anterior, con el objetivo de dar cuenta de la conducta real de los sujetos más allá de su percepción personal.

Posteriormente, los autores proponen la creación de un inventario de competencias, que incluye todas aquellas que son relevantes para la organización y, así mismo, los diversos niveles conductuales de las mismas (necesidad de la competencia según el cargo). A partir de esto, se genera una clasificación general de competencias: Las que son de umbral, es decir, “aquellas que predicen el comportamiento promedio en determinada función, y las que son diferenciadoras, aquellas que predicen el comportamiento superior” (Fernández y Baeza, 2002, p.148). Del mismo modo, se realiza una clasificación de competencias según su grado de dificultad, esto se hace necesario para la toma de decisiones y los procesos de selección de ciertos cargos. En este punto, se encuentran competencias fácilmente, medianamente y difícilmente entrenables (Fernández y Baeza, 2002).

Finalmente, los autores estipulan que la definición de competencias, es de gran utilidad para la gestión de los recursos humanos dentro de las organizaciones, ya que “facilita la interrelación de los diferentes procesos del área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación) posibilitando realizar una gestión de manera integrada” (Fernández y Baeza, 2002, p. 149).

Por otro lado, es pertinente mencionar otro estudio en particular: “La formación en psicología desde una perspectiva de competencias. Una contribución para el mejoramiento de la formación universitaria en Chile” (Cabrera, Larrain, Moretti, Arteaga y Energici, 2010), que tuvo como objetivo el levantamiento de competencias para el mejoramiento de la formación universitaria.

En esta investigación se realizaron 3 estudios de los cuales emerge la conclusión de que “las competencias deben ser entendidas como nucleares para la formación” (Cabrera et al, 2010, p. 183). El método de la investigación implicó tres estudios, en el primero, se analizaron los distintos programas de las materias dictadas en la carrera, con el fin de extraer aquellas competencias relevantes para cada caso. En el segundo estudio, “se recogió la opinión de estudiantes, ex alumnos, profesores y profesionales a través de una encuesta consistente en ítems de escalas de acuerdo e ítem de respuestas abiertas, de manera que se detectaron aquellas competencias que dichos actores señalaron como de mayor relevancia” (Cabrera et al, 2010, p. 194). Por último, en el tercer estudio, se optó por entrevistas cualitativas a profesores de la Facultad de Psicología para obtener aquellas competencias que no estaban estipuladas en los programas de cada materia. Estos tres procesos se llevaron a cabo para adquirir la información necesaria para la investigación y complementar los estudios entre sí (Cabrera et al, 2010).

Para el primer estudio, las investigadoras utilizaron como base el proyecto Tuning, el cual describe las competencias genéricas de los programas de diferentes carreras a nivel de América Latina. A partir del mismo, se reconocieron, identificaron y nombraron las competencias presentes en los programas de la carrera. Una vez hecho esto, aparecieron también las competencias que no estaban descritas en el proyecto Tuning pero si en la institución en particular. Posteriormente, un grupo de expertos articuló las competencias propuestas en el proyecto Tuning y aquellas que surgieron durante el análisis (Cabrera et al, 2010).

En el segundo estudio, se filtraron las competencias que se levantaron en el estudio número 1, de acuerdo a cuáles eran las más o menos relevantes para los actores de la comunidad. “Para ello se desarrolló una encuesta de carácter auto-administrable, la cual se dispuso en papel para los estudiantes de la carrera y en formato electrónico para exalumnos, profesores y profesionales” (Cabrera et al, 2010, p. 200). Teniendo como referencia las competencias, se utilizó una encuesta con una escala de estimación (tipo Likert), con un ítem por competencia. Finalmente, en el tercer estudio, se hicieron entrevistas estructuradas a los académicos ligados a la carrera de Psicología, con el objetivo de completar el panorama de aquellas competencias indispensables para la formación (Cabrera et al, 2010, p. 200). Finalmente, las autoras concluyeron que tener las competencias específicas es una herramienta indispensable para el desarrollo profesional pleno de los estudiantes en formación (Cabrera et al, 2010).

Para concluir, es pertinente mencionar que la totalidad de la revisión teórica anteriormente realizada, será el sustento epistemológico de la presente sistematización, siendo a su vez, un apoyo fundamental para el logro de los objetivos que se proponen en el siguiente apartado.

### **Objetivos.**

#### ***Objetivo general.***

Definir las competencias requeridas para desempeñarse adecuadamente como consultor en la firma de consultoría.

#### ***Objetivos específicos.***

- Definir las competencias para el cargo de consultor.
- Construir un inventario de competencias específico para la organización que incluya los indicadores de conducta para cada una.

-Identificar las capacidades organizacionales y comportamientos que requiere un consultor de la firma.

## **Metodología**

### **Enfoque y método.**

La presente sistematización es de corte cualitativo-descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), esta metodología se enfoca en el análisis a profundidad de los fenómenos de estudio, en ella, se da la posibilidad de plantear y modificar la información y el contenido en los diferentes momentos de la sistematización. Es decir, antes, durante y después de la revisión teórica, el planteamiento de la pregunta, la recolección de datos y su análisis. Lo anterior, indica que en esta metodología de investigación no se requiere seguir una trayectoria lineal.

A su vez, para llevar a cabo un estudio cualitativo-descriptivo, es necesario involucrarse en el contexto en el que ocurre el fenómeno de estudio, lo cual se realizó durante la vigencia de la práctica Mundo del Trabajo de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología, durante el año 2016. Esto, derivó en un involucramiento permanente y profundo con el entorno que permitió definir las problemáticas y necesidades de la organización, así como las posibles soluciones y aportes a las mismas, tales como la presente sistematización, logrando también, identificar aquellos informantes clave que podían proporcionar información relevante para el cumplimiento de los objetivos.

Por otro lado, dentro de esta metodología no se hacen recolección de datos estandarizados o análisis estadísticos, por ello, los criterios que se utilizaron durante la presente sistematización son de corte cualitativo. Esto, ya que se tienen en cuenta aspectos subjetivos de los participantes

tales como sus percepciones y experiencias; así como las interacciones entre grupos e individuos. Por último, en esta metodología, el investigador analiza aspectos observables y subyacentes, observa sin imponer su punto de vista y es capaz de manejar los dilemas éticos o ambigüedades que se puedan presentar.

Finalmente, el alcance es descriptivo, ya que, según Hernández, Fernández y Baptista (2010): “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 81). En este sentido, el estudio se enfoca en establecer las propiedad, características y perfil del cargo de consultor en la organización para, después de un proceso de análisis, construir un concepto que agrupe dichos factores en una competencia.

#### **Lugar de realización del estudio.**

Firma consultora, con sede locativa ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia. Esta empresa, ha estado en funcionamiento durante 13 años, se encuentra conformada por 21 trabajadores, 15 de los cuales son consultores, se dedica a proveer el servicio de consultoría organizacional enfocada en la transformación organizacional, el diseño de cultura/ADN empresarial, realización de estudios de clima y contexto laboral, el diseño de OVE (oferta valor empleado), la formación y capacitación de líderes y el diseño de modelos comerciales y de servicios enfocados en la gestión organizacional.

#### **Participantes.**

Hombre, director general de la organización y consultor activo en la misma, residente en la ciudad de Bogotá, D.C. Mujer, gerente de talento humano y representante legal de la empresa, residente en la ciudad de Bogotá, D, C. Un total de 7 consultores, que fueron mejor calificados por la gerencia de talento humano y la dirección general de la organización de un grupo total de

15 personas, se trata de 2 mujeres y 5 hombres que desempeñan el cargo de consultor/a activamente en la firma, 6 residentes en la ciudad de Bogotá D, C. y 1 mujer residente en la ciudad de Medellín.

### **Instrumentos.**

#### **Entrevista semi estructurada.**

La entrevista que se utilizó contenía un total de 7 preguntas que buscaban indagar por la misión y visión de la organización, permitir la recolección información las capacidades organizacionales de la empresa , así como descripciones sobre el modelo de consultoría y los posibles comportamientos asociados al cargo de consultor en la firma, fue construida por el equipo de la sistematización, teniendo en cuenta las bases epistemológicas planteadas en el marco teórico, los objetivos de la presente investigación y el perfil de cargo de consultor de la empresa, este, se puede consultar en el anexo A. A su vez, el guión de la entrevista se puede consultar en el Apéndice A.

Según Ian Parker (2005) más que un método de recolección y sistematización de datos, la entrevista semi estructurada es una metodología que posibilita el análisis de la información y da lugar a un espacio de discusión en el cual el entrevistado expresa sus pensamientos, percepciones e ideas sobre un tema en particular. Esto, permite tener un mejor entendimiento de la realidad social detrás de las interacciones sociales, por tanto, se toma al entrevistado como un co investigador capaz de crear y generar aportes claros.

En esta entrevista se tiene en cuenta la elaboración de preguntas abiertas acerca de una temática, lo cual permite que el entrevistado se extienda en su respuesta. Además, posibilita a los entrevistadores agregar, modificar o incluso eliminar preguntas según la dinámica de la conversación (Parker, 2005).

### **Perfil de cargo.**

Se utilizó el perfil de cargo (Anexo A) para consultor definido en el marco de la práctica Mundo del Trabajo de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología en el año 2016 con el objetivo de recolectar información valiosa para la construcción de las entrevistas, así como para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la presente sistematización.

Los perfiles de cargo o descripciones de puesto, de acuerdo con Chrudden y Sherman en Suarez y Valencia (2003), “ponen por escrito cuales son los deberes y responsabilidades del cargo y las especificaciones del mismo son las características del individuo que habrá de cumplir con estos deberes y responsabilidades” (p.4). Estos constituyen el referente, el rol de cada empleado dentro de la empresa, a la luz de los objetivos propuestos y la estrategia que se pretende generar.

Para Chiavenato (2000), los perfiles de cargo están conformados por factores extrínsecos (nombre del puesto, posición del puesto en el organigrama, contenido del cargo, tareas y funciones). También, por factores intrínsecos (requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo) que deben responder y resolver preguntas básicas sobre el puesto: ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo lo hace? y ¿Por qué lo hace? A su vez, Gómez-Mejía en Suárez y Valencia (2003), define las descripciones de cargo como “un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones” (p.4).

### **Entrevista de eventos conductuales o de incidentes críticos**

En esta sistematización, se construyó la entrevista con el objetivo de validar los comportamientos observables del consultor en su labor. Para su realización, se tuvo en cuenta la fundamentación teórica, el perfil de cargo y la información recolectada en las entrevistas semi-



estructuradas realizadas al Director General de la empresa y a la Directora de Talento Humano, a través de las cuales se definieron capacidades organizacionales y posibles competencias de los consultores, también, se tuvieron en cuenta las características propuestas en el método STAR para la construcción de entrevistas de incidentes críticos (WorkSource, 2012). Además, fueron validadas a través de un proceso que incluyó a 3 expertos en Psicología y con experiencia en el estudio de comportamientos. El formato de validación se puede observar en el Apéndice B, del mismo modo, los formatos de validación diligenciados y firmados por los expertos, se pueden consultar en el mismo Apéndice. El guión final de la entrevista, se puede consultar en el Apéndice C.

La entrevista de eventos conductuales utilizada contó con un total de 61 preguntas divididas en 11 categorías más una sección de preguntas básicas sobre el cargo, tiempo en la empresa y relativas, estas son: Relaciones, Cliente, Resultados, Flexibilidad, Identidad, Trabajo en Equipo, Impacto, Pensamiento, Liderazgo, Comunicación y Servicio. Sus definiciones se presentarán más adelante en el apartado de resultados.

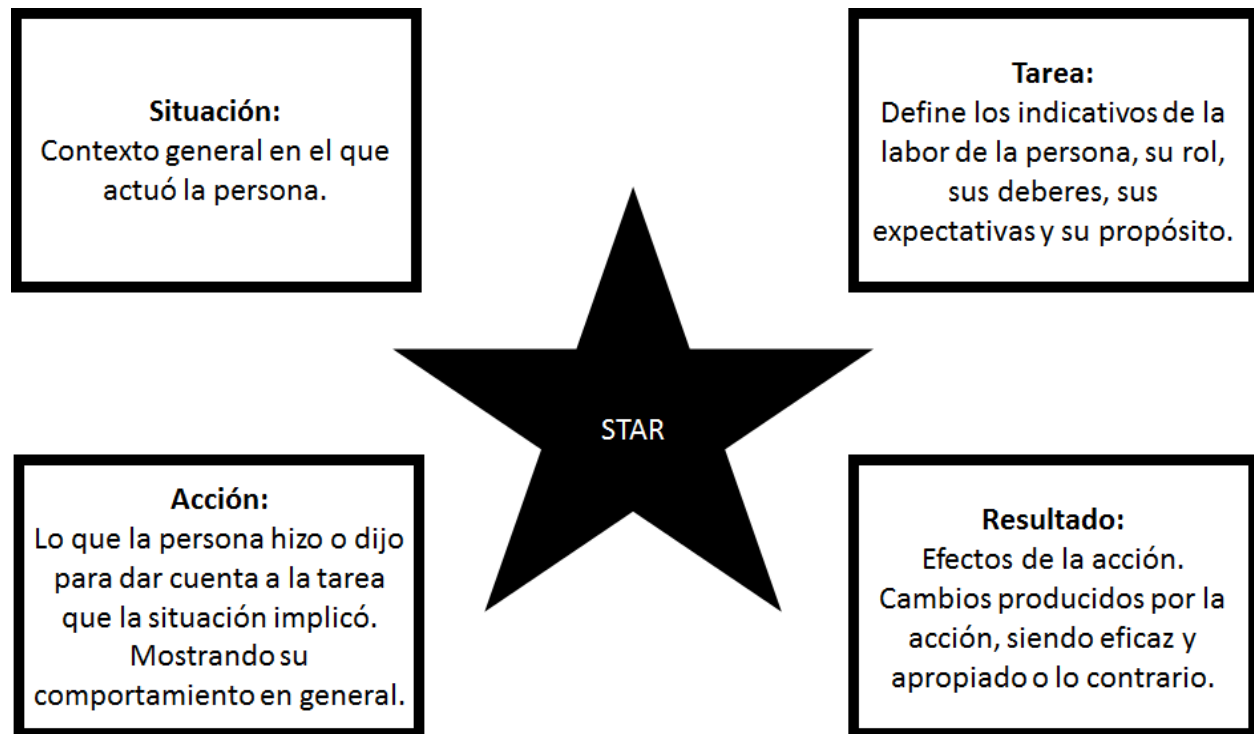
Por otra parte, la entrevista de eventos conductuales, se define como una entrevista dirigida y estructurada que tiene como objetivo obtener descripciones del comportamiento acerca del desempeño de una persona en una labor o trabajo en particular de la forma más detallada posible. Consta de 4 etapas en particular: Preparación, acogida del candidato o apertura, desarrollo de la entrevista y finalización o despedida (Torres, 2005).

Una técnica generalmente utilizada para apoyar este tipo de entrevista es el Método STAR (Situación, Tarea, Acción y Resultados), esta, consiste en la obtención de información específica a través de las preguntas de conducta propias de la entrevista, su objetivo principal es dar cuenta del desempeño o comportamiento futuro del trabajador, bajo la premisa de que actuaciones

previas pueden dar cuenta de escenarios de acción en actuaciones futuras (WorkSource, 2012).

En la *Figura 1*, se ilustra la naturaleza de la técnica según la explicación que postula

WorkSource (2012):



*Figura 1.* Ilustración de características de la Técnica STAR.

### **Escala tipo Likert.**

Con el objetivo de determinar cuáles eran los consultores con el más alto y más bajo rendimiento en la organización, se realizó una tabla simple que incluía los nombres de todos los consultores de la empresa, acompañada de una escala tipo Likert junto a cada uno, que permitió que la gerencia y la dirección general, bajo criterios propios y cualitativos, calificarán a los consultores en una escala de 1 a 5 en donde 1 era el rendimiento más alto y 5 el rendimiento más bajo. El formato utilizado se puede consultar en el Apéndice D, así como los formatos diligenciados y firmados.

**Panel de expertos.**

Según Escobar y Cuervo (2008) “El panel de expertos se define como una opinión informada de personas con trayectoria en el tema, que son reconocidas por otros como expertos cualificados en éste, y que pueden dar información, evidencia, juicios y valoraciones” (p. 29). Así mismo, el panel de expertos se usa en diversos campos de la psicología, como lo sustentan Kitamura y Kitamura en Escobar y Cuervo (2008), esta herramienta se sitúa “desde la medición de la confiabilidad de los profesionales en salud mental para evaluar la competencia de pacientes psiquiátricos respecto al consentimiento informado, hasta la validación del contenido de pruebas estandarizadas de altas especificaciones” (p. 29).

En esta sistematización, se realizó un panel de expertos que contó con la participación de 4 consultores de la firma expertos en el tema de consultoría, uno experto en tema de competencias, con el fin de validar las competencias clave y sus respectivos indicadores de conducta. La metodología utilizada para la realización de un panel de expertos es libre para cada investigador (Escobar y Cuervo, 2008). En esta medida, se desarrolló un panel en el cual surgieron diferentes discusiones sobre la pertinencia y relevancia de las competencias y, se incluyó un formato de validación para definir aquellos aspectos pertinentes y relevantes de cada una y sus respectivos indicadores de conducta. El formato de validación y los formatos de cada uno de los expertos diligenciados y firmados se pueden observar en el Apéndice E.

**Procedimiento.**

A continuación, se anexa la figura 2 que pretende ilustrar el proceso descrito exhaustivamente posteriormente.

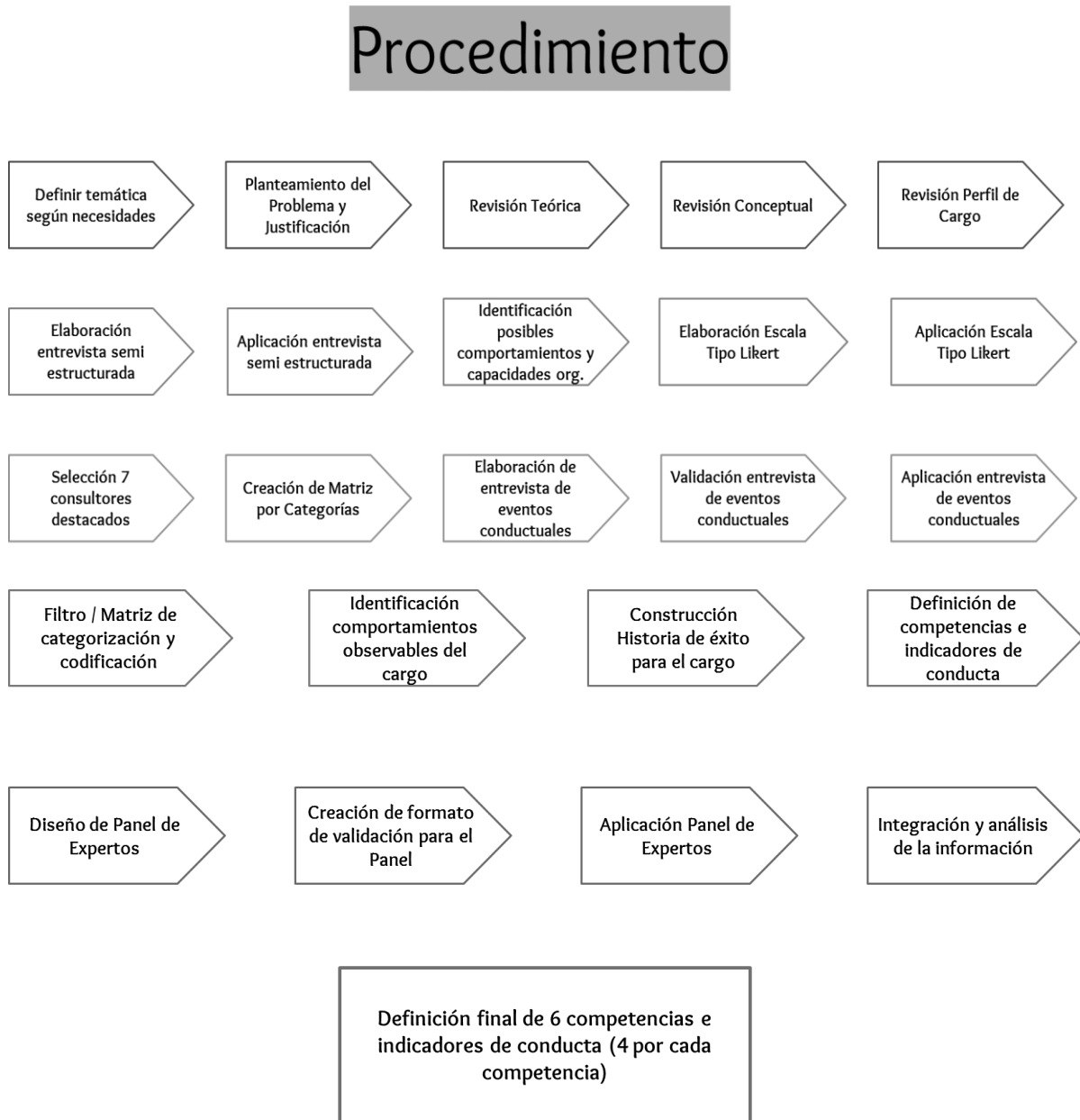


Figura 2. Ilustración procedimiento general.

En primer lugar, se definió la temática de la sistematización, teniendo como base las necesidades y problemáticas de la firma consultora, las cuales emergieron a partir de la lectura organizacional realizada en el primer semestre de 2016, en el marco de la práctica Mundo y Cultura del trabajo de la Pontificia Universidad Javeriana, Facultad de Psicología.

Posteriormente, se realizó el planteamiento de la problemática y se justificó con base en su pertinencia a nivel disciplinar, interdisciplinar, universitario, ético, social y organizacional.

Acto seguido, se realizó una revisión teórica exhaustiva acerca de los momentos históricos que ha tenido el trabajo y la psicología organizacional a lo largo del tiempo. Lo anterior, teniendo en cuenta el funcionamiento de las organizaciones en el pasado y en la actualidad, así como las condiciones sociales del contexto y autores clave sobre la temática. A su vez, se investigó acerca de los conceptos fundamentales inmersos en el área de las organizaciones en relación con las competencias laborales, el levantamiento de las mismas y los modelos de consultoría existentes en la actualidad.

Continuando, al tener claridad sobre dichos conceptos y teniendo en cuenta el perfil del cargo de consultor de la empresa, se construyó una entrevista semi estructurada, la cual se realizó, haciendo uso de consentimiento informado (Anexo B), al Director General y a la Gerente de Talento Humano de la empresa, con el fin de identificar las capacidades organizacionales y los posibles comportamientos asociados al cargo de consultor. Así mismo, se diseñó una escala tipo Likert la fue diligenciado por los mismos actores entrevistados anteriormente, se les pidió que bajo su propio criterio calificarán a los consultores con menor y mayor rendimiento dentro de la empresa, para posteriormente seleccionar aquellos 7 que tuviesen la mejor calificación, con el objetivo de incluirlos en la entrevista de eventos conductuales que se realizaría posteriormente.

Tras transcribir las entrevistas semi-estructuradas -las cuales se pueden consultar en su totalidad en el Apéndice F- utilizando la información obtenida y el perfil de cargo de consultor (Anexo A), creado durante la práctica Mundo y Cultura del Trabajo, se realizaron dos tablas en las que se definieron las capacidades organizacionales y posibles comportamientos asociados al cargo de consultor, estas, se pueden observar en el Apéndice G y H respectivamente. Teniendo

en cuenta esta información sumada al perfil de cargo y al sustento epistemológico de la sistematización, se construyó una matriz en la que se definieron 11 categorías en relación directa con 30 capacidades organizacionales y posibles comportamientos asociados al cargo de consultor, esta matriz se puede consultar en el Apéndice I. Lo anterior, con el objetivo de definir los focos temáticos de la entrevista de eventos conductuales que sería diseñada posteriormente, así como los de la matriz de codificación de la misma.

Luego, se realizó, con apoyo de los referentes teóricos y la matriz anteriormente nombrada, una entrevista de eventos conductuales a la luz de 11 categorías. La entrevista, tenía como objetivo recolectar información que permitiese definir los comportamientos observables del cargo de consultor en la organización. Es importante mencionar que esta, se sometió a un proceso de validación de expertos previo a su aplicación (Apéndice B). Posteriormente, se hizo contacto con los 7 consultores con mejor rendimiento (basándose en la escala Likert diligenciada por el Director General y la Gerente de Talento Humano), y se programaron diferentes reuniones con cada uno de ellos, en donde se realizaron y documentaron las entrevistas de eventos conductuales de 61 preguntas en total, realizadas con una duración promedio de 1 hora y haciendo uso de consentimiento informado (Anexo C).

En este punto, las capacidades organizacionales y los posibles comportamientos asociados al cargo de consultor se filtraron, derivando en 19 con el fin de integrar la información previamente obtenida. Tras la transcripción de cada una de las entrevistas de eventos conductuales -las cuales se pueden consultar en su totalidad en el Apéndice J- y teniendo en cuenta la totalidad de la información recolectada y la fundamentación bibliográfica, se procedió a la construcción de una matriz de codificación general, en la cual se incluyeron las categorías utilizadas en las entrevistas de eventos conductuales, las capacidades organizacionales y los posibles comportamientos

asociados y, una recuperación del lenguaje de las mismas con su respectivo análisis. A su vez, en la matriz, se extrajeron los comportamientos observables del cargo de consultor en la empresa.

Dicha matriz, se puede consultar en el Apéndice K.

Por último, se construyó la historia de éxito del consultor de la firma y se definieron las competencias propias del cargo y sus respectivos indicadores de conducta y tipos: De logro, impacto e influencia, gerencia, efectividad personal y cognición. Esto, se puede apreciar en su totalidad en el apartado de resultados de la presente sistematización.

Posteriormente se diseñó un panel de expertos en que se presentó la definición de cada una de las competencias, 12 en total, y sus respectivos indicadores de conducta, 4 por cada competencia los cuales se ubican del mínimo al máximo nivel de complejidad o desarrollo. Además, se realizó un formato de validación de competencias que incluía los criterios de pertinencia (que la competencia efectivamente se utilice con regularidad en el trabajo del consultor dentro de la firma) y relevancia (qué tan importante es la competencia e indicadores de conducta para el consultor en su quehacer cotidiano), así como un espacio para observaciones específicas para cada competencia e indicador de conducta. (Apéndice E).

Posteriormente, se programó una cita con cuatro expertos en el tema de competencias y consultoría, miembros de la organización, para llevar a cabo el panel. El día de la reunión, se empezó por contextualizar a los expertos acerca del propósito del panel y de la sistematización, se hizo entrega del formato de validación y se explicó cómo diligenciarlo. En este punto, se describió el concepto de competencia y se dio un ejemplo de la estructura de las mismas (definición e indicadores de conducta), para continuar con la explicación del modelo de consultoría en el que se sitúa la firma.

Prosiguiendo, se hizo una descripción del proceso en general y, a continuación, se expuso la historia de éxito del consultor de la firma, con las respectivas competencias asociadas a cada aspecto de la misma. Así mismo, se describió cada una de las competencias, sus definiciones e indicadores de conducta, generando un diálogo permanente entre los expertos que les permitió evaluar la información y de esta forma se enriqueció el panel obteniendo la información relevante para la construcción definitiva de las competencias y sus indicadores de conducta.

Finalmente, a partir de la información, recomendaciones y evaluaciones obtenidas en el panel de expertos, la matriz de codificación general realizada (Apéndice K) y la fundamentación bibliográfica de la sistematización se realizó la integración de algunas de las competencias y se desarrolló su definición final, concluyendo 6 en totales, incluyendo sus respectivos indicadores de conducta (4 por cada una). Estas, son tanto relevantes como pertinentes para que el consultor de la firma desempeñe adecuadamente su cargo y se conectan con el ADN, lenguaje y filosofía de la organización.



### Resultados

De acuerdo con lo descrito en el procedimiento, los resultados que se obtuvieron en la entrevista semi-estructurada dieron cuenta de aquellas capacidades organizacionales y posibles comportamientos asociados al cargo de consultor que podían ser determinantes para desempeñar su labor. Las capacidades organizacionales se muestran en la Tabla 1 y los comportamientos en la Tabla 2, en estas se incluye la descripción específica de cada uno. Por políticas de confidencialidad, en varios apartados se cambió el nombre de la persona por uno falso, esto se señala con un asterisco (\*) junto al nombre.

Tabla 1.  
*Posibles capacidades asociadas al cargo de consultor.*

<b>Capacidades organizacionales</b>	<b>Descripción</b>
Trabajo interdisciplinario Sinergia de equipos	Integrar a las unidades de negocio de la organización. Buscar sinergia en toda la empresa, aumentando la productividad y la eficacia.
Relaciones de excelencia con el cliente / Orientación hacia el resultado	Se crea una relación de valor que redunde en la satisfacción del cliente y la orientación al logro de todos los objetivos.
Compromiso organizacional	Garantizar al cliente el máximo compromiso para el logro de sus objetivos, asumiéndolos como propios.
Innovación organizacional	Construcción de una estrategia que va más allá de los estándares, crear propuestas novedosas.
Orientación hacia el cliente	La empresa se adapta a las necesidades de los diferentes clientes, creando “soluciones a la medida”. Analiza y comprende las necesidades del cliente.
Visualización de oportunidades de transformación/Orientación hacia el cliente y el resultado	La empresa genera soluciones a la medida que derivan en modificaciones del contexto. Su intervención puede resultar en un fortalecimiento significativo para la empresa.

Tabla 1.  
*Posibles capacidades asociadas al cargo de consultor.*

<b>Capacidades organizacionales</b>	<b>Descripción</b>
Liderazgo	Capacidad que tienen las personas que desempeñen cargos gerenciales dentro de la empresa para generar resultados e ingresos.
Innovación del contexto y del lenguaje Impacto e influencia	Modificar el contexto de las organizaciones. Cambiar una conversación acerca de la realidad y crear propuestas novedosas.
Relacionamiento estratégico	Crear relaciones de trabajo y de confianza con el cliente.
Compromiso/Orientación hacia el cliente/Sensibilidad interpersonal	Vincularse con el cliente de una manera emocional y ser responsable frente a sus necesidades.
Flexibilidad	Tener la capacidad de adaptarse frente a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana.
Generación de oportunidades/Negociación/Orientación hacia el resultado	Crear las oportunidades con los clientes para mejorar el negocio, los servicios y los ingresos.
Identidad organizacional	Utilizar el lenguaje organizacional, generando panoramas de oportunidades y transmitiendo el ADN.
Pensamiento Analítico	Ver el panorama completo y luego identificar las necesidades específicas. Co-construir posibilidades.
Orientación hacia el resultado/logro	Tener visión hacia el logro y actuar con coherencia para generar resultados extraordinarios.

Tabla 2.

*Posibles comportamientos asociados al cargo de consultor.*

<b>Posibles comportamientos asociados</b>	<b>Descripción</b>
Trabajo colaborativo	Llevar a cabo actividades laborales de carácter grupal que busquen el beneficio común.
Cumplimiento exitoso de metas Orientación hacia el resultado	El individuo se traza metas u objetivos a largo o corto plazo, que se cumplen satisfactoriamente y con excelencia.
Relaciones interpersonales laborales de bienestar/ Sensibilidad interpersonal/ Negociación	Se establecen relaciones mediadas por el respeto, la colaboración y el bienestar. Se generan estrategias de negociación para el logro de ganancias bidireccionales.
Disposición al reto	Estar dispuesto a enfrentarse a retos que exijan el máximo compromiso para el logro exitoso de los objetivos.
Pasión por el trabajo	Emoción e inspiración real del individuo por desempeñarse y comprometerse, exitosamente, en el posible con el logro de los objetivos organizacionales.
Disposición al servicio	El consultor contribuye a la transformación de la realidad personal, social y organizacional.
Participación	Estar siempre dispuesto y activo a la hora de enfrentar los retos y requerimientos de la organización.
Alto nivel de entendimiento o Discovery Orientación hacia el cliente	Comunicarse con el cliente teniendo en cuenta el contexto. Comprender e indagar por todo lo que sucede para crear oportunidades y soluciones.
Habilidades de comunicación	Comunicación abierta con el cliente y apropiación del lenguaje de la empresa, co-creando soluciones a los retos.
Creación de oportunidades y soluciones	Creación de oportunidades y soluciones que beneficien a las partes involucradas.
Toma de riesgos	Aceptar los retos y mantener la mente abierta frente a los diferentes contextos.
Transformación de la realidad o el contexto	Girar el contexto para crear nuevas oportunidades y soluciones.

Tabla 2.

*Posibles comportamientos asociados al cargo de consultor.*

<b>Posibles comportamientos asociados</b>	<b>Descripción</b>
Escucha fina/Escucha generosa	“Estar ahí” para el cliente, entender lo que comunica, comprender sin perder el foco.
Flexibilidad contextual	Adaptarse y fluir con el contexto, entender las diversas perspectivas.
Identidad organizacional	Entender e internalizar el dialecto y la filosofía organizacional para crear nuevas oportunidades.

Posteriormente, se realizó un ranking que permitió seleccionar aquellos consultores de la firma que se caracterizaban por tener un mayor rendimiento dentro de la organización. Lo anterior, se definió a partir del diligenciamiento de una escala tipo Likert, bajo el criterio del Director General y de la Gerente de Talento Humano de la empresa.

La Tabla 3 describe los promedios de las calificaciones dadas al rendimiento de los consultores. Siendo 1,0 el puntaje de mayor rendimiento y 5,0 el de menor rendimiento, se seleccionaron los 7 mejores con miras a realizar una entrevista de eventos conductuales que diera cuenta de los comportamientos y capacidades reales, de los mismos, en su quehacer cotidiano. Los 7 seleccionados tienen un asterisco al lado de su apellido, un asterisco junto al primer nombre corresponde a signo de cambio de nombre por confidencialidad.

Tabla 3.  
*Promedios calificación consultores firma de consultoría.*

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Calificación</b>
Carlos* Humberto Quintana*	Consultor	1,0
Miguel* Correal*	Consultor	1,5
Jaime* Ordúz*	Consultor	1,5
Armando* Laguado	Consultor	1,5
Alvaro* Garzón*	Consultor	2,0
Pablo* Ortíz*	Consultor	2,0
Lina* Chirivi*	Consultor	3,0
Lucía* María Uribe*	Consultor	3,0
Mario* Hennessey	Consultor	3,5
Yenny Pulido	Consultor	3,5
Carlos* Guillermo Restrepo	Consultor	3,5
Lucía* Cagueñas	Consultor	3,5
Miguel* Manzano	Consultor	4,0
Mireya* Polo	Consultor	4,5
Lucas* Ramírez	Consultor	5,0

A continuación, se desarrolló la entrevista de eventos conductuales, a partir de la creación de una matriz que incluía 11 categorías asociadas a los posibles comportamientos y capacidades organizacionales (Apéndice I), descubiertos en la entrevista semi-estructurada. Lo anterior, se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4.

*Definición de las categorías con las capacidades y posibles comportamientos asociados.*

<b>Categoría</b>	<b>Definición Categoría</b>	<b>Posibles comportamientos y capacidades asociados</b>
Relaciones	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor con otros, los modelos de relacionamiento personales, pensamientos e ideas acerca de los demás y las interacciones sociales cotidianas.	Generación de oportunidades Relaciones interpersonales laborales de bienestar
Cliente	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor específicamente con los clientes, los modelos de interacción, negociación, mantenimiento y venta de relaciones profesionales con los demandantes de los servicios de consultoría.	Relaciones de excelencia con el cliente Orientación hacia el resultado Orientación hacia el cliente Compromiso organizacional Compromiso Visualización de oportunidades de transformación Alto nivel de entendimiento
Resultados	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la obtención de resultados por parte del consultor y los procedimientos que encausan esta acción en su rol como consultor.	Orientación hacia el resultado Cumplimiento exitoso de metas y objetivos Disposición al reto Pasión por el trabajo Creación de oportunidades y soluciones Tomar retos
Flexibilidad	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a diferentes escenarios en los que pueda visualizarse la flexibilidad y adaptabilidad del consultor hacia situaciones específicas.	Transformación de la realidad o contexto Adaptabilidad Flexibilidad Contextual

Tabla 4.

*Definición de las categorías con las capacidades y posibles comportamientos asociados.*

<b>Categoría</b>	<b>Definición Categoría</b>	<b>Capacidades y Posibles comportamientos asociados</b>
Identidad	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas al reflejo de la identificación y proyecciones de características fundamentales de la empresa en sus relaciones sociales personales, con los clientes y en la organización en general.	Identidad Organizacional Innovación Organizacional Interés social
Trabajo en equipos	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la evidencia de trabajo colaborativo, en equipo y en interacción con otros compañeros de trabajo para la obtención de diferentes resultados organizacionales.	Trabajo interdisciplinario/Sinergia de equipos Trabajo colaborativo Participación
Impacto	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a generar transformación en el contexto y realidad tanto en organizaciones como en diferentes grupos sociales.	Innovación del contexto y del lenguaje
Pensamiento	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la forma de ver y analizar el panorama o contexto.	Relacionamiento estratégico Pensamiento analítico
Liderazgo	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la capacidad para manejar, coordinar y gestionar equipos o grupos.	Liderazgo

Tabla 4.

*Definición de las categorías con las capacidades y posibles comportamientos asociados.*

<b>Categoría</b>	<b>Definición Categoría</b>	<b>Capacidades y Posibles comportamientos asociados</b>
Comunicación	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a las formas y medios de recepción y transmisión de la información.	Escucha fina/Generosa Comunicación efectiva
Servicio	Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la disposición hacia el cliente y la satisfacción de sus requerimientos.	Disposición al servicio

Llegado a este punto, se generó un filtro que permitió pasar de 34 posibles comportamientos y capacidades organizacionales a 19, el cual se puede observar en el apéndice L. Así, luego de aplicar la entrevista de eventos conductuales a 7 consultores de la firma, se realizó una matriz de codificación general (Apéndice K), en la cual se incluyeron las categorías utilizadas en las entrevistas de eventos conductuales, las capacidades organizacionales, los posibles comportamientos asociados y, una recuperación del lenguaje de las mismas con su respectivo análisis. A su vez, en la matriz, se extrajeron los comportamientos observables del cargo de consultor en la empresa. El análisis del lenguaje realizado en la matriz se evidencia en la Tabla 5.



Tabla 5.  
Categorías y análisis.

Categorías	Análisis de la información
<b>Relaciones</b>	<p>Los consultores enfocan varios de sus recursos en la generación de una relación cercana e íntima con el cliente, a través de aspectos como el trabajo conjunto en el diseño, la creación de los proyectos y su aplicación. Además, diseñan propuestas que incluyen tanto los requerimientos y expectativas de los clientes como aquellas necesidades que no habían sido identificadas pero que se encuentran latentes en las dinámicas de la organización. Para esto, mantienen un diálogo y comunicación constante con el cliente, que les permite llegar a acuerdos que derivan en la apertura de nuevas oportunidades y ganancias bidireccionales.</p>
<b>Cliente</b>	<p>Los consultores de la firma generan relaciones de intimidad con el cliente, teniendo una mentalidad abierta que les permite co-construir soluciones y oportunidades, así como compartir espacios más allá de la relación laboral, que derivan en mayor confianza y lealtad del mismo hacia la organización. A su vez, los consultores asumen los retos del cliente como propios con el fin generar soluciones a la medida y de garantizar la satisfacción de este último, esto, identificando e interviniendo tanto las necesidades evidentes como las no evidentes.</p>
<b>Resultado</b>	<p>El consultor de la firma cumple exitosamente la mayoría de sus metas y objetivos, genera modificaciones que se mantienen a través del tiempo y produce resultados extraordinarios. Lo anterior, por medio del establecimiento de vínculos caracterizados por la confianza y la lealtad, la creación de soluciones a la medida para sus clientes, la utilización del lenguaje de la organización y la escucha activa de sus necesidades.</p>
<b>Servicio</b>	<p>El consultor de firma está disponible para los requerimientos tanto del cliente como de la organización y pone a disposición de los demás sus recursos, teniendo como fin la obtención de resultados.</p>

Tabla 5.  
Categorías y análisis.

Categorías	Análisis de la información
<b>Comunicación</b>	Los consultores de la firma cuentan con la capacidad de escuchar finamente los requerimientos expresados por el cliente y, a su vez, identifican las necesidades no evidentes del mismo. Enrolan, persuaden y convencen a los clientes con una visión en particular y crean conversaciones que se enmarcan en la transformación como fin.
<b>Flexibilidad</b>	Los consultores de la firma adoptan diferentes roles dependiendo de las necesidades de la organización y de los clientes. Más aún, ante situaciones de dificultad, se adapta al contexto con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos Para esto, disponen todos los recursos necesarios para la obtención de resultados extraordinarios.
<b>Identidad</b>	El consultor de la firma tiene una fuerte vinculación con la filosofía de la organización y utiliza el lenguaje de la misma para convencer y persuadir a los clientes con una visión específica. Además, crea soluciones novedosas y a la medida que buscan generar resultados extraordinarios enfocados en la transformación de personas, organizaciones y comunidades.
<b>Liderazgo</b>	Los consultores de la firma se caracterizan por tener experiencia en el manejo de grupos y la dirección de equipos, así mismo lideran talleres e intervenciones a diferentes niveles y escalas. Generan alianzas, conexiones y oportunidades de negocio, con el fin de obtener resultados extraordinarios y ganancias bidireccionales.
<b>Pensamiento</b>	Los consultores de la firma generan una visión panorámica de las organizaciones con el fin de integrar la totalidad de la información identificada, crean intervenciones y propuestas que dan cuenta tanto de las necesidades evidentes, expresadas por lo clientes, como de las no evidentes.

Tabla 5.  
*Categorías y análisis.*

<b>Categorías</b>	<b>Análisis de la información</b>
<b>Trabajo en equipo</b>	En la firma se trabaja conjuntamente, tanto con los diferentes consultores como con las unidades de negocio, en la creación y construcción de las propuestas e intervenciones a desarrollar. Se apoyan en el conocimiento de los demás, respetando los diversos puntos de vista y poniendo a disposición de los otros los recursos propios para la obtención de resultados.
<b>Impacto</b>	Los consultores tienen como foco la transformación del contexto para la obtención de resultados extraordinarios que se mantienen en el tiempo e impactan a organizaciones, personas y comunidades.

Luego, se determinaron y definieron las competencias y su tipo (de logro, impacto e influencia, efectividad personal, cognición y gerencia), así como sus respectivos indicadores de conducta. Las definiciones de las competencias se presentan en la Tabla 6.

Tabla 6.  
*Competencias tentativas, su tipo y definición.*

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Tipo</b>
Orientación hacia el logro	Asumir, con la máxima responsabilidad y compromiso, los retos, objetivos adoptados con el fin de garantizar los resultados esperados y pactados. Genera soluciones a la medida y contribuciones a corto y largo plazo tanto para el cliente como para la organización, por medio de la utilización del lenguaje, filosofía y herramientas de la misma, con el objetivo de crear vínculos e intervenciones caracterizadas por la confianza y la lealtad entre las partes.	Logro
Innovación	Realizar propuestas, proyectos e intervenciones que resulten novedosos e impactantes para los clientes y la organización, genera nuevas ideas y conocimientos en pro de fortalecer la marca y las relaciones laborales. Se reta a pensar en soluciones más allá de los estándares establecidos.	Logro

Tabla 6.  
*Competencias tentativas, su tipo y definición.*

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Tipo</b>
Búsqueda de información	Indagar sobre las dinámicas y problemáticas relacionadas con su trabajo y campo de acción para estar actualizado. Utiliza la escucha fina, la observación participante y las herramientas organizacionales con el fin de recolectar los datos necesarios para el desarrollo y la aplicación de las propuestas e intervenciones.	Logro
Iniciativa	Crear e implementar propuestas y soluciones de manera autónoma, respondiendo a diferentes retos y problemáticas relativos a las necesidades del cliente. Implica que el consultor trabaje proactivamente, consolide ideas e intervenciones con rapidez y excelencia, encaminando su acción a satisfacer los requerimientos del cliente y los objetivos de la organización, haciendo uso de los recursos necesarios para lograrlo.	Logro
Orientación hacia el cliente	Disposición permanente que se basa en escuchar al cliente, incluyendo los requerimientos del mismo y trabajando conjuntamente, para la construcción y desarrollo de las intervenciones a realizar. Conlleva a generar vínculos emocionales que trascienden el ámbito laboral y que tienen como fin establecer relaciones a largo plazo que se caracterizan por la lealtad del cliente y el compromiso por parte del consultor en relación al cumplimiento y satisfacción de las necesidades identificadas.	Impacto e influencia
Relaciones interpersonales	Construir relaciones caracterizadas por el respeto, el aprendizaje, la cooperación y el diálogo, que trascienden el ámbito laboral buscando la apertura de oportunidades y alianzas. Se basa en la lealtad, confianza y compromiso para generar vínculos afectivos de largo plazo.	Impacto e influencia
Pensamiento analítico	Comprender una situación a través de procesar, interpretar e interrelacionar las diferentes variables de una problemática o situación, con el fin de identificar las necesidades evidentes y no evidentes del cliente y de crear una estrategia que integre la información recolectada.	Cognición

Tabla 6.  
*Competencias tentativas, su tipo y definición.*

<b>Competencia</b>	<b>Definición</b>	<b>Tipo</b>
Enrolamiento	Generar compromiso, por parte del cliente y los trabajadores, con una idea en particular, a partir de la utilización del lenguaje, la filosofía y las herramientas de la organización. Persuade, convence y crea conversaciones que se enfocan en la transformación del contexto y las múltiples posibilidades de acción para generar resultados extraordinarios.	Impacto e influencia
Negociación	Generar acuerdos con el cliente que permitan realizar intervenciones que incluyan los descubrimientos del consultor y la apertura de nuevas oportunidades. Desarrolla estrategias a partir diálogo y comunicación constante con el cliente, con el fin de establecer propuestas y tomar decisiones que deriven en ganancias bidireccionales.	Impacto e influencia
Transformación organizacional	Generar cambios no solo en las dinámicas organizacionales sino en la realidad de los clientes. Da lugar a modificaciones que se mantienen a través del tiempo y repercuten en la obtención de resultados que tienen un impacto tanto a niveles intra como extra-organizacionales. Se involucra en proyectos que aportan al país, la sociedad y sus problemáticas actuales.	Gerencia
Planeación y seguimiento	Manejar, coordinar, dirigir equipos y generar estrategias de intervención y gestión, asumiendo proyectos y responsabilidades enfocados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y del cliente con excelencia. En el proceso, refleja y transmite la filosofía de la organización, motiva al equipo, crea sentido de pertenencia y promueve un ambiente.	Logro
Trabajo colaborativo	Trabajar conjuntamente con los clientes, las diferentes unidades de negocio y los demás consultores, con el fin de realizar propuestas e intervenciones que abarquen las necesidades del cliente, enfocadas en la creación de soluciones novedosas para el mismo. Implica la formación de relaciones laborales de bienestar, que se basan en la cooperación, coordinación, comprensión y el respeto con el otro, para la obtención de los objetivos organizacionales.	Gerencia

A continuación, en la Tabla 7 y la Figura 3, se presenta la historia de éxito del consultor de la firma, basada en las competencias definidas y utilizada en el panel de expertos.



Figura 3. Historia de éxito y competencias finales.

Tabla 7.  
*Historia de éxito consultor de la firma.*

<b>Historia de éxito del consultor</b>	
Logra intimar con el cliente	Crea relaciones de largo plazo con el cliente, a través del establecimiento de vínculos afectivos que le permiten trascender la relación laboral y lograr cercanía e influencia, lo que le permite conocer con profundidad las necesidades no evidentes del cliente y responder con propuestas e intervenciones novedosas, co-construidas y negociadas con el mismo.
Enrola a sus interlocutores	Logra establecer redes de contactos (tanto clientes como compañeros de trabajo) a quienes convence a través de la utilización de conceptos del lenguaje organizacional y de crear posibilidades más allá de la ganancia económica, logrando comprometerlos con las ideas, propuestas e intervenciones que se llevan a cabo.
Diseña soluciones a la medida	Construye propuestas novedosas que se alinean con las características y necesidades específicas de cada uno de sus clientes, apoyándose en el trabajo colaborativo y teniendo en cuenta la información obtenida durante el proceso, con el fin de elaborar una estrategia integral y de alto impacto. Se compromete con la necesidad del cliente, adoptando su reto, y le entrega una propuesta elaborada a través del análisis de información y de la creación de valor por medio de trabajo colaborativo y de conectar el ADN de la firma con los objetivos del cliente.
Explora y analiza el contexto	Indaga a profundidad logrando extraer la información más relevante con respecto a los requerimientos del cliente, utiliza la escucha activa y el pensamiento analítico para generar propuestas co-construidas con el cliente que resulten en procesos de intervención innovadores y de impacto.
Genera resultados extraordinarios	Se enfoca en co-crear conversaciones y experiencias con el cliente y su equipo, a partir del uso del lenguaje, filosofía y herramientas de la empresa, que derivan en múltiples posibilidades de transformación del contexto y generan impacto en las organizaciones, personas y comunidades. Lo anterior, con el fin de satisfacer las necesidades identificadas y cumplir los objetivos de la intervención con el máximo compromiso, generando resultados y relaciones comerciales de valor que son sostenibles a largo plazo.

Finalmente, integrando la totalidad de la información recolectada durante el proceso y las sugerencias y correcciones, propuestas por los 4 participantes del panel de expertos, se definieron las competencias finales, con sus respectivos indicadores de conducta, de un consultor de la firma para desempeñar adecuadamente su trabajo. Esto se evidencia en las Figuras 4, 5, 6, 7, 8 y 9 que se exponen a continuación, respectivamente.

## Enrolamiento

Genera compromiso con una visión en particular, dentro de sus relaciones laborales. Utiliza, el lenguaje, la filosofía y las herramientas organizacionales para persuadir, convencer y crear conversaciones que se enfocan en la transformación del contexto y las múltiples posibilidades de acción. Esto, con el fin de abrir de nuevas oportunidades y lograr acuerdos que hagan posible la obtención de resultados extraordinarios.

1. Hace uso del lenguaje, la filosofía y las herramientas organizacionales en sus interacciones, para lograr acuerdos satisfactorios.

2. Crea propuestas, intervenciones y estrategias enmarcadas en la filosofía de la organización. A partir del establecimiento de acuerdos enfocados en el cumplimiento de los objetivos pactados

3. Transmite la filosofía organizacional, con el fin de comprometer a los implicados en la relación con la visión organizacional. Genera la apertura de oportunidades y logra cerrar la minoría de las mismas.

4. A través de la filosofía, el lenguaje y las herramientas de la firma, compromete a los implicados en la relación con la visión organizacional. Genera la apertura de oportunidades y logra cerrarlas en su mayoría

Figura 4. Competencia Enrolamiento.



## Diagnóstico organizacional o del contexto-contenido

Indaga, autónoma y proactivamente, sobre las dinámicas y problemáticas relacionadas con su trabajo y campo de acción para estar actualizado. Recolecta la información necesaria, para desarrollar propuestas, intervenciones y soluciones a la medida, a partir de la escucha fina, la observación y las herramientas disponibles. Adopta los retos organizacionales y se preocupa por identificar las necesidades tanto evidentes como no evidentes, con el fin de construir una estrategia que integre la información recolectada.

1. A partir de la indagación constante y del uso de la observación y la escucha fina, crea propuestas e intervenciones que se enfocan en dar soluciones a las problemáticas organizacionales.

2. Genera diagnósticos y estrategias estandarizadas que incluyen la información que ha recolectado a partir de la observación y la escucha fina.

3. Crea, de manera autónoma y teniendo en cuenta las tendencias en temas de consultoría, propuestas que buscan generar tanto resultados como soluciones a las diversas necesidades identificadas, por medio de la escucha fina, las herramientas organizacionales y la observación.

4. Es proactivo y autónomo en su actuar y recolecta información por medio de la escucha fina, las herramientas organizacionales y la observación. Interpreta las necesidades tanto evidentes como no evidentes de las organizaciones y construye estrategias y propuestas actualizadas e integrales que le permiten encontrar soluciones para las problemáticas identificadas.

Figura 5. Competencia Diagnóstico organizacional o del contexto-contenido.

## Transformación

Modifica las dinámicas organizacionales y la realidad contextual, dando lugar a resultados que se mantienen en el tiempo y generan impacto tanto a niveles intra como extra-organizacionales. Se involucra en proyectos que aportan al país, las organizaciones, la sociedad y sus problemáticas actuales, retándose a construir propuestas, proyectos, soluciones e intervenciones que resulten novedosos y se enmarquen en la filosofía de la firma.

1. Crea conversaciones que tienen como foco las posibilidades de transformación de la realidad y el contexto organizacional.

2. Se basa en las múltiples posibilidades para crear soluciones y construye propuestas estandarizadas dando respuesta a las problemáticas identificadas.

3. A partir de la creación de intervenciones novedosas, genera modificaciones en las diversas realidades contextuales, que se mantienen en el tiempo, y derivan en soluciones satisfactorias para las partes involucradas.

4. Genera intervenciones y soluciones que trascienden lo estandarizado, se mantienen en el tiempo y modifican e impactan tanto las realidades inmersas dentro de las organizaciones como las dinámicas intra y extra-organizacionales. Se involucra en proyectos sociales que buscan producir resultados positivos para el país.

Figura 6. Competencia Transformación.

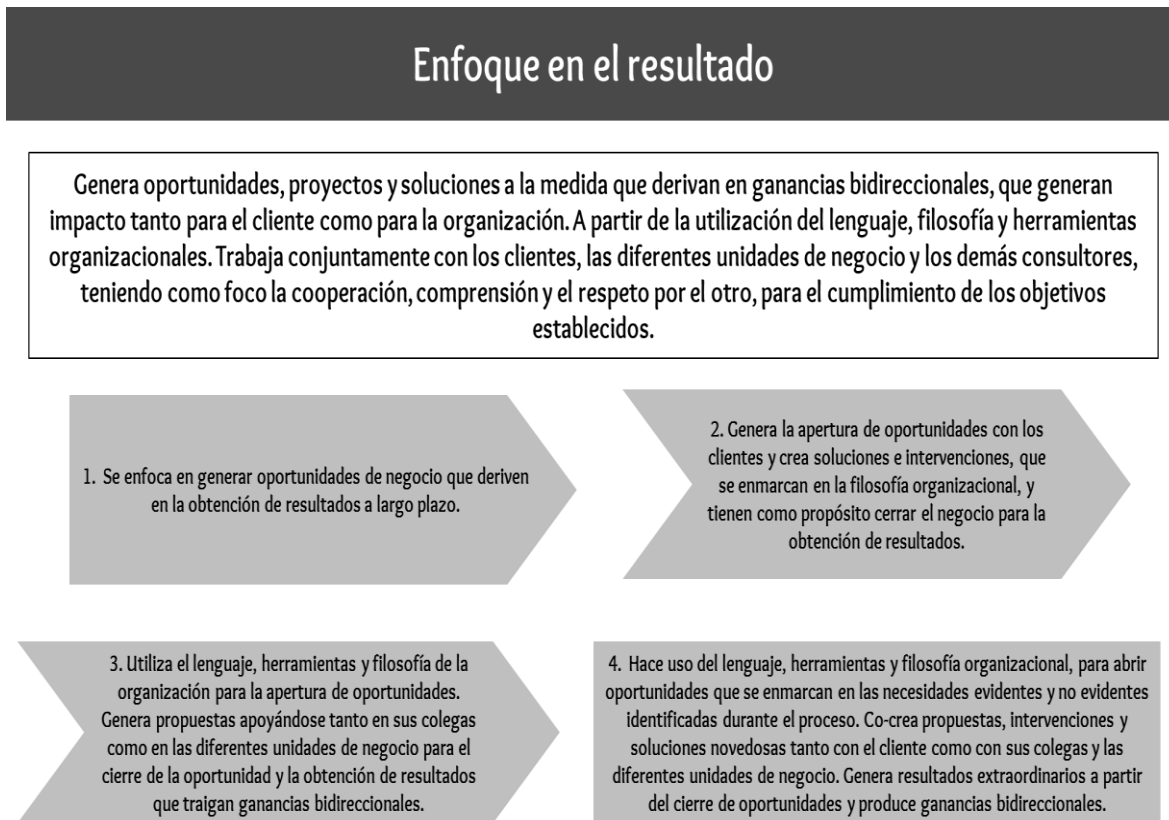


Figura 7. Competencia Enfoque en el resultado.

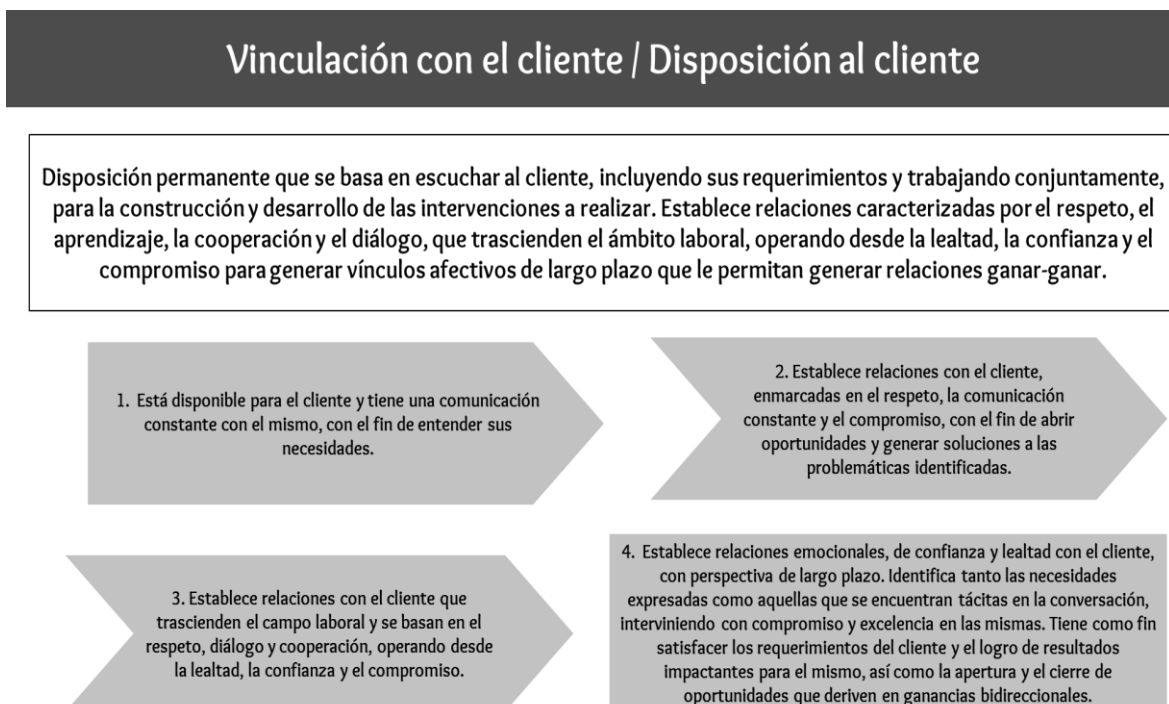


Figura 8. Competencia Vinculación con el cliente/Disposición al cliente.

# Liderazgo

Dirige y coordina equipos promoviendo un ambiente laboral de bienestar y productividad; gestiona estrategias de intervención y proyectos enfocados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el proceso, refleja y transmite la filosofía de la organización, inspirando a los involucrados y creando sentido de pertenencia con la misma

1. Asume proyectos y responsabilidades enfocados en el cumplimiento de los objetivos establecidos.

2. Hace seguimiento al equipo y se esfuerza por que los objetivos se cumplan, generando resultados positivos para las partes involucradas.

3. Coordina, maneja y dirige al equipo con el fin de generar estrategias para el cumplimiento de los objetivos, caracterizados por la máxima excelencia y compromiso. Genera la apertura de oportunidades y la obtención de resultados tanto para el cliente como para la organización.

4. Hace uso del lenguaje de la organización con el objetivo de inspirar a los compañeros de trabajo, crear sentido de pertenencia, contribuir a un ambiente laboral de bienestar y cumplir las metas establecidas en los procesos llevados a cabo. Lidera al equipo y genera el cierre de negocios y la obtención de resultados extraordinarios, caracterizados por la excelencia y el compromiso, que generan ganancias para las partes involucradas.

Figura 9. Competencia Liderazgo.

### **Discusión**

A partir de los hallazgos encontrados y en relación a la fundamentación teórica realizada, se desarrollará la presente discusión.

En primera instancia, se sitúa el rol del psicólogo dentro de las organizaciones y su importancia dentro de las mismas, en el diseño, construcción y aplicación de herramientas integrales, tales como el levantamiento de competencias, para contribuir significativamente a la estructuración interna de los procesos empresariales respondiendo a las nuevas dinámicas del mundo globalizado, la flexibilización laboral, los nuevos valores económicos, culturales y laborales, las nuevas formas de organización de las empresas y sus formas de operar (Corredor, 2004). El presente trabajo se apoyó en una investigación etnográfica que determinó aquellas condiciones contextuales, inherentes a la organización y a las características de sus procesos y sus trabajadores. En este sentido, el primer paso llevado a cabo en el proceso consistió en conocer a la organización, sus dinámicas, líneas de relacionamiento, cadenas de mando y modo de operación con el fin de posteriormente, establecer competencias que se alinearan con la filosofía de la misma y que respondieran a sus necesidades específicas.

Tal como afirman Fernández y Baeza (2002) para el levantamiento de competencias se tuvo en cuenta que “la identificación de las mismas debe ser específica para la organización en particular, es necesario identificar un conjunto de comportamientos reales y observados que correspondan a comportamientos “deseados” y probablemente exitosos y contributorios para la organización” (p. 146). Por tanto, se definió un proceso que involucró a los actores de esta organización, teniendo en cuenta su contexto y utilizando la información recolectada dentro de la misma.

Así mismo, el objetivo de la sistematización, respondió a la necesidad de la empresa y sus miembros para adaptarse de la mejor manera posible a las nuevas condiciones globales, propias de las nuevas formas de trabajo presente en la organización, como por ejemplo, la autogestión y la falta de estructuración interna que deriva en la poca claridad de las capacidades para desempeñarse en el cargo de consultor. La definición de competencias se planteó como una solución a las diversas problemáticas ligadas a la organización, tales como: Bajo desempeño laboral, desconocimiento de los cargos y de las funciones asociadas a los mismos, desorganización y desconexión de los procesos internos, ingreso de personal no capacitado para el cargo de consultor, abandono imprevisto de labores, alta rotación, entre otros.

Por otra parte, durante el proceso, se determinó que el modelo de consultoría de la firma, (de aquí en adelante SCG) es semi-personalizado y personalizado. En el primero, tanto el cliente como el consultor realizan un diagnóstico conjunto de la organización, este último ingresa para hacer uso de diversas herramientas con ayuda de la empresa y de sus miembros, con el objetivo de realizar una lectura adecuada para el desarrollo de un plan de acción apropiado. En el segundo, los clientes le solicitan al consultor la determinación de una o varias necesidades de la organización, el rol del consultor, consiste en descubrir aquellos aspectos que no están funcionando de manera adecuada, para generar programas y planes de acción que funcionen como solución a las necesidades encontradas (Shein, 1999).

Dentro de la firma SCG, los consultores se enfocan en generar diagnósticos que dan cuenta de las necesidades evidentes y no evidentes de los clientes y las organizaciones. Esto, a partir de la escucha fina, la observación y el uso de herramientas organizacionales que operan como mecanismos para crear soluciones a la medida y “resultados extraordinarios”, tal como se expresa en las entrevistas realizadas. Es de gran importancia mencionar que no siempre se

identifican las necesidades no evidentes, por lo cual, el diseño de la propuesta e intervención se basa únicamente en los requerimientos expresados por el cliente y la organización, en la aplicación de diversas herramientas y planes de acción. Es por esto, que se plantea que la organización utiliza tanto el modelo de consultoría personalizado como el semi-personalizado, anteriormente definidos.

Así mismo, en SCG, la consultoría se constituye como un proceso de interacción entre el cliente y el consultor que permite la compra-venta de productos y servicios. También, en un acto negociación en el cual se busca la satisfacción de las necesidades del cliente y la organización (Kubr, 1999), así como la ganancia bidireccional entre cliente y firma consultora. Lo anterior, a través de la creación de propuestas e intervenciones que generen resultados que se mantengan a largo plazo y que impacten en el contexto y la realidad de manera positiva y significativa.

En adición, dentro de la consultoría, se ha comprobado que el éxito de un consultor depende de las competencias que utilice durante la realización de su labor (Antinorsi, 2010). En el proceso llevado a cabo, para realizar la definición de competencias con el fin de desempeñar adecuadamente el cargo de consultor en la firma SCG, se tuvieron como referentes principales, autores como McClelland, Alles y los trabajos de HayGroup.

Alles propone 4 pasos fundamentales para el levantamiento de competencias: “definir la visión y misión de la empresa, determinación de las competencias por la máxima dirección de la compañía, prueba de las competencias con un grupo de máximos ejecutivos de la organización y validación de las competencias” (2002, p. 90). A su vez, McClelland, en HayGroup (2008) propone la entrevista de incidentes críticos para la determinación de las conductas/comportamientos observables que permiten el éxito de un trabajador en su labor. Por último, para HayGroup, como se cita en Castejón y Zamora (2001) existen 6 tipos de

competencias de: Logro y acción, ayuda y servicio, influencia e impacto, gerenciales, cognoscitivas y de eficiencia personal.

Siguiendo a Alles, en el procedimiento llevado a cabo se realizaron entrevistas semi-estructuradas al Director General y a la Gerente de Talento Humano de la empresa, con el objetivo de indagar por la visión y misión de la organización, y en un análisis posterior, determinar las capacidades organizacionales y posibles comportamientos asociados al cargo de consultor. Después, se utilizó la entrevista de eventos conductuales, como lo sugiere McClelland y HayGroup, con los 7 mejores consultores de la organización, con el fin de validar y determinar los comportamientos observables del consultor de la firma SCG.

Paso seguido, se diseñó la historia de éxito de un consultor de la firma, siguiendo a HayGroup (2008) y se determinaron las competencias y sus respectivos tipos e indicadores conductas. Estas, 12 en total, se sometieron a un proceso de validación, sugerido por la totalidad de autores mencionados desde Alles (2002) hasta HayGroup (2008) que consistió en un panel de expertos con los 4 mejores consultores de la organización, uno de ellos experto en competencias. Finalmente, se definió un modelo de competencias para el consultor de SGC compuesto por 6 competencias con sus respectivos indicadores de conducta y niveles de complejidad. El desarrollo se describe a profundidad en el apartado procedimiento de la presente sistematización y sus resultados se pueden observar a gran escala en la matriz general presentada en el Apéndice K.

A partir de este proceso, surgieron los hallazgos que dieron respuesta a la pregunta: ¿Cuáles son las competencias que requiere un consultor para desempeñarse adecuadamente en la firma consultora? Las competencias finales fueron: Enrolamiento, Diagnóstico Organizacional o del Contexto-Contenido, Transformación, Enfoque en el Resultado, Disposición al cliente y

Liderazgo. Cada una de ellas responde tanto a la totalidad de resultados, codificaciones y análisis realizados, como al ADN de la organización, entendido como la filosofía y lenguaje de la empresa, las características de la misma y sus trabajadores. Las definiciones e indicadores de conducta de cada una de ellas se pueden consultar en el apartado de resultados de la presente sistematización.

“Enrolamiento”, se definió como una competencia que se sitúa como el *core* del negocio e implica el establecimiento de relaciones que trascienden el campo laboral y que generan la apertura de oportunidades en pro del crecimiento de la firma. La palabra “enrolar” es parte del lenguaje organizacional y significa para los miembros de la empresa la generación de compromiso de otros y de sí mismo con una visión en particular, en las entrevistas fue común encontrar varias alusiones a este término.

Por otra parte, la competencia “Diagnóstico Organizacional o del Contexto-Contenido”, integra el procedimiento que se lleva a cabo en la empresa, con miras a identificar las necesidades tanto evidentes como no evidentes del cliente y de las organizaciones para el posterior diseño, intervención y creación de estrategias que deriven en resultados extraordinarios para la empresa. Son varias las habilidades, aptitudes, cualidades y actitudes que un consultor debe integrar para lograr esta capacidad, entre ellas, la escucha fina y generosa, el análisis de la información, entre otras.

Continuando, la competencia de “Transformación”, se enfoca en el cumplimiento de la misión de la empresa: transformar personas, individuos y comunidades. Todo esto, centrándose en la modificación de las dinámicas presentes en el interior de las organizaciones y generando un impacto significativo que busca un mayor bienestar de los involucrados y en resultados positivos a gran escala. De la mano con esta competencia, se ubica la de “Enfoque en el Resultado”, ya



que, se basa en la capacidad de los consultores para producir ganancias bidireccionales por medio de la negociación, la iniciativa, así como de las diferentes propuestas e intervenciones, logrando así consecuencias positivas para todas las partes.

Luego, se encuentra la competencia “Disposición al Cliente”, basada en la capacidad del consultor para orientar sus recursos y los de la organización para el cumplimiento de los objetivos pactados y los requerimientos del cliente. Finalmente, la competencia “Liderazgo” se enfoca en la capacidad del consultor para coordinar, manejar y gestionar equipos involucrando el ADN organizacional en la totalidad del proceso.

Con relación a lo anterior, se evidenció que aunque las competencias son relevantes y necesarias para desempeñar adecuadamente el cargo de consultor en SCG, según el panel de expertos realizado, su correspondencia con la realidad en algunos casos es muy baja. Esto quiere decir, que algunos de los indicadores propuestos para cada competencia no se reflejan en los trabajadores de la firma. Sin embargo, se concluyó que estas competencias, con sus respectivos indicadores, eran indispensables para la ejecución superior en el cargo y, por lo tanto, se debían generar modificaciones con base a los resultados obtenidos, de manera que el cargo del consultor se logre desempeñar con excelencia dentro de la firma.

Por otra parte, durante el panel de expertos se descubrió que los consultores no involucran todo el potencial de sus competencias a nivel intra organizacional tanto como con los clientes. En este sentido, la imagen de consultor que se proyecta fuera de la organización no se corresponde con la que se evidencia dentro de la misma.

En este orden de ideas, se consideran algunas recomendaciones que tienen relación con la sistematización realizada: Generar estrategias que permitan a la totalidad de los consultores de la firma SCG llegar al último indicador de conducta de cada competencia, es decir, aquel que tiene

el más alto nivel de complejidad, con el objetivo de garantizar la máxima excelencia en las propuestas, intervenciones y resultados. A su vez, se propone generar coherencia con relación al cargo de consultor dentro y fuera de la organización, de manera que las competencias planteadas se involucren en su máximo potencial tanto a nivel intra como extra organizacional.

Además, se sugiere a la empresa que utilice la información de la presente sistematización para avanzar hacia la creación de un modelo de gestión por competencias, desde la selección hasta la totalidad de procesos organizacionales, que le permita contratar personal ampliamente capacitado para el cargo específico y que funcione en pro de generar resultados extraordinarios para la organización. Así mismo este modelo le permitirá, a la organización, evaluar a sus trabajadores de manera objetiva y basándose en criterios específicos, así como otras posibilidades que se pueden abrir con el uso de las competencias laborales. Por último, se espera que los resultados del presente trabajo de grado, se utilicen en estrategias que se enfoquen en la solución de las problemáticas encontradas durante el proceso, las cuales fueron nombradas anteriormente.

Por otra parte, es importante mencionar que el alcance que se obtuvo en la sistematización fue específicamente la definición de competencias con sus respectivos indicadores de conducta para el cargo de consultor en SCG. Su impacto sucede a nivel de la totalidad de la firma SCG, en consultores, dirección general y área de talento humano. Esto, ya que en el proceso se dio cuenta de las competencias necesarias para el adecuado desempeño de un consultor miembro de la firma, clarificando las habilidades, aptitudes, actitudes y cualidades relativas al cargo. Lo anterior, eleva el conocimiento sobre el cargo a nivel de toda la organización, derivando en la posibilidad de conectar con mayor precisión las capacidades del consultor con los procesos internos y las funciones que se asignan al cargo, así como, limitar el ingreso de personal que no

haya desarrollado las competencias suficientes para desempeñarse adecuadamente en el mismo, eliminando el riesgo de alta rotación y abandono imprevisto de labores.

A su vez, dentro de las limitaciones encontradas durante el desarrollo del presente proyecto se encuentran la dificultad que existió para establecer citas con los consultores y administrativos, debido a su poca disponibilidad de agenda. Adicionalmente, el tiempo que tomó llevar a cabo cada uno de los diferentes momentos de la sistematización, también se sitúa como una limitación que generó presión temporal, teniendo en cuenta que cada proceso era necesario para desarrollar el siguiente y requería jornadas exhaustivas de recolección, análisis y organización de la información, así como la definición de resultados. Como consecuencia de esto fue imposible avanzar en procesos más allá de la definición de competencias e indicadores de conducta, tales como la selección por competencias o la evaluación de desempeño basado en las mismas.

Así pues, para trabajos posteriores de sistematización, vinculados con la definición de competencias, recomendamos la realización de investigaciones etnográficas a profundidad, que permitan tener una visión completa de la organización, su contexto y formas de operación. Lo anterior, dando lugar a procesos de levantamiento de competencias que se alineen con la filosofía de la misma y den cuenta de sus necesidades. Estos deben desarrollarse de manera integral e incluyendo diferentes referentes teóricos con amplia experiencia en el tema, la lectura organizacional, las herramientas que se consideren necesarias y las voces y experiencias concretas de los múltiples actores organizacionales relacionados con el procedimiento. A su vez, se sugiere la consolidación de planes de acción y cronogramas que respondan a la necesidad de contar con el tiempo suficiente para llevar a cabo todo el proceso, teniendo en cuenta que la disposición de tiempo de los trabajadores suele ser reducida. Del mismo modo, invitamos a que la realización de este tipo de trabajos se haga con miras al desarrollo de un modelo de gestión por

competencias dentro de las organizaciones, que les permita a las mismas la estructuración de sus procesos y la garantía de resultados positivos.

En la misma línea, precisamos que los límites entre capacidades organizacionales y competencias no siempre son claros y es necesario profundizar exhaustivamente tanto en su interpretación teórica como en la inscripción de un concepto en alguna de dichas categorías, incluso, en la presente sistematización surgen interrogantes que apuntan a la necesidad de seguir profundizando en la empresa, sus dinámicas y los discursos de los trabajadores, así como en la bases teóricas, para determinar con certeza la naturaleza de los conceptos definidos en los resultados, ya sea como competencias o como capacidades organizacionales.

Para concluir, es pertinente mencionar que la presente sistematización, al ser compartida con los miembros principales de la organización obtuvo acogida, ya que el Director General, la Gerente de Talento Humano y varios consultores, reconocieron que las competencias planteadas se conectaban directamente con el ADN de la organización y también con la realidad y el contexto en el que se encuentra inmersa la misma. Igualmente, concluyeron que la implementación de las competencias, con sus respectivos indicadores de conducta, sería de gran utilidad para el desarrollo de diferentes procesos empresariales y la estructuración interna de la empresa.

### Referencias

- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional. *Revista Colombiana de Psicología*, (11).
- Alles, M. (2007). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. (Ediciones Granica SA. Buenos Aires: Argentina.
- Alles, M. (2002). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica SA. Buenos Aires: Argentina.
- Alles, M. (2006). Selección por competencias. Ediciones Granica SA. Buenos Aires: Argentina.
- Antaki, C & Íñiguez, L. (1998). Análisis del Discurso. *Revista Anthropos*. (177).
- Antinorsi, M. (2010). Consultoría interna: Asesorarse con los nuestros. *Debates IESA*. 15 (3).
- Cabrera, P., Larraín, A., Moretti, R., Arteaga, M., & Energici, M. (2010). La formación en Psicología desde una perspectiva de competencias. Una contribución para el mejoramiento de la formación universitaria en Chile. *Calidad en la Educación*, 33.
- Castro, E. & Sehk, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales. Bogotá: Editorial Norma.
- Castejón, H. y Zamora, M. (2001). Perfil de competencias del grupo participante en el programa de Eficiencia Personal y Laboral (EPYL) *Omnia*. 7 (1-2), 2001.
- Camejo, A. J. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia: revista interdisciplinar*. (8)
- Chiavenato, Idalberto (2000). Avances y desafíos en la administración de recursos humanos en el nuevo milenio. En: Congreso Internacional: Avances y Desafíos en la Administración de

- Recursos Humanos al inicio del Tercer Milenio. San José: Editorial Universidad de Costa Rica
- Corredor, Carlos. (2004) Papel del trabajo en el contexto de la globalización. *Revista Porik An.*
- Dávila, J. (2013) Capacidades organizacionales: dinámicas por naturaleza. *Cuadernos de Administración.* 26 (47). Facultad de ciencias económicas y administrativas. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Escobar, J. y Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición.* (6).
- Etkin, J. (2006). La organización viable. En: Gestión de la complejidad en las organizaciones: La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensable. Granica: Buenos Aires.
- Fernández y Baeza (2002) Aplicación del modelo de competencias: Experiencias en algunas empresas chilenas. *Revista Pyskhe.* 11 (2).
- Flétcher, D. (2000). Globalización y mercado de trabajo en Colombia: algunas consideraciones en el marco de la flexibilización laboral. *Revista UNAB.* 5 (10).
- HayGroup. (2008). Gestión integral de recursos humanos: Modelo de gestión por competencias; Hay Selección. Recuperado el 25 de octubre de 2016 de: <http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). Los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación científica. En *Metodología de la investigación.* Mexico D.F.
- Kubr, M. (1999). La consultoría de empresas: Guía para la profesión. México: Limusa.
- Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C., Moreno-Pino, M y García-Vidal, G. (2014). De las gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial,* 35 (3).

López, E. Sepúlveda, C. y Arenas, H. (2010). La consultoría en gestión humana en empresas medianas. *Estudios gerenciales*. 25 (114)

Ministerio de Educación, (2003). Articulación de la Educación con el Mundo Productivo. Bogotá: Colombia.

Ministerio de la Protección Social. (2006). Ley Número 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones.

Morocho, L. (2002). La psicología organizacional y los retos del nuevo milenio. *Revista Liberadit*. 8 (8)

OIT (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Uruguay: OIT/Cinterfor. Recuperado en Julio 22 del 2016 de: <https://www.oitcinterfor.org/publicaci%C3%B3n/40-preguntas-sobre-competencia-laboral>

Pardo, L., Huertas, M. (2014). La gestión de las organizaciones: Una perspectiva desde la complejidad. *Revista Internacional de Economía y Gestión de las Organizaciones* 3 (2).

Parker, I. (2005) Psicología cualitativa: Introducción a la investigación. McGraw-Hill, Nueva York: Estados Unidos de América.

Pontificia Universidad Javeriana (2013) Acuerdo No. 576 del Consejo Directivo Universitario, 26 de abril de 2013.

Pulido, H. (2001) Hitos de la psicología organizacional: Trabajo y Organizaciones. *Debates en Psicología*. (4) Pontificia Universidad Javeriana.

SENA. (2005). Manual de diseño curricular para el desarrollo de competencias en la formación profesional integral. Bogotá: Colombia.

- Shein, E. (1999). Consultoría de procesos, su papel en el desarrollo organizacional. *Serie de desarrollo organizacional*. (1-2)
- Suarez, M. & Valencia, M. (2003). Metodología para el diseño de descripciones de puesto de trabajo, con perfiles de competencia. Universidad de las Arenas. México: Puebla.
- Tobón, S. (2006) Aspectos básicos de la formación basada en competencias. Proyecto Mesesup. Chile: Talca.
- Torres, C. (2005). Diseño, aplicación y validación de entrevistas de eventos conductuales para la selección por competencias en el grupo Cartopel S.A.I. en el periodo comprendido entre junio y septiembre de 2005. Proyecto de Graduación: Cuenca, Ecuador.
- UNAD (2013) Curso de Profundización Gerencial del Talento Humano. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá, Colombia.
- Wetherly, N., & Malott, R. (2008). An analysis of Organizational Behavior in Terms of the Three-Contingency Model of performance Management. *Journal of Organizational Behavior Management*. 28 (4), Pg. 260-285.
- WorkSource. (2012) Entrevistas. *Serie de Talleres*. WorkSource: Washington, Estados Unidos.
- Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*. N° 330.



## **Apéndices**

**NOTA IMPORTANTE:** Por políticas de confidencialidad, en varios apartados se cambió el nombre de la persona por uno falso, esto se señala con un asterisco (\*) junto al nombre. En otros casos, tratándose de archivos escaneados, se ocultaron los nombres de los sujetos, así como sus identificaciones y datos personales con barras de color negro.

## **Apéndice A**

### **Guion Entrevista Semi-estructurada**

- 1.** Describa qué es SCG como empresa
- 2.** Explíquenos ¿cuál es la misión de SCG? ¿Cuál es la visión de la empresa?
- 3.** ¿Qué diferencia a SCG de otra empresa con el mismo objeto social?
- 4.** ¿Cuál es su oferta de valor como empresa?
- 5.** De acuerdo con lo que nos ha descrito sobre la empresa, ¿Cuáles son las capacidades que considera que debe tener un consultor para trabajar en SCG?
- 6.** ¿Cuáles de las capacidades mencionadas por usted ha podido observar en los consultores que trabajan en la empresa?
- 7.** Podría describirnos el modelo de consultoría con el que trabaja con su empresa. Es decir, cuáles son los pasos, los roles y los retos a los que se enfrentan los consultores en su quehacer cotidiano

## Apéndice B

### Formato de validación entrevista de eventos conductuales diligenciados

#### ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES PARA CONSULTORES DE UNA FIRMA CONSULTORA CON SEDE EN BOGOTÁ

##### *Validación de la entrevista mediante juicio de expertos*

##### **Estimado(a) validador(a),**

Nos es grato dirigirnos a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar las preguntas que componen la siguiente estructura estructurada, la cual hace parte del proyecto de grado desarrollada en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, D.C. en la modalidad de sistematización de prácticas el cual tiene como objetivo principal definir las competencias requeridas para desempeñarse como consultor en la firma consultora. A continuación se presentan las generalidades del instrumento:

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de la entrevista es obtener información que permita determinar a través de su codificación en categorías los comportamientos asociados y las competencias tentativas de los consultores de la firma.

**POBLACIÓN A EVALUAR:** La entrevista está diseñada para ser aplicada a un grupo de 7 consultores con las siguientes características esenciales: Consultores que trabajan activamente en la firma consultora y ocupan dicho cargo en la misma.

**Definición de una entrevista de eventos conductuales:** Se trata de una entrevista dirigida y estructurada que tiene como objetivo obtener descripciones del comportamiento acerca del desempeño de una persona en una labor o trabajo en particular de la forma más detallada posible. (Torres, 2005)

**FORMATO DEL INSTRUMENTO:** La entrevista consta de una serie de preguntas (77 en total por el momento pre-validación) se realizó bajo la supervisión total de la supervisora de la tesis, quien tiene amplios y certificados conocimientos en la temática.

##### **Categorías de la entrevista:**

**Preguntas básicas:** Se trata de una categoría que busca indagar por información básica de la persona en relación a su cargo y experiencia superficial como consultora.

**Relaciones:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor con otros, los modelos de relacionamiento personales, pensamientos e ideas acerca de los demás y las interacciones sociales cotidianas.

**Cliente:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor específicamente con los clientes, los modelos de interacción, negociación, mantenimiento y venta de relaciones profesionales con los demandantes de los servicios de consultoría.

**Resultados:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la obtención de resultados por parte del consultor y los procedimientos que encausan esta acción en su rol como consultor.

**Flexibilidad:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a diferentes escenarios en los que pueda visualizarse la flexibilidad y adaptabilidad del consultor hacia situaciones específicas.

**Identidad:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas al reflejo de la identificación y proyecciones de características fundamentales de la empresa en sus relaciones sociales personales, con los clientes y en la organización en general.

**Trabajo en equipo:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la evidencia de trabajo colaborativo, en equipo y en interacción con otros compañeros de trabajo para la obtención de diferentes resultados organizacionales.

**Impacto:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a generar transformación en el contexto y realidad tanto en organizaciones como en diferentes grupos sociales.

**Pensamiento:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la forma de ver y analizar el panorama o contexto.

**Liderazgo:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la capacidad para manejar, coordinar y gestionar equipos o grupos.

**Comunicación:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a las formas y medios de recepción y transmisión de la información.

**Servicio:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la disposición hacia el cliente y la satisfacción de sus requerimientos.

## INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS:

Con el fin de seleccionar las preguntas que conformarán la versión final de la entrevista, le solicitamos valorar cada uno de ellas en términos de **pertinencia, relevancia y forma**, asignándole a CADA UNA DE ESTAS PREGUNTAS SEGÚN LOS CRITERIOS una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

### DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS:

- **Pertinencia:** Se entiende como la relación de la pregunta con lo que la entrevista pretende medir. Se considera que una pregunta es pertinente si está de acuerdo con la **categoría** a la que pertenece. La pertinencia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada pertinente** y **5 muy pertinente**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Relevancia o Importancia:** Hace referencia a la importancia de la pregunta como manera de obtener información relevante sobre la categoría en la que se busca indagar, es decir, por tanto, se espera que en este criterio se juzgue si la pregunta si puede proveer información relevante sobre lo que se busca indagar, o si por el contrario indaga por aspectos superficiales o incidentales de la categoría. La relevancia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada relevante** y **5 muy relevante**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Forma:** Este aspecto hace referencia a la **ortografía y redacción** de la pregunta y a la correspondencia del **vocabulario** utilizado con la población a la que va dirigida. La forma debe ser calificada en una escala de 1 a 5 siendo **1 mal redactado** / vocabulario inadecuado y **5 bien redactado** / vocabulario adecuado. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.

### Tabla para validación

A continuación se describe la manera como se presenta la información en la tabla de validación:

1. En la primera columna de la tabla se encuentran las categorías que componen la entrevista.
2. En la segunda columna de la tabla se hallan las preguntas correspondientes a cada categoría.
3. En la tercera columna, se encuentran tres apartados con los criterios de Pertinencia, Relevancia y Forma, en donde le solicitamos ingresar su calificación en la escala de 1 a 5 PARA CADA PREGUNTA.
4. Finalmente, encuentra una columna para registrar sus observaciones.
5. Una vez culmina la evaluación de cada pregunta le agradecemos consignar las impresiones o sugerencias generales sobre la totalidad del instrumento, en la parte inferior a la tabla de evaluación.

## VALIDACIÓN

Categoría	Preguntas	Relevancia	Pertinencia	Forma	Observaciones
<p><b>Preguntas básicas:</b></p> <p>Se trata de una categoría que busca indagar por información básica de la persona en relación a su cargo y experiencia superficial como consultora.</p>	<p>1. ¿Qué cargo tiene en SCG?</p> <p>2. ¿Hace cuánto trabaja aquí?</p> <p>3. ¿Hace cuánto desempeña ese cargo?</p> <p>4. ¿Ha desempeñado un cargo diferente en SCG?</p> <p>5. ¿Ha desempeñado este cargo en otras organizaciones? Si responde sí, ¿En cuáles organizaciones y por cuánto tiempo?</p> <p>6. Si responde no, ¿Qué otros cargos ha desempeñado?</p> <p>7. ¿En qué momento tomó la decisión de volverse consultor?</p> <p>8. ¿Qué habilidades identificó en usted para desempeñarse como consultor?</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Cambiar “tiene”, por “desempeña”.</p>
<p><b>Relaciones:</b></p> <p>Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor con otros, los modelos de relacionamiento personales, pensamientos e</p>	<p>9. Relaciones. Cuénteme cómo es su entorno familiar o social.</p> <p>10. Por favor describa cómo es la relación con sus compañeros de trabajo.</p> <p>11. ¿Qué hacen sus compañeros de trabajo para que sea esta manera?</p> <p>12. ¿Qué hace usted para que sea de esta manera?</p> <p>13. ¿Usted podría hacer algo diferente en relación a sus compañeros de trabajo? ¿Sí o no? Y si responde sí, ¿Qué haría?</p> <p>14. Por favor describa una situación en la que sus relaciones sociales le hayan permitido tener éxito.</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>4</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>3</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>Puedo ser solo entorno social, es obvio que el entorno SOCIAL incluye el entorno FAMILIAR.</p> <p>¿Algo diferente en relación qué? ¿Sólo compañeros de trabajo? ¿PRUDENTE?!</p>

ideas acerca de los demás y las interacciones sociales cotidianas.	<b>15.</b> ¿Qué factor en esa situación específica fue determinante para obtener el éxito?	3	4	4	No estoy seguro de que estas preguntas sean pertinentes, si quieren enfocarse en la debilidades es válido, pero si buscan los comportamientos estrella de los consultores, ¡NO TIENE SENTIDO!  ¿Oportunidad de qué?
	<b>16.</b> Cuénteme qué tipo de valores o características son fundamentales para que usted pueda establecer una relación con otro.	4	4	4	
	<b>17.</b> Cuénteme una situación en la que dichos valores o características se puedan evidenciar en usted.	4	4	4	
	<b>18.</b> ¿Podría contarme sobre su vida personal?	3	2	3	
	<b>19.</b> ¿Cuál es su mayor debilidad como consultor?	3	3	3	
	<b>20.</b> ¿Cuáles son sus proyecciones como consultor?	3	2	3	
	<b>21.</b> Describa una situación en la que estos valores o características se hayan evidenciado en la relación con un cliente.	5	5	5	
	<b>22.</b> ¿Cuál fue su rol en esa situación?	5	5	5	
	<b>23.</b> ¿Cuál fue el rol del cliente en esa situación?	5	5	5	
	<b>24.</b> ¿Qué resultados obtuvo en esta situación?	5	5	5	
	<b>25.</b> En dicha situación, ¿Logró crear alguna oportunidad con el cliente?	5	5	4	
<b>Cliente:</b>  Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor específicamente con los clientes, los modelos de interacción,	<b>26.</b> Cliente. Si dice que sí: Por favor describa cómo fue el proceso para la apertura de la oportunidad con el cliente.	5	5	5	Tengan mucho cuidado en confundirse cuando vayan a aplicar la entrevista.
	<b>27.</b> En esa situación con el cliente, ¿Qué hizo usted para identificar la necesidad del mismo?	5	5	5	
	<b>28.</b> Vamos a pensar en esa situación específica, y quiero que me cuente, cómo preparo usted la reunión para el cliente.	5	5	5	
	<b>29.</b> *Si no lo preparó: ¿Por qué no lo preparó? ¿Entonces qué hizo en esa reunión con el cliente?	5	5	5	
		5	5	4	

<p>negociación, mantenimiento y venta de relaciones profesionales con los demandantes de los servicios de consultoría.</p>	<p><b>30.</b> *Si la preparó: Vamos a recordar el momento de la cita con el cliente y cuéntenos si lo que usted preparó lo pudo desarrollar en la reunión con el mismo.</p> <p><b>31.</b> ¿Qué hizo específicamente en la reunión?</p> <p><b>32.</b> *Si no la preparó: Si usted tuviera la oportunidad de repetir ese momento, ¿Haría algo diferente? ¿Sí o no? ¿Qué haría diferente?</p> <p><b>33.</b> Por favor piense en una situación en la que no haya sido fácil identificar la necesidad del cliente. Descríbame cómo fue.</p> <p><b>34.</b> *Si dice que si: ¿Qué hizo usted en esa situación?</p> <p><b>35.</b> *Si responde que nunca ha tenido: Entonces, vamos a pensar en una situación con un cliente difícil, cuénteme cómo fue esa situación.</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Diseñen un GUIÓN DE ENTREVISTA. Es muy ¡Importante!</p>
<p><b>Pensamiento:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la forma de ver y analizar el panorama o contexto.</p>	<p><b>36.</b> Descríbame cómo logró identificar la necesidad real del cliente en esa situación.</p> <p><b>37.</b> Frente al cliente, ¿Con qué personas tuvo que relacionarse para identificar la necesidad del mismo?</p>	<p>4</p> <p>5</p>	<p>4</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>No sé si sea relevante hablar del cómo ya que ya debió haber hablado de la situación, aunque si no, ¡ES VÁLIDA!</p>
<p><b>Comunicación:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico</p>	<p><b>38.</b> ¿Qué mecanismos tiene usted para comunicarse con el cliente?</p> <p><b>39.</b> ¿Qué objetivo tiene usted al comunicarse con el cliente?</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Perfecta.</p>



relativas a las formas y medios de recepción y transmisión de la información.	<p>40. Describa una situación en la que pueda evidenciar que ha logrado cumplir con ese objetivo.</p> <p>41. *Si lo logró: ¿Qué hizo usted para cumplirlo?</p> <p>42. *Si no lo logró: ¿Por qué no logró el objetivo?</p>	5	5	5	
<p><b>Resultados:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la obtención de resultados por parte del consultor y los procedimientos que encausan esta acción.</p> <p><b>Impacto:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico Relativas a generar transformación en el contexto y realidad tanto en organizaciones como en</p>	<p>43. ¿Considera que usted es una persona que sabe escuchar?</p> <p>44. ¿Piensa que lo que hace la empresa es útil para la sociedad?</p> <p>45. ¿Piensa que un consultor debe saber hablar en público?</p> <p>46. ¿Considera que usted diseña soluciones útiles para los clientes?</p> <p>47. ¿Cree que sus funciones son claves en la empresa?</p> <p>48. Ahora, por favor describa, el mayor logro que ha tenido en el ámbito laboral.</p> <p>49. ¿Cuál fue su rol en dicho logro?</p> <p>50. Hubo alguien más involucrado en la obtención de este resultado. Si dice que si ¿Quiénes?</p> <p>51. Describa el rol de cada una de las personas involucradas.*</p> <p>52. ¿Por qué considera que ese ha sido su mayor logro profesional?</p> <p>53. ¿Qué hizo para alcanzarlo?</p> <p>54. Cuéntenos una situación en la que usted esperaba cierto resultado y no lo obtuvo.</p> <p>55. ¿Qué sucedió en dicha situación?</p>	1	1	1	<p>Perdieron el foco de la totalidad de la entrevista en ese punto. ¿Cómo preguntar por LA OPINIÓN?</p> <p>¡No es NECESARIO!</p> <p>¡No habla de COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES!</p> <p>Replanteen toda esta primera fase de preguntas sobre resultados. MAL ENFOQUE</p> <p>Al final también pierden el enfoque, el nudo de la entrevista SI está muy bien diseñado.</p>

diferentes grupos sociales.	<p><b>56.</b> De lo que usted hizo, ¿Qué considera que afectó el resultado?</p> <p><b>57.</b> ¿Le gusta su trabajo como consultor?</p> <p><b>58.</b> ¿Si no fuese consultor que cree que estaría haciendo?</p>	1 1	1 1	1 1	
<b>Flexibilidad:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a diferentes escenarios en las que pueda visualizarse la flexibilidad y adaptabilidad del consultor	<p><b>59.</b> Ahora, por favor describa Una situación en la que haya tenido que adaptarse a un contexto que para usted representaba una dificultad.</p> <p><b>60.</b> ¿Qué hizo usted en esa situación?</p> <p><b>61.</b> ¿Cuáles fueron los recursos que usted utilizó?</p>	4 5 5	5 4 5	5 5 4	Sería interesante especificar más a qué se refieren cuando hablan de recursos.
<b>Identidad:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas al reflejo de características fundamentales de la empresa en sus relaciones sociales personales, con los clientes y en	<p><b>62.</b> ¿Usted sabe trabajar en grupo?</p> <p><b>63.</b> ¿Cuáles son los valores de la empresa?</p> <p><b>64.</b> ¿Usted está alineado con los valores de la empresa?</p> <p><b>65.</b> ¿Cree en la filosofía de SCG?</p> <p><b>66.</b> Describa una situación en la que se haya apoyado en alguna de las unidades de negocio diferente a la de consultoría para crear una oportunidad.</p> <p><b>67.</b> Podría describirnos algunas situaciones en las que se haya apoyado en el lenguaje de la organización para crear una relación con el cliente.</p>	2 2 1 4 5 5 5	3 1 1 4 5 5 5	2 2 1 3 5 5 5	<p>¿USTED SABE? Es opinión pura, no es pertinente, no interesan valores, enfoque en COMPORTAMIENTOS.</p> <p>¡Muy bien planteado!</p>

la organización en general.	<p><b>68.</b> ¿Qué ha logrado transmitirles con este lenguaje?</p> <p><b>69.</b> Podría contarnos una situación específica externa a lo laboral en la que se haya visto reflejado dicho lenguaje y la filosofía de la organización en su día a día.</p>	5	5	5	
<p><b>Liderazgo:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la capacidad para manejar, coordinar y gestionar equipos o grupos.</p>	<p><b>70.</b> Mencione una situación en la que usted haya tenido que desempeñar el rol de líder para lograr un resultado.</p> <p><b>71.</b> ¿Qué hizo en esa situación? ¿Logró el objetivo esperado? depende de lo que responda ¿Por qué?</p>	5	5	4	Es bastante importante indagar y focalizarse en este asunto durante la totalidad de toda la entrevista ya que se debe evidenciar en la experiencia que relate el entrevistado en general según el cargo de consultor en las organizaciones.
<p><b>Trabajo en equipo:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la evidencia de trabajo colaborativo, en equipo y en interacción con otros compañeros de trabajo para la</p>	<p><b>72.</b> En dicha situación ¿El trabajo en equipo fue la clave del éxito para lograr el objetivo?</p> <p><b>73.</b> Si dice que no: Describa una situación en la que el trabajo en equipo haya sido la clave para el éxito.</p> <p><b>74.</b> ¿Cuál fue el rol de los otros miembros del equipo?</p> <p><b>75.</b> ¿Qué fue lo que les permitió alcanzar el éxito?</p> <p><b>76.</b> Describa una experiencia laboral específica en la que se haya visto reflejado su compromiso con la organización. ¿Qué hizo usted en esa situación?</p>	5 5	5 5	5 5	

<p>obtención de diferentes resultados organizacionales.</p>					
<p><b>Servicio:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la disposición hacia el cliente y la satisfacción de sus requerimientos.</p>	<p><b>77.</b> Para concluir, por favor cuéntenos acerca de una experiencia laboral en la que se haya evidenciado su interés social por la transformación del país.</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>5</p>	<p>¡Súper! Interesante indagar por esta categoría en el rol de consultor dentro de las empresas de la nueva era.</p>



**Observaciones generales sobre el instrumento:**

Las preguntas tienen un enfoque INTERESANTE. Hay algunas que se destacan por no ser pertinentes, de resto es un instrumento que con correcciones simples les puede servir en el proceso. Sean muy prudentes para que ninguna pregunta genere incomodidad y hagan conexión con los entrevistados para obtener información ENRIQUECEDORA.

Por último, diligencie el siguiente formato:

<b>NOMBRE DEL VALIDADOR:</b>	[REDACTED]
<b>OCUPACIÓN ACTUAL</b>	Psicólogo clínico / Fundaciones / Comunidades
<b>AREA DE EXPERTICIA</b>	Magister en Psicología clínica y de la familia.
<b>DATOS CONTACTO</b>	[REDACTED]
<b>FIRMA</b>	[REDACTED] 75576479. Zapata/Jobri.

**¡Gracias por su colaboración!**

## ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES PARA CONSULTORES DE UNA FIRMA CONSULTORA CON SEDE EN BOGOTÁ.

### *Validación de la entrevista mediante juicio de expertos*

**Estimado(a) validador(a),**

Nos es grato dirigirnos a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar las preguntas que componen la siguiente estructura estructurada, la cual hace parte del proyecto de grado desarrollada en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, D.C. en la modalidad de sistematización de prácticas el cual tiene como objetivo principal definir las competencias requeridas para desempeñarse como consultor en la firma consultora. A continuación se presentan las generalidades del instrumento:

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de la entrevista es obtener información que permita determinar a través de su codificación en categorías los comportamientos asociados y las competencias tentativas de los consultores de la firma.

**POBLACIÓN A EVALUAR:** La entrevista está diseñada para ser aplicada a un grupo de 7 consultores con las siguientes características esenciales: Consultores que trabajan activamente en la firma consultora y ocupan dicho cargo en la misma.

**Definición de una entrevista de eventos conductuales:** Se trata de una entrevista dirigida y estructurada que tiene como objetivo obtener descripciones del comportamiento acerca del desempeño de una persona en una labor o trabajo en particular de la forma más detallada posible. (Torres, 2005)

**FORMATO DEL INSTRUMENTO:** La entrevista consta de una serie de preguntas (77 en total por el momento pre-validación) se realizó bajo la supervisión total de la supervisora de la tesis, quien tiene amplios y certificados conocimientos en la temática.

**Categorías de la entrevista:**

**Preguntas básicas:** Se trata de una categoría que busca indagar por información básica de la persona en relación a su cargo y experiencia superficial como consultora.

**Relaciones:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor con otros, los modelos de relacionamiento personales, pensamientos e ideas acerca de los demás y las interacciones sociales cotidianas.

**Cliente:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor específicamente con los clientes, los modelos de interacción, negociación, mantenimiento y venta de relaciones profesionales con los demandantes de los servicios de consultoría.

**Resultados:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la obtención de resultados por parte del consultor y los procedimientos que encausan esta acción en su rol como consultor.

**Flexibilidad:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a diferentes escenarios en los que pueda visualizarse la flexibilidad y adaptabilidad del consultor hacia situaciones específicas.

**Identidad:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas al reflejo de la identificación y proyecciones de características fundamentales de la empresa en sus relaciones sociales personales, con los clientes y en la organización en general.

**Trabajo en equipo:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la evidencia de trabajo colaborativo, en equipo y en interacción con otros compañeros de trabajo para la obtención de diferentes resultados organizacionales.

**Impacto:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a generar transformación en el contexto y realidad tanto en organizaciones como en diferentes grupos sociales.

**Pensamiento:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la forma de ver y analizar el panorama o contexto.

**Liderazgo:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la capacidad para manejar, coordinar y gestionar equipos o grupos.

**Comunicación:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a las formas y medios de recepción y transmisión de la información.

**Servicio:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la disposición hacia el cliente y la satisfacción de sus requerimientos.

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS:**



Con el fin de seleccionar las preguntas que conformarán la versión final de la entrevista, le solicitamos valorar cada uno de ellas en términos de **pertinencia, relevancia y forma**, asignándole a CADA UNA DE ESTAS PREGUNTAS SEGÚN LOS CRITERIOS una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

### DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS:

- **Pertinencia:** Se entiende como la relación de la pregunta con lo que la entrevista pretende medir. Se considera que una pregunta es pertinente si está de acuerdo con la **categoría** a la que pertenece. La pertinencia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada pertinente** y **5 muy pertinente**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Relevancia o Importancia:** Hace referencia a la importancia de la pregunta como manera de obtener información relevante sobre la categoría en la que se busca indagar, es decir, por tanto, se espera que en este criterio se juzgue si la pregunta si puede proveer información relevante sobre lo que se busca indagar, o si por el contrario indaga por aspectos superficiales o incidentales de la categoría. La relevancia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada relevante** y **5 muy relevante**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Forma:** Este aspecto hace referencia a la **ortografía y redacción** de la pregunta y a la correspondencia del **vocabulario** utilizado con la población a la que va dirigida. La forma debe ser calificada en una escala de 1 a 5 siendo **1 mal redactado** / vocabulario inadecuado y **5 bien redactado** / vocabulario adecuado. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.

### Tabla para validación

A continuación se describe la manera como se presenta la información en la tabla de validación:

6. En la primera columna de la tabla se encuentran las categorías que componen la entrevista.
7. En la segunda columna de la tabla se hallan las preguntas correspondientes a cada categoría.
8. En la tercera columna, se encuentran tres apartados con los criterios de Pertinencia, Relevancia y Forma, en donde le solicitamos ingresar su calificación en la escala de 1 a 5 PARA CADA PREGUNTA.
9. Finalmente, encuentra una columna para registrar sus observaciones.
10. Una vez culmina la evaluación de cada pregunta le agradecemos consignar las impresiones o sugerencias generales sobre la totalidad del instrumento, en la parte inferior a la tabla de evaluación

## VALIDACIÓN

<b>Categoría</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Pertinencia</b>	<b>Forma</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Preguntas básicas:</b> Se trata de una categoría que busca indagar por información básica de la persona en relación a su cargo y experiencia superficial como consultora.	1. ¿Qué cargo tiene en SCG?	4	5	5	En la pregunta 5, no creo que sea necesario preguntar en cuales organizaciones, por lo menos, a menos que se utilice consentimiento de confidencialidad.  En la pregunta 7 en vez de “En qué momento”, puede ser “Cómo tomo”.
	2. ¿Hace cuánto trabaja aquí?	5	5	5	
	3. ¿Hace cuánto desempeña ese cargo?	5	5	5	
	4. ¿Ha desempeñado un cargo diferente en SCG?	5	5	5	
	5. ¿Ha desempeñado este cargo en otras organizaciones? Si responde sí, ¿En cuáles organizaciones y por cuánto tiempo?	5	4	3	
	6. Si responde no, ¿Qué otros cargos ha desempeñado?	5	5	5	
	7. ¿En qué momento tomó la decisión de volverse consultor?	5	5	2	
	8. ¿Qué habilidades identificó en usted para desempeñarse como consultor?	5	5	5	
<b>Relaciones:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor con otros, los modelos de relacionamiento personales, pensamientos e ideas acerca de los demás y las	9. Relaciones. Cuénteme cómo es su entorno familiar o social.	5	5	5	Para 12 y 13 pueden ser “Cómo aportan sus compañeros” y “Cómo aporta usted”, dependiendo del enfoque se le quiera dar a la pregunta.  Las preguntas 18, 19 y 20 se salen del foco de la entrevista en su pretensión de ser conectores, modificar o intentar
	10. Por favor describa cómo es la relación con sus compañeros de trabajo.	5	5	5	
	11. ¿Qué hacen sus compañeros de trabajo para que sea esta manera?	5	5	5	
	12. ¿Qué hace usted para que sea de esta manera?	5	4	3	
	13. ¿Usted podría hacer algo diferente en relación a sus compañeros de trabajo? ¿Sí o no? Y si responde sí, ¿Qué haría?	5	4	3	
	14. Por favor describa una situación en la que sus relaciones sociales le hayan permitido tener éxito.	5	5	5	
	15. ¿Qué factor en esa situación específica fue determinante para obtener el éxito?	5	5	5	

interacciones sociales cotidianas.	<p><b>16.</b> Cuénteme qué tipo de valores o características son fundamentales para que usted pueda establecer una relación con otro.</p> <p><b>17.</b> Cuénteme una situación en la que dichos valores o características se puedan evidenciar en usted.</p> <p><b>18.</b> ¿Podría contarme sobre su vida personal?</p> <p><b>19.</b> ¿Cuál es su mayor debilidad como consultor?</p> <p><b>20.</b> ¿Cuáles son sus proyecciones como consultor?</p> <p><b>21.</b> Describa una situación en la que estos valores o características se hayan evidenciado en la relación con un cliente.</p> <p><b>22.</b> ¿Cuál fue su rol en esa situación?</p> <p><b>23.</b> ¿Cuál fue el rol del cliente en esa situación?</p> <p><b>24.</b> ¿Qué resultados obtuvo en esta situación?</p> <p><b>25.</b> En dicha situación, ¿Logró crear alguna oportunidad con el cliente?</p>	5 5 1 2 1 5 5 5 5 5 5	5 5 2 1 1 5 4 5 4 5	5 5 3 3 3 5 4 5 5	enfocarlas bien, además, no se relacionan con el objetivo y es información demasiado personal que podría sesgar o dañar la entrevista.
<p><b>Cliente:</b></p> <p>Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor específicamente con los clientes, los modelos de interacción, negociación, mantenimiento y</p>	<p><b>26.</b> Cliente. Si dice que si: Por favor describa cómo fue el proceso para la apertura de la oportunidad con el cliente.</p> <p><b>27.</b> En esa situación con el cliente, ¿Qué hizo usted para identificar la necesidad del mismo?</p> <p><b>28.</b> Vamos a pensar en esa situación específica, y quiero que me cuente, cómo preparo usted la reunión para el cliente.</p> <p><b>29.</b> *Si no lo preparó: ¿Por qué no lo preparó? ¿Entonces qué hizo en esa reunión con el cliente?</p> <p><b>30.</b> *Si la preparó: Vamos a recordar el momento de la cita con el cliente y cuéntenos</p>	5 4 5 5 4	5 5 5 5 4	5 5 5 5 4	Esta categoría está muy bien planteada, quizás puedan agregar algunas preguntas sobre la experiencia del consultor en otras empresas como trabajador y su trabajo con clientes allí.

<p>venta de relaciones profesionales con los demandantes de los servicios de consultoría.</p>	<p>si lo que usted preparó lo pudo desarrollar en la reunión con el mismo.</p> <p><b>31.</b> ¿Qué hizo específicamente en la reunión?</p> <p><b>32.</b> *Si no la preparó: Si usted tuviera la oportunidad de repetir ese momento, ¿Haría algo diferente? ¿Sí o no? ¿Qué haría diferente?</p> <p><b>33.</b> Por favor piense en una situación en la que no haya sido fácil identificar la necesidad del cliente. Describame cómo fue.</p> <p><b>34.</b> *Si dice que si: ¿Qué hizo usted en esa situación?</p> <p><b>35.</b> *Si responde que nunca ha tenido: Entonces, vamos a pensar en una situación con un cliente difícil, cuénteme cómo fue esa situación.</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>4</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	
<p><b>Pensamiento:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la forma de ver y analizar el panorama o contexto.</p>	<p><b>36.</b> Describame cómo logró identificar la necesidad real del cliente en esa situación.</p> <p><b>37.</b> Frente al cliente, ¿Con qué personas tuvo que relacionarse para identificar la necesidad del mismo?</p>	<p>5</p> <p>4</p>	<p>5</p> <p>4</p>	<p>4</p> <p>5</p>	<p>Bien.</p>
<p><b>Comunicación:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a las formas y medios</p>	<p><b>38.</b> ¿Qué mecanismos tiene usted para comunicarse con el cliente?</p> <p><b>39.</b> ¿Qué objetivo tiene usted al comunicarse con el cliente?</p> <p><b>40.</b> Describa una situación en la que pueda evidenciar que ha logrado cumplir con ese objetivo.</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>4</p>	<p>4</p> <p>4</p> <p>4</p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Quizás preguntar sobre habilidades sería interesante, aunque la entrevista es extensa, si no se ve pertinente, no.</p>

de recepción y transmisión de la información.	41. *Si lo logró: ¿Qué hizo usted para cumplirlo?	4	4	5	
	42. *Si no lo logró: ¿Por qué no logró el objetivo?	5	4	5	
<p><b>Resultados:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la obtención de resultados por parte del consultor y los procedimientos que encausan esta acción.</p> <p><b>Impacto:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico Relativas a generar transformación en el contexto y realidad tanto en organizaciones como en diferentes grupos sociales.</p>	43. ¿Considera que usted es una persona que sabe escuchar?	1	1	1	<p>La pregunta 43 y 44 lo relativiza absolutamente todo. No es para nada necesaria. Es bastante como una opinión personal que realmente no tiene trascendencia para la entrevista.</p> <p>Las preguntas 45, 46 y 47 son consideraciones personales y las funciones se pueden consultar en otros medios como los perfiles de cargo por ejemplo.</p> <p>El gusto del consultor no interesa para una entrevista de este tipo y sus posibles futuros mucho menos. Eso no les quita importancia.</p>
	44. ¿Piensa que lo que hace la empresa es útil para la sociedad?	1	1	1	
	45. ¿Piensa que un consultor debe saber hablar en público?	3	3	3	
	46. ¿Considera que usted diseña soluciones útiles para los clientes?	2	3	2	
	47. ¿Cree que sus funciones son claves en la empresa?	3	1	1	
	48. Ahora, por favor describa, el mayor logro que ha tenido en el ámbito laboral.	5	5	5	
	49. ¿Cuál fue su rol en dicho logro?	5	4	5	
	50. Hubo alguien más involucrado en la obtención de este resultado. Si dice que si ¿Quiénes?	3	4	5	
	51. Describa el rol de cada una de las personas involucradas.*	4	4	4	
	52. ¿Por qué considera que ese ha sido su mayor logro profesional?	5	5	5	
	53. ¿Qué hizo para alcanzarlo?	5	5	5	
	54. Cuéntenos una situación en la que usted esperaba cierto resultado y no lo obtuvo.	4	4	4	
	55. ¿Qué sucedió en dicha situación?	5	5	5	
	56. De lo que usted hizo, ¿Qué considera que afectó el resultado?	5	5	5	
	57. ¿Le gusta su trabajo como consultor?	1	1	1	
		4	2	2	

	<b>58.</b> ¿Si no fuese consultor que cree que estaría haciendo?				
<b>Flexibilidad:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a diferentes escenarios en las que pueda visualizarse la flexibilidad y adaptabilidad del consultor	<b>59.</b> Ahora, por favor describa Una situación en la que haya tenido que adaptarse a un contexto que para usted representaba una dificultad.	5	5	5	
	<b>60.</b> ¿Qué hizo usted en esa situación?	4	5	5	
	<b>61.</b> ¿Cuáles fueron los recursos que usted utilizó?	3	5	4	
<b>Identidad:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas al reflejo de características fundamentales de la empresa en sus relaciones sociales personales, con los clientes y en la organización en general.	<b>62.</b> ¿Usted sabe trabajar en grupo?	2	3	2	No se trata de “saber” sino de verificar comportamiento. ¿Estar alineado? Sugerente e indiscreta.
	<b>63.</b> ¿Cuáles son los valores de la empresa?	2	1	2	
	<b>64.</b> ¿Usted está alineado con los valores de la empresa?	1	1	1	
	<b>65.</b> ¿Cree en la filosofía de SCG?	4	4	3	
	<b>66.</b> Describa una situación en la que se haya apoyado en alguna de las unidades de negocio diferente a la de consultoría para crear una oportunidad.	5	5	5	
	<b>67.</b> Podría describirnos algunas situaciones en las que se haya apoyado en el lenguaje de la organización para crear una relación con el cliente.	5	5	5	
	<b>68.</b> ¿Qué ha logrado transmitirles con este lenguaje?	4	4	4	¿A quiénes les ha logrado transmitir?
<b>69.</b> Podría contarnos una situación específica externa a lo laboral en la que se haya visto	5	5	5		

	reflejado dicho lenguaje y la filosofía de la organización en su día a día.				
<b>Liderazgo:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la capacidad para manejar, coordinar y gestionar equipos o grupos.	<b>70.</b> Mencione una situación en la que usted haya tenido que desempeñar el rol de líder para lograr un resultado.	5	5	5	Muy relevante.
	<b>71.</b> ¿Qué hizo en esa situación? ¿Logró el objetivo esperado? depende de lo que responda ¿Por qué?	5	5	5	
<b>Trabajo en equipo:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la evidencia de trabajo colaborativo, en equipo y en interacción con otros compañeros de trabajo para la obtención de diferentes resultados organizacionales.	<b>72.</b> En dicha situación ¿El trabajo en equipo fue la clave del éxito para lograr el objetivo?	4	4	4	Sería interesante, si queda espacio, preguntar por una situación en la que la dinámica de equipo no haya sido buena y en ese sentido analizar cuáles fueron las cosas que fallaron y qué habilidades hicieron falta.
	<b>73.</b> Si dice que no: Describa una situación en la que el trabajo en equipo haya sido la clave para el éxito.	5	5	5	
	<b>74.</b> ¿Cuál fue el rol de los otros miembros del equipo?	3	5	5	
	<b>75.</b> ¿Qué fue lo que les permitió alcanzar el éxito?				
	<b>76.</b> Describa una experiencia laboral específica en la que se haya visto reflejado su compromiso con la organización. ¿Qué hizo usted en esa situación?	4	4	4	
		5	5	5	

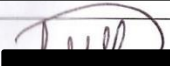
<p><b>Servicio:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la disposición hacia el cliente y la satisfacción de sus requerimientos.</p>	<p><b>77.</b> Para concluir, por favor cuéntenos acerca de una experiencia laboral en la que se haya evidenciado su interés social por la transformación del país.</p>	<p>5</p>	<p>3</p>	<p>5</p>	<p>Relevante.</p>
--	--	----------	----------	----------	-------------------



**Observaciones generales sobre el instrumento:**

Me parece en general un muy buen instrumento, mientras se excluyan unas pocas preguntas que lo menosprecian. Las preguntas son bastante concretas y permiten que se encuentre la totalidad de la información recolectada de acuerdo a los objetivos y categorías que se construyeron. Recuerden ser muy específico y hábiles al momento de llevar a cabo la entrevista para ni cortar, ni permitir extensiones innecesarias por parte de la persona entrevistada.

Por último, diligencie el siguiente formato:

<b>NOMBRE DEL VALIDADOR:</b>	[REDACTED]
<b>OCUPACIÓN ACTUAL</b>	Psicología educativa / Psicóloga clínica
<b>AREA DE EXPERTICIA</b>	Psicología clínica y de la familia.
<b>DATOS CONTACTO</b>	[REDACTED]
<b>FIRMA</b>	 [REDACTED] Bogotá

**¡Gracias por su colaboración!**

## **ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES PARA CONSULTORES DE UNA FIRMA CONSULTORA CON SEDE EN BOGOTÁ.**

### *Validación de la entrevista mediante juicio de expertos*

**Estimado(a) validador(a),**

Nos es grato dirigirnos a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar las preguntas que componen la siguiente estructura estructurada, la cual hace parte del proyecto de grado desarrollada en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, D.C. en la modalidad de sistematización de prácticas el cual tiene como objetivo principal definir las competencias requeridas para desempeñarse como consultor en la firma consultora. A continuación se presentan las generalidades del instrumento:

**Objetivo de la entrevista:** El objetivo de la entrevista es obtener información que permita determinar a través de su codificación en categorías los comportamientos asociados y las competencias tentativas de los consultores de la firma.

**POBLACIÓN A EVALUAR:** La entrevista está diseñada para ser aplicada a un grupo de 7 consultores con las siguientes características esenciales: Consultores que trabajan activamente en la firma consultora y ocupan dicho cargo en la misma.

**Definición de una entrevista de eventos conductuales:** Se trata de una entrevista dirigida y estructurada que tiene como objetivo obtener descripciones del comportamiento acerca del desempeño de una persona en una labor o trabajo en particular de la forma más detallada posible. (Torres, 2005)

**FORMATO DEL INSTRUMENTO:** La entrevista consta de una serie de preguntas (77 en total por el momento pre-validación) se realizó bajo la supervisión total de la supervisora de la tesis, quien tiene amplios y certificados conocimientos en la temática.

**Categorías de la entrevista:**

**Preguntas básicas:** Se trata de una categoría que busca indagar por información básica de la persona en relación a su cargo y experiencia superficial como consultora.

**Relaciones:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor con otros, los modelos de relacionamiento personales, pensamientos e ideas acerca de los demás y las interacciones sociales cotidianas.

**Cliente:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor específicamente con los clientes, los modelos de interacción, negociación, mantenimiento y venta de relaciones profesionales con los demandantes de los servicios de consultoría.

**Resultados:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la obtención de resultados por parte del consultor y los procedimientos que encausan esta acción en su rol como consultor.

**Flexibilidad:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a diferentes escenarios en los que pueda visualizarse la flexibilidad y adaptabilidad del consultor hacia situaciones específicas.

**Identidad:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas al reflejo de la identificación y proyecciones de características fundamentales de la empresa en sus relaciones sociales personales, con los clientes y en la organización en general.

**Trabajo en equipo:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la evidencia de trabajo colaborativo, en equipo y en interacción con otros compañeros de trabajo para la obtención de diferentes resultados organizacionales.

**Impacto:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a generar transformación en el contexto y realidad tanto en organizaciones como en diferentes grupos sociales.

**Pensamiento:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la forma de ver y analizar el panorama o contexto.

**Liderazgo:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la capacidad para manejar, coordinar y gestionar equipos o grupos.

**Comunicación:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a las formas y medios de recepción y transmisión de la información.

**Servicio:** Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la disposición hacia el cliente y la satisfacción de sus requerimientos.

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LOS ÍTEMS:**

Con el fin de seleccionar las preguntas que conformarán la versión final de la entrevista, le solicitamos valorar cada uno de ellas en términos de **pertinencia, relevancia y forma**, asignándole a CADA UNA DE ESTAS PREGUNTAS SEGÚN LOS CRITERIOS una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

### DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS:

- **Pertinencia:** Se entiende como la relación de la pregunta con lo que la entrevista pretende medir. Se considera que una pregunta es pertinente si está de acuerdo con la **categoría** a la que pertenece. La pertinencia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada pertinente** y **5 muy pertinente**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Relevancia o Importancia:** Hace referencia a la importancia de la pregunta como manera de obtener información relevante sobre la categoría en la que se busca indagar, es decir, por tanto, se espera que en este criterio se juzgue si la pregunta si puede proveer información relevante sobre lo que se busca indagar, o si por el contrario indaga por aspectos superficiales o incidentales de la categoría. La relevancia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada relevante** y **5 muy relevante**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Forma:** Este aspecto hace referencia a la **ortografía y redacción** de la pregunta y a la correspondencia del **vocabulario** utilizado con la población a la que va dirigida. La forma debe ser calificada en una escala de 1 a 5 siendo **1 mal redactado** / vocabulario inadecuado y **5 bien redactado** / vocabulario adecuado. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.

### Tabla para validación

A continuación se describe la manera como se presenta la información en la tabla de validación:

11. En la primera columna de la tabla se encuentran las categorías que componen la entrevista.
12. En la segunda columna de la tabla se hallan las preguntas correspondientes a cada categoría.
13. En la tercera columna, se encuentran tres apartados con los criterios de Pertinencia, Relevancia y Forma, en donde le solicitamos ingresar su calificación en la escala de 1 a 5 PARA CADA PREGUNTA.
14. Finalmente, encuentra una columna para registrar sus observaciones.
15. Una vez culmina la evaluación de cada pregunta le agradecemos consignar las impresiones o sugerencias generales sobre la totalidad del instrumento, en la parte inferior a la tabla de evaluación.

## VALIDACIÓN

Categoría	Preguntas	Relevancia	Pertinencia	Forma	Observaciones
<b>Preguntas básicas:</b> Se trata de una categoría que busca indagar por información básica de la persona en relación a su cargo y experiencia superficial como consultora.	78. ¿Qué cargo tiene en SCG?	4	4	5	Puede preguntar en momentos diferentes.
	79. ¿Hace cuánto trabaja aquí?	5	5	5	
	80. ¿Hace cuánto desempeña ese cargo?	5	5	5	
	81. ¿Ha desempeñado un cargo diferente en SCG?	4	4	5	
	82. ¿Ha desempeñado este cargo en otras organizaciones? Si responde sí, ¿En cuáles organizaciones y por cuánto tiempo?	5	5	3	
	83. Si responde no, ¿Qué otros cargos ha desempeñado?	4	4	4	
	84. ¿En qué momento tomó la decisión de volverse consultor?	5	5	3	
85. ¿Qué habilidades identificó en usted para desempeñarse como consultor?	5	5	5		
<b>Relaciones:</b>  Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor con otros, los modelos de relacionamiento personales, pensamientos e	86. Relaciones. Cuénteme cómo es su entorno familiar o social.	4	4	4	Especificar la pregunta.
	87. Por favor describa cómo es la relación con sus compañeros de trabajo.	3	5	5	
	88. ¿Qué hacen sus compañeros de trabajo para que sea esta manera?	4	4	5	
	89. ¿Qué hace usted para que sea de esta manera?	5	5	5	
	90. ¿Usted podría hacer algo diferente en relación a sus compañeros de trabajo? ¿Sí o no? Y si responde sí, ¿Qué haría?	5	5	5	
	91. Por favor describa una situación en la que sus relaciones sociales le hayan permitido tener éxito.	5	5	5	

ideas acerca de los demás y las interacciones sociales cotidianas.	<b>92.</b> ¿Qué factor en esa situación específica fue determinante para obtener el éxito?	5	5	5	¿Cuál es el sentido de la pregunta?  No dan información importante. Ponerla antes, podría perderse la persona.  Redactar mejor.
	<b>93.</b> Cuénteme qué tipo de valores o características son fundamentales para que usted pueda establecer una relación con otro.	5	5	5	
	<b>94.</b> Cuénteme una situación en la que dichos valores o características se puedan evidenciar en usted.	5	5	5	
	<b>95.</b> ¿Podría contarme sobre su vida personal?	1	1	2	
	<b>96.</b> ¿Cuál es su mayor debilidad como consultor?	1	1	2	
	<b>97.</b> ¿Cuáles son sus proyecciones como consultor?	1	1	1	
	<b>98.</b> Describa una situación en la que estos valores o características se hayan evidenciado en la relación con un cliente.	5	5	5	
	<b>99.</b> ¿Cuál fue su rol en esa situación?	5	5	5	
	<b>100.</b> ¿Cuál fue el rol del cliente en esa situación?	5	5	5	
	<b>101.</b> ¿Qué resultados obtuvo en esta situación?	5	5	3	
	<b>102.</b> En dicha situación, ¿Logró crear alguna oportunidad con el cliente?	5	5	5	
	<b>Cliente:</b>  Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la relación del consultor específicamente con los clientes,	<b>103.</b> Cliente. Si dice que si: Por favor describa cómo fue el proceso para la apertura de la oportunidad con el cliente.	5	5	
<b>104.</b> En esa situación con el cliente, ¿Qué hizo usted para identificar la necesidad del mismo?		5	5	5	
<b>105.</b> Vamos a pensar en esa situación específica, y quiero que me cuente, cómo preparo usted la reunión para el cliente.		5	5	5	
		5	5	5	

<p>los modelos de interacción, negociación, mantenimiento y venta de relaciones profesionales con los demandantes de los servicios de consultoría.</p>	<p><b>106.</b> *Si no lo preparó: ¿Por qué no lo preparó? ¿Entonces qué hizo en esa reunión con el cliente?</p> <p><b>107.</b> *Si la preparó: Vamos a recordar el momento de la cita con el cliente y cuéntenos si lo que usted preparó lo pudo desarrollar en la reunión con el mismo.</p> <p><b>108.</b> ¿Qué hizo específicamente en la reunión?</p> <p><b>109.</b> *Si no la preparó: Si usted tuviera la oportunidad de repetir ese momento, ¿Haría algo diferente? ¿Sí o no? ¿Qué haría diferente?</p> <p><b>110.</b> Por favor piense en una situación en la que no haya sido fácil identificar la necesidad del cliente. Descríbame cómo fue.</p> <p><b>111.</b> *Si dice que si: ¿Qué hizo usted en esa situación?</p> <p><b>112.</b> *Si responde que nunca ha tenido: Entonces, vamos a pensar en una situación con un cliente difícil, cuénteme cómo fue esa situación.</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>4</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	
<p><b>Pensamiento:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la forma de ver y analizar el panorama o contexto.</p>	<p><b>113.</b> Descríbame cómo logró identificar la necesidad real del cliente en esa situación.</p> <p><b>114.</b> Frente al cliente, ¿Con qué personas tuvo que relacionarse para identificar la necesidad del mismo?</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p>	

<b>Comunicación:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a las formas y medios de recepción y transmisión de la información.	<b>115.</b> ¿Qué mecanismos tiene usted para comunicarse con el cliente?	5	5	5	
	<b>116.</b> ¿Qué objetivo tiene usted al comunicarse con el cliente?	5	5	5	
	<b>117.</b> Describa una situación en la que pueda evidenciar que ha logrado cumplir con ese objetivo.	5	5	5	
	<b>118.</b> *Si lo logró: ¿Qué hizo usted para cumplirlo?	5	5	5	
	<b>119.</b> *Si no lo logró: ¿Por qué no logró el objetivo?	5	5	5	
<b>Resultados:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la obtención de resultados por parte del consultor y los procedimientos que encausan esta acción. <b>Impacto:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico Relativas a generar transformación	<b>120.</b> ¿Considera que usted es una persona que sabe escuchar?	2	2	1	Preguntas de si o no, no dan información importante.  Preguntar antes.
	<b>121.</b> ¿Piensa que lo que hace la empresa es útil para la sociedad?	1	1	1	
	<b>122.</b> ¿Piensa que un consultor debe saber hablar en público?	1	1	2	
	<b>123.</b> ¿Considera que usted diseña soluciones útiles para los clientes?	1	2	2	
	<b>124.</b> ¿Cree que sus funciones son claves en la empresa?	1	1	1	
	<b>125.</b> Ahora, por favor describa, el mayor logro que ha tenido en el ámbito laboral.	5	5	5	
	<b>126.</b> ¿Cuál fue su rol en dicho logro?	5	5	5	
	<b>127.</b> Hubo alguien más involucrado en la obtención de este resultado. Si dice que si ¿Quiénes?	4	4	5	
	<b>128.</b> Describa el rol de cada una de las personas involucradas.*	4	4	5	
	<b>129.</b> ¿Por qué considera que ese ha sido su mayor logro profesional?	5	5	5	
<b>130.</b> ¿Qué hizo para alcanzarlo?	5	5	5		



<p>en el contexto y realidad tanto en organizaciones como en diferentes grupos sociales.</p>	<p><b>131.</b> Cuéntenos una situación en la que usted esperaba cierto resultado y no lo obtuvo.</p> <p><b>132.</b> ¿Qué sucedió en dicha situación?</p> <p><b>133.</b> De lo que usted hizo, ¿Qué considera que afectó el resultado?</p> <p><b>134.</b> ¿Le gusta su trabajo como consultor?</p> <p><b>135.</b> ¿Si no fuese consultor que cree que estaría haciendo?</p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>1</p> <p>1</p>	<p>Permite reflexión.</p> <p>No es importante.</p> <p>No es importante.</p>
<p><b>Flexibilidad:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a diferentes escenarios en las que pueda visualizarse la flexibilidad y adaptabilidad del consultor</p>	<p><b>136.</b> Ahora, por favor describa Una situación en la que haya tenido que adaptarse a un contexto que para usted representaba una dificultad.</p> <p><b>137.</b> ¿Qué hizo usted en esa situación?</p> <p><b>138.</b> ¿Cuáles fueron los recursos que usted utilizó?</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	
<p><b>Identidad:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas al reflejo de características fundamentales de la empresa en</p>	<p><b>139.</b> ¿Usted sabe trabajar en grupo?</p> <p><b>140.</b> ¿Cuáles son los valores de la empresa?</p> <p><b>141.</b> ¿Usted está alineado con los valores de la empresa?</p> <p><b>142.</b> ¿Cree en la filosofía de SCG?</p> <p><b>143.</b> Describa una situación en la que se haya apoyado en alguna de las unidades de negocio diferente a la de consultoría para crear una oportunidad.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>Pregunta de si o no.</p> <p>¿Para qué?</p> <p>Se queda en el si o no.</p> <p>No da cuenta de nada.</p> <p>Esta si da cuenta de la 65.</p>



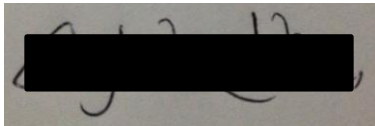
<p>sus relaciones sociales personales, con los clientes y en la organización en general.</p>	<p><b>144.</b> Podría describirnos algunas situaciones en las que se haya apoyado en el lenguaje de la organización para crear una relación con el cliente.</p> <p><b>145.</b> ¿Qué ha logrado transmitirles con este lenguaje?</p> <p><b>146.</b> Podría contarnos una situación específica externa a lo laboral en la que se haya visto reflejado dicho lenguaje y la filosofía de la organización en su día a día.</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p>	
<p><b>Liderazgo:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la capacidad para manejar, coordinar y gestionar equipos o grupos.</p>	<p><b>147.</b> Mencione una situación en la que usted haya tenido que desempeñar el rol de líder para lograr un resultado.</p> <p><b>148.</b> ¿Qué hizo en esa situación? ¿Logró el objetivo esperado? depende de lo que responda ¿Por qué?</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p>	<p>Pausar al preguntar.</p>
<p><b>Trabajo en equipo:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la evidencia de trabajo colaborativo, en equipo y en</p>	<p><b>149.</b> En dicha situación ¿El trabajo en equipo fue la clave del éxito para lograr el objetivo?</p> <p><b>150.</b> Si dice que no: Describa una situación en la que el trabajo en equipo haya sido la clave para el éxito.</p> <p><b>151.</b> ¿Cuál fue el rol de los otros miembros del equipo?</p> <p><b>152.</b> ¿Qué fue lo que les permitió alcanzar el éxito?</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	<p>4</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p> <p>5</p>	

interacción con otros compañeros de trabajo para la obtención de diferentes resultados organizacionales.	<b>153.</b> Describa una experiencia laboral específica en la que se haya visto reflejado su compromiso con la organización. ¿Qué hizo usted en esa situación?				
<b>Servicio:</b> Experiencias fijas y concretas en el espectro temporal y físico relativas a la disposición hacia el cliente y la satisfacción de sus requerimientos.	<b>154.</b> Para concluir, por favor cuéntenos acerca de una experiencia laboral en la que se haya evidenciado su interés social por la transformación del país.	5	5	5	

**Observaciones generales sobre el instrumento:**

Evaluar las preguntas de respuesta si/no.

Por último, diligencie el siguiente formato:

<b>NOMBRE DEL VALIDADOR:</b>	 eira
<b>OCUPACIÓN ACTUAL</b>	Perito
<b>AREA DE EXPERTICIA</b>	Psicóloga Jurídica y Forense
<b>DATOS CONTACTO</b>	
<b>FIRMA</b>	

**¡Gracias por su colaboración!**



## **Apéndice C**

### **Guion entrevista de eventos conductuales**

#### **Introducción.**

Explicación del por qué se realiza la entrevista. Verificación de comportamientos y capacidades de los consultores porque estamos haciendo un trabajo de levantamiento de competencias. La entrevista es estructurada y le solicitamos que intente respondernos en situaciones que hayan ocurrido en su vida en los últimos 5 años en situaciones exitosas y no exitosas del contexto laboral, sin embargo, si no han ocurrido allí puede hablar de situaciones su contexto educativo, familiar, amistoso o demás

#### **Preguntas básicas.**

1. ¿Qué cargo tiene en SCG?
2. ¿Hace cuánto trabaja aquí?
3. ¿Hace cuánto desempeña ese cargo?
4. ¿Ha desempeñado un cargo diferente en SCG?
5. ¿Ha desempeñado este cargo en otras organizaciones? Si responde sí, ¿En cuáles organizaciones y por cuánto tiempo?
6. Si responde no, ¿Qué otros cargos ha desempeñado?
7. ¿En qué momento tomó la decisión de volverse consultor?
8. ¿Qué habilidades identificó en usted para desempeñarse como consultor?

#### **Relaciones.**

9. Cuénteme cómo es su entorno familiar o social.
10. Por favor describa cómo es la relación con sus compañeros de trabajo.

11. ¿Qué hacen sus compañeros de trabajo para que sea esta manera?
  12. ¿Qué hace usted para que sea de esta manera?
  13. ¿Usted podría hacer algo diferente en relación a sus compañeros de trabajo? ¿Sí o no? Y si responde sí, ¿Qué haría?
  14. Por favor describa una situación en la que sus relaciones sociales le hayan permitido tener éxito.
  15. ¿Qué factor en esa situación específica fue determinante para obtener el éxito?
  16. Cuénteme qué tipo de valores o características son fundamentales para que usted pueda establecer una relación con otro.
  17. Cuénteme una situación en la que dichos valores o características se puedan evidenciar en usted.
  18. Describa una situación en la que estos valores o características se hayan evidenciado en la relación con un cliente.
  19. ¿Cuál fue su rol en esa situación?
  20. ¿Cuál fue el rol del cliente en esa situación?
  21. ¿Qué resultados obtuvo en esta situación?
  22. En dicha situación, ¿Logró crear alguna oportunidad con el cliente?
- Cliente.**
23. Si dice que sí: Por favor describa cómo fue el proceso para la apertura de la oportunidad con el cliente.
  24. En esa situación con el cliente, ¿Qué hizo usted para identificar la necesidad del mismo?
  25. Vamos a pensar en esa situación específica, y quiero que me cuente, cómo preparo usted la reunión para el cliente.

26. \*Si no lo preparó: ¿Por qué no lo preparó? ¿Entonces qué hizo en esa reunión con el cliente?

27. \*Si la preparó: Vamos a recordar el momento de la cita con el cliente y cuéntenos si lo que usted preparó lo pudo desarrollar en la reunión con el mismo.

28. ¿Qué hizo específicamente en la reunión?

29. \*Si no la preparó: Si usted tuviera la oportunidad de repetir ese momento, ¿Haría algo diferente? ¿Sí o no? ¿Qué haría diferente?

30. Por favor piense en una situación en la que no haya sido fácil identificar la necesidad del cliente. Descríbame cómo fue.

31. \*Si dice que si: ¿Qué hizo usted en esa situación?

32. \*Si responde que nunca ha tenido: Entonces, vamos a pensar en una situación con un cliente difícil, cuénteme cómo fue esa situación.

### **Pensamiento.**

33. Descríbame cómo logró identificar la necesidad real del cliente en esa situación.

34. Frente al cliente, ¿Con qué personas tuvo que relacionarse para identificar la necesidad del mismo?

### **Comunicación.**

35. ¿Qué mecanismos tiene usted para comunicarse con el cliente?

36. ¿Qué objetivo tiene usted al comunicarse con el cliente?

37. Describa una situación en la que pueda evidenciar que ha logrado cumplir con ese objetivo.

38. \*Si lo logró: ¿Qué hizo usted para cumplirlo?

39. \*Si no lo logró: ¿Por qué no logró el objetivo?

### **Resultados e Impacto.**



40. Ahora, por favor describa, el mayor logro que ha tenido en el ámbito laboral.
41. ¿Cuál fue su rol en dicho logro?
42. Hubo alguien más involucrado en la obtención de este resultado. Si dice que si ¿Quiénes?
43. Describa el rol de cada una de las personas involucradas.\*
44. ¿Por qué considera que ese ha sido su mayor logro profesional?
45. ¿Qué hizo para alcanzarlo?
46. Cuéntenos una situación en la que usted esperaba cierto resultado y no lo obtuvo.
47. ¿Qué sucedió en dicha situación?
48. De lo que usted hizo, ¿Qué considera que afectó el resultado?

**Flexibilidad.**

49. Ahora, por favor describa una situación en la que haya tenido que adaptarse a un contexto que para usted representaba una dificultad.
50. ¿Qué hizo usted en esa situación?
51. ¿Cuáles fueron los recursos que usted utilizó?

**Identidad.**

52. Describa una situación en la que se haya apoyado en alguna de las unidades de negocio diferente a la de consultoría para crear una oportunidad.
53. Podría describirnos algunas situaciones en las que se haya apoyado en el lenguaje de la organización para crear una relación con el cliente.
54. ¿Qué ha logrado transmitirles con este lenguaje?
55. Podría contarnos una situación específica externa a lo laboral en la que se haya visto reflejado dicho lenguaje y la filosofía de la organización en su día a día.

**Liderazgo.**

**56.** Mencione una situación en la que usted haya tenido que desempeñar el rol de líder para lograr un resultado.

**57.** ¿Qué hizo en esa situación? ¿Logró el objetivo esperado? depende de lo que responda ¿Por qué?

**Trabajo en equipo.**

**58.** En dicha situación ¿El trabajo en equipo fue la clave del éxito para lograr el objetivo? Si dice que no: Describa una situación en la que el trabajo en equipo haya sido la clave para el éxito.

**59.** ¿Cuál fue el rol de los otros miembros del equipo? ¿Qué fue lo que les permitió alcanzar el éxito?

**60.** Describa una experiencia laboral específica en la que se haya visto reflejado su compromiso con la organización. ¿Qué hizo usted en esa situación?

**Servicio:**

**61.** Para concluir, por favor cuéntenos acerca de una experiencia laboral en la que se haya evidenciado su interés social por la transformación del país

**Apéndice D.**  
**Escala tipo Likert, formatos diligenciados**

Nombres de quienes diligencian el

formato: [REDACTED] \_\_\_\_\_.

Cargos: Director General \_\_\_\_\_.

Fecha: 29 Septiembre 2016. \_\_\_\_\_.

**Ranking Consultores de alto y bajo rendimiento en la organización.**

\*Numere de 1 a 5, según su propio criterio, a los trabajadores de la empresa Synergy Consulting Group, teniendo en cuenta su alto o bajo rendimiento en su cargo como consultores. Tenga en cuenta que 1 es el indicativo del rendimiento más alto y 5 el de más bajo rendimiento. Recuerde que cada calificación solo podrá ser repetida máximo 3 veces.

Nombre	Cargo	Calificación				
		1	2	3	4	5
Jorge Garzón	Consultor		2	3	4	5
Martha Cagueñas	Consultor	1	2	3	4	5
Juan Guillermo Restrepo	Consultor	4	2	3	4	5
Sergio Manzano	Consultor	1	2	3	4	5
Carolina Chirivi	Consultor	1	2	3	4	5
Yenny Pulido	Consultor	1	2	3	4	5
Martha María Uribe	Consultor	1	2	3	4	5
Sergio Correal	Consultor	1	2	3	4	5
Patricia Polo	Consultor	1	2	3	4	5
Jaime Hennesey	Consultor	1	2	3	4	5
Daniel Ortíz	Consultor	1	2	3	4	5
Jaime Ramirez	Consultor	1	2	3	4	5
Jose Laguado	Consultor	1	2	3	4	5
Juan Humberto Quintana	Consultor	1	2	3	4	5
Iván Orduz	Consultor	1	2	3	4	5

N.C.

Firmas

  
C.C. [REDACTED] \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
CC. \_\_\_\_\_.

Nombres de quienes diligencian el

formato: [Redacted]

Cargos: Gerente de T.H.

Fecha: Sept. 29/2016

**Ranking Consultores de alto y bajo rendimiento en la organización.**

\*Numere de 1 a 5, según su propio criterio, a los trabajadores de la empresa Synergy Consulting Group, teniendo en cuenta su alto o bajo rendimiento en su cargo como consultores. Tenga en cuenta que 1 es el indicativo del rendimiento más alto y 5 el de más bajo rendimiento. Recuerde que cada calificación solo podrá ser repetida máximo 3 veces.

Nombre	Cargo	Calificación				
		1	2	3	4	5
Jorge Garzón	Consultor	1	2	3	4	5
Martha Cagueñas	Consultor	1	2	3	4	5
Juan Guillermo Restrepo	Consultor	1	2	3	4	5
Sergio Manzano	Consultor	1	2	3	4	5
Carolina Chirivi	Consultor	1	2	3	4	5
Yenny Pulido	Consultor	1	2	3	4	5
Martha María Uribe	Consultor	1	2	3	4	5
Sergio Correal	Consultor	1	2 X	3	4	5
Patricia Polo	Consultor	1	2	3	4	5
Jaime Hennesey	Consultor	1	2	3	4	5
Daniel Ortíz	Consultor	1	2	3	4	5
Jaime Ramirez	Consultor	1	2	3	4	5
Jose Laguado	Consultor	1	2	3	4	5
Juan Humberto Quintana	Consultor	1	2	3	4	5
Iván Orduz	Consultor	1	2	3	4	5

Firmas [Signature]

C.C. [Redacted]

CC. \_\_\_\_\_

**Apéndice E**  
**Formatos de validación Panel de Expertos diligenciados**

**COMPETENCIAS CONSULTOR SCG**

*Validación de competencias mediante Panel de Expertos*

**Estimado(a) experto(a),**

Nos es grato dirigirnos a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar las competencias que debe tener un consultor para desempeñarse adecuadamente en la firma SCG, este proceso hace parte del proyecto de grado desarrollado en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, D.C. en la modalidad de sistematización de prácticas el cual tiene como objetivo principal definir las competencias requeridas para desempeñarse como consultor en la firma consultora. A continuación se presentan algunas generalidades:

**Procedimiento:**

Se realizará una introducción-ponencia breve en la cual se explicaran algunos conceptos básicos sobre competencias y se hará alusión al modelo de consultoría de SCG, a su vez, se presentará a los expertos el proceso que se ha llevado a cabo desde el inicio del proyecto de grado hasta el día de hoy. Del mismo modo, se compartirá la definición de cada una de las competencias que se ha hecho hasta el momento (12 en total) y sus respectivos indicadores de conducta (4 por cada una) con el objetivo de generar espacios de discusión, sugerencia y opinión. Igualmente, se pedirá a los consultores que durante el transcurso del panel y las diferentes discusiones, diligencien las tablas siguientes por cada una de las competencias e indicadores de conducta, en términos de relevancia y coherencia (pertinencia) para el cargo, después de escuchar su estructura y definición.

**INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:**

**Con el fin de seleccionar las competencias clave para un consultor en la firma SCG,** le solicitamos valorar cada una de ellas en términos de **pertinencia y relevancia**, asignándole a CADA UNA DE ESTAS SEGÚN DICHOS CRITERIOS una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

#### **DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS:**

- **Pertinencia:** Se entiende como la relación de la competencia con la labor cotidiana del consultor en su cargo. **(Que la competencia efectivamente se utilice con regularidad en el trabajo de consultor dentro de la firma).** La pertinencia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada pertinente** y **5 muy pertinente**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Relevancia:** Hace referencia a la importancia de la competencia en la cotidianidad del cargo como consultor. **(Que tan importante es para un consultor para poder desarrollar su trabajo adecuadamente en la firma).** La relevancia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada relevante** y **5 muy relevante**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.

#### **Instrucciones para diligenciar las tablas de validación.**

A continuación encontrará 12 tablas, 1 por cada competencia, en la esquina superior izquierda se podrá leer el nombre de la competencia en cuestión para dicha tabla, debajo de este encontrará a los aspectos COMPETENCIA e INDICADORES DE CONDUCTA, frente a cada uno de ellos, en las dos columnas siguientes deberá indicar su PERTINENCIA y RELEVANCIA, teniendo en cuenta la explicación de los criterios dada anteriormente, donde 1 es la mayor y 5 la menor expresión, en la última columna denominada OBSERVACIONES podrá diligenciar sus sugerencias u oportunidades de mejora para los aspectos mencionados. Le rogamos que diligencie el formato de cada una de las competencias teniendo en cuenta la explicación y exposición de la misma durante la realización del panel de expertos.

de me dice  
 de todos  
 Impedimentos

VALIDACIÓN

RELACIONES INTERPERSONALES		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		4	5	N/A.
Indicadores de conducta	1	4	5	
	2	3	5	
	3	3	5	
	4	3	5	Abrir la valoración por cliente y equipo (Nuevo Com? Equipo)

NEGOCIACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		3	4	Combinar Number -> Enrichment
Indicadores de conducta	1	3	1	
	2	3	4	
	3	4	4	
	4	4	5	Relaciones, soluciones,

ENROLAMIENTO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		3	5	No creen UPSTC
Indicadores de conducta	1	4	5	
	2	4	5	
	3	4	5	
	4	3	5	

INICIATIVA		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		4	5	
Indicadores de conducta	1	4	5	Proyectos = Soluciones objetivos = Puntos
	2	4	5	
	3	3	5	
	4	3	5	

PENSAMIENTO		Pertinencia	Relevancia	Observaciones
-------------	--	-------------	------------	---------------



ANALÍTICO		(1 a 5)	(1 a 5)	
Competencia		3	5	Contexto - Contenidos
Indicadores de conducta	1	3	4	
	2	2	5	
	3	3	5	
	4	3	5	

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		3	5	
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	3	4	
	3	2	4	
	4	3	4	Incluir Presentes Poderosos

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones

Competencia		3	5	
Indicadores de conducta	1	2	4	
	2	3	4	
	3	2	5	
	4	3	5	Cambio → Intermedios Incluir el SEP.

TRABAJO COLABORATIVO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		2	5	Trabajo en RED.
Indicadores de conducta	1	<del>2</del> 4	<del>4</del> 5	
	2	<del>3</del> 4	<del>4</del> 5	
	3	<del>3</del> 4	<del>5</del> 5	
	4	<del>3</del> 4	<del>5</del> 5	Cambio → Intermedios Incluir el SEP.

PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
--------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------

Competencia		3	5	Motivar → Inspira
Indicadores de conducta	1	4	5	
	2	2	5	
	3	3	5	
	4	3	5	

ORIENTACIÓN AL LOGRO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		3	5	fora Resultado
Indicadores de conducta	1	4	5	
	2	3	4	
	3	3	4	
	4	4	2	Incluir temas de Mas Producción

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------

Competencia				
Indicadores de conducta	1	<del>3</del> 4	5	<del>todo</del> <del>de</del> <del>los</del> <del>clientes</del> Experiencia clientes
	2	<del>3</del> 4	4	
	3	<del>3</del> 4	<del>4</del> 5	
	4	<del>4</del> 3	<del>4</del> 4	Y como tener de más <del>prevaler</del> abrir a terceros

INNOVACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		4	5	Enmarcar contexto SYNERGI
Indicadores de conducta	1	3	5	hablar de Soluciones
	2	3	5	
	3	3	5	
	4	3	5	

Observaciones generales sobre las competencias:

Por último, diligencie el siguiente formato:

NOMBRE DEL EXPERTO:	[REDACTED] Garza C.
OCUPACIÓN ACTUAL	Consultor
AREA DE EXPERTICIA	Clima, Mediciamiento Clima, Competencia Desempeño
E-MAIL	[REDACTED]@com
FIRMA	[REDACTED]

¡Gracias por su colaboración!

## COMPETENCIAS CONSULTOR SCG

### *Validación de competencias mediante Panel de Expertos*

**Estimado(a) experto(a),**

Nos es grato dirigirnos a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar las competencias que debe tener un consultor para desempeñarse adecuadamente en la firma SCG, este proceso hace parte del proyecto de grado desarrollado en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, D.C. en la modalidad de sistematización de prácticas el cual tiene como objetivo principal definir las competencias requeridas para desempeñarse como consultor en la firma consultora. A continuación se presentan algunas generalidades:

#### **Procedimiento:**

Se realizará una introducción-ponencia breve en la cual se explicaran algunos conceptos básicos sobre competencias y se hará alusión al modelo de consultoría de SCG, a su vez, se presentará a los expertos el proceso que se ha llevado a cabo desde el inicio del proyecto de grado hasta el día de hoy. Del mismo modo, se compartirá la definición de cada una de las competencias que se ha hecho hasta el momento (12 en total) y sus respectivos indicadores de conducta (4 por cada una) con el objetivo de generar espacios de discusión, sugerencia y opinión. Igualmente, se pedirá a los consultores que durante el transcurso del panel y las diferentes discusiones, diligencien las tablas siguientes por cada una de las competencias e indicadores de conducta, en términos de relevancia y coherencia (pertinencia) para el cargo, después de escuchar su estructura y definición.

#### **INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:**

**Con el fin de seleccionar las competencias clave para un consultor en la firma SCG,** le solicitamos valorar cada una de ellas en términos de **pertinencia y relevancia**, asignándole a CADA UNA DE ESTAS SEGÚN DICHOS CRITERIOS una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

#### **DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS:**

- **Pertinencia:** Se entiende como la relación de la competencia con la labor cotidiana del consultor en su cargo. **(Que la competencia efectivamente se utilice con regularidad en el trabajo de consultor dentro de la firma).** La pertinencia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada pertinente** y **5 muy pertinente**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Relevancia:** Hace referencia a la importancia de la competencia en la cotidianidad del cargo como consultor. **(Que tan importante es para un consultor para poder desarrollar su trabajo adecuadamente en la firma).** La relevancia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada relevante** y **5 muy relevante**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.

### **Instrucciones para diligenciar las tablas de validación.**

A continuación encontrará 12 tablas, 1 por cada competencia, en la esquina superior izquierda se podrá leer el nombre de la competencia en cuestión para dicha tabla, debajo de este encontrará a los aspectos COMPETENCIA e INDICADORES DE CONDUCTA, frente a cada uno de ellos, en las dos columnas siguientes deberá indicar su PERTINENCIA y RELEVANCIA, teniendo en cuenta la explicación de los criterios dada anteriormente, donde 1 es la mayor y 5 la menor expresión, en la última columna denominada OBSERVACIONES podrá diligenciar sus sugerencias u oportunidades de mejora para los aspectos mencionados. Le rogamos que diligencie el formato de cada una de las competencias teniendo en cuenta la explicación y exposición de la misma durante la realización del panel de expertos.

## COMPETENCIAS CONSULTOR SCG

### *Validación de competencias mediante Panel de Expertos*

**Estimado(a) experto(a),**

Nos es grato dirigirnos a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar las competencias que debe tener un consultor para desempeñarse adecuadamente en la firma SCG, este proceso hace parte del proyecto de grado desarrollado en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, D.C. en la modalidad de sistematización de prácticas el cual tiene como objetivo principal definir las competencias requeridas para desempeñarse como consultor en la firma consultora. A continuación se presentan algunas generalidades:

#### **Procedimiento:**

Se realizará una introducción-ponencia breve en la cual se explicaran algunos conceptos básicos sobre competencias y se hará alusión al modelo de consultoría de SCG, a su vez, se presentará a los expertos el proceso que se ha llevado a cabo desde el inicio del proyecto de grado hasta el día de hoy. Del mismo modo, se compartirá la definición de cada una de las competencias que se ha hecho hasta el momento (12 en total) y sus respectivos indicadores de conducta (4 por cada una) con el objetivo de generar espacios de discusión, sugerencia y opinión. Igualmente, se pedirá a los consultores que durante el transcurso del panel y las diferentes discusiones, diligencien las tablas siguientes por cada una de las competencias e indicadores de conducta, en términos de relevancia y coherencia (pertinencia) para el cargo, después de escuchar su estructura y definición.

#### **INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:**

**Con el fin de seleccionar las competencias clave para un consultor en la firma SCG,** le solicitamos valorar cada una de ellas en términos de **pertinencia y relevancia**, asignándole a CADA UNA DE ESTAS SEGÚN DICHOS CRITERIOS una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

#### **DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS:**



- **Pertinencia:** Se entiende como la relación de la competencia con la labor cotidiana del consultor en su cargo. **(Que la competencia efectivamente se utilice con regularidad en el trabajo de consultor dentro de la firma)**. La pertinencia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada pertinente** y **5 muy pertinente**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Relevancia:** Hace referencia a la importancia de la competencia en la cotidianidad del cargo como consultor. **(Que tan importante es para un consultor para poder desarrollar su trabajo adecuadamente en la firma)**. La relevancia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada relevante** y **5 muy relevante**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.

### **Instrucciones para diligenciar las tablas de validación.**

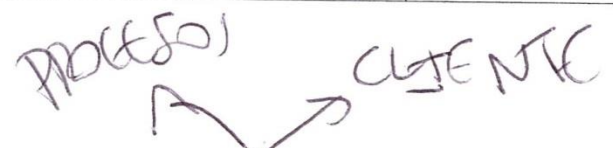
A continuación encontrará 12 tablas, 1 por cada competencia, en la esquina superior izquierda se podrá leer el nombre de la competencia en cuestión para dicha tabla, debajo de este encontrará a los aspectos COMPETENCIA e INDICADORES DE CONDUCTA, frente a cada uno de ellos, en las dos columnas siguientes deberá indicar su PERTINENCIA y RELEVANCIA, teniendo en cuenta la explicación de los criterios dada anteriormente, donde 1 es la mayor y 5 la menor expresión, en la última columna denominada OBSERVACIONES podrá diligenciar sus sugerencias u oportunidades de mejora para los aspectos mencionados. Le rogamos que diligencie el formato de cada una de las competencias teniendo en cuenta la explicación y exposición de la misma durante la realización del panel de expertos.

VALIDACIÓN

RELACIONES INTERPERSONALES		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		3	5	
Indicadores de conducta	1	4	5	No se si hablo de la competencia
	2	3	4	
	3	2	4	
	4	4	5	

NEGOCIACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		5	5	
Indicadores de conducta	1	3	5	
	2	3	5	
	3	3	5	
	4	3	5	

→ No se si el nombre sea



oja: Roley → Facilit  
 → Consultar  
 → (verbe)

ENROLAMIENTO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		4	5	
Indicadores de conducta	1	3	5	
	2	3	5	
	3	4	5	
	4	2	5	

INICIATIVA		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		2	5	
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	2	1	→ Este a otros lo es muy poco
	3	3	1	
	4	[scribble]		En general No habla de inicio

PENSAMIENTO	Pertinencia	Relevancia	Observaciones
-------------	-------------	------------	---------------

hay varias precisiones

ANALÍTICO		(1 a 5)	(1 a 5)	
Competencia		3	5	No es el Nombre
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	2	5	
	3	3	5	
	4	2	5	

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		3	5	<del>No es el Nombre</del>
Indicadores de conducta	1	3	5	
	2	2	5	
	3	2	4	
	4	2	4	

se pu  
 just  
 pendi  
 ma

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones

~~GEN~~

Competencia		2	5	DISER / IDENTIDAD.
Indicadores de conducta	1	2	2	
	2	4	3	
	3	3	5	
	4	3	5	

TRABAJO COLABORATIVO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia				Conar - + a lo interno. / Crear directivas y aprovechar.
Indicadores de conducta	1	4	2	
	2	4	2.	
	3	4	2	
	4	1	5	

PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
--------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------

AD

"LIDERAZGO"

Competencia		2	5	El nombre puede ser ≠ (LIDERAZGO)
Indicadores de conducta	1	3	5	
	2	2	5	
	3	2	5	
	4	1	5	

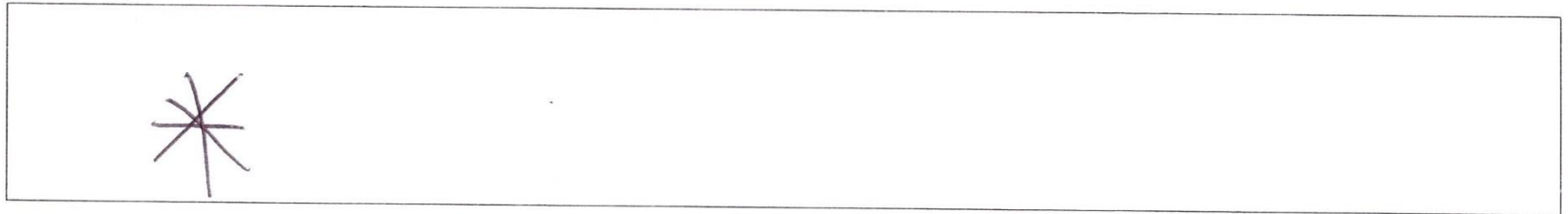
ORIENTACIÓN AL LOGRO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		3	5	<del>El nombre fue</del> FOCO en Resultados
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	3	5	
	3	2	5	
	4	3	5	

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------

<b>Competencia</b>		4	5	
<b>Indicadores de conducta</b>	1	3	5	
	2	3	5	
	3	4	5	
	4	4	5	

<b>INNOVACIÓN</b>		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
<b>Competencia</b>		4	5	
<b>Indicadores de conducta</b>	1	3	5	
	2	3	5	
	3	3	5	
	4	3	5	

Observaciones generales sobre las competencias:



Por último, diligencie el siguiente formato:

NOMBRE DEL EXPERTO:	[REDACTED]
OCUPACIÓN ACTUAL	Directora
AREA DE EXPERTICIA	Negocios
E-MAIL	[REDACTED].com
FIRMA	[REDACTED]

¡Gracias por su colaboración!



## COMPETENCIAS CONSULTOR SCG

### *Validación de competencias mediante Panel de Expertos*

**Estimado(a) experto(a),**

Nos es grato dirigirnos a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar las competencias que debe tener un consultor para desempeñarse adecuadamente en la firma SCG, este proceso hace parte del proyecto de grado desarrollado en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, D.C. en la modalidad de sistematización de prácticas el cual tiene como objetivo principal definir las competencias requeridas para desempeñarse como consultor en la firma consultora. A continuación se presentan algunas generalidades:

#### **Procedimiento:**

Se realizará una introducción-ponencia breve en la cual se explicaran algunos conceptos básicos sobre competencias y se hará alusión al modelo de consultoría de SCG, a su vez, se presentará a los expertos el proceso que se ha llevado a cabo desde el inicio del proyecto de grado hasta el día de hoy. Del mismo modo, se compartirá la definición de cada una de las competencias que se ha hecho hasta el momento (12 en total) y sus respectivos indicadores de conducta (4 por cada una) con el objetivo de generar espacios de discusión, sugerencia y opinión. Igualmente, se pedirá a los consultores que durante el transcurso del panel y las diferentes discusiones, diligencien las tablas siguientes por cada una de las competencias e indicadores de conducta, en términos de relevancia y coherencia (pertinencia) para el cargo, después de escuchar su estructura y definición.

#### **INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:**

**Con el fin de seleccionar las competencias clave para un consultor en la firma SCG,** le solicitamos valorar cada una de ellas en términos de **pertinencia y relevancia**, asignándole a CADA UNA DE ESTAS SEGÚN DICHOS CRITERIOS una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

#### **DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS:**

- **Pertinencia:** Se entiende como la relación de la competencia con la labor cotidiana del consultor en su cargo. **(Que la competencia efectivamente se utilice con regularidad en el trabajo de consultor dentro de la firma)**. La pertinencia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada pertinente** y **5 muy pertinente**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Relevancia:** Hace referencia a la importancia de la competencia en la cotidianidad del cargo como consultor. **(Que tan importante es para un consultor para poder desarrollar su trabajo adecuadamente en la firma)**. La relevancia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada relevante** y **5 muy relevante**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.

### **Instrucciones para diligenciar las tablas de validación.**

A continuación encontrará 12 tablas, 1 por cada competencia, en la esquina superior izquierda se podrá leer el nombre de la competencia en cuestión para dicha tabla, debajo de este encontrará a los aspectos COMPETENCIA e INDICADORES DE CONDUCTA, frente a cada uno de ellos, en las dos columnas siguientes deberá indicar su PERTINENCIA y RELEVANCIA, teniendo en cuenta la explicación de los criterios dada anteriormente, donde 1 es la mayor y 5 la menor expresión, en la última columna denominada OBSERVACIONES podrá diligenciar sus sugerencias u oportunidades de mejora para los aspectos mencionados. Le rogamos que diligencie el formato de cada una de las competencias teniendo en cuenta la explicación y exposición de la misma durante la realización del panel de expertos.

### VALIDACIÓN

RELACIONES INTERPERSONALES		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		4	5	Orientar al cliente
Indicadores de conducta	1	3	5	
	2	3	5	
	3	3	5	
	4	3	5	

NEGOCIACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		2	5	Creo importante que el consultor cuente con esta competencia como
Indicadores de conducta	1	4	5	
	2	5	5	
	3	3	5	
	4	4	5	Auerdo => Cierre proyecto

ENROLAMIENTO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		<del>3</del> 3	5	
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	3	5	
	3	2	5	
	4	3	5	

INICIATIVA		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		1	5	
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	4	5	
	3	4	5	
	4	4	5	

PENSAMIENTO		Pertinencia	Relevancia	Observaciones
-------------	--	-------------	------------	---------------

ANALÍTICO		(1 a 5)	(1 a 5)	
Competencia		3	5	
Indicadores de conducta	1	3	5	
	2	3	5	
	3	3	5	
	4	3	5	

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		1	5	<i>Esta conectada con Iniciativa</i>
Indicadores de conducta	1	1	5	
	2	1	5	
	3	1	5	
	4	2	5	

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones

Competencia		2	5	<i>Creería que debe hacerse como notar que sea parte del misionar del conauro</i>
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	2	5	
	3	4	5	
	4	4	5	

*luz 207  
que lo  
muuu.*

TRABAJO COLABORATIVO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		1	5	
Indicadores de conducta	1	5	5	
	2	4	5	
	3	3	5	
	4	2	5	

PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
--------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------

Competencia		1	5	Liderazgo
Indicadores de conducta	1	5	5	
	2	4	5	
	3	1	5	
	4	1	5	

ORIENTACIÓN AL LOGRO		Pertinencia (1 a 5) 1	Relevancia (1 a 5) 5	Observaciones
Competencia		1	5	
Indicadores de conducta	1	1	5	
	2	1	5	
	3	2	5	
	4	3	5	concreto un resultado específico

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------

Competencia		2	5	<p>Genera una experiencia detrás de cada intervención, y se preocupa por revisar y medir la satisfacción detrás de las mismas.</p> <p>Construir relaciones</p> <p>Preocuparse por hacer seguimiento y medición.</p>
Indicadores de conducta	1	5	5	
	2	5	5	
	3	4	5	
	4	4	5	

INNOVACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		2	5	<p><del>Genera</del> <del>una</del> funcionales, adaptados a la filosofía organizacional. alineados</p>
Indicadores de conducta	1	4	5	
	2	4	5	
	3	4	5	
	4	4	5	

Observaciones generales sobre las competencias:



Integraría: Relaciones Interp + Negociación ⇒ Enrolamiento  
Pensamiento Analítico + Búsqueda de Información + Planeación y seguimiento

Por último, diligencie el siguiente formato:

NOMBRE DEL EXPERTO:	[REDACTED]
OCUPACIÓN ACTUAL	Gerente Comercial
AREA DE EXPERTICIA	Consultoría
E-MAIL	[REDACTED]
FIRMA	[REDACTED]

¡Gracias por su colaboración!

## COMPETENCIAS CONSULTOR SCG

### *Validación de competencias mediante Panel de Expertos*

**Estimado(a) experto(a),**

Nos es grato dirigirnos a usted, a fin de solicitar su colaboración como experto para validar las competencias que debe tener un consultor para desempeñarse adecuadamente en la firma SCG, este proceso hace parte del proyecto de grado desarrollado en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, D.C. en la modalidad de sistematización de prácticas el cual tiene como objetivo principal definir las competencias requeridas para desempeñarse como consultor en la firma consultora. A continuación se presentan algunas generalidades:

#### **Procedimiento:**

Se realizará una introducción-ponencia breve en la cual se explicaran algunos conceptos básicos sobre competencias y se hará alusión al modelo de consultoría de SCG, a su vez, se presentará a los expertos el proceso que se ha llevado a cabo desde el inicio del proyecto de grado hasta el día de hoy. Del mismo modo, se compartirá la definición de cada una de las competencias que se ha hecho hasta el momento (12 en total) y sus respectivos indicadores de conducta (4 por cada una) con el objetivo de generar espacios de discusión, sugerencia y opinión. Igualmente, se pedirá a los consultores que durante el transcurso del panel y las diferentes discusiones, diligencien las tablas siguientes por cada una de las competencias e indicadores de conducta, en términos de relevancia y coherencia (pertinencia) para el cargo, después de escuchar su estructura y definición.

#### **INSTRUCCIONES PARA LA VALIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS:**

**Con el fin de seleccionar las competencias clave para un consultor en la firma SCG,** le solicitamos valorar cada una de ellas en términos de **pertinencia y relevancia**, asignándole a CADA UNA DE ESTAS SEGÚN DICHOS CRITERIOS una calificación de 1 a 5, siendo 1 la menor calificación y 5 la máxima.

#### **DEFINICIÓN DE LOS CRITERIOS:**

- **Pertinencia:** Se entiende como la relación de la competencia con la labor cotidiana del consultor en su cargo. **(Que la competencia efectivamente se utilice con regularidad en el trabajo de consultor dentro de la firma)**. La pertinencia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada pertinente** y **5 muy pertinente**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.
- **Relevancia:** Hace referencia a la importancia de la competencia en la cotidianidad del cargo como consultor. **(Que tan importante es para un consultor para poder desarrollar su trabajo adecuadamente en la firma)**. La relevancia debe ser calificada en una escala de 1 a 5, siendo **1 nada relevante** y **5 muy relevante**. En el espacio de “Observaciones” se pueden anotar los comentarios o sugerencias de mejora.

### **Instrucciones para diligenciar las tablas de validación.**

A continuación encontrará 12 tablas, 1 por cada competencia, en la esquina superior izquierda se podrá leer el nombre de la competencia en cuestión para dicha tabla, debajo de este encontrará a los aspectos COMPETENCIA e INDICADORES DE CONDUCTA, frente a cada uno de ellos, en las dos columnas siguientes deberá indicar su PERTINENCIA y RELEVANCIA, teniendo en cuenta la explicación de los criterios dada anteriormente, donde 1 es la mayor y 5 la menor expresión, en la última columna denominada OBSERVACIONES podrá diligenciar sus sugerencias u oportunidades de mejora para los aspectos mencionados. Le rogamos que diligencie el formato de cada una de las competencias teniendo en cuenta la explicación y exposición de la misma durante la realización del panel de expertos.

### VALIDACIÓN

RELACIONES INTERPERSONALES		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		3	5	
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	2	5	
	3	3	5	
	4	2	4	

NEGOCIACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		<del>4</del> 3	<del>5</del> 2	No me gusta el nombre
Indicadores de conducta	1	<del>4</del> 2	<del>0</del> 2	No es lo mínimo
	2	4	5	
	3	2	5	
	4	3	5	

*Diferencia Clientes / Composición Synergy.*

ENROLAMIENTO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		<i>Trabaja cliente</i> 2 / 5	5	Cambias Nombre de la Competencia
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	4	5	
	3	3	5	
	4	2	5	

INICIATIVA		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		2	5	
Indicadores de conducta	1	3	2	objetivo / Especificos No es lenguaje Syner
	2	2	<del>2</del> 2	
	3	4	4	
	4	3	5	

PENSAMIENTO	Pertinencia	Relevancia	Observaciones
-------------	-------------	------------	---------------

ANALÍTICO		(1 a 5)	(1 a 5)	
Competencia		2	5	Nombre de la Competencia / Cambios
Indicadores de conducta	1	2	2	
	2	3	3	
	3	3	5	
	4	2	5	<del>Ver otra</del> No es por todos los días es el saber producir.

BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		2	5	Cambie nombre de la Competencia
Indicadores de conducta	1	2	5	
	2	2	5	
	3	2	5	
	4	2	5	

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL	Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones

Revisar desde el SER

Competencia		2	5	
Indicadores de conducta	1	1	1	
	2	2	1	
	3	3	5	
	4	3	5	

TRABAJO COLABORATIVO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		1	5	
Indicadores de conducta	1	4	1	
	2	4	1	
	3	3	2.83	
	4	1.	5	

PLANEACIÓN Y SEGUIMIENTO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
--------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------

Competencia		2.	5	Agregas los Resultados.
Indicadores de conducta	1	1	5	
	2	2	5	
	3	2	5	
	4	2.	5	

ORIENTACIÓN AL LOGRO		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		2.	5	Integras con planeación.
Indicadores de conducta	1	4	1	Revisas el contenido de la competencia No hablo sobre todo
	2	<del>4</del> 2	2	
	3	2	3	
	4	1		

ORIENTACIÓN AL CLIENTE		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
------------------------	--	---------------------	--------------------	---------------



Competencia		2	5	Cambiar el Nombre.
Indicadores de conducta	1	3	3	
	2	3	3	
	3	2	4	
	4	3	5	

INNOVACIÓN		Pertinencia (1 a 5)	Relevancia (1 a 5)	Observaciones
Competencia		3	5	
Indicadores de conducta	1	3	5	
	2	3	5	
	3	3	5	
	4	2	5	

Observaciones generales sobre las competencias:

# Reducir el Número de Competencias

Por último, diligencie el siguiente formato:

NOMBRE DEL EXPERTO:	[REDACTED]
OCUPACIÓN ACTUAL	Contable
AREA DE EXPERTICIA	Contable Honoraria
E-MAIL	[REDACTED]
FIRMA	[REDACTED]

¡Gracias por su colaboración!

## Apéndice F

### Transcripción entrevistas semi-estructuradas (2)

#### Transcripción 1

**Entrevistado:** Jaime\* Enrique Ordúz (I).

**Cargo:** Director general SCG.

**Entrevistador 1:** Daniel Camilo Palacio Medina (E1).

**Entrevistadora 2:** Laura Catalina Paniagua (E2).

#### Inicio entrevista.

E1: A continuación vamos a hacer una entrevista a través de la cual tenemos como objetivo definir las capacidades que necesita un consultor para estar en esta organización. Entonces, te podrías presentar por favor.

I: Hola.

E2: Hola.

I: Mi nombre es Jaime\* Ordúz. Trabajo en SCG y ya. ¿Algo más?

E1: ¿Qué rol desempeñas en SCG?

I: Director General.

E1: Director general, ok. ¿Podrías describirnos cómo es la empresa?

I: Bueno, ¿Cómo es SCG? Yo creo que esta organización, digamos desde el punto de vista de mercado y cliente eventualmente puede ser vista como una empresa muy confiable, que apoya solucionar retos a las organizaciones, mmm, si hablamos desde el punto de vista interno yo creo que esto es como un parchadero de gente que tiene como el espíritu de servir, de servir desde el

transformar como realidades, futuro, y es como un parchadero de talento pues de esa forma, eso me imagino que es como SCG en general. Creo que esto es como si hubiese algo, si hubiese algo como descripción de la empresa es tal vez como un laboratorio, como un laboratorio de ideas, ¿Si? La mejor manera como lo hemos descrito ahora es como ecosistema, tal vez como la forma en cómo lo estamos describiendo ahora.

E1: En este sentido, ¿Cuál sería la misión de este laboratorio? ¿De SCG?

I: Cómo lo definimos en planeación, el core del negocio o el misional es: "ayudamos a personas, equipos, organizaciones y comunidades a diseñar y construir futuro sostenible".

E1: ¿Y la visión?

I: Antes de la visión, un poco el tema de lo que significa eso es, tomar retos relevantes que impactan, que impactan el devenir del futuro y acompañamos a estos actores, personas, equipos, organizaciones, comunidades, en el diseño de esas opciones del futuro y en el logro de ese futuro. Por llamarlo de alguna manera. Estamos en un ejercicio nuevo de visión estratégica, así que la visión ahora es como en revisión, pero más o menos es un poco así como, como, en el horizonte 2020, dejar huella en el pasado, presente y futuro de la historia del país y latinoamérica en general. Siendo protagonistas de construcción de futuro y paz. ¿Sí? Y paz como un tema relevante por el momento actual del país y eso como que tira una línea en participación de post acuerdo, postconflicto como lo queramos llamar, pero sin perder las otras digamos como líneas, digamos de negocio, ¿No? Tal vez como ustedes saben todo esto precisamente en este momento como en un re-diseño, un maremoto, un cambio, ¿No? Agitado, así que estamos muchas de las cosas definiéndose como ahora mismo, re-definiéndose ahora mismo.

E2: Ok, y siguiendo con las demás preguntas, ¿Qué crees que diferencia a SCG de otra empresa que tenga el mismo objeto social?

I: Yo, no, digamos que en él, en él, tal vez es como una esperanza medio romántica mía o no sé, pero no creo que haya una organización o no conozco una organización que haga algo como lo que nosotros hacemos o que sea un poco como lo que nosotros hacemos en el sentido en que hay empresas que están en el área de entendimiento y están en emprendimiento, hay empresas que están en consultoría, hay empresas que están en medición y están otras en innovación, nosotros como que tenemos todo eso juntado y metido en esta idea del ecosistema, así que participamos de todas estas líneas y creo que la participación de todas estas líneas no solamente es como mezclar ingredientes sino que cambia el core del negocio, ¿No? Como la esencia del negocio o la forma, mejor, no cambia el core, cambia la forma en cómo entendemos el core del negocio ¿Si? Hace unos años entendíamos construcción de futuro de una manera, hoy en día la entendemos de otra totalmente diferente. ¿Sí? Creo que la manera en como nosotros, esta organización es diferente a otras, es en la manera en como, digamos, entendemos ese negocio, pero también cómo nos relacionamos con los clientes, la forma en cómo asumimos como nuestros los retos que ellos tienen ¿Si? Digamos que mucho se habla digamos como del tema de diseño específico, a la medida de las necesidades de los clientes, no estoy diciendo que nadie más lo haga, solo estoy diciendo que aquí nos tomamos muy en serio esa idea, de una manera muy íntima por llamarlo de alguna forma.

E2: Bueno, y nos podrías decir, ¿Cuál es su oferta de valor como empresa?

I: Oferta de valor como empresa, yo creo esa idea de construcción de futuro es nuestra oferta de valor, que estamos ayudando de manera muy comprometida a construir futuro.

E1: Podrías profundizar más en esa idea...

I: De una manera muy particular, supongamos que tú Pablo\* vendes carros y dices... ah, yo vendo carros, así que tienes una convención de gerentes, y dices... bueno, quiero tener mi

convención de gerentes y quiero que esos gerentes sean mejores líderes. Una empresa convencional trabaja sobre el liderazgo de la gente para que obtengan los mejores resultados, que los inspire a ser mejores líderes y toda esta idea, metodología, corriente filosófica pero trabaja sobre eso; tal vez nosotros estamos más enfocados en preguntarles y darle el para qué quieres usted que sean mejores líderes entonces eventualmente tú dirías algo así... pues porque necesitamos vender más, y entonces nosotros les preguntamos que qué es vender más, cuánto más?, cuáles son sus retos de negocio?... Yo necesito pasar en tres meses a dos puntos de participación en el mercado adicionales, así que nuestro reto se vuelve acompañarte a conseguir eso más que trabajar sobre los líderes y eso es como un legado, ahora dado que los líderes son elemento actual importante, relevante y ese nuevo resultado pues vamos a trabajar con ellos. Entonces ¿la oferta de valor cuál es?... díganos cuál es su reto y nosotros lo acompañamos. Ese es el tema.

E1: Listo! de acuerdo con todo lo que nos has contado de la empresa y lo que nos has descrito, nos gustaría saber cómo cuáles son las capacidades que consideras que debe tener un consultor para trabajar en SCG?

I: Capacidades... no, no lo tengo algo así como definido como en competencias, pero sí creo que hay unas digamos como un ADN particular ¿sí? yo creo que una característica de ADN tiene que ver con la capacidad de reto, ¿sí?, de retarse y retar, eso es un tema particular. El otro tema como una misión de innovación y de pensar fuera de la caja todo el tiempo; no sé si en la caja, es como innovación como reencender el contexto, re significar, crear una nueva conversación acerca de lo que es o creer que es. la capacidad de diseño, nosotros estamos más como en que todo lo que hacemos sea una experiencia en sí! cuente una historia, no es como que estamos haciendo un taller, una intervención o vamos a colocar un reportaje en una revista, si no como

todo esto cuenta una historia, entonces el diseño es un pilar fundamental. La capacidad de crear una relación íntima, ese concepto de intimidad es para nosotros también un tema importante, como un driving importante, y es quedamos crear relaciones como muy íntimas con la gente con la que estamos como que somos un parche con ellos, no tenemos que ser los mejores amigos pero la relación es íntima, es eso básicamente.

E1: Imaginemos que por algún motivo que ustedes estén planeando la construcción de un anuncio en los clasificados, ese anuncio tiene el objetivo de buscar un consultor para la empresa, ¿Cómo sería este anuncio, entendiendo que también tiene que incluir digamos los requisitos para que esa persona sea viable para presentarse?

I: (jum) (...) ¿Cómo sería ese anuncio? Extraordinario 7x24, vida extraordinaria 7x24.

E1: Vida extraordinaria 7x24

I: Si

E: Y ¿qué buscarías?

I: ¿Maso menos?

E2: Innovador (jajaja)

E1: Qué buscarías que la persona...

I: ¿Si lo ven? Todo el tiempo está sucediendo

E1: ¿Qué buscarías que la persona entendiera con eso?

E2: O sea cuando tú dices extraordinario ¿a qué te refieres? Para que tú seas extraordinario ¿Qué debes tener?

I: Yo no sé si tiene que ver con qué debemos tener, sino quienes debemos ser. Y eso es una sutil diferencia en el tema de la manera en cómo lo vemos. Yo, yo creo que estar en esta organización o en este equipo, mejor, lo dije mal, estar en esta idea es una manera de vivir ¿Si?

E1: Podrías describirnos cómo es la empresa

I: Como y no estoy diciendo que sea fácil, difícil, que no tengamos como la misma (...) que nos cansemos, pero creo que eso es un poquito como una fe (jajaja) por llamarlo de alguna manera ¿No? yo creo que las organizaciones tienen también como una religión corporativa, esta es la nuestra que no tiene que ver con algo que sucede en la organización, sino tiene que ver con la manera en cómo estamos viviendo el juego de la vida ¿Si? así que ocurre 7x24 y puede ser extraordinario. Extraordinario no significa todo el tiempo que me gusta, que estoy bien. Tiene que ver con un compromiso más allá de lo emocional y con una manera de andar el camino, tal vez, incluso, en los momentos más duros somos felices. ¿Sí? Tal vez en los momentos donde la cosa más o estamos molestos por algo, también podemos estar felices con eso y girar. Algo que me estaba, el jueves, el jueves yo estaba, el jueves yo estaba, llegó un entrenamiento, y estaba realmente en una conversación de uy! mamado, como ser humano, solamente que creo que la magia ocurre cuando podemos darnos cuenta de eso y poder girar quienes estamos siendo momento a momento ¿Si? de acuerdo a lo que queramos crear en ese momento como la vida pero no, no, no pensamos que la vida que la podamos reinventar, como que a veces vamos tan metido en un tubo ¿Si? pero hay millones de tubos al lado y yo me puedo pasar al que quiera, como sintonizar con el que quiera, creo que es un poco como lo extraordinario. Creo que tiene que ver como en participar en conversaciones extraordinarias, creo que tiene que ver con crear resultados extraordinarios también, to eso de pronto maso menos.



E2: Ok. ¿Cuáles de las capacidades mencionadas has podido observar en los consultores que trabajan para SCG?

I: Yo creo que todas están ocurriendo de una u otra manera, y el trabajo en el que estamos es crear o reinventar un contexto que permita que estas sigan ocurriendo y ocurren, ocurran cada vez de manera más evidente, fina y precisa ¿Si? y de manera más potente ¿No?

E2: Ok

I: Maso menos

E1: Como última pregunta podrías describirnos ¿Cómo es el modelo de consultoría con el que trabaja la empresa?, es decir, ¿Cuáles son los pasos en general? ¿Cuáles son los roles y los retos a los que se enfrentan los consultores en su quehacer cotidiano?

I: Yo creo que ocurre un poco como de la siguiente manera: De alguna manera si habláramos como de pasos

E1: Sí

I: Maso menos hay algo que se llama como digamos Discovery, que es entender ¿Cuál es la conversación en la que está el cliente actualmente? ¿Sí? ¿Cuál es el contexto? ¿Qué está sucediendo? ¿Cómo ve la situación? ¿Qué conversaciones hay alrededor de eso? ¿Quiénes están implicados? ¿Con qué cosas se conecta? ¿A quiénes afecta? ¿A quién no afecta? Y de ahí sale un reto, entonces nosotros estamos como identificando, como entendiendo ¿Para qué estamos haciendo esto? ¿Sí? como contexto y ¿Para qué lo vamos a hacer? Luego viene una etapa de diseño que es como bueno, al rededor del para qué un cómo y qué vamos a hacer, cerrar esto, es una etapa de diseño. Y en esa etapa de diseño pues todo ese tema de rebotar ideas con nuestro cliente en términos al diseño y a la solución ¿Si?

E1: Sí

I: Ese es el tema luego de eso pues eventualmente hay una intervención, la intervención sobre el tema y sobre todo el sostenimiento de esa intervención, en términos de volverla contextual también, no como una intervención de contenido, sino una intervención digamos como si se quiere sistémica o que impacte otras cosas de la organización. ¿Yo qué creo? creo que es un reto clave es poder identificar el reto del cliente ¿Si? como que en eso es, no no, a veces no es tan fácil y, a veces, creo que el principal reto es salirnos de la conversación de contenido y pasarnos a una conversación contextual o como al contexto por llamarlo de alguna manera. Eso básicamente.

E2: Ok, ¿Algo más que quieras decir?

I: Por ahora no, ¿algo más que quieran preguntar?

E2: No, no, por ahora no (jajaja). ¡Gracias!

E1: ¡Muchas gracias!

**Final entrevista.**

## **Transcripción 2**

**Entrevistada:** Paula\* Lucia Rozo (A).

**Cargo:** Gerente de talento humano SCG.

**Entrevistadora 1:** Samantha Leal Peña (E1).

**Entrevistador 2:** Daniel Camilo Palacio Medina (E2).

**Inicio entrevista.**

E1: Bueno, buenos días. Mi nombre es Samantha Leal, soy practicante de la Javeriana y mi compañero

E2: Daniel Palacio, también practicante de la Javeriana.

E1: Vamos a hacer una entrevista pues para profundizar en la temática de competencias para nuestro proyecto de grado, entonces pues preséntate y empezamos.

A: Vale, hola buenos días, mi nombre es Paula\* Rozo, buenos días Samantha, buenos días Dani, sé que también está Laurita, Laura, con nosotros, pues con ustedes realmente, en el trabajo de grado así que muchísimas gracias, espero que toda la información que yo pueda suministrarles a ustedes pues sea de utilidad para el trabajo que ustedes tienen que desarrollar o que han elegido desarrollar, así que créanme que para nosotros es, un privilegio poder empezar a ordenar la casa, bueno, qué les puedo contar, yo en este momento, yo vengo ejerciendo varios roles en la organización a través de todo el tiempo en el que he estado acá, existe un vínculo bastante cercano, ya que, pues digamos que mi afinidad con Jaime\*, o ser socia capitalista, y ser nosotros como los líderes, por ser esposos digamos que influye y no influye, o sea que, que puedo describir que muchas veces nos catalogan como una empresa familiar más sin embargo, el vínculo que existe es solamente de nosotros dos, no es algo que sea excluyente para el resto de la organización, eso en qué se traduce, en que aquí pueden venir a trabajar personas, o en el equipo tenemos personas que tienen vínculos consanguíneos ¿Si? O relacionales íntimos, por darle algún nombre, pero no estoy muy segura que sea un ámbito de empresa familiar por lo que entiendo que ocurre en empresas familiares que está vinculado sobre todo a la familia extendida, tíos, primos, hijos, etc., etc., etc. ¿Vale? Eso por un lado, por otro lado, creo en este momento nosotros estamos en una transición donde declaramos ser un ecosistema o un holding empresarial, o ecosistema empresarial, y eso nos ha retado a que nuestras estructuras giren a ser totalmente colaborativas y constructivas, ¿Vale? Entonces no sé si aquí podemos determinar ciertos cargos o roles transversales para la organización, para el ecosistema, nuestro gran reto es adquirir ese ADN que nos soporta y nos sostiene como estructura, ¿Si? Entonces, tal vez yo en

este momento estoy siendo una cabeza visible frente a una gerencia administrativa, para poder entender y sobretodo garantizar, supervisar, que se ejecuten roles operativos en la, en el ecosistema o en la operación del día a día sobretodo del área de consultoría, no se ha implementado todavía cómo sería ese rol administrativo para toda la organización, entonces estamos en pleno trance. Creería yo que esto se vería algo así como, cuáles son las metas, y cuáles serían las estrategias que nos apalanque esas metas, y sobre eso, el rol administrativo empezaría a generar esa supervisión o lo que sea que requiera, ¿Si? Entonces cuando yo les hablo de un trabajo colaborativo, tal vez no nos paramos en la especificidad del rol y de la función, sino que posturas como seres humanos debemos adoptar desde nuestras competencias y nuestros saberes y habilidades para lograr un fin o cumplir un objetivo ¿Vale? Tal vez el rol administrativo, también, pues porque también lo estoy asumiendo como un rol o una gerencia de talento humano que apenas se está desarrollando, o sea no ha existido sino que ha sido algo innato que ocurre en el relacionamiento del día a día, entonces como qué, cómo fortalecemos las relaciones, entonces las relaciones las podemos establecer a través del bienestar para los empleados, entonces qué implica tener una estrategia de bienestar para el empleado, y, adicionales a las que nos manda la ley, sistema de gestión seguridad y salud y trabajo, qué cumplimiento debemos dar, pero que no sea porque es algo que nos obligan sino porque es algo en lo que estamos comprometidos a garantizar bienestar como seres humanos a otros, de hecho creo que eso está inmerso en el core del negocio, ¿Si? Porque cuando nosotros decimos que apoyamos o ayudamos a personas, equipos, organizaciones, comunidades a diseñar y construir futuro sostenible, pues, eso está ahí inmerso.

E1: Bueno, como por la misma línea queremos que describas, qué es SCG como empresa.

A: Vale, yo creo que ya SCG como empresa, hay una frase que a nosotros nos gusta mucho y es: "Construcción de futuro o conversación de futuro", nos gusta mucho "Soluciones a la medida" ¿Si? y nos gusta mucho "Sostenibilidad", la hemos ido, o creo la definimos todo el tiempo desde transformación, diseño, innovación, sostenibilidad, la conversación del futuro, o sea como todo eso que forma nuestra cultura o nuestro ADN, ¿Cierto? Más sin embargo, yo creo que cuando aquí o cuando a nosotros, a cualquiera de nosotros en la calle nos preguntan, bueno ¿Y qué hace SCG? Me da risa es que normalmente tu preguntas que hace una empresa, no, qué es la empresa. Tal cual como ustedes me lo dicen ahorita, ¿Qué es SCG como empresa? Pues yo puedo decir que como empresa o más bien como marca, estamos parados sobre una visión que es construir futuro, o la conversación que construye futuro, y vuelvo me voy al tema, SCG tal vez es una red, o es un ecosistema que a través de múltiples relaciones o sinergias de personas o entre marcas generan soluciones, oportunidades y posibilidades para el mundo entero. Entonces, a veces es un poco complejo poder materializar en dos o tres palabras y que sea fácilmente entendible para el resto del mundo, porque tal vez esto es fácil de entender para quienes nos movemos adentro, pero cuando presentamos la empresa afuera y conocemos a alguien y preguntan, bueno ¿Y qué hace SCG? Entonces pues te puedo ofrecer un pull de servicios a través del ecosistema, pero cuando tu realmente dices creamos soluciones a la medida, o somos la conversación de construcción de futuro es como que, como y eso cómo se digiere y cómo se come. Entonces, tal vez para mí es un privilegio poder estar acá y decir que tener una empresa, o que estar comprometida con crear soluciones y construir futuro es como yo lo puedo definir qué es SCG. Es una plataforma, o el ecosistema, o cualquier cosa que tú quieras, donde lo quieras empaquetar, porque eso va a depender de la persona que me esté preguntando, del contexto en el que la persona se mueve para saber yo cómo puedo contestarle o explicarle sino se va quedar

pues en la nube, entonces medianamente si yo sé que es una persona que mueve en un ámbito de la tecnología pues yo le voy a decir pues mira es una plataforma que ocurre para crear soluciones y conversaciones que creen soluciones y futuro, eso se palanca a través de, este ejercicio o este servicio, o es este, o este, o este, u otro.

E1: ¿Y cuándo a ti te preguntan acerca de la misión de la organización tú que respondes?

A: Nuestra misión, es el, pues lo que nosotros definimos como el core del negocio, o sea, tal vez, ese, y tiene que ver con una postura de vida, no solamente dejar las cosas mejor de lo que las encontramos, sino crear espacios que nos permitan que sobretodo no solamente nosotros sino nuestras descendencias vivan, sobretodo vivan, ni siquiera que sobrevivan, sino que sea un mundo que se puede crear, y no solamente cuidarlo y mantenerlo, sino que podamos volver a crear cosas fantásticas, que perdimos. Entonces, como misión poder dar esa oportunidad, crear o construir con el cliente o con las personas, un espacio, si, segundos de relaciones que sean valiosos, que generen valor, para mí, eso es la visión de SCG. Crear valor en cada una de las conversaciones, eso es un misional de SCG, crear un futuro con una persona que no veía esa posibilidad de futuro, eso es un misional de SCG, crear una oportunidad de negocio para otro que no lo ve, eso es un misional de SCG, crear, yo creo que, todo lo que sea un poder ver lo que no es visible o fácilmente visible pero que sucede en el momento en que tenemos esta relación o este contacto, ese me parece que es misional de SCG.

E1: ¿Y la visión?

A: La visión, digamos que, si lo materializamos porque obviamente es necesario materializarlo porque si no cómo que pa' donde es que vamos, o cual es la meta que tenemos que tenemos que cumplir, pues ejecutamos planeaciones estratégicas para poder, evidenciarlo, ¿Si? Qué es lo queremos obtener o ¿Cuál es el futuro que vamos a construir? Esa es nuestra visión. Sé que en

este momento la visión al 2020, o sea 20-20, está siendo pues realmente que nos quedan ni tres años ya para estar, creo que la plataforma sobre la que nosotros nos paramos, desde esa construcción de futuro y desde la transformación, queremos estar pues ser multinacionales, pues, estar en varios países, por lo menos América Latina completa, y yo creo que igual hemos ido más allá, hemos estado en España y demás, y yo creo que eso va a volver a dinamizarse porque es un objetivo, como visión poder fortalecer cada una de las marcas, y que digamos se genere una dinámica de negocio, permanente e individual, el hecho de que seamos ecosistema no quiere decir que se vaya a perder la individualidad de cada una de las marcas, ¿Cierto? Sino que en todo esto que está girando de cómo ser red, y crear soluciones a través de la red, se nos vuelve a nosotros una visión a cumplir, entonces no solamente ya va, ósea ya vamos como en paquete completo, entonces la visión ¿Qué es? Poder posicionar el ecosistema, en cada una de las soluciones a la medida sobre cada una de las oportunidades que se creen, o sobre cada posibilidad, creo que hay un compromiso de poder apalancar la paz de Colombia, poder estar en sector de mayor influencia y sobre todo los que tienen que ver con gobierno y no solamente porque somos una sociedad o porque vemos el dolor de una sociedad sino porque tal vez queremos pararnos desde la posibilidad que hay como seres de humanos de vivir en plenitud, de gozo, de la alegría, etc, etc, en prosperidad, en abundancia y obviamente lo que nos falta, poder ver también desde ahí, y ser esa solución, esa posibilidad para los sectores de gran influencia, eso hace parte de la visión, estar cada vez más sólidos en, en los diferentes sectores empresariales, o solamente es algo que es un reto para nosotros, entonces es, yo creo que, no sé si la palabra sea, se me escapa, no sé si sea como solidificar o fortalecer las relaciones o los vínculos relacionales que nos permitan crear sostenibilidad en cada uno de los sectores de negocio en más de cinco países, cuatro o cinco países, es como lo que vemos como misión por ahora.

E2: Y, ¿Qué es lo que diferencia a SCG de otra empresa con la misma razón social?

A: Bueno, yo creo que eso es una gran pregunta para nosotros porque pocas veces nos paramos a mirar qué está haciendo otra empresa que medianamente pueda que tenga la misma razón social que nosotros, cuando nosotros hablamos de consultoría digamos que es cualquier apoyo externo que preside o que está disponible para cualquier empresa, para ayudar a gestionar o a gestar algunos solución que se requiera o para dar respuesta a una necesidad, tal vez es lo que conocemos muy vagamente, o muy escuetamente, les digo, sobre, sobre lo que implica la consultoría para las empresas, creo que de la plataforma sobre la que estamos que es la de transformación, sobre la física cuántica, sobre la magia, sobre cada cosa que se nos ocurre digamos como al interior de la organización son los diferenciales, entonces, como razón social, todas vamos a lucir igual, como códigos del RUT pues todos vamos a lucir igual, de una u otra forma, los necesitamos porque es lo que nos habilita, para poder entrar a cumplir procesos en cierto tipo de empresas, pero pues digamos, como un papel que hace un información, no estoy muy segura que un número se vea diferente en el papel de una empresa a en el papel de otra, un número se va a ver igual, dónde ocurre la magia y cuál es nuestro diferencial, sentarnos a crear la relación y una conversación, una conversación que tenga valor, o sea, ADN, creo que eso si es un diferencial de nosotros.

E1: Bueno, o sea que la oferta de valor está muy ligada a eso, evidentemente, que ustedes ofrecen como organización. Entonces, podrías decirnos cómo en pocas palabras la oferta de valor como tal de la organización, lo que tienen en éste momento.

A: Yo creo que oferta de valor, yo no estoy muy segura de poder hablar que sea algo concreto, ¿Si?, o que yo pueda explicar realmente qué es, tal vez oferta de valor, podamos estar, no sé si como canalizando sea la palabra, pero sí tiene que ver con el compromiso que creamos con las



personas, y nuevamente, y perdón lo reiterativa, tiene que ver con posturas de vida, tal vez, si mi postura de vida es hacer del segundo de tiempo que yo tenga contigo el de mayor valor posible, eso va a generar que yo cree una relación de determinada manera contigo, ¿Cierto? Si tú en este momento requieres cumplir una meta o tienes una necesidad, yo quien tengo que ser o quién soy para ti para que tú lo logres, entonces para ti o según nosotros va estar traducidos los resultados en bienestar, en cumplimiento, en satisfacción y tal vez eso trascienda mucho estas cosas que pueden ser no tan evidentes o tan visibles, pero no hay como decir oiga tal vez persona me ayudo y así mismo se genera como una cadena de favores, o digamos que nuestra, vida empieza a ser como tener un valor significativo, entonces, si existe algo así como oferta de valor, creo que es el compromiso, el compromiso que generamos con otras organizaciones para llegar a un cumplimiento de un objetivo o de una meta, o incluso crear algo o una meta o un reto que ni siquiera existía, nosotros también lo llamamos como, ¿Cuál es ese siguiente nivel? ¿Sí? Porque partimos desde que el ser humano está completo, y muchas empresas te llaman porque hay necesidades obviamente aparentes, ¿Y las que no?, entonces tal vez desde la plataforma de transformación que nosotros tenemos podamos traducirlo no quiere decir que tenga que ser así, el que, hay una zona de confort, en que las cosas funcionan y marchan bien, genial, está perfecto, pero tal vez si te cuestionas podría haber algo diferente, podría existir un siguiente nivel allá hay veinte mil posibilidades que no se habían visto antes, entonces eso, esa oferta de valor que nosotros podemos llegar al cliente y cómo sería esto, cómo sería lo otro, sin partir de supuestos sino simplemente de oportunidades que antes no estaban en el radar, por decirlo así, yo lo traduzco así.

E1: Ok. Y ahora si nos vamos a adentro un poco más en el tema de las competencias que es de nuestro interés, entonces, de acuerdo con lo que nos has descrito sobre la empresa, misión,

visión, oferta de valor y demás, ¿Cuáles son las capacidades que crees que consideras que debe tener un consultor para trabajar en SCG? En esta organización.

A: Bueno, capacidades.

E1: Capacidades.

A: Yo creo que, mmm, estar dispuesto y disponible a retarse ¿Si? A rendirse. A comprometerse.

A un trabajo colaborativo. A un trabajo constructivo. Y si bien creo que todo debe ser tanto económica como emocionalmente, literal también es a poder soltar eso también, algo así como dar todo sin esperar nada. No porque vaya a suceder así, sino qué, creemos que cuando tú, cuando nosotros tenemos la capacidad de estar creando sin condicionar, la creación sucede de manera diferente, o la co-creación, sucede de manera diferente. Cuando yo estoy dispuesta a darte aquí todo sin estar diciendo, uy pero solamente le voy a dar medio tiempo porque el otro si usted no me lo paga entonces, entonces yo no estoy 100% acá para ti, entonces el valor que yo estoy dando no sería coherente ni consistente con lo que nosotros estamos declarando. No sé hasta dónde realmente nos lo están copiando porque también obviamente todos necesitamos comer, para comer pues necesitamos el dinero pa' poder pagar y comprar y comprar y suplir nuestras necesidades ¿Cierto? Pero, me voy, a mí me gusta mucho y no creo que sea como un soporte o una base de la estructura filosófica de nosotros pero por ejemplo yo si lo puedo traducir con la pirámide de Maslow, en la medida en que tú tienes cubiertas tus necesidades fisiológicas, pues puedes ocupar tu tiempo en otras, ¿Vale? Entonces pasas pues a un segundo nivel que es pues suple tus necesidades emocionales, y después las espirituales y después las de trascendencia y después no sé, cualesquiera que sean las que él haya descrito, pero entonces de qué manera puedes soltar todo lo que crees que son tus necesidades para simplemente estar en co-creación que igual las necesidades se van a suplir.

E1: O sea yo entiendo eso como capacidades individuales que tienen obviamente las personas que están trabajando acá, pero digamos en relación con el cliente, cuando se relaciona con el cliente ¿cuáles capacidades son las que tu consideras que debe tener esa persona para entablar esa relación que tú describes

A: Nosotros tenemos una distinción que se llama escucha fina

E1: Ok

A: Escucha fina es estar para nosotros la describimos de la siguiente manera escucha fina y escucha generosa yo creo que van junticas. Escucha generosa es estar aquí por ti, para ti simplemente, sin juicio, sin nada simplemente acá, en este espacio de tiempo, si una vez yo puedo escucharte sin filtros sin ninguna especie de filtros puedo escuchar la interpretación que tú le estas dando a tu realidad y no precisamente tu realidad es la realidad, simplemente es una interpretación desde tu punto de vista o tu filtro. Entonces, eso me permite estar como disponible a ver cualquier otra postura, otra posibilidad, otra interpretación, etc, etc. Desde ahí ya empieza a haber valor, y escucha fina ¿por qué escucha fina?, en ese mismo sentido o disponibilidad en algún momento de la conversación en la relación con el cliente surge (jaja) como esa palabra clave o la postura clave que trazó la línea en el límite en donde ya no puedo ver más o ya no veo nada más porque ya todo se volvió así, esto es así bla bla bla bla y lo que pasa es esto, esto y esto. Entonces en esa escucha fina o minuciosa, detallada e surge esa posibilidad. Entonces, cuando tú me hablas de qué es lo que necesita un consultor, yo creo que eso es lo más importante, porque si yo estoy parada como consultora, por supuesto que yo tengo la respuesta para ti entonces yo lo que vengo a ofrecerte es un producto, entonces tú lo que necesitas es esto, esto, esto pero yo ya vengo encasillada como consultora a que lo que tú necesitas es esto y no a crear una solución, no a construir una solución de mayor valor ¿vale?, entonces consultor ¿qué

requiere? disposición ¿sí?, escucha fina ser generoso en su escucha no estar posicionado en su postura o su filtro, sino simplemente estar ahí con el cliente, una vez entendemos y escuchamos o escuchamos sobre todo al cliente podemos empezar con las anotaciones y estar desde la postura de ecosistema, desde la multiplicidad de soluciones que tenemos podemos elegir cuál es la mejor o digamos la que mayor valor le va a dar al cliente y no porque mi competencia sea, un ejemplo familiar entonces yo voy a llevar a mi cliente a que “su rollo está porque usted no tiene una estructura de constelaciones, ¿si me entiendes? una cosa así, es una babosada lo que acabo de decir pero claro “tu rollo está en que no has resuelto tu relaciones” entonces por supuesto claro en un ambiente laboral si tu relaciones no están resueltas entonces vámonos a hacer un taller de familia porque sea muy fuerte o porque sea competencia, o sea cero ¿sí? entonces ese es el ligero límite que estamos tratando de entender que es una estructura de ecosistema, que es un trabajo colaborativo qué es ser ecosistema porque no importa que yo no sepa de tecnología, por supuesto es mi reto entender qué pasa en Edit. por ejemplo, pero cuando yo digo, cuando yo estoy con el cliente y yo estoy diciendo qué agilizaría o qué simplificaría la labor, que suponiendo que es algo que los está afectando, pues tal vez no es que resuelva sus relaciones sino que implemente un programa o una estrategia que le permita agilizar, dinamizar, simplificar el trabajo del día a día a través de, y que encima de todo tenga el... quede documentado y tal porque se demoran treinta horas documentando, pues tal vez la solución sea implementarles un programa y diseñarles un programa, pero eso ¿qué requiere? Pues que yo esté ahí, siendo ecosistema y entendiendo que tengo que entrar en una cultura de emprendimiento sobre un tema de tecnología, entonces yo ya estoy llevando toda la solución disponible al presente, pero si yo quiero, como consultor, seguir posicionándome yo, y no a la solución del ecosistema o al

ecosistema mismo pues va a ser un poco difícil que nuestras soluciones sean ofertas de valor, que apalanquen resultados transformacionales, según yo.

E2: Muy relacionado con lo que estás diciendo, me surgió una pregunta. Si estuviéramos haciendo digamos en una página de clasificados el anuncio es: SCG busca consultor, tiene que ser capaz de y te dan un espacio para hacer digamos una lista, una pequeña alusión a las cosas de tiene que ser capaz de, ¿cómo llenarías ese espacio?

A: (...) Yo no sé, yo no sé si obedecería a tiene que ser capaz de sino (...) no sé si los requisitos sean pues tener cierto conocimiento o cierto sí, cierto conocimiento profesional puntual ¿sí? llámese ingeniero industrial o llámese psicólogo o llámese (...) porque yo aquí me pararía es en la visión ¿sí? si yo quiero ser la solución a la medida para tantos sectores ¿qué requiero?, en competencias, ¿cierto?. Entonces, uno un pedacito de las descripción va a ser pues como el perfil profesional de las personas o digamos la carrera profesional ¿sí? pueden ser muchos, o sea pueden ser sociólogos, pueden ser psicólogos, pueden ser ingenieros, pueden ser administradores, pueden ser (risa) no sé, o sea yo no estoy muy segura que eso sea excluyente, la profesión, ¿sí? creo que sí es como tener la disposición, la disponibilidad en tiempo y en actitud de brindar los conocimientos que saben, sí, eso sí creo que debería ir, tener habilidades de relacionamiento. No sé eso cómo se mida o cómo se vea porque yo creo que un papel en la hoja de vida da todo, yo puedo decir en una hoja de vida que tengo excelentes relaciones intrapersonales, interpersonales, pero a la hora de la verdad eso se ve es como en el día a día y por eso es el tema familiar, digamos aquí se aplica en la entrevista se aplica un test de Keen no es muy conocido muestra los ámbitos de relación familiar, entonces desde ahí se puede digamos medianamente evidenciar qué tipo de relación tienen desde la familia y eso es netamente proyectivo en temas jerárquicos, en tema de género, en tema de responsabilidad, entonces es

bastante proyectivo, entonces digamos que eso es uno de los que Yo creo que colocaría como disponibilidad de tiempo ¿sí? (mmm) no estoy muy segura que estar en este espacio sea para todo el mundo, no porque nosotros seamos excluyentes sino por el tema del compromiso entonces tal vez si colocaría como compromiso de crear (eee) valor o crear un compromiso de tiempo, espacio para estar trabajando en equipo, sí eso debería ir o sea aquí no se trabaja solo porque el hecho de que estamos inmersos en un ecosistema quiere decir que todo se relaciona con todo, el uno con el todo y el todo con el uno, y yo querer venir a cumplir un trabajo sola o como consultora firmeme esto y ya, pues no obedece al, ni a la visión, ni a la misión, ni al core del negocio mismo. Entonces es bastante ilógico que yo quiera trabajar, venir a trabajar y que solamente me den, no sé ciertas oportunidades, pero lo hago a mi manera de esta forma, entonces digamos que el consultor ideal debería estar enmarcado en esto, entonces se requiere consultor para empresa de ecosistema tatata que con estas cualidades entonces excelentes relaciones, conocimiento técnico o profesional en tal, capacidad de crear soluciones, no sé, qué otra cosa podría ser, excelente presentación personal, qué otra cosa podría decirles yo (...) habilidades de comunicación, no sé, trayectoria, yo creo que sí valdría la pena colocar trayectoria o compromiso sobre el resultado algo que tenga que ver con eso, para nosotros eso es evidente para poder (...) para mi es empieza a ser un filtro ahora, ¿qué has logrado? ¿Qué has logrado en tu vida? ¿No? un título, ¿después de cuánto tiempo? 20 años, estamos diciendo que el paso en la universidad de estudios es de 5 a 8 con especializaciones máximo, ¿cuáles resultados has tenido? ah no que la tesis esto, que esto, el trabajo esto, no sé qué, entonces podemos partir desde ahí. Listo, no tiene estudio entonces cuéntame cuánto has durado en los trabajos que has logrado, en los que te has desempeñado, cuando te ponen un objetivo, sobre eso qué has cumplido, entonces yo creo que si (...) porque nuestra puesta en escena es eso, la consecución del logro, el resultado,

entonces una persona que no, su prioridad no está sobre la meta, sobre el resultado, para nosotros es muy complejo estar jalando.

E1: Sí. Bueno, de esas capacidades que mencionaste ¿cuáles has podido observar en el (...) pues en la práctica, en la realidad.

A: Con las personas que (...)

E1: Con las personas que están aquí.

A: Esto es (...) va a sonar algo como dictatorial (jajaja)

E2: jajaja.

A: y esto me lo copio de Jaime\*, yo le escucho a él que, y eso no te lo dije antes, que un consultor también requiere saber hacer caso, y obedecer.

E2: Sí.

A: Muchas veces los nuevos, cuando no están inmersos en este tema de la tecnología y la plataforma y etc, etc, lo cuántico, lo que sea, simplemente el hecho de que hagan caso, mire hablé así, diga esto, o haga esto, tienen un resultado pero cuando tengo a las personas que los cuestionan y no quiere decir que no pueda ser cuestionable, cuestionalo, pero, sin embargo, date el permiso y la libertad de hacerlo por ahí, si me dices que no funcionó clarísimo, mándame otra oportunidad o posibilidad o dime de qué otra forma, pero si funciona sigámoslo haciendo por ahí ¿vale?. ¿Qué veo yo?, aquí quiénes están de los que estamos comprometidos, no solamente con nuestro bolsillo, sino con el bolsillo de los demás, porque yo creo que hago mucho énfasis de que el trabajo es de equipo, cuando tiende uno a irse a la necesidad propia creo que los resultados no son los mismo, y también puedo observarlo, cuando yo estoy solamente comprometido con mi bolsillo que yo voy a obtener un resultado y lo obtienen, pero termina siendo uno, no tan chévere para la organización, no tan chévere para el equipo porque termina aislando, entonces los

consultores mismo terminan aislándose, por su trabajo individual, esto sí o sí tiene que ser en equipo donde todos velemos por todos y para todos. Entonces veo, el compromiso, obviamente la aptitud, la actitud, claridad en la meta, como en lo que se proponen, quiero obtener esto o quiero o requiero o tengo esta meta de ganar, entonces todo empieza a fluir, a buscarse las oportunidades desde la meta, desde el futuro a presente. ¿Qué más tienen los consultores que pasa acá? pues obviamente también está el otro caso, los que no quieren estar comprometidos, los que no sé qué, pues simplemente yo creo que el ecosistema mismo se encarga, ni siquiera el ecosistema ellos mismos se sacan.

E1: jajaja.

E2: jajaja.

A: No, literal. Lo que te digo si empezamos a juzgar u operar por el propio bolsillo terminamos sacándonos nosotros mismos. Entonces, cuando tengo consultores que quieren trabajar en equipo, que quieren generar soluciones por todos para todos están acá, tienen trabajo, la agenda llena, están disponibles etc, etc, etc. Se preocupan por el otro, etc, etc, etc. O sea como compromiso con el otro, eso creo que es súper chévere resaltarlo en los consultores también. O sea (...) dime.

E1: Cuando tú hablas de que también hay que saber hacer caso, entonces ustedes dicen tiene que hablar así, tiene que decir esto así o sea ¿qué es esto así? (jajaja).

A: jajaja sí tienes razón, eso se llama lenguaje SCG (jajaja) lenguaje SCG.

E1: Eso es una capacidad que un consultor debería tener.

A: Sí.

E1: Saber el lenguaje de SCG, la conversación de SCG.



A: Sí (jajaja), sí. Claramente sí, yo creo que, además que ese es el diferencial. A nosotros nos les voy a contar como una, algo histórico (jajaja). En algún momento solamente querían que fuera Jaime\* a facilitar como consultor, como todo, solamente era Jaime\*, entonces por más de que Jaime\* estuviera con la agenda llena tenía y le pedía a Carlos\* que fuera, devolvían a Carlos\* y por favor que fuera Jaime\*.

E1: Wow.

A: Entonces fue para nosotros como rain, señal de ¿qué está haciendo Jaime\* que Carlos\* no está haciendo? no haciendo porque Carlos\* puede ser el más amable, divertido, cariñoso, entrador, psicólogo o sea ¿sí? está disponible, pero había una gran diferencia. Nuevamente la pregunta ¿qué está haciendo Jaime\* que no está haciendo Carlos\*?. Entonces, y tal vez no tiene que ver, esto llegó a hasta este punto, será que me tengo que dejar la melena larga y el despeluque, o sea hasta eso llegamos a cuestionar.

E1: jajaja.

E2: jajaja.

A: De hecho, de hecho hasta giró el tema de cultura en cuanto a vestuario y de vestido, entonces Carlos\* un psicólogo, docente, consultor, o sea de toda una trayectoria en el mercado, con reconocimiento, de corbata y tiene que ver también con el tío de Jaime\*, de venir así de mechudo, que a duras penas utilizaba un pantalón de dril, entonces hasta eso giró empezó a girar en la cultura de la organización ¿sí? Entonces, empezó Carlos\* ya viniéndose de camisa, de saquitos y de pantalón.

E1: jajaja.

E2: jajaja.

A: Y eso empezó digamos que a tener cierto impacto también sobre los clientes. Puedo decir que los primeros comentarios, sobre todo en digamos como en clientes tan estructurados como un banco, no me diga que ahora se va a dejar la greña larga y despelucada ¿sí?, cuando vieron ese cambio, pero automáticamente tuvo entrada, muy chistoso sí.

E1: Sí (jajaja) curioso.

E2: jajaja.

A: Cosas inesperadas por supuesto, pero Carlos\* empezó a tener otro tipo de aceptación.

E2: Sí.

A: Y tiene que ver con o tal vez mi deducción o mi explicación es ¿cómo en una conversación tan maleable nuestra postura era tan (...)

E1: Rígida.

A: Tan rígida, les voy a contar otra.

E1: jajaja.

E2: jajaja.

A: Yo no podía con que Jaime\* llegara y saludara a un presidente, y menos de un banco, "Hola".

E1: jajaja.

E2: jajaja.

A: Se dice, "muy buenos días" a mí me enseñaron mis abuelos de esta tónica, cuando entre es buenos días, buenas tardes y buenas noches, no se sienta en la mesa con cachucha, ni se le ocurra a sentarse a desayunar en pijama... cosas así, entonces descubrimos que tal vez eso también tiene que ver con la cultura de la organización y con la entrada. quiero decirles y ustedes no se imaginan también lo que es para un presidente de grandes estructuras ver que entre Jaime\* en

jean, y de eso a veces nos lo piden cuando son los talleres, nos llaman y nos dicen por favor que no vaya a ir en jean, literal. Pero ustedes creen que si no se crea esa relación tan cercana e íntima ¿Nos elegirían?, ¡no! nos estarían echando, mejor dicho si realmente nuestras conversaciones no fueran de valor pues nos sacan por otro que llegue de corbata, así de claro y sencillo, entonces tiene que ver un poco con las interpretaciones que tenemos de los paradigmas que tenemos de dónde venimos, de la cultura, del contexto, de donde nos movemos, etc. ustedes lo saben más que yo, si?. Entonces creo que cuando Jaime\* les dice ríndanse a esto, al no querer postularse y posicionarse a que sus ideas, sus pensamientos no son los únicos ni son la única verdad existente, pues obviamente eso cuesta un poquito, y más cuando te dicen ríndase a eso que aquí se hace así. Tiene que decir eso, tiene que hacer esto, tiene que no sé qué. Entonces tal vez para nosotros ha sido un reto en los consultores y las personas que están en la organización puedan sentir como este ADN y yo creo que lo primero es a entender que es rendirnos.

E1: Como tener la capacidad fluida de adaptarse al medio también...

A: Creo que sí! tal vez este contexto nos dice, párate en el futuro y te devuelves, y tal vez muchos justificarnos en que eso puede ser PNL... no sé, veinte mil cosas, hay muchas ciencias que nos puedes justificar y está genial, un día me tocó , ríndete a querer justificar todo, cuando yo estaba en academia, no tienes que pasar por el filtro de los que ya sabes, atrévete a estar en lo que no sabes que no sabes y a recibirlo tal cual como venga. Pero tendemos es a eso, ese día yo entendí que yo tiendo es a canalizar según mi postura, según mi pensamiento, según mi creencia, según mi filosofía, según... etc. ahora esto tampoco es como que bueno y entonces... creo que el ser humano necesita contención y estar contenido en algo y yo elijo en que, como también puede estar dispuesto y disponible, también puedo elegir estar contenido y ya, y está bien para mí. Creo que si tengo unos principios básicos y generalizados, respeto, amor, bien común?, pero por

supuesto, y eso nos une a todos como seres humanos, así que con que hay algo que nos contiene en SCG es eso.

E2: Bueno, y ya como última pregunta podrías describirnos cuál es el modelo de consultoría, con el que trabaja SCG? es decir, como cuáles son los pases, los roles y los retos a los que se enfrentan los consultores en su quehacer cotidiano.

A: Vale, yo creo que esto puede tener un inicio. Si es que es un inicio desde varias oportunidades o posibilidades. Una es en mi rol como consultora en la vida voy a crear la posibilidad o la oportunidad o voy a esperar a que me la den?, es un tema de posturas. Traducido eso en un área comercial, o yo creo la oportunidad o voy a esperar a que me la den. Esa es el inicio o puede ser parte si es que existiera un inicio. después de eso que es lo básico fundamental, crear la relación con quien sea que requiera crear, que modelo de relación va a crear?; cuando nosotros hablamos de íntima es un poco eso, cercana, de confianza, disponible, que vas a estar ahí en el momento en que esa persona elija que lo estés, van como generando valor, ese sería como el segundo paso y donde se ve? pues en el momento en que a mí me agendaron la cita o yo agende una cita formal, puntual para ir a escuchar esa persona, si existiera la necesidad ya previa entonces yo digo... oiga me contaron tal cosa que hay que hacer, pero eso es una conversación, eso no es más que una conversación donde igual tenga a la mano un papel y un lápiz para poder anotar y que no se te pierda de vista cualquier detalle que pudo haber dado la persona. Qué ocurre después de si yo en mi postura como consultora estoy... oiga algo va a salir de acá y algo tenemos que hacer y hay una oportunidad para ti, voy a estar pendiente ya se... de conectar ya sea el mismo ecosistema o cosas que estén por fuera. Ya sea para su vida personal o para obviamente si tenemos en mente que tenemos que traer negocios pues que sea para el negocio como tal, lo que ocurre después, dado el caso que si se una necesidad, que nosotros tengamos la

solución a la medida y esté contenida en el ecosistema, entonces me voy a diseñar una propuesta, yo que le voy a ofrecer a este personaje o a esta persona o a la empresa misma; yo creo el vínculo con la persona, pero realmente lo que yo estoy ofreciendo no es para la persona es para el cumplimiento de una misión, de una visión, etc., de la otra empresa. Entonces cómo consultor yo debería llegar a SCG y si bien no lo tengo en mi radar pues me busco a las personas del ecosistema que me apoyen a crear esa solución o esa propuesta, esa solución a través de la propuesta. Existe el formato, entonces me voy a google drive o pido apoyo a comunicaciones, que me digan oiga necesito montar una propuesta, suponiendo que estamos partiendo de cero, que hago? que tengo que hacer? mira, este es el formato SCG, este es el power point que utilizamos con estas diapositivas, esto se divide en: quienes somos... ah bueno, para la propuesta va el nombre de la empresa, es súper importante que la persona o la empresa se vea reflejado ya en nuestra propuesta, el nombre o la marca que estamos visitando. siguiente, en qué contexto estaba, en mi conversación que yo tuve en la primera visita, que se yo ahora de esa empresa, adicional a lo que yo pueda obtener digamos de medios, eso desde mi postura es ser responsable con el cliente, es crear una relación íntima, y yo creo que este es previo, yo cada vez que voy con un cliente yo debo saber este cliente donde está, de que se trata su empresa, que hace su empresa, para también tener un punto de encuentro y de conversación, eso crea dinámica en la relación, entonces yo complemento el contexto, lo que me está diciendo la persona con lo que medianamente yo traigo en mente o que he escuchado en las noticias, para poder armar un buen contexto. cuando yo al cliente le hablo del valor que tuvo para mí la información que él me dio, hay identificación, hay confianza, no como que no me importo nada lo que le me dijo y yo le vendo algo. después va la presentación... un reto, cual es el reto?, después irían los objetivos, después como que responderíamos varias preguntas... me voy a devolver a algo, cuando nosotros

estamos en esa primera visita, siempre tratamos de hacer una serie de preguntas o digamos que capacitamos a nuestros consultores a que hagan estas mismas preguntas, ya es la primera o en una segunda visita antes de la propuesta: cuántas personas estarían involucradas en lo que vamos a hacer?, si podemos sacar la información de cuantas personas son en la empresa, mucho mejor, como cosas de estructura para también tener nosotros en el radar que otras oportunidades podemos tener. si existiera algo así como que nosotros le colocamos a la personas en la manos la solución, la posibilidad de que ellos mismos tienen la solución si?, entonces que sería lo ideal que pasara o cual sería la meta de lo que debería estar pasando tal cosa, de lo que tú le escuches a la persona sale el reto, preguntar por esos ideales, que te gustaría que pasara, que la gente pensara acerca de ese proceso o ese programa en el caso que sea algo que está atascado? pues cuando nosotros nos vamos al diseño de la propuesta, nosotros contestamos esas mismas preguntas, que queremos que la gente piense?, que queremos que la gente sienta? y que queremos que la gente haga?. Ya lo siguiente digamos que en la propuesta se describe un poco como las fases o la metodologías que se utilizarían y paramos ahí la presentación. eso es lo que hace el consultor, como una forma de agregar valor, si nosotros paramos la presentación ahí como lo ves? si tú ves en tu retroalimentación que nada que ver, mejor dicho entonces nos equivocamos, perdón! eso fue lo que interpretamos, pero pues si no es por ahí, tal vez nosotros no seamos, o cuando tú le estás leyendo la presentación de la propuesta al cliente, el cliente empieza a tener actitudes corporales de afirmación, de que le gusta, de interés... tú ya dices, esta era! fue la solución a la medida, entonces tu paras ahí y le preguntas... como lo ves? que piensas? te gusto? tienes alguna pregunta hasta ahora?. por qué el cliente que está esperando... que le digan cuánto cuesta para decir sí o no, pero si tú ves que los resultados que estamos proyectando cumplen, cuanta posibilidad tenemos de que nos digan que no? porque tú creaste no solo

satisfacer una necesidad si no que creamos una solución que no estaba en el radar y que claramente ellos tampoco tienen como hacerla y no es precisamente un team building, sino que tiene un sentido de fondo, entonces ok! si crees que esto es, nosotros estamos comprometidos con esto, yo te hago llegar la propuesta. tal vez la plata no es el detonante o el condicionante porque si tu logras estos resultados y nosotros estamos comprometidos a que lo logres, la plata va a estar, porque se va a generar por eso lo paramos hasta ahí, y es algo que nosotros podemos decir y es que la mayoría de las veces, cuando nosotros tenemos las propuestas ya costeadas ya desde el principio, probablemente la tenemos costeadada pero obviamente está la tentación de mostrarla ahí mismo, normalmente si decimos un millón, dos millones, cinco millones, quince millones, dependiendo las personas. Tienden a decir... uy! no eso está muy caro y se le perder el valor. Entonces es también como en esa relación que crea de confianza de compromiso, vamos a tener unos resultados y esos resultados van a palanca otro logro de tu empresa. Obviamente hay empresas que la tienen toda, entonces no es una conversación el tema de dinero. Después de eso ya viene la negociación, entonces qué debe saber el consultor... que si le piden rebaja o no pues le consultor comunica ya sea con financiero, o se han dado políticas de puede bajarte un 5%, un 10% por pronto pago o por pago anticipado, pero de una vez estamos haciendo... diría mi abuelita, no hay puntada sin dedal. Si me pagas a 30 o a 60 no estamos en una conversación de ganar - ganar. Y una vez ya listo aceptado, aprobado, firmamos contrato, arrancamos fecha. otra de las cosas que debe saber el consultor en el paso a paso es que nunca sale de una visita sin tener la fecha de la próxima, por ejemplo, primera visita, bueno entonces yo te mando la propuesta, si yo te aviso... no, no, no... cuando te traigo la propuesta, te parece en dos días? en tres días?, entonces ahí un poco mi postura como consultor es: yo puedo estar reventada obviamente me voy a comprometer con lo que voy a cumplir, pero no estoy pensando en que si

tengo el espacio, el tiempo, no sé qué, las ganas para hacer una propuesta, es que lo hago si o si!... que más debe saber el consultor? que tiene todo un equipo de apoyo, entonces una vez tengamos cierre afirmativo o una negociación lista y digamos ya se sienta con un equipo logístico que lo apoye y lo soporte para ejecutar lo que prometió en la propuesta. Que más debe saber? pues el consultor también va a montar o lo van a apoyar a montar un tarifador que es el que dice cuanto va a valer la propuesta, y ese valor de la propuesta que tiene por dentro... pues sus honorario mijo, entonces mire a ver si no lo va hacer, entonces eso también lo debe saber. Debe saber a cuánto tiempo paga el cliente porque si paga a 30 días pues no esperes el pago antes más bien genera mayor compra y vuelve a generar dinámica en ese mismo cliente de recompra para que tengas dinero constante. Digamos que se encarga con la relación con el cliente también, dejar siempre la muestra abierta, obviamente hay cosas que cumplir, informes, entregas, no sé, apoyo, aquí tiene el equipo que lo respalda. Digamos que eso es lo que debe tener el consultor, pues adicional ya temas de estructura, venir a las capacitaciones, eso debe hacer un consultor, formarse en la plataforma de SCG, como en la conversación de nosotros, eso también es un deber del consultor.

**Final entrevista.**

## **Apéndice G**

### **Guion Entrevista Semi-estructurada**



<b>CAPACIDADES ORGANIZACIONALES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Entrevista</b>
<b>Trabajo interdisciplinario Sinergia de equipos</b>	Es una especie de integración de la empresa, que busca que la misma se nutra de los beneficios de funcionar como un ecosistema en todas sus áreas, desde la consolidación económica hasta la integración completa de las actividades de la misma, buscando sinergia entre todas las partes y aumentar los niveles de productividad y eficacia de la misma, constituyéndose como una estructura colaborativa y constructiva.	A-I
<b>Relaciones de excelencia con el cliente /Orientación hacia el resultado</b>	Se crea una relación/conversación de valor que redunde en la satisfacción del cliente y la orientación al logro de todas las estrategias que se proponen como solución a la medida para sus necesidades, con niveles máximos de excelencia y compromiso en los procesos que se llevan a cabo.	A-I
<b>Compromiso organizacional</b>	La empresa se caracteriza por garantizar al cliente el máximo compromiso por el logro de sus objetivos y metas en los que tiene competencia, asumiéndolos prácticamente como propios. compromiso con los resultados.	A-I
<b>Innovación organizacional</b>	Construcción de una estrategia creada e implementada por parte de las áreas administrativas más allá de los requisitos legales, a través de la cual se establecen diferentes factores encaminados a garantizar el bienestar de los trabajadores de la empresa.	A
<b>Orientación hacia el cliente</b>	<p>La empresa se adapta a las necesidades de los diferentes clientes, creando “soluciones a la medida” para los mismos en las áreas de su competencia, por ello, ti busca construir sinergias entre personas y marcas para generar soluciones y oportunidades para el cliente.</p> <p>A través del análisis y la comprensión de las necesidades del cliente la empresa no se limita solamente a construir una solución a la medida de dicha necesidad sino que también apoya la visualización de necesidades que quizás el</p>	A-I

	cliente no había determinado y su intervención puede resultar en un fortalecimiento significativo para la empresa.	
<b>Interés social</b>	El objetivo de la empresa va más allá de los logros y las metas económicas que se traza en su planeación estratégica, tiene un interés mayoritario en la construcción de un futuro sostenible y positivo para el país y las personas, incluyendo apoyar los procesos gubernamentales y sociales de connotación prioritaria para la sociedad en sus área de competencia tales como la paz, la educación, entre otras.	A-I
<b>Visualización de oportunidades de transformación</b> <b>Orientación hacia el cliente</b> <b>Orientación hacia el resultado</b>	A través del análisis y la comprensión de las necesidades del cliente la empresa no se limita solamente a construir una solución a la medida de dicha necesidad sino que también apoya la visualización de necesidades que quizás el cliente no había determinado y su intervención puede resultar en un fortalecimiento significativo para la empresa.	A
<b>Fortalecimiento de marcas</b>	Uno de los objetivos principales de la empresa es el fortalecimiento de cada una de las marcas existentes en ella, logrando así, aportes individuales que se traduzcan en dinámicas de negocio mucho más fuertes para el ecosistema integral en general.	A
<b>Liderazgo</b>	Capacidad que tienen las personas que desempeñen cargos gerenciales dentro de la empresa para generar mejores resultados y mayores ingresos.	I
<b>Innovación del contexto y del lenguaje</b> <b>Impacto e influencia</b>	Re entender y re significar el contexto dentro de la organización. Cambiar una conversación acerca de lo que es o de lo que se cree que es. Crear nuevas propuestas.	I
<b>Relacionamiento estratégico</b>	No solo crear relaciones de trabajo con los clientes, sino también crear relaciones de confianza, es decir, ser un parche con el cliente.	I

<p><b>Compromiso</b></p> <p><b>Orientación hacia el cliente</b></p> <p><b>Sensibilidad interpersonal</b></p>	<p>No solo vincularse con el cliente de una manera emocional, es importante la responsabilidad frente a sus necesidades.</p>	<p>I</p>
<p><b>Flexibilidad</b></p>	<p>Tener la capacidad de aceptación y adaptación que se presentan en la vida cotidiano en todos los aspectos.</p>	<p>A</p>
<p><b>Generación de oportunidades</b></p> <p><b>Negociación</b></p> <p><b>Orientación hacia el resultado</b></p>	<p>Crear las oportunidades con los clientes para mejorar el negocio, los servicios y los ingresos.</p>	<p>A</p>
<p><b>Identidad organizacional</b></p>	<p>Comunicarse a partir del dialecto de la organización, generando panoramas de oportunidades y transmitiendo el ADN SCG.</p>	<p>A</p>
<p><b>Pensamiento conceptual</b></p>	<p>Ver el panorama completo con el fin de co-construir posibilidades.</p>	<p>A/I</p>
<p><b>Orientación hacia el resultado/logro</b></p>	<p>Tener visión hacia el logro y actuar con coherencia para generar resultados extraordinarios.</p>	<p>A/I</p>

## Apéndice G

### Posibles comportamientos asociados al cargo de consultor

<b>POSIBLES COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS AL CARGO DE CONSULTOR</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Entrevista</b>
<b>Trabajo colaborativo</b>	Llevar a cabo actividades laborales de carácter grupal o con repercusiones multidireccionales que busquen el beneficio común de todos los miembros de la organización.	A
<b>Cumplimiento exitoso de metas/objetivos</b>  <b>Orientación hacia el resultado</b>	El individuo se traza metas u objetivos a largo o corto plazo, que se cumplen satisfactoriamente y con el nivel de éxito que se propuso desde el principio.	A-I
<b>Relaciones interpersonales laborales de bienestar</b>  <b>Sensibilidad interpersonal</b>  <b>Negociación</b>  <b>Relacionamiento efectivo</b>	Las relaciones o asociaciones que el individuo establece en el ámbito laboral están mediadas por el respeto, la colaboración y el bienestar común de la totalidad de los implicados en ella.	A
<b>Disposición al reto</b>  <b>Orientación hacia el resultado</b>	Estar dispuesto a enfrentarse a diferentes retos que exijan el máximo compromiso de su parte para el logro exitoso de los objetivos que estos impliquen.	A-I
<b>Pasión por el trabajo</b>	Realizar las actividades laborales por razones que vayan más allá de lo económico y lo condicional, en relación a la motivación emocional real del individuo por desempeñarse y comprometerse de la manera más exitosa posible con el logro de los objetivos organizacionales.	A
<b>Disposición al servicio</b>	El consultor está dispuesto a contribuir y respaldar con el máximo nivel de implicación de su talento a la transformación de la realidad	I

	personal, la realidad social y de las realidades organizacionales con el objetivo de fortalecer y aportar a las mismas de manera significativa.	
<b>Participación</b>	Estar siempre dispuesto y activo a la hora de enfrentar los retos y requerimientos de la organización.	I
<b>Identidad organizacional</b>	Crear una “religión corporativa”, en la que todos se sientan enrolados y enfocados frente a una idea y una manera de vivir.	I
<b>Alto nivel de entendimiento o Discovery</b> <b>Orientación hacia el cliente</b>	Comunicarse con el cliente siempre teniendo en cuenta el panorama o contexto completo. Comprender todo lo que sucede para crear oportunidades y, a su vez, generar soluciones.	A/I
<b>Habilidades de comunicación</b>	Generar una relación cercana con el cliente, a partir de la comunicación abierta con el mismo y la apropiación del lenguaje SCG, co-creando soluciones a los retos.	A
<b>Creación de oportunidades y soluciones</b>	Leer y generar contextos que permitan la creación de oportunidades y la co-creación de retos y soluciones.	A/I
<b>Toma de riesgos</b> <b>Orientación al resultado</b>	Aceptar las posibilidades, mantener la mente abierta frente a los diferentes contextos.	A/I
<b>Transformación de la realidad o el contexto</b>	Girar el contexto para crear nuevas oportunidades y retos.	I
<b>Escucha fina/Escucha generosa</b>	“Estar ahí” para el cliente, entender lo que comunica, comprender sin realidad sin perder el foco.	A
<b>Flexibilidad contextual</b>	Adaptarse y fluir con el contexto, entender las diversas perspectivas.	A/I
<b>Identidad organizacional</b>	Entender e internalizar el dialecto organizacional para crear nuevas oportunidades. O	A

## Apéndice I

### Matriz categorías, posibles comportamientos asociados al cargo consultor y capacidades organizacionales

CATEGORÍAS	CAPACIDADES ORGANIZACIONALES Y POSIBLES COMPORTAMIENTOS ASOCIADOS AL CARGO CONSULTOR	DESCRIPCIÓN
Relaciones	<b>Generación de oportunidades</b>	Crear las oportunidades con los clientes para mejorar el negocio, los servicios y los ingresos.
	<b>Relaciones interpersonales laborales de bienestar</b>	Las relaciones o asociaciones que el individuo establece en el ámbito laboral están mediadas por el respeto, la colaboración y el bienestar común de la totalidad de los implicados en ella.
Cliente	<b>Relaciones de excelencia con el cliente /Orientación hacia el resultado</b>	Se crea una relación/conversación de valor que redunde en la satisfacción del cliente y la orientación al logro de todas las estrategias que se proponen como solución a la medida para sus necesidades, con niveles máximos de excelencia y compromiso en los procesos que se llevan a cabo.
	<b>Compromiso organizacional</b>	La empresa se caracteriza por garantizar al cliente el máximo compromiso por el logro de sus objetivos y metas en los que tiene competencia, asumiéndolos prácticamente como propios. Compromiso con los resultados.
	<b>Orientación hacia el cliente</b>	La empresa se adapta a las necesidades de los diferentes clientes, creando “soluciones a la medida” para los mismos en las áreas de su competencia. A través del análisis y la comprensión de las necesidades del cliente la empresa no se limita solamente a construir una solución a la medida de dicha necesidad sino que también apoya la visualización de necesidades que quizás el cliente no había determinado y su intervención puede resultar en un fortalecimiento significativo para la empresa.
	<b>Visualización de oportunidades de transformación</b>	A través del análisis y la comprensión de las necesidades del cliente la empresa no se limita solamente a construir una solución a la medida de dicha necesidad sino que también apoya la visualización de necesidades que quizás

		el cliente no había determinado y su intervención puede resultar en un fortalecimiento significativo para la empresa.
	<b>Compromiso</b>	No solo vincularse con el cliente de una manera emocional, es importante la responsabilidad frente a sus necesidades.
	<b>Alto nivel de entendimiento o Discovery</b>	Comunicarse con el cliente siempre teniendo en cuenta el panorama o contexto completo. Comprender todo lo que sucede para crear oportunidades y, a su vez, generar soluciones.
<b>Resultado</b>	<b>Orientación hacia el resultado/logro</b>	Tener visión hacia el logro y actuar con coherencia para generar resultados extraordinarios.
	<b>Cumplimiento exitoso de metas/objetivos</b>	El individuo se traza metas u objetivos a largo o corto plazo, que se cumplen satisfactoriamente y con el nivel de éxito que se propuso desde el principio.
	<b>Disposición al reto</b>	Estar dispuesto a enfrentarse a diferentes retos que exijan el máximo compromiso de su parte para el logro exitoso de los objetivos que estos impliquen.
	<b>Pasión por el trabajo</b>	Realizar las actividades laborales por razones que vayan más allá de lo económico y lo condicional, en relación a la motivación emocional real del individuo por desempeñarse y comprometerse de la manera más exitosa posible con el logro de los objetivos organizacionales.
	<b>Creación de oportunidades y soluciones</b>	Leer y generar contextos que permitan la creación de oportunidades y la co-creación de retos y soluciones.
	<b>Tomar riesgos/atreverse</b>	Aceptar las posibilidades, mantener la mente abierta frente a los diferentes contextos.
<b>Servicio</b>	<b>Disposición al servicio</b>	El consultor está dispuesto a contribuir y respaldar con el máximo nivel de implicación de su talento a la transformación de la realidad personal, la realidad social y de las realidades organizacionales con el objetivo de fortalecer y aportar a las mismas de manera significativa.
<b>Comunicación</b>	<b>Escucha fina/Escucha generosa</b>	“Estar ahí” para el cliente, entender lo que comunica, comprender sin realidad sin perder el foco.
<b>Flexibilidad</b>	<b>Transformación de la realidad o el contexto</b>	Girar el contexto para crear nuevas oportunidades y retos.
	<b>Flexibilidad</b>	Tener la capacidad de aceptación y adaptación que se presentan en la vida cotidiano en todos los aspectos.
	<b>Flexibilidad contextual</b>	Adaptarse y fluir con el contexto, entender las diversas perspectivas.
<b>Identidad</b>	<b>Fortalecimiento de marcas</b>	Uno de los objetivos principales de la empresa es el fortalecimiento de cada una de las marcas existentes en ella, logrando así, aportes individuales que se traduzcan

		en dinámicas de negocio mucho más fuertes para el ecosistema integral en general.
	<b>Identidad organizacional</b>	Comunicarse a partir del dialecto de la organización, generando panoramas de oportunidades y transmitiendo el ADN SCG. Crear una “religión corporativa”, en la que todos se sientan enrolados y enfocados frente a una idea y una manera de vivir. Entender e internalizar el dialecto organizacional para crear nuevas oportunidades.
	<b>Innovación organizacional</b>	Construcción de una estrategia creada e implementada por parte de las áreas administrativas más allá de los requisitos legales, a través de la cual se establecen diferentes factores encaminados a garantizar el bienestar de los trabajadores de la empresa.
	<b>Interés social</b>	El objetivo de la empresa va más allá de los logros y las metas económicas que se traza en su planeación estratégica, tiene un interés mayoritario en la construcción de un futuro sostenible y positivo para el país y las personas, incluyendo apoyar los procesos gubernamentales y sociales de connotación prioritaria para la sociedad en sus área de competencia tales como la paz., a educación, entre otras.
<b>Impacto</b>	<b>Innovación del contexto y del lenguaje</b>	Re entender y re significar el contexto dentro de la organización. Cambiar una conversación acerca de lo que es o de lo que se cree que es. Crear nuevas propuestas.
<b>Liderazgo</b>	<b>Liderazgo</b>	Capacidad que tienen las personas que desempeñen cargos gerenciales dentro de la empresa para generar mejores resultados y mayores ingresos.
<b>Pensamiento</b>	<b>Relacionamiento estratégico</b>	No solo crear relaciones de trabajo con los clientes, sino también crear relaciones de confianza, es decir, ser un parche con el cliente.
	<b>Pensamiento</b>	Forma de ver el panorama completo con el fin de co-construir posibilidades.
<b>Trabajo en equipo</b>	<b>Trabajo interdisciplinario / Sinergia de equipos</b>	Integración de la empresa, que busca que la misma se nutra de los beneficios de funcionar como un ecosistema en todas sus áreas, desde la consolidación económica hasta la integración completa de las actividades de la misma, buscando sinergia entre todas las partes y aumentar los niveles de productividad y eficacia de la misma, constituyéndose como una estructura colaborativa y constructiva.
	<b>Trabajo colaborativo</b>	Llevar a cabo actividades laborales de carácter grupal o con repercusiones multidireccionales que busquen el beneficio común de todos los miembros de la organización.



	<b>Participación</b>	Estar siempre dispuesto y activo a la hora de enfrentar los retos y requerimientos de la organización.
--	----------------------	--

## **Apéndice K**

**Matriz categorías, posibles comportamientos y capacidades organizacionales asociadas al cargo, recuperación del lenguaje,  
análisis y comportamientos observables**

C a t e g o r í a s	Posibles comportamientos y capacidades organizacionales	Recuperación del lenguaje entrevistas de eventos conductuales							Análisis de la información	Comportamientos observables
		Entrevista S	Entrevista C	Entrevista I	Entrevista M	Entrevista D	Entrevista J	Entrevista Ju		
R e l a c i o n e s	<b>Generación de Oportunidades</b>	Es una relación cercana pues como en lo personal donde es posible poner sobre la mesa ideas y trabajar a veces en largas jornadas juntos ¿no? entonces eso hace que yo busque que sea una relación muy gratificante ¿sí? (S)	Sí claro, mucho de eso, porque se introduce, o bueno yo lo hago así, lo introduzco a través de una conversación, no como un esquema si no como una conversación de valor. - Pero más allá de eso es el relacionamiento que es crear relación con ellos de manera que ya después te consideren como un amigo, como un aliado, es más como en ese relacionamiento o porque yo puedo hacer una llamada a una persona pero no pasa nada, es más como la intención y la manera en que lo expresa que	Escuchar, confrontar, retar, apoyarlos a ver algo que no han visto, ser innovación. - Apoyarles a entender muy claramente el tema, a crear una conversación de valor con ellos.	Una actitud muy positiva, ósea, lo que ellos ven es que aunque el cliente tiene conciencia de que tiene una necesidad a veces está como con dudas de si lo puede lograr y esa conversación, es de si, si lo puedes lograr, también he logrado con esa conversación que se tome conciencia de que es un proceso no son acciones, es que yo creo que es mi mayor reto cuando estoy en eso, - Mi mayor reto en el último año al acompañar las organizaciones, es ponerles de presente que no es una	La forma en que me relaciono con las personas hace que yo pueda tener o no incluso un contrato o cerrar negocios ¿sí? la manera de crear incluso yo las personas a las que coacheo siempre como que se vuelven amigos míos o las personas con las que (...) porque pues generamos una empatía tal y eso me ha permitido conseguir otros trabajos.	Entonces pues no solamente es el tema del taller si no que ahí estamos involucrados de baby showers, se casó, se murió, vamos a hacer un almuerzo de equipo, hay muchas cosas adicionales y así hay varios organizaciones que funcionan de esa manera, entonces creo que hay una habilidad muy fuerte de generar un vínculo, tiene que ver un poco con que pase algo al interior de la compañía, que creo que es un diferenciador grande a nivel de consultoría, es decir, el dinero es una consecuencia de, pero yo no voy por el dinero, yo sé que eso va a pasar, pero cuando la relación está tan consolidada, creo que la primera opción somos, o personalmente soy yo. -Hay muchos clientes que de alguna manera me llaman para rebotar ideas, sin tener de alguna manera el	La gran mayoría de las personas con las que yo he trabajado, he creado relación y he creado amistad, por lo tanto son personas con las que aún en los trabajos que yo hice en Universidades, Colegios y Jardines infantiles hay unos de ellos con los que todavía me conecto y me hablo con ellos, muchos y es chévere me parece y ellos digamos que me abrieron muchas oportunidades, contratos, etc. ¿sí? y con empresas igual, o sea, se mantiene la relación, somos amigos y hablamos y eso genera la posibilidad de trabajar. - Mi trabajo fue mostrarles a ellos su relevancia y lo que implica ser brigadistas que lideran y ese tipo de cosas, fue muy exitoso y digamos abrió la posibilidad de hacer otros	Los consultores enfocan varios de sus recursos en la generación de una relación cercana y e íntima con el cliente, es decir, a través de aspectos como el trabajo conjunto en el diseño y la creación de los proyectos, su aplicación y, además, el cuidado un vínculo cercano con el cliente que en algunas ocasiones va más allá de lo laboral; los consultores abren oportunidades con el cliente en diversas áreas y a través del tiempo, incluyendo	Comunicación permanente con el cliente / Llamar al cliente / Reunirse con el cliente / Dialogar con el cliente / Ofrecer alternativas / Incluir las expectativas del cliente en la propuesta / Identifica necesidades no evidentes / Dialoga con el cliente / Ofrece alternativas/Produce resultados económicos para la empresa / crear soluciones / generar relación de intimidad con el cliente /Utilizar el lenguaje de la organización/Estar dispuesta al reto / Generar empatía/ Generar Vínculos / Comunicación permanente con el cliente Escuchar activamente/ proporcionar relevancia al cliente/ Diseño de

			<p>genera la diferencia.- Dejar a las personas con el interrogante de que tal vez las cosas podrían ser de otra forma, eso ya estoy ganando, ya es un logro, con la oportunidad de pronto generar una nueva visión en una empresa es un logro para mí, y desde el punto de vista económico también , las oportunidades económicas para ti y para esa organización obviamente. - Uy! la posibilidad de generar algo nuevo, oportunidad, tal vez algo así como “oiga no lo había visto de esta manera” ¿sí? eso es como lo más recurrente y lo mismo en la gente.</p>	<p>intervención única, que con mucho gusto se la hago, pero que así no es como él va a lograr transformar los resultados, ni la conversación, ni la realidad de su organización.</p>		<p>compromiso de que tengan que comprarse algo, tiene que ver un poco con lo que se genera con el cliente. - Muchas veces uno va por algo puntual y se termina abriendo una oportunidad diferente entonces es cómo funciona el tema un poco.</p>	<p>proyectos. - Concepto de transformación, como lo es trabajar el sentido de urgencia, crear posibilidades que antes no veías posibles.</p>	<p>una comunicación constante y abierta con el mismo, en la que además se genera una relación bidireccional ganar-ganar.</p>	<p>propuestas / Escuchar al cliente/ Trabaja conjuntamente con el cliente/ Incluir los requerimientos del cliente</p>
--	--	--	---	--	--	--	--	--	---

<p><b>Ambiente de trabajo tranquilo</b></p>	<p>Diseñar una propuesta que, se, por una parte respondiera a la expectativa, pero también decirles en esa propuesta, mira esto no, tal vez no tiene el alcance que quisiéramos para lo cual necesitamos más tiempo y de pronto una metodología, o no una metodología, una logística diferente ¿Sí? Ósea renegociar darle un poquito de lo que sugiere de lo que sí podemos y creemos que puede ser (S)</p>	<p>Cuando generamos relaciones de ganar-ganar, cuando la otra persona encuentra en tu oferta de valor una oportunidad - No pues ganar ambas partes, entrar en una negociación donde salen cosas incluso muchísimo más grandes a las que habían sido planteadas y pactadas al inicio. - Crearlo con ellos es hacérselos ver, no decirle esto es lo que hay y nada más que hacer, si no irlo desarrollando con ellos para que vean que allí está la oportunidad, no se trata de convencerlos sino algo así como con mover, tiene más que ver con eso.</p>	<p>¿Qué habilidades ? capacidad de relación, que era bueno para hablar en público, creo, si soy bueno para hablar, para crear conversaciones, eso fue lo que identifiqué, que era bueno para eso y creativo, muy creativo, conectaba ideas fácilmente o conecto ideas fácilmente.</p>	<p>Comunicación, liderazgo, planeación, orientación a los resultados, análisis de detalle, comunicación asertiva, solución de conflictos, básicamente.</p>	<p>Inicialmente es ir a donde el cliente a escucharlo, qué necesita, qué quiere transmitir y también uno como consultor dice bueno hay ciertas formas de transmitir esto, o sea pasamos por dos revisiones previas cuando montamos un proyecto, se los mostramos, ella me dice mira yo quiero adicionarle esto, quiero quitarle esto, ta ta ta ta, y al final cuál es la metodología, al final el cliente no lo ve hasta que ya ocurre ¿sí? pero digamos que el proceso es escucharlo, escuchar, escuchar, preguntar, indagar, sobre todo indagar mucho sobre</p>	<p>Yo creo que un buen relacionamiento y un buen proceso, de alguna manera como un muy buen resultado, y una propuesta muy bien estructurada y muy bien montada y muy bien vendida. - Normalmente las propuestas el cliente ya sabe lo que le vamos a ofrecer ¿por qué? porque ya lo armamos con él, entonces no es un tema que tengamos tipo, es decir, sino que es algo que armamos con los clientes, yo creo que ese es un tema muy SCG no sabemos cómo hacerlo pero venga lo armamos juntos. -Empieza a hacer una que otra pregunta y la gente entiende que no era trabajo en equipo, que el tema era no sé un proceso de alineamiento estratégico, no sé, pero es simplemente el foco como de la conversación ¿sí? - No pues es con los líderes, los líderes no están cumpliendo resultados, no han llegado a este tema, entonces yo le dije lo que yo te estoy entendiendo es esto, ¿es eso? sí, ¿por qué lo llamas sentido de</p>	<p>Te van subiendo la vara, en el sentido de que te presento la propuesta hay que pautar la propuesta, hay que presentársela al jefe, el jefe dijo que mejor así, que hay que cambiarla así, ahora que negociemos el precio, el precio es muy alto, que no sé qué, entonces que ahora que incluye eso, que con la plata que hay. - Entendiendo lo que me estaban pidiendo y entendiendo el valor, elaborar una propuesta que respondiera a todo y que fuera rentable para nosotros.</p>	<p>Los consultores diseñan propuestas que incluyen tanto los requerimientos y expectativas de los clientes como aquellas necesidades que no habían sido identificadas pero que se encuentran latentes en las dinámicas de la organización. Lo anterior, a partir del diálogo y comunicación constante con el cliente, llegando a acuerdos que permiten la aplicación de dichas propuestas y la apertura de nuevas oportunidades</p>	<p>Ofrecer alternativas /Tomar de decisiones / Comunicación asertiva /Crear conversaciones/ Solucionar conflictos / /Indagar / relacionamiento estratégico con el cliente / rentabilidad</p>
---	---	---	---	--	---	--	---	---	--

					<p>el cliente porque el cliente por lo general no sabe lo que quiere o tiene muy claro lo que quiere, él quiere algo como hacer un entrenamiento o de trabajo en equipo y el trabajo de nosotros como consultores es preguntarles por qué.</p>	<p>pertenencia? oye si tienes razón, no tiene nada que ver, el tema es liderazgo, entonces se dieron cuenta de eso, me dijo sabes que sí Alvaro*, yo no lo había pensado, seguramente que gestionando líderes aseguramos sentido de pertenencia</p>			
<b>Negociación*</b>	<p>Por ejemplo aquí hay personas que desempeñan muy bien el rol comercial, otras personas tal vez yo no estoy ahí, apoyo ese rol pero digamos que no le dedico la mayor parte de mi energía y de mi tiempo. Otro rol que tiene mucho que ver con el diseño, entonces cómo entender la necesidad y convertirla en una propuesta, otro rol tiene que ver con la</p>	<p>Bueno, no son tanto compañeros de trabajo, son más como socios, aliados, muy buena (la relación)</p>	<p>Yo creo que acá momento a momento mis relaciones sociales me permiten tener éxito</p>	<p>- Es una relación cálida, respetuosa, alegre, respetuosa de la diferencia, tolerante en la diferencia, inspiradora porque son personas muy inteligentes, todas son personas muy lindas, mis compañeros tanto, y tengo que compartir tanto con mis compañeros que son de SCG como mis compañeros de protección, son personas valiosas, inteligente,</p>	<p>Con las chicas de acá, o sea como que somos un equipo muy nuevo en realidad, entre los que estamos en la parte que estamos acá fijos en la empresa, entonces pues con los consultores si como que nos relacionamos, hablamos, nos vemos de vez en cuando sí como así, pero con el equipo acá ahora es que vamos</p>	<p>Yo creo que es una buena relación, muy enfocados en lo que queremos hacer como organización, pero pues si algo me parece, es foco en el trabajo, o sea no somos como amigos, no, pues yo como lo veo, somos compañeros, si hay un vínculo más fuerte de pronto con Jaime* y con Paula* como cabezas de la organización, creo que más allá de verlos como jefes son amigos. - Siento que cada uno de alguna manera puja por lo suyo y nos alineamos, creo que un trabajo como equipo, es importante acá. - No sé, de pronto hay algo</p>	<p>Me parece complicado hacer la generalidad, me parece que depende de ¿sí? Entonces digamos que hay un grupo que yo tengo muy cercano amigos, afable, chévere, de risa, de chévere, de mucha conexión en el sentido de poder como pelotear ideas, crear cosas. Me parece que hay una actitud de apertura yo como que de esto no sé o creo no saber venga para ver entre los dos o qué creamos o qué co-creamos o qué me enseñan, creería yo.</p>	<p>En SCG las relaciones interpersonales se fundamentan en el respeto, la colaboración y el diálogo constante entre los miembros del equipo. A su vez, se promueven espacios de intercambio de conocimiento, ideas y experiencias tanto para el crecimiento personal como profesional</p>	<p>Escuchar al otro / Dialogar / No emitir juicios de valor / Acompañamiento del otro / Compartir ideas / Mantiene relaciones laborales de buena calidad / respeto por el otro / actitud de servicio / crear relaciones</p>

	<p>ejecución, con llevar a cabo esa propuesta con programas y acciones específicas. (S) -Respetar los diferentes puntos de vista, en esto hay una diversidad grande, tenemos que escuchar ideas así sean diferentes y mirar qué hacemos con ellas ¿sí? (S) - Pues yo creo que ahí la constancia de mantener un equipo durante dieciséis años, si han llegado y han salido, pero el equipo núcleo se ha mantenido, entre los seres humanos existen conflictos, diferencias, roces, todo lo que ya sabemos y mantener un equipo unido dieciséis años unido no es fácil con todas las situaciones y las han habido,</p>			<p>brillantes, las cuales admiro y las cuales aprendo permanentemente -  Pues no realmente siendo una relación tan agradable como lo es actualmente siento que esa posición que he asumido de respetarlos en la diferencia y tener un análisis de su situación para poder interactuar favorablemente con ellos no veo que necesite cambiar algo más - El respeto, la identificación de las diferencias, el reconocimiento del otro, la humildad en lo que sepa y busca frente al otro, la disposición para entregar, dar lo que yo tengo reconociendo lo que el otro sabe y tiene.</p>	<p>creando relación. - Yo siempre paso y voy saludando a todos en la mañana ¿sí? trato como que de hacer eso un hábito a pesar de que a veces me cuesta un poco, porque a veces voy como apurado o lo que sea, pero si hago como la vuelta de Hola! buenos días, buenos días, buenos días porque creo que es importante que al menos te vean que sepan que estás acá. - Yo creo que primero es como mucha honestidad, mucha transparencia tal vez, diría que la sonrisa funciona jajaja porque yo siempre estoy sonriendo y creo que además eso transmite o invita al otro</p>	<p>que yo creo que genera un poco la diferencia y yo creo que tiene que ver como con compartir conocimiento, como, compartir buenas prácticas, qué funciona y qué no, normalmente lo hacemos</p>		<p>de los trabajadores.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	-----------------------------	--

		entonces pues es aplicarle lo que estamos predicando (S)				a como a estar en un mood distinto de sentirse en confianza, pues los principios que yo creo que tengo de honestidad, de transparencia, de integridad.				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



**Relaciones de excelencia con el Cliente**

<p>Tengo afortunadamente clientes de hace mucho tiempo, ya me acordé, este que estoy hablando es una persona que salió de otra empresa que conozco hace 15 años, todos los años me llama y todos los años digamos que le hacemos algún seguimiento al proceso. (S). - Sé que vamos a trabajar con ellos el próximo año y está bueno pero perdimos la oportunidad para apoyarlos en el cierre comercial de este año, y yo creo que hubiera sido genial. - estamos en usted que requiere dentro de los retos de su negocio y esto que le dice de lo que requiere</p>	<p>Bueno, la capacidad de escuchar principalmente, de ir más allá de las circunstancias de las personas e ir de manera detenida desde donde vienen las conversaciones de las personas, la posibilidad de generar empatía, rapport con los clientes y generar lazos y oportunidades de confianza - Bueno en mis sesiones de coaching, cuando yo trabajo con personas y alguien pide mi ayuda y mi apoyo, sea pago o no, esas relaciones de valor y esa oferta que yo les puedo brindar a las personas como persona ha generado éxito porque de ahí salen grandes amistades, negocios, oportunidades para las personas desde</p>	<p>Soy muy amigo de la gente, creo que de mucha gente en el trabajo, tanto gente de la oficina como gente clientes, hacemos buena relación. Creo que soy un tipo de relaciones más bien como fuertes en general.- Yo creo que acá momento a momento mis relaciones sociales me permiten tener éxito - Nos acaban de asignar un negocio nuevo con unos clientes y creo que tiene que ver con la relación ¿sí? esa relación que nos permite entender mejor que nadie tal</p>	<p>Cuidar el vocabulario, el contexto, la oportunidad y eso hace que la relación con los clientes sea muy agradable, muy agradable y que personalmente yo también me sienta cómoda, a mí la expresiones vulgares, salidas de contexto eso hace que yo lo que encienda es una alerta de intervención. - Entonces debo acudir a esos valores para poner a la empresa tranquila, a los líderes tranquilos, a que ellos puedan comunicarse tranquilamente aun reconociendo sus fallas, sus errores, para que puedan dar una transformación y ahí si tengo que utilizar todas esas virtudes, para que eso que en ellos genere</p>	<p>La forma en que me relaciono con las personas hace que yo pueda tener o no incluso un contrato o cerrar negocios ¿sí? la manera de crear incluso yo las personas a las que coacheo siempre como que se vuelven amigos míos o las personas con las que (...) porque pues generamos una empatía tal y eso me ha permitido conseguir otros trabajos. - Yo creería que un factor primordial siempre ha sido crear relación ¿sí? un factor desde cualquier situación más allá de que haya termino siendo exitosa o no es crear relación ¿sí? que la persona no</p>	<p>Mi gestión comercial va más enfocada a generar vínculos con la gente que una relación comercial. - Entonces pues no solamente es el tema del taller si no que ahí estamos involucrados de baby showers, se casó, se murió, vamos a hacer un almuerzo de equipo, hay muchas cosas adicionales y así hay varios organizaciones que funcionan de esa manera, entonces creo que hay una habilidad muy fuerte de generar un vínculo, tiene que ver un poco con que pase algo al interior de la compañía, que creo que es un diferenciador grande a nivel de consultoría, es decir, el dinero es una consecuencia de, pero yo no voy por el dinero, yo sé que eso va a pasar, pero cuando la relación está tan consolidada, creo que la primera opción somos, o personalmente soy yo. -Yo creo que un buen relacionamiento y un buen proceso, de alguna manera como un muy buen resultado, y una propuesta muy bien estructurada y muy bien montada y muy bien vendida. -Mira he</p>	<p>La gran mayoría de las personas con las que yo he trabajado, he creado relación y he creado amistad, por lo tanto son personas con las que aún en los trabajos que yo hice en Universidades, Colegios y Jardines infantiles hay unos de ellos con los que todavía me conecto y me hablo con ellos, muchos y es chévere me parece y ellos digamos que me abrieron muchas oportunidades, contratos, etc ¿sí? y con empresas igual, o sea, se mantiene la relación, somos amigos y hablamos y eso genera la posibilidad de trabajar. -Yo creo que son dos prácticamente, uno la sinceridad en la relación, o sea yo estoy contigo porque me interesa ser tu amigo y eso y el profesionalismo, o sea la calidad del trabajo, no me contratan porque soy tu amigo o no me contratan sólo porque soy tu amigo sino porque además yo hago bien mi trabajo. - Es cómo generar la cercanía como venga y no</p>	<p>Los consultores de SCG generan relaciones de intimidad con el cliente, teniendo una mentalidad abierta que les permite co-construir soluciones y oportunidades, así como compartir espacios más allá de la relación laboral con el cliente, que derivan en mayor confianza y lealtad del mismo hacia la organización.</p>	<p>Comunicación permanente con el cliente / Llamar al cliente / Reunirse con el cliente / Dialogar con el cliente / Ofrecer alternativas / Incluir las expectativas del cliente en la propuesta / Mantiene una comunicación abierta / Disposición de tiempo al cliente / Llamar al cliente /Intimar con el cliente/Sorprender al cliente con la propuesta y con el resultado /Cuidar el lenguaje/Identificar necesidades/ Generar vínculos con los clientes /Convencer y persuadir al cliente</p>
--	--	--	--	--	---	--	--	---

			<p>esa conversación. - Cuando generamos relaciones de ganar-ganar, cuando la otra persona encuentra en tu oferta de valor una oportunidad - Tuvimos la oportunidad de mostrarnos como ecosistema y este ecosistema pues presentado como una oferta de valor integral pues a esta empresa le gusto mucho, tanto así que ellos están interesados en de alguna manera invertir también en nosotros y que nosotros invirtamos en ellos, o sea, crear como una especie de alianza con base en lo que les dijimos, o sea les gustó, no tan solo les gustó, sino que les impactó y lo están conectando con el proyecto, el</p>	<p>vez que necesita nuestro cliente y cómo sorprenderlo - Tiene que ver con la intimidad ¿sí? una intimidad que permite conocer que necesita la persona y qué necesita la organización ¿listo?</p>	<p>miedo, temas o inquietud salga en el diagnóstico suficientemente correcto</p>	<p>solamente llegue como a lo que ve y vine a mostrarte esto o a un objetivo como muy claro sino preguntarte cómo estás, crear relación es desarrollar una empatía por las personas, entenderlas, qué hacen, cómo están, cuántos hijos tiene y eso es algo que hacemos mucho acá y es algo que funciona. - Por ejemplo una entrevista que tengo con una persona, un gerente cuando les muestre mi producto yo primero genero un espacio de relacionamiento, uso todos estos valores que te estoy diciendo, todas estas características</p>	<p>tenido situaciones con algunos clientes donde me dicen Alvaro*, tengo un problema con este equipo de trabajo, me cuentan un poco del dolor, de lo que está pasando, pero no sé qué hacer, qué se te ocurre, porque tampoco tengo plata para hacerlo, y yo digo, no hay rollo, qué necesitas, yo te lo hago, y lo he hecho un montón de veces, cero pesos, es más, les estoy regalando casi 3 millones de pesos y ellos son conscientes, y eso de alguna manera genera vínculo. -Hay muchos clientes que de alguna manera me llaman para rebotar ideas, sin tener de alguna manera el compromiso de que tengan que comprarse algo, tiene que ver un poco con lo que se genera con el cliente.- Tiene que ver un poco como con la relación basada en la confianza y la facilidad de soltar todo y soltar todo, y bueno, usted es un humano, ellos saben que es compromiso, y de ahí de alguna manera salen como los requerimientos.</p>	<p>todo tiene que ser trabajo o venga le cuento, si sabe que está pasando esto o mire me paso esto... lo que sea, y la otra persona también comparte como que yo siento que hay feeling.</p>		
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

		<p>reto de la organización, con lo que hacemos nosotros -</p> <p>Primero crear una relación de valor con ellos y eso es crear confianza, rapport, cercanía, digamos con las personas que están recibiendo directamente la información -</p> <p>Pero más allá de eso es el relacionamiento que es crear relación con ellos de manera que ya después te consideren como un amigo, como un aliado, es más como en ese relacionamiento o porque yo puedo hacer una llamada a una persona pero no pasada nada, es más como la intención y la manera en que lo expresa que genera la diferencia.</p>							
<b>Orientación hacia el Cliente</b>	Yo entiendo lo social más allá de un discurso,	En la certificación de PNL ahora en	Yo estuve parado porque eso	Es que realmente todas las actividades	Es un don de compromiso, para el cliente	Antes estaba Andrea, ¿conocieron a Andrea? ella era una persona	Entendiendo lo que me estaban pidiendo y entendiendo el	Cada consultor de SCG asume	Participación activa en los proyectos / Diseño

	<p>pero digamos que el empeño que tenemos es apoyar todo esto del post-conflicto, del post-acuerdo, a veces como un ejemplo como en el que yo veo es irse hasta Santafé de Antioquia y reunir a ocho alcaldes de municipios y entrar y decirles oiga vamos a trabajar integradamente en esto y escuchar al secretario de gobierno y escuchar (S)</p>	<p>Medellín, estoy en el proceso de enrolamiento con la gente allá entonces viajé con recurso propios a hablar y a crear negocios allá.</p>	<p>se hiciera por un año y medio, todo el tiempo trabajando con la gente y enrolando</p>	<p>que se hacen (risas) es que ahí me quedaría en que no sé cuál, todas las he disfrutado, la he gozado, Bretano, imagínense que las de Bretano yo no estuve, no como facilitadora, pero sí estuve como observadora y me encantó, me encantó el de Bretano, ¿Cuál otro? Les voy a decir otros así que me hayan, con el banco agrario hubo unos que también me gustaron mucho, es que todos realmente tienen unos valores especiales, o sea que, tengo el de Bretano y algunos de los que podrían decirse que fueron muy valiosos en los que yo participé por el impacto social, desde el banco agrario, por el impacto social. Davivienda, es que miren,</p>	<p>y para la organización. - Estoy tan comprometido o con la organización SCG como contigo, entonces a mí no me interesa que tengo que hacer, a final de cuentas si me monto en un Transmilenio con un bolso enorme que me pisen, que empujen, que, no me interesa, o sea como que busco, a final de cuentas lo importante es hacer esta contribución.</p>	<p>muy comprometida yo creo que muy comprometida, demasiado diría yo, porque el compromiso no era con SCG era con Jaime* y con Paula* una cosa loca, yo siempre se lo reconocí y se lo recalque como algo maravilloso que ella hacía y que no era consciente creo que no se valoró en su momento.</p>	<p>valor, elaborar una propuesta que respondiera a todo y que fuera rentable para nosotros.</p>	<p>los objetivos y metas del cliente como propios con la máxima responsabilidad y compromiso para garantizar los resultados esperados, generando contribuciones tanto para el cliente como para la organización.</p>	<p>de propuestas / Escucha activa / Trabajo en equipo / Interés por la intervención de las problemáticas del país / Busca nuevas oportunidades / Proactividad/Persistencia/ Dedicación tiempo y recursos personales a la empresa /</p>
--	--	---	--	--	--	---	---	--	--

				todos tienen una, cada, son unos retos de tal magnitud que eso son maravillosos					
<b>Compromiso</b>	El cliente te dice necesito o quiero más bien que seas tú la persona que nos acompañes y no otra pues miércoles esa fidelidad es invaluable, o sea para mí esa fidelidad es muy importante y hago lo que sea que esté en mis posibilidades para poder acompañarlo (S). - Estaban enredados y no podían ver por qué no funciona, y nosotros les estamos ayudando a ver porque no funciona.	Bueno, la capacidad de escuchar principalmente, de ir más allá de las circunstancias de las personas e ir de manera detenida desde dónde vienen las conversaciones de las personas, la posibilidad de generar empatía, raptor con los clientes y generar lazos y oportunidades de confianza, - Crearlo con ellos es hacérselos ver, no decirle esto es lo que hay y nada más que hacer, si no irlo desarrollando con ellos para que vean que allí está la oportunidad, no se trata de convencerlos sino algo así como conmove, tiene más que ver con eso.	Yo estoy a cargo y requiero tu confianza total para que esto funcione para ti. - el otro tema es de alguna manera unas reglas del juego sobre los resultados y la expectativa del cliente - Nos acaban de asignar un negocio nuevo con unos clientes y creo que tiene que ver con la relación ¿sí? esa relación que nos permite entender mejor que nadie tal vez qué necesita nuestro cliente y cómo sorprenderlo - Tiene	Lo que hice fue sentarme con el gerente y la asesora jurídica y construir paso a paso lo que para ellos era talento humano. - Yo llevé una guía escrita porque el señor era muy disperso entonces tenía que volverlo a traer al diagnóstico. - Realidades enmascaradas y algunas veces las he podido abordar, otras veces no, otras veces la organización dice así estamos bien y bueno uno como consultor hay siempre una frase con la que precedo las asesorías y es como consultora respetuosamente les hago las recomendaciones pero ustedes como organización	Siempre le pregunto al cliente cómo se ve, que son mejores resultados para ti ¿sí? porque mejores resultados es generar un peso más también. - Diseñar un entrenamiento o que se ajuste medianamente a los que él quiere y a sus necesidades - No todos los clientes son iguales y yo no puedo encasillarlo en lo que sea que yo quiera, pero está bien, lo que tú quieras lo hacemos y al final me encargo de que la propuesta que vayamos a dar la siguiente vez sea la que lo	Hay muchos clientes que de alguna manera me llaman para rebotar ideas, sin tener de alguna manera el compromiso de que tengan que comprarse algo, tiene que ver un poco con lo que se genera con el cliente. - Muchas veces uno va por algo puntual y se termina abriendo una oportunidad diferente entonces es cómo funciona el tema un poco.	Sinceridad, compromiso, profesionalismo, entrega, creatividad, listo. - Mi trabajo fue mostrarles a ellos su relevancia y lo que implica ser brigadistas que lideran y ese tipo de cosas, fue muy exitoso y digamos abrió la posibilidad de hacer otros proyectos. - Mi rol fue acercarme al cliente, responder sus inquietudes, escuchar las ideas, desarrollarlas, darle el look SCG e implementarlas. - Yo a veces estoy así como despachadito pasé allá y les digo que hablemos, y más o menos llego allá 4 o 4:30 que yo sé que a veces sale volado y entonces hablamos y le digo vamos, y entonces conversamos y me echa, y hablamos de milagros, santos y todo. - Es cómo generar la cercanía como venga y no todo tiene que ser trabajo o venga le cuento, si sabe que	Los consultores de SCG se encargan de crear y construir una relación en la cual prima la satisfacción de las necesidades del cliente, a partir de una comunicación abierta, constante y en la que se proponen soluciones a la medida.	Trabajo continuado en el tiempo con un mismo cliente / Incluir las exceptivas del cliente / Diálogo / Contacto constante con el cliente / Escuchar activamente / Intimar con el cliente / Acompañamiento al cliente en sus proyectos / Convencer al cliente / Crear propuestas a la medida / Indagar / Compartir conocimiento / Vincularse con el cliente / Intimar con el cliente / Convencer y persuadir al cliente / Transparencia en la relación con el cliente

			<p>que ver con la intimidad ¿sí? una intimidad que permite conocer qué necesita la persona y qué necesita la organización ¿listo? - Digamos que algo que pienso que es clave en consultoría es que, de alguna manera en la relación, hay una relación de confianza que tenemos que crear. - Apoyarlo a ver algo que no ha visto, donde hay una posibilidad.</p>	<p>toman las decisiones. -O sea que mi palabra y mi hacer se una a lo que él necesite.</p>	<p>impacte. - Lo que nosotros vamos a diseñar para ti tiene que ver contigo y con tu reto que tienes en este momento. - Algo importante de nuestras presentaciones es que tienen un contexto bien definido, y lo interesante de eso, es que si yo te doy a ti una propuesta que yo le estoy mandando al cliente, tú la lees y tú deberías entender el contexto del cliente. - Este entrenamiento o piloto que fue con el cliente y toda la dedicación que tú le pones al cliente, le ofrecemos un proyecto piloto o un entrenamiento o piloto para que el viva el entrenamiento.</p>		<p>está pasando esto o mire me paso esto... lo que sea, y la otra persona también comparte como que yo siento que hay feeling. - Tiene que ver un poco con ser la conversación de SCG, por empoderarme, por liderar, por escuchar mucho al cliente y poderlos ayudar a conectar cosas que tenían totalmente desconectadas. -Venga les enseñamos a ser líderes, hagamos eso, pero entonces hagámoslo de esta manera, entonces como que ha sido todo un tiempo de ir girando cosas, dándole el enfoque.</p>		
--	--	--	---	--	--	--	---	--	--

<p><b>Transformación</b></p>	<p>El arte está en digerir muy bien ese contenido, en situaciones, en casos muy concretos, pero para eso necesitas tiempo para eso necesitas, como una formulación de objetivos más claro cómo, no simplemente, hagamos algo que parece sensacional, y todo el mundo sale contento y lo hicimos, no pues no. (S)</p>	<p>Dejar a las personas con el interrogante de que tal vez las cosas podrían ser de otra forma, eso ya estoy ganando, ya es un logro, con la oportunidad de pronto generar una nueva visión en una empresa es un logro para mí, y desde el punto de vista económico también, las oportunidades económicas para ti y para esa organización obviamente. - El proceso del SENA, participar en los procesos de transformación humana con los muchachos. Viajar a las ciudades donde sea necesario para estar acompañando a los muchachos en ese proceso de transformación, no sé si han oído hablar si les han contado, no.</p>	<p>Escuchar, confrontar, retar, apoyarlos a ver algo que no han visto, ser innovación,</p>	<p>Mi mayor reto en el último año al acompañar las organizaciones, es ponerles de presente que no es una intervención única, que con mucho gusto se la hago, pero que así no es como él va a lograr transformar los resultados, ni la conversación, ni la realidad de su organización.</p>	<p>Yo siempre creo que hay posibilidades para crear cosas más grandes. - Mi trabajo por lo general va más enfocado a abrir posibilidades desde cero, entonces yo tengo que prepararme mucho más con el cliente</p>	<p>Hay muchos clientes que de alguna manera me llaman para rebotar ideas, sin tener de alguna manera el compromiso de que tengan que comprarse algo, tiene que ver un poco con lo que se genera con el cliente. - Muchas veces uno va por algo puntual y se termina abriendo una oportunidad diferente entonces es cómo funciona el tema un poco.</p>	<p>Mi trabajo fue mostrarles a ellos su relevancia y lo que implica ser brigadistas que lideran y ese tipo de cosas, fue muy exitoso y digamos abrió la posibilidad de hacer otros proyectos</p>	<p>Los consultores de SCG formulan y ofrecen alternativas al cliente que se enmarcan dentro de las necesidades latentes de la organización, hayan sido o no identificadas por la misma, a partir de la comunicación constante, atenta y propositiva, así como de la indagación, la observación y la interpretación de la información recolectada.</p>	<p>Formulación de objetivos / Análisis de información / Escucha fina / Genera oportunidades económicas para sí mismo y para la organización/Creación y diseño de propuestas/Acompañamiento del cliente/ Participa activamente en proyectos encaminados a la transformación de las personas /Trabajo continuado en el tiempo con un mismo cliente /Generar impacto / identificación de necesidades no evidentes</p>
------------------------------	--	---	--	--	--	---	--	---	--

<p><b>Compromiso Organizacional</b></p>	<p>Un compromiso, yo no sé si esto sea un rol, pero tener el compromiso, ustedes han escuchado mucho esa palabra aquí yo no sé, un compromiso de enrolamiento. (S)</p>	<p>El proceso del SENA, participar en los procesos de transformación humana con los muchachos. Viajar a las ciudades donde sea necesario para estar acompañando a los muchachos en ese proceso de transformación, no sé si han oído hablar si les han contado, no. - En la certificación de PNL ahora en Medellín, estoy en el proceso de enrolamiento con la gente allá entonces viajé con recurso propios a hablar y a crear negocios allá.</p>	<p>Digamos que algo que pienso que es clave en consultoría es que, de alguna manera en la relación, hay una relación de confianza que tenemos que crear. - Hacerlo. o sea, compromiso o 100%. - Yo estuve parado porque eso se hiciera por un año y medio, todo el tiempo trabajando con la gente y enrolando. -Realmente todo esto apoya el emprendimiento en Colombia, es como decir, donde no hay oportunidad, ser un milagro para otros, no por nosotros.</p>	<p>Exigirme porque realmente fueron unas jornadas muy duras, podían empezar a las 10 de la mañana y terminar a las 10 u 11 de la noche, fue una época muy intensa, muy, muy intensa.</p>	<p>Este entrenamiento o piloto que fue con el cliente y toda la dedicación que tú le pones al cliente, le ofrecemos un proyecto piloto o un entrenamiento o piloto para que el viva el entrenamiento o, y yo estuve acá estuve hasta la noche trabajando, montando piezas para el cliente, y nosotros con el licitador montamos todo el tema. -Yo como por esta organización tengo un amor muy especial, entonces como que a veces quiero excederme un poco en esa manera de actuar, puede ser el día viernes, el día viernes me quedé acá montando todo este entrenamiento</p>	<p>Valores, compromiso, valores, responsabilidad, integridad, esos son los más valiosos. - Entonces es el compromiso, es la responsabilidad, es el querer que pase algo adicional y no parados en la plata sino parados en querer ayudar y transformar a las personas, ahí tienen que la relación es distinta, es diferencial. ¿Sí? - Tiene que ver un poco como con la relación basada en la confianza y la facilidad de soltar todo y soltar todo, y bueno, usted es un humano, ellos saben que es compromiso, y de ahí de alguna manera salen como los requerimientos. - Yo creo que quedarme acá durante seis meses Sin recibir un peso. Increíble, literalmente Sin recibir un peso. no habían proyectos, no salía el proyecto, me invitaban y me llegaban 400 mil pesos de un proyecto, pero tiene que ver un poco con creerle a este tema, y entender que estoy en un proceso de formación continuo</p>	<p>Sinceridad, compromiso, profesionalismo, entrega, creatividad, listo. - Tiene que ver un poco con ser la conversación de SCG, por empoderarme, por liderar, por escuchar mucho al cliente y poderlos ayudar a conectar cosas que tenían totalmente desconectadas. -Compromiso con la organización, por ejemplo, ha habido organizaciones y empresas que nos han pedido, especialmente algún tipo de apoyo gratis, listo, qué hay que hacer y pues se ha hecho, profesionalmente, hacer yo mismo, con capacidad, todo eso, y ya, como el rol, o con una tarifa absurdamente ridícula.</p>	<p>Los consultores de SCG dirigen la totalidad de recursos propios al cumplimiento de las metas y objetivos pactados con el cliente y, también, velan por el desarrollo de los objetivos organizacionales.</p>	<p>Utilizar la filosofía y el lenguaje de SCG en las dinámicas laborales/Auto-exigencia/ Persistencia / Actitud de disposición / dedicación /</p>
---	--	---	---	--	---	--	---	--	---



						<p>o que teníamos como para el lunes. -Es un don de compromiso, para el cliente y para la organización. - Estoy tan comprometid o con la organización SCG como contigo, entonces a mí no me interesa que tengo que hacer, a final de cuentas si me monto en un Transmilenio con un bolso enorme que me pisen, que empujen, que, no me interesa, o sea como que busco, a final de cuentas lo importante es hacer esta contribución.</p>				
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p><b>Alto nivel de entendimiento o Discovery</b></p>	<p>Yo me senté a hacer preguntas como, concretas, concisas, ¿De dónde sale esta necesidad?, ¿por qué quieren hacer eso ahora? y buscar que la persona a través del contacto, buscar que las personas claves sean las que me respondan las preguntas, quiero hablar con este, con este y con este, no a través de tercero sino poderle formular las preguntas a las personas que tienen las respuestas, eso y si hay que hacerlo telefónicamente o pues afortunadamente la tecnología existe entonces eso me parece que es un factor clave. (S) - El arte está en</p>	<p>Le hicimos una presentación más allá como una charla, de quienes somos, qué hacemos, cuántas empresas están vinculadas, qué hacemos, para dónde vamos, cuál es el reto que tenemos en la sociedad, después los escuchamos a ellos, quienes son para donde van, y ahí fue como una sesión de coaching para ellos y se descubrieron unas necesidades puntuales que tenía la organización - Primero plantear la pregunta de cuál es su reto, cuál es su futuro imposible o para dónde va la organización, cuál es ese mundo Disney o lo que quieras, un segundo escenario es preguntar, por qué no estás ahí, por qué no</p>	<p>Yo no creo que sea como cuestionar si no es como que estoy indagando todo el tiempo, y haciendo las preguntas que tal vez nadie le hace o tal vez viendo el concepto - yo quiero estar escuchando que tiene Dios para decir, eso es así, yo a veces no tengo la idea de lo que estoy entendiendo y estoy como ¿ah?, así como entendiendo , cuál es la idea que quiere el señor en esto. - Estaban enredados y no podían ver por qué no funciona, y nosotros les estamos</p>	<p>Cuando uno se sienta a trabajar y empieza a hacer los diagnósticos para ventas, pues bueno cuénteme cómo es la estructura tatata, va encontrando que el jefe no acompaña, el jefe no conoce el producto, el jefe no conoce a su gente, no sabe las habilidades, entonces yo ahí ya me doy cuenta que hay un problema grave de liderazgo y de liderazgo comercial. -Las entrevistas y el diagnóstico, por los empleados con los que me senté a construir el diagnóstico entonces su respuesta más allá que me mostraban un problema comercial, me mostraban que el problema tenía una raíz, una causa raíz, que era</p>	<p>Siempre como que escuchas a la gente, tienes una capacidad de escuchar muy buena, de entender a la persona, de que la persona quiera relacionarse contigo bien sea uno a uno o bien sea con un grupo grande.</p>	<p>El rol, tiene que dar contexto, dar información, generar ideas y co-crear conmigo, es decir, lo hacemos juntos, no lo hago yo solo. -Si a ti te dicen el qué hacer y el cómo hacerlo, pues de alguna manera uno identifica en dónde puede ir uno, aquí hay que hacer tal proceso. -Cuando llegan este tipo de reuniones o para identificar oportunidades uno de alguna manera le pregunta, o sea, estamos aquí reunidos para hablar de este tema, ok. Te dan contexto general, si es importante entender el contexto de lo que está pasando, si es importante entender un poco qué es lo que quieren hacer, y por qué lo quieren hacer y qué impacto quieren generar entonces si hay una estructura ¿sí? -Lo que pasa es que uno ya lo hace mecánico, si hay un orden a nivel de la reunión y con base en eso empieza uno a sacar como inputs de cosas puntuales para saber qué hacer, enmarcado en ¿cuál es el gran reto? ¿qué te gustaría que pasara? ¿qué te gustaría que la gente pensara, sintiera</p>	<p>Mi rol fue acercarme al cliente, responder sus inquietudes, escuchar las ideas, desarrollarlas, darle el look SCG e implementarlas. - Escuchar, es decir, como escucharlos, y escuchar un poco qué habían hecho, qué esperaban, yo lo que hice fue escucharlos, entenderlos y hacer una propuesta muy integral, como que abarcaba todo lo que ellos habían hablado y lo que estaban planteando. - Entendiendo lo que me estaban pidiendo y entendiendo el valor, elaborar una propuesta que respondiera a todo y que fuera rentable para nosotros.</p>	<p>Los consultores de SCG se encargan de indagar por las necesidades del cliente y escuchar atentamente su conversación, con el fin de generar soluciones a la medida que deriven en resultados extraordinarios que a largo plazo permitan la apertura de nuevas oportunidades</p>	<p>Indagar / Preguntar / Investigar / Escuchar / Incluir las expectativas y los requerimientos de cliente / Observación participante / Análisis de información /Identifica necesidades no evidentes / rentabilidad en la propuesta</p>
---	--	--	--	---	---	--	---	--	--

		<p>digerir muy bien ese contenido, en situaciones, en casos muy concretos, pero para eso necesitas tiempo para eso necesitas, como una formulación de objetivos más claro cómo, no simplemente, hagamos algo que parece sensacional, y todo el mundo sale contento y lo hicimos, no pues no. (S)</p>	<p>está ocurriendo eso en este momento ya ahí comienzan a surgir todas las circunstancias, situaciones y demás, con base en esa conversación se identifica cuales es el contexto para que se den esas circunstancias.</p> <p>- Con un cliente, para mi es importante conocerlo, conocer cuál es su core de negocio, hacia dónde va, cuáles son sus expectativas, qué fue de lo que de la reunión inicial lo que más le generó expectativa, ósea, que es lo que quiere, y con base en eso se crea la propuesta - La identifique a partir de lo que le escuche al cliente en un momento</p>	<p>ayudando a ver por qué no funciona.</p>	<p>liderazgo. - Preguntar porque en la pregunta tú vas a encontrar también respuestas enmascaradas y tú puedes hacer luego el link. - Cuando uno abre el escenario de la interioridad de una empresa, una empresa tiene una cara y una fase inicial que son muy bien, pero en la medida que uno va profundizando en el diagnóstico va a encontrar una cara no tan positiva de la empresa</p>		<p>e hiciera? y temas relevantes como ¿cuáles son las poblaciones que intervienen? entonces termina uno armando al final todo la información y luego le dicen es eso, ¿cómo lo hacemos? -De alguna manera uno parafrasea un poco para poder entender si eso es lo que está pasando y ver la necesidad puntual de si eso es lo que está sucediendo y eso termina siendo como una habilidad. - Uno, entender realmente lo que me quiere decir, para mí es clave, tener un nivel de entendimiento altísimo, y dos que me entienda. - Entonces yo le dije bueno cuéntame qué es sentido de pertenencia, eso cómo es, cómo se entiende, qué te gustaría que pasara, con quién es,</p>			
<b>Result</b>	<b>Orientación hacia el Resultado</b>	<p>Pero además tiene un valor grandísimo para su trabajo y para la</p>	<p>Bueno en mis sesiones de coaching, cuando yo trabajo con</p>	<p>El otro temas de alguna manera unas reglas del juego</p>	<p>Yo llevé una guía escrita porque el señor era muy disperso</p>	<p>Mi trabajo por lo general va más enfocado a abrir</p>	<p>Mi gestión comercial va más enfocada a generar vínculos con la gente que una relación comercial -Yo</p>	<p>Sinceridad, compromiso, profesionalismo, entrega, creatividad, listo. -Yo a veces</p>	<p>En la organización los consultores de SCG</p>	<p>Análisis de información / Incluir requerimientos y exceptivas /</p>

a d o	<p>misión institucional hacerlo bien, entonces no es solamente miren esto es obligatorio y cumpla lo sino miremos a ver para que esto sea una oportunidad para hacer algo que le sirva sí. (S) - Y ellos me dijeron mire, necesitan fortalecer esto y esto y esto, y yo no puedo salir, no lo hago así, de salir con cualquier programa, sino diseñar uno especialmente para ellos y con el equipo decir, mire, esta es la propuesta. (S)</p>	<p>personas y alguien pide mi ayuda y mi apoyo, sea pago o no, esas relaciones de valor y esa oferta que yo les puedo brindar a las personas como persona ha generado éxito porque de ahí salen grandes amistades, negocios, oportunidades para las personas desde esa conversación. - Pues de líder, lidero la situación de manera que encauce el resultado. - Ahora en esta nueva conversación entendemos que nosotros podemos intencionar el resultado, que las estadísticas dicen que seguro de pronto el resultado toda la vida ha venido siendo de esta manera, pero puede llegar el momento en</p>	<p>sobre los resultados y la expectativa del cliente. - adicionalmente que sea una relación ganar - ganar</p>	<p>entonces tenía que volverlo a traer al diagnóstico. - Comunicación, liderazgo, planeación, orientación a los resultados, análisis de detalle, comunicación asertiva, solución de conflictos, básicamente. -</p>	<p>posibilidades desde cero, entonces yo tengo que prepararme mucho más con el cliente.</p>	<p>creo que un buen relacionamiento y un buen proceso, de alguna manera como un muy buen resultado, y una propuesta muy bien estructurada y muy bien montada y muy bien vendida.</p>	<p>estoy así como desparchadito pasé allá y les digo que hablemos, y más o menos llego allá 4 o 4:30 que yo sé que a veces sale volado y entonces hablamos y le digo vamos, y entonces conversamos y me echa, y hablamos de milagros, santos y todo. - Hay que vencer demasiados temas para que una cosa de esas funcione.</p>	<p>generan relaciones de intimidad con los clientes para obtener el resultado que buscan, estableciendo vínculos caracterizados por la confianza y la lealtad con la organización que permite la apertura de nuevas oportunidades. A su vez, producen resultados significativos en materia de los intereses de la organización y el cliente.</p>	<p>Diseño de proyectos específicos para el cliente / Formulación de objetivos / Logro de objetivos / Planeación / Negociación / Comunicación constante con el cliente / Solución de conflictos / Generar resultados / abrir oportunidades / transparencia en la relación con el cliente / /Orientación a los resultados/</p>
-------------	---	---	---	--	---	--	--	--	--

		que las cosas puedan cambiar,							
<b>Diseño de proyectos*</b>	Es como un plan de formación, precisamente en consultoría y facilitación, y yo lo estoy diseñando y lo estoy liderando (S) - Y ellos me dijeron mire, necesitan fortalecer esto y esto y esto, y yo no puedo salir, no lo hago así, de salir con cualquier programa, sino diseñar uno especialmente para ellos y con el equipo decir, mire, esta es la propuesta. (S). - nosotros diseñamos una idea y sobre esa idea diseñamos una estrategia y eso lo presentamos y estamos enrolando al cliente en esa idea,	Después de eso se les presentó una propuesta, con base pues a una propuesta integral porque en esas participaron cuatro de nosotros - Entonces una solución allí es una estrategia de servicio con los clientes, crear un proceso, y para esto hay un entrenamiento, adiestramiento, comunicación, y así varios puntos. - Digamos hay que diseñar un proceso de transformación, yo abro la puerta, genero la oferta comercial, genero el relacionamiento con el cliente	A mí se me ocurre algo y ya, y llamo a las personas del equipo y les digo, oiga estoy pensando en esta vaina y me di cuenta de esto cuando lo hice, ¿usted qué piensa? y empezamos a rebotar ideas. - Secretaría de educación, es el proyecto insignia, 30, 40 personas medidas en un tema, sincronizados, en corto tiempo haciendo que funcionara, esta proyecto fue impecable. - Yo estuve parado porque eso se hiciera	Construí en mi mapa, mi mapa mental cuáles son los pasos de un área de talento humano en términos genéricos y a partir de eso les hice preguntas. -Formulé preguntas desde el conocimiento de los estándares y luego sobre eso hice la manifestación del diagnóstico. - La planeación que se hizo involucrado a todos los actores dentro de esa actividad, las poblaciones, las veredas, las acciones comunales, la presencia coherente del candidato de palabra y obra, yo era la asesora temática	Diseñar un entrenamiento o que se ajuste medianamente a lo que él quiere y a sus necesidades. - Lo que nosotros vamos a diseñar para ti tiene que ver contigo y con tu reto que tienes en este momento.	Yo creo que un buen relacionamiento y un buen proceso, de alguna manera como un muy buen resultado, y una propuesta muy bien estructurada y muy bien montada y muy bien vendida. -Nos sentamos y echamos, y estructuramos y diseñamos una estrategia para ellos, pues en últimas es un rol de consultoría y no lo ejecutamos pero lo dejamos diseñado y lo construimos juntos. - Diseñar toda una estrategia de intervención de cambio, montar todo un proyecto, o sea imagínense que hay que implementar Sap en una compañía y nosotros en 4 horas montar todo un trabajo para todo un año y medio dentro de la organización. - Definimos públicos de interés, acciones concretas a definir y quien se podría encargar de ese tema y se define una estrategia de también de intervención.	Yo lo que hice fue escucharlos, entenderlos y hacer una propuesta muy integral, como que abarcaba todo lo que ellos habían hablado y lo que estaban planteando. -Yo lo que hice fue bueno, escuchaba y ya cuando tenía la información lo que hice fue pedirle el favor a dos personas, uno fue Miguel* Correal que sabe de estos temas y a dos a Oscar que es la persona quien ha desarrollado el tema técnico que es el que les enseña lo de primeros auxilios y ese tipo de cosas y hablando con ellos dos y con la idea que me dio el cliente hice una propuesta muy ganadora para el banco. -Lo que hicimos escucharlos muy bien, se armó una agenda tentativa, se le presentó al cliente, y si fue exitoso. -Yo creo que el éxito estuvo en que hubo un diseño, un paso a paso y lo seguimos al pie de la letra.-	Los consultores de SCG planean, diseñan y co-construyen propuestas con el cliente, que se enfocan en las expectativas del mismo y en las necesidades identificadas en el transcurso de la relación.	Formulación de objetivos y propuestas / Incluir las expectativas del cliente / Escucha activa / Diseño de proyectos específicos para el cliente / Planeación / Observación / Genera relaciones con el cliente / Dispone tiempos y recursos propios para el cliente // Mantener comunicación constante con el cliente/Persistencia / trabajo en equipo

				por un año y medio, todo el tiempo trabajando con la gente y enrolando.				Entendiendo lo que me estaban pidiendo y entendiendo el valor, elaborar una propuesta que respondiera a todo y que fuera rentable para nosotros. -Un par de personajes de la compañía, el diseño de la propuesta eso sí lo hice básicamente yo solo. -Vamos a hacer que esta vaina funcione bien, paramos el proceso, un mes largo, eso fue crítico, y yo lo que hice es, señor director venga acá, señor director de recursos humanos, siéntese y ayudemos, organicemos esto, usted qué está diciendo aquí, y yo les armé el mapa y armé la estructura de todo el proyecto.		
--	--	--	--	---	--	--	--	--	--	--

<p><b>Cumplimiento exitoso de metas/objetivos</b></p>	<p>Estamos hablando de grupos, tanto de adultos como de jóvenes, que al año pueden ser más o menos unos 15, mejor dicho mal contados estamos hablando de 15.000 almas tocadas, impactadas con unas herramientas, con unas distinciones, ¿Si? Yo creo que ese es mí, que ese es un logro importante, no es logro de un solo día, en un momento dado, con unas personas, pero es un logro a través del tiempo- Sé que vamos a trabajar con ellos el próximo año y está bueno pero perdimos la oportunidad para apoyarlos en el cierre comercial de este año, y yo creo que hubiera sido genial</p>	<p>Bueno en mis sesiones de coaching, cuando yo trabajo con personas y alguien pide mi ayuda y mi apoyo, sea pago o no, esas relaciones de valor y esa oferta que yo les puedo brindar a las personas como persona ha generado éxito porque de ahí salen grandes amistades, negocios, oportunidades para las personas desde esa conversación. - Yo trabajo con personas, a nivel individual, personas que requiero coaching porque tienen un duelo, porque bueno, lo que sea, por una crisis, y sacar adelante a esas personas no tiene precio, pues no por, por la vanidad que me produce sino por la</p>	<p>A partir de una conversación logramos apoyar una posibilidad donde su rol tiene un impacto nacional.</p>	<p>Ahí logré más que en el gerente, en los líderes, que ellos tuvieran adherencia a las conductas observables que se buscaban con la consultoría entonces ¿a quienes les aprovechó el contenido real de la consultoría? a los líderes del equipo más que al gerente, el gerente me quedaba con la duda porque a veces sí pero no, entonces me quede con la duda, pero en los líderes si hubo un altísimo impacto en que ellos recogieron digamos que los contenidos de la consultoría, los puentes específicos de intervención. - Porque con mi trabajo impacté, de verdad, trabajé por todo el país, pocas ciudades</p>	<p>Pues ayer llame a un cliente y logre agendar una cita para mañana. - Mira cuando empecé con el trabajo como comercial, no en SCG si no en la anterior empresa, pues mi primer contrato fue un buen logro, un contrato por 20.000 dólares. - Podré ahora dedicarme al mundo comercial y este mundo parece muy fácil pero no es tan fácil entonces cerrar el primer contrato fue como... si puedo! demostrarme a mí mismo que si puedo hacerlo.- El trabajo en equipo funcionó porque cada uno hizo su parte y el conjunto que era construir</p>	<p>Yo creo que un buen relacionamiento y un buen proceso, de alguna manera como un muy buen resultado, y una propuesta muy bien estructurada y muy bien montada y muy bien vendida. - Diseñar toda una estrategia de intervención de cambio, montar todo un proyecto, o sea imagínense que hay que implementar Sap en una compañía y nosotros en 4 horas montar todo un trabajo para todo un año y medio dentro de la organización. - Darle la vuelta, le dimos la vuelta, es más la gente creo que se logró conectar muy rápido algo que a mí me funciona mucho, dentro del tema de relacionamiento, termina siendo como el buen humor, o sea, vamos a gozarnos este espacio y yo pongo de mí para generar un espacio que genere valor y que sea muy divertido, o sea, no es que sea el payaso pero divertimos y con eso construimos y cuando hay risa dentro del proceso la gente se suelta y sacamos cosas increíbles, pero increíbles.</p>	<p>Fue muy exitoso, es decir, la persona me lo planteo y lo bueno fue la manera en que se transmitía y lo que se transmitió y fue de alto impacto. -Lo que hicimos escucharlos muy bien, se armó una agenda tentativa, se le presentó al cliente, y si fue exitoso. - Si, pues lo que te digo, tras cinco reuniones, cuatro, me dicen, esto está del putas.</p>	<p>Los consultores de SCG cumplen exitosamente la mayoría de sus metas y objetivos, mantienen resultados a través del tiempo y producen económica e intelectualmente, utilizando la cantidad de recursos necesarios para lograrlo.</p>	<p>Mantenimiento de resultados en el tiempo/ búsqueda continua de oportunidades/cumplimiento de objetivos/productividad/cierre de oportunidades/generación de oportunidades / Produce resultados significativos /Generación de relaciones de valor con el cliente / utilizar el lenguaje de la organización / persuasión / impacto de la propuesta en el cliente</p>
---	--	--	---	--	---	--	---	--	--

		<p>oportunidad que se genera esa persona para la vida para la sociedad, para ellos mismos. - Pues de líder, lidero la situación de manera que encauce el resultado. - Sí claro, llevamos una certificación andando y ahora se va a acabar, abrimos una en Medellín, posiblemente se abra otra en Bogotá en Noviembre y hay varios eventos en los que estamos trabajando.</p>	<p>capitales me faltaron tal vez Vaupés, Guainía y Vichada y Amazonas, de resto en todos los departamentos de Colombia y entonces impacté para afuera y para dentro de la organización porque tuve una influencia muy grande con mis compañeros</p>	<p>la matriz de facturación de mes ocurrió</p>				
--	--	--	---	--	--	--	--	--



<p><b>Disposición al Reto</b></p>	<p>Pero es un reto, es un reto grandísimo, ¿Cómo le doy eso que pide? entonces como que, ese podría ser un caso en el que yo digo, muy, me parece difícil, pero no es infrecuente, necesito tantos temas, necesito que la gente laralaralaralar ala que aquí, el tema está vuelto nada, es que no trabajadores en equipo, es que... ¿Si? Ah y quiero todo eso en cuatro horas y son 80 personas. (S) - por decirlo anecdóticamente en algún momento son sesenta personas y yo decía... miércoles, y un día me dijeron son seiscientos y entonces yo dije hagámosle, eso es para mí, entonces me comencé a retar para</p>	<p>Cuando por ejemplo tengo una sesión con una personas, digamos cuando se asume un reto, o una personas me dice, mira, quiero trabajar contigo, quiero que me apoyes en este proyecto, quiero sacar adelante esto, estoy bloqueado por lo que sea, es ese seguimiento y esa, continua, el estar presente para esa persona. - Le hicimos una presentación más allá como una charla, de quienes somos, qué hacemos, cuántas empresas están vinculadas, qué hacemos, para dónde vamos, cuál es el reto que tenemos en la sociedad, después los escuchamos a ellos, quienes son para donde van, y ahí fue como una sesión de coaching para</p>	<p>Sorpresa, confusión, admiración, reto e innovación, como que es diferente, novedad e incredulidad.</p>	<p>Mi mayor reto en el último año al acompañar las organizaciones, es ponerles de presente que no es una intervención única, que con mucho gusto se la hago, pero que así no es como él va a lograr transformar los resultados, ni la conversación, ni la realidad de su organización. - Inicialmente el cliente asumió un rol de gerente que requiere apoyo y dentro de la consultoría de gerente que lo sabe todo, entonces llegar a ese punto medio fue todo un reto, todavía no sé si lo logre del todo.</p>	<p>Yo siempre le digo al cliente dentro de esa estructura en al que yo trabajo, digo: bueno cual es el reto que tienes para mí y que sería para ti algo extraordinario que quisieras hacer. - Cuando la organización está muy bien es donde es mayor el reto y uno se tiene que poner más creativo, tienes que ver como haces para que todo eso que está muy bien lo puedas conectar. - Qué tal si yo me enfrento y yo llamo a la gente porque estoy comprometido con su organización y por su transformación y por la transformación que eso genera en los seres humanos y a su vez como la</p>	<p>Diseñar toda una estrategia de intervención de cambio, montar todo un proyecto, o sea imagínense que hay que implementar Sap en una compañía y nosotros en 4 horas montar todo un trabajo para todo un año y medio dentro de la organización.</p>	<p>Hay que vencer demasiados temas para que una cosa de esas funcione.</p>	<p>Los consultores de SCG toman acción y se apropian de los retos planteados por los clientes, creando propuestas y soluciones de valor que tengan un impacto significativo.</p>	<p>Tomar acción/tomar riesgos/decir si/crear propuestas y soluciones de valor / Enfrenta retos laborales/Dispone tiempos y recursos a los clientes/ generar impacto / trabajo bajo presión</p>
-----------------------------------	--	---	---	--	--	--	--	--	--

	<p>lograr que un evento tan grande fuera exitoso, a partir del cuidado del detalle, a partir de hacerse cargo de muchas cosas y como darle en el blanco, y digamos que yo comencé a adquirir experiencia en ese tipo de eventos, yo ya sé cómo hacerlo (S) - yo creo que tiene que ver con todo el proceso que estamos haciendo y si quieres hablar del proceso es más o menos que nosotros tenemos una reunión para tratar de entender el contexto del negocio y el contexto de negocio sale como un gran reto que tenemos. - estamos en usted que requiere dentro de los retos de su negocio y esto</p>	<p>ellos y se descubrieron unas necesidades puntuales que tenía la organización</p>			<p>transformación que eso genera en el país.</p>				
--	---	---	--	--	--	--	--	--	--

		que le dice de lo que requiere								
--	--	-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

<p><b>Pasión por el trabajo</b></p>	<p>En estos días que estuve en pasto por ejemplo trabajando un tema de humanización que es un tema que me inspira mucho (S) - Yo entiendo lo social más allá de un discurso, pero digamos que el empeño que tenemos es apoyar todo esto del post-conflicto, del post-acuerdo, a veces como un ejemplo como en el que yo veo es irse hasta Santafé de Antioquia y reunir a ocho alcaldes de municipios y entrar y decirles oiga vamos a trabajar integradamente en esto y escuchar al secretario de gobierno y escuchar (S) - Sé que vamos a trabajar con ellos el próximo año y está bueno pero perdimos la oportunidad</p>	<p>El proceso del SENA, participar en los procesos de transformación humana con los muchachos. Viajar a las ciudades donde sea necesario para estar acompañando a los muchachos en ese proceso de transformación, no sé si han oído hablar si les han contado, no.</p>	<p>Realmente todo esto apoya el emprendimiento en Colombia, es como decir, donde no hay oportunidad, ser un milagro para otros, no por nosotros.</p>	<p>Exigirme porque realmente fueron unas jornadas muy duras, podían empezar a las 10 de la mañana y terminar a las 10 u 11 de la noche, fue una época muy intensa, muy, muy intensa. - Que cambió un municipio entero el trabajo que hicimos, eso me enamoró en la vida, porque así la política haya sido la misma, mejor dicho no ganó el candidato, pero transformamos una comunidad y eso me parece maravilloso.</p>	<p>Primero veo una capacidad y un disfrute de trabajo y de hablar en público, de pararme frente a un público y hablar, como que un carisma innato que la gente identifica en mí como con el que la gente se relaciona y eso me funciona, y básicamente como lo disfruto. -Yo como por esta organización tengo un amor muy especial, entonces como que a veces quiero excederme un poco en esa manera de actuar, puede ser el día viernes, el día viernes me quedé acá montando todo este entrenamiento o que teníamos como para el</p>	<p>Entonces es el compromiso, es la responsabilidad, es el querer que pase algo adicional y no parados en la plata sino parados en querer ayudar y transformar a las personas, ahí tienen que la relación es distinta, es diferencial. ¿Sí?</p>	<p>Tiene que ver de alguna manera con el rol es estar al servicio de, entonces la gente me levanta la mano y me dice “necesito ayuda para esto” y yo simplemente digo listo, y les colabora. -Sinceridad, compromiso, profesionalismo, entrega, creatividad, listo. -Compromiso con la organización, por ejemplo, ha habido organizaciones y empresas que nos han pedido, especialmente algún tipo de apoyo gratis, listo, qué hay que hacer y pues se ha hecho, profesionalmente, hacer yo mismo, con capacidad, todo eso, y ya, como el rol, o con una tarifa absurdamente ridícula. -Estaba apoyando o acompañando a consultores simplemente para ver como lo hacen y ayudando, que lo hagan mejor.</p>	<p>Los consultores de SCG afirman disfrutar de su trabajo y la totalidad de implicaciones que este tiene, lo cual les lleva a disponer de su tiempo, recursos y conocimientos para cumplir exitosamente su trabajo.</p>	<p>Mantener contacto constante con el cliente/escuchar la necesidad/crear propuestas y soluciones/cumplir compromisos/puntualidad/laboriosidad/estabilidad laboral / Disposición de tiempo y recursos propios para el trabajo / generar transformación y cambio / responsabilidad / puntualidad / laboriosidad</p>
-------------------------------------	---	--	--	---	--	---	--	---	--

	<p>para apoyarlos en el cierre comercial de este año, y yo creo que hubiera sido genial. -yo quiero estar escuchando que tiene Dios para decir, eso es así, yo a veces no tengo la idea de lo que estoy entendiendo y estoy como ¿ah?, así como entiendo, cuál es la idea que quiere el señor en esto.</p> <p>- yo quiero estar escuchando que tiene Dios para decir, eso es así, yo a veces no tengo la idea de lo que estoy entendiendo y estoy como ¿ah?, así como entiendo, cuál es la idea que quiere el señor en esto.</p>				<p>lunes. - Estoy tan comprometido con la organización SCG como contigo, entonces a mí no me interesa que tengo que hacer, a final de cuentas si me monto en un Transmilenio con un bolso enorme que me pisen, que empujen, que, no me interesa, o sea como que busco, a final de cuentas lo importante es hacer esta contribución.</p>				
--	--	--	--	--	---	--	--	--	--

<p><b>Creación de Oportunidades y Soluciones</b></p>	<p>Entonces es un poco transmitirle la idea de que le voy a hacer una propuesta pero que tal vez esa propuesta para que sea la que necesitamos; Necesitamos sentarnos a diseñarla juntos y no yo tengo todas las soluciones, ¿sí? Entonces le voy a hacer un planteamiento y vamos a mirar entre todos que ajustes necesita, entonces es como que se abra un poquito aquí estoy interesado a dar en el blanco. (S) - Yo creo que yo me invento como esa idea de que estamos viendo donde nadie más está viendo. - yo creo que tiene que ver con todo el proceso que estamos</p>	<p>Entonces no es solo una venta sino es más un solución integral que le estamos ofreciendo a la gente - Me refiero en especial con que estamos enfocados a crear posibilidad todo el tiempo - Y posterior a eso se plantea una solución desde la visión de consultoría - Entonces una solución allí es una estrategia de servicio con los clientes, crear un proceso, y para esto hay un entrenamiento, adiestramiento, comunicación, y así varios puntos. - O sea, los muchachos que participaron en el modelo piloto ahora mismo tienen una vida diferente, esto se ve repercutido en las familias de ellos, en sus hogares, en sus negocios, en el</p>	<p>A partir de una conversación logramos apoyar una posibilidad donde su rol tiene un impacto nacional. - No sé cómo se dio el proceso, si se lo que estamos haciendo y tiene que ver con toda esta idea de tecnología o de conversación SCG y es nosotros estamos parados todo el tiempo en esta idea de no sé qué no sé. - Apoyarles a entender muy claramente el tema, a crear una conversación de valor con ellos.</p>	<p>Siempre conservo el que somos parte de la solución y yo creo que eso hace que también tengan una recordación positiva de los procesos en los que los acompaño. - Hay una competencia que yo les dije que hay que tener y es el manejo de conflictos me ha enseñado a determinar es más ser yo la fuente para que la relación esté tranquila</p>	<p>Vamos a hacer que ocurra, o sea ya como que, porque yo peleo y a veces me quedo como en las circunstancias de no puede ser es que la gente no me escucha, es que no quieren hacer lo que yo digo, blablablá, pero entonces cómo ahí, y ayer entonces fue ese proceso, nos sentamos los tres, diseñadores, comunicadores, Qdit y yo, esto es lo que queremos, esto es lo que no, negociamos, tatata, esta es la pieza que va a salir y listo. - Yo siento que el cliente se fascina, el cliente hace como click con algo que no ha escuchado antes y eso le</p>	<p>Una forma diferente de ver las cosas yo creo que es clave, yo creo que uno de los principales roles que tenemos nosotros acá en SCG es nuestras posibilidades como lo diría SCG, posibilidades distintas porque algo que sí valora mucho los clientes</p>	<p>Yo lo que hice fue bueno, escuchaba y ya cuando tenía la información lo que hice fue pedirle el favor a dos personas, uno fue Miguel* Correal que sabe de estos temas y a dos a Oscar que es la persona quien ha desarrollado el tema técnico que es el que les enseña lo de primeros auxilios y ese tipo de cosas y hablando con ellos dos y con la idea que me dio el cliente hice una propuesta muy ganadora para el banco. - Concepto de transformación, como lo es trabajar el sentido de urgencia, crear posibilidades que antes no veías posibles.</p>	<p>El consultor de SCG tiene la capacidad de generar soluciones a la medida para sus clientes, por medio de la utilización del lenguaje de la organización, de la creación de vínculos con los mismos y de la escucha activa de sus necesidades.</p>	<p>Receptividad/emprendimiento/negociación/errar negocios/escuchar activamente/fiabilidad/conciliación/productividad/sociabilidad. // Genera soluciones y propuestas de valor/ Planeación/ Interviene e investiga los asuntos del cliente/Acompaña a los clientes en sus proyectos.</p>
--	---	--	--	--	---	--	--	--	---

	<p>haciendo y si quieres hablar del proceso es más o menos que nosotros tenemos una reunión para tratar de entender el contexto del negocio y el contexto de negocio sale como un gran reto que tenemos</p>	<p>estudio, fue haberles sembrado como la oportunidad.</p>			<p>gusto, sobretodo, yo creo que el tema, o el lenguaje SCG, que es el lenguaje cuántico, es un lenguaje de posibilidades y eso a la gente en líneas generales le encanta porque es como no estoy cerrado a nada a final de cuentas todo es un invento, entonces si yo me invento que esto puede funcionar, pues, ya es una gran posibilidad.</p>				
<p><b>Oportunidades de Aprendizaje*</b></p>	<p>De pronto no generé la empatía con el cliente como para que se viera resuelto a confiar, tal vez no fui lo suficientemente empático con ese cliente para que... digamos que no tuve el suficiente rapport con el</p>	<p>Y referente a lo que de pronto no hice, negativamente, por decirlo así, que no creo que haya sido negativo, de pronto fue no relacionarme con las personas indicadas - Sí, al principio cuando llegué acá, cuando</p>	<p>El otro tema que pienso es, seguramente, yo creo yo también estoy aprendiendo a liderar esto, por eso insisto que esto no es como una (...) yo estoy aprendiendo</p>	<p>Pensaré que no fui tan efectiva.</p>	<p>Llegué yo al tema de qué puedo yo mejorar de mí, también al tema de bueno cuanto tiempo tengo yo sin practicar, es como la bicicleta, no se olvida pero requieres mantenerte en eso, entonces</p>	<p>No sé, de pronto hay algo que yo creo que genera un poco la diferencia y yo creo que tiene que ver como con compartir conocimiento, como, compartir buenas prácticas, qué funciona y qué no, normalmente lo hacemos. -Yo creo que muchas veces es valioso que haya gente que esté adicional a uno, como que tenga</p>	<p>Yo creo que una de las cosas que afectó el resultado fue no tener como mayor control de muchas cosas desde el principio de la relación, es decir, como que nos soltaban un proyecto al inicio del año y mi sensación durante todo el año es que yo no tuve control de nada, pues decir, en cosas muy mínimas</p>	<p>El consultor de SCG toma una actitud reflexiva frente al fracaso y ve la oportunidad de crecimiento ante la dificultad, así mismo, , busca modificar aquellas</p>	<p>Empatía/Actúa de manera reflexiva (resiliencia)/Sociabilidad/Disposición/ Actitud de apertura/ Actitud reflexiva/ Disposición al aprendizaje / compartir conocimiento / escucha activa / Indagar / Preguntar / Investigar / Escuchar / Incluir las expectativas y</p>

		<p>cliente para decirle, cuando el cliente te tiene confianza te dice: hágalo como usted cree que debe hacerlo, tal vez esta persona además de su propio estilo porque es más un estilo de esa persona, eso! no haber creado una mejor relación (S).</p>	<p>comencé a entender el proceso de transformación y como la física cuántica aplicada al pensamiento, mira yo lloraba porque yo no entendía, porque yo estaba amarrada y apegada a lo que yo creía que sabía ¿sí? y está bien, solo que cuando tienes la apertura o se da la oportunidad de ver y descubrir algo nuevo ahí es cuando te rindes al aprendizaje - Formarme, yo hice la certificación de Coach cuántico con Jaime* y con Miguel* Saavedra e inicialmente yo ya me había certificado como Coach en PNL y fue esa transición de poder conectar todo ese conocimiento, incluso ahora no estoy apegada a nada</p>	<p>a liderar esto de alguna manera también. - Estoy entrando en unas aguas que no conozco, también, eso es una cosa jodida. No las entiendo ahora mismo y no entiendo mi papel en las aguas.</p>		<p>obviamente tienes toda la emoción de pararte frente a un equipo pero hay ciertas cosas que se mantienen en el día a día y estar constantemente entrenarte pues no se pasa, una cosa boba de ese equipo era qué, o sea, deje al equipo conflictivo junto todo el tiempo, y yo decía pero, qué estupidez, o sea por qué no separarlos, o sea era obvio lo primero que tenía que hacer era separarlos, es como práctica básica de coaching pero no lo hice.</p>	<p>ideas y licencia en temas de consultoría con dos objetivos, uno con el tema de complementar y generar un valor a la propuesta y dos con un fin de aprender y generar ese plan que normalmente uno llama plan canguro. - Tengo una capacidad que me ha tocado desarrollarla porque no la tenía de escucha, y es realmente escuchar ¿qué es lo que está diciendo? y algo que si he aprendido en SCG es desde dónde se está parando a decirlo. - Creo que cuido mucho mis palabras para no serlo pero también me parece importante generar un proceso de aprendizaje en ese tema, que es lo más fácil</p>	<p>y cuando se acabó el proyecto ya empecé a entender cómo, cómo empezar a coordinarlo y ya se me acabo el proyecto, es decir, como conectar a la gente que era desde el principio, eso no lo vi, no lo entendí desde el inicio, por lo tanto no lo hice y yo pienso que eso afectó significativamente el hecho de no poder hacer como un proyecto como inmediatamente se terminó este.</p>	<p>conductas que lo llevaron a no alcanzar sus objetivos.</p>	<p>los requerimientos de cliente / Observación participante / Análisis de información / Valor en el diseño de las propuestas /</p>
--	--	--	--	--	--	---	---	---	---	--



			de lo que yo crea que sepa, me ha venido funcionando pero estoy abierto a aprender algo nuevo y esa es una característica que antes no tenía.							
<b>Servicio</b>	<b>Disposición al Servicio</b>	Yo entiendo lo social más allá de un discurso, pero digamos que el empeño que tenemos es apoyar todo esto del post-conflicto, del post-acuerdo, a veces como un ejemplo como en el que yo veo es irse hasta Santafé de Antioquia y reunir a ocho alcaldes de municipios y entrar y decirles oiga vamos a trabajar integradamente en esto y escuchar al secretario de gobierno y escuchar (S)	Me refiero en especial con que estamos enfocados a crear posibilidad todo el tiempo - Cuando por ejemplo tengo una sesión con una personas, digamos cuando se asume un reto, o una personas me dice, mira, quiero trabajar contigo, quiero que me apoyes en este proyecto, quiero sacar adelante esto, estoy bloqueado por lo que sea, es ese seguimiento y esa, continua, el estar presente para esa persona. - De recibir, recibir, de ser oportunidad, de	Ayudarles a ver por qué no funciona y ayudarles a ver es tirar la pelota para un lado de la cancha de juego donde no han ido, es un poco lo que yo llamo que tienes tú para decir. - Realmente todo esto apoya el emprendimiento en Colombia, es como decir, donde no hay oportunidad, ser un milagro para otros, no por nosotros.	Lo que hice fue sentarme con el gerente y la asesora jurídica y construir paso a paso lo que para ellos era talento humano. -Mi mayor reto en el último año al acompañar las organizaciones, es ponerles de presente que no es una intervención única, que con mucho gusto se la hago, pero que así no es como él va a lograr transformar los resultados, ni la conversación, ni la realidad de su organización. Era como ese reto permanente de que uno dice, uy hoy sí! entonces	Qué tal si yo me enfrento y yo llamo a la gente porque estoy comprometido con su organización y por su transformación y por la transformación que eso genera en los seres humanos y a su vez como la transformación que eso genera en el país.	Yo creo que soy una persona que, siempre está dispuesta a ayudar y colaborarle a la gente, ¿Si? Pero al que quiere, al que quiere, de alguna manera estoy ayudando encima, jalonar gente de decirles, venga vamos, no, yo no sirvo pa' eso, si hay un interés genuino de querer atender ese tema, pues quien debería de mostrarles eso, uno de alguna manera llega y camine y par reuniones, hagamos plan canguro y entienda cómo es el tema. - En últimas si con el fin de poder como ayudar a la gente en lo que necesite, yo creo que normalmente cuando la gente requiere ayuda acá al interior pues nada, yo ayudo. -Mira he tenido situaciones con algunos clientes donde me dicen Alvaro*,	Tiene que ver de alguna manera con el rol es estar al servicio de, entonces la gente me levanta la mano y me dice "necesito ayuda para esto" y yo simplemente digo listo, y les colabora. - Tiene que ver un poco con ser la conversación de SCG, por empoderarme, por liderar, por escuchar mucho al cliente y poderlos ayudar a conectar cosas que tenían totalmente desconectadas. -Compromiso con la organización, por ejemplo, ha habido organizaciones y empresas que nos han pedido, especialmente algún tipo de apoyo gratis, listo, qué hay que hacer y pues se ha hecho, profesionalmente, hacer yo mismo, con capacidad, todo eso,	El consultor de SCG está disponible para los requerimientos tanto del cliente como de la organización, a su vez, pone a disposición de los demás sus recursos, teniendo como fin la obtención de resultados.	Escucha activa/Parfraseo / Disposición de tiempo y recursos para el cliente//Emprendimiento/Proactividad/Trabajo en equipo/Negociación/Identificación de necesidades no evidentes / acompañamiento a los clientes / generar transformación y cambio / servicio al cliente / identificación de necesidades no evidentes

<p>estar disponible. - Le hicimos una presentación más allá como una charla, de quienes somos, qué hacemos, cuántas empresas están vinculadas, qué hacemos, para dónde vamos, cuál es el reto que tenemos en la sociedad, después los escuchamos a ellos, quienes son para donde van, y ahí fue como una sesión de coaching para ellos y se descubrieron unas necesidad puntuales que tenía la organización - El proceso del SENA, participar en los procesos de transformación humana con los muchachos. Viajar a las ciudades donde sea necesario para estar acompañando a los muchachos en ese proceso de transformación, no sé si han</p>	<p>empezábamos la sesión de trabajo y era agradable</p>	<p>tengo un problema con este equipo de trabajo, me cuentan un poco del dolor, de lo que está pasando, pero no sé qué hacer, qué se te ocurre, porque tampoco tengo plata para hacerlo, y yo digo, no hay rollo, qué necesitas, yo te lo hago, y lo he hecho un montón de veces, cero pesos, es más, les estoy regalando casi 3 millones de pesos y ellos son conscientes, y eso de alguna manera genera vínculo.</p>	<p>y ya, como el rol, o con una tarifa absurdamente ridícula. -Un diciembre nosotros estuvimos allá, mis hijos también, Carlos* Pablo* estuvo allá, etc. La otra fue con, streetstore, entonces fue que realizamos un centro comercial para gente de la calle. - El año antepasado en navidad fuimos a una fundación de niñas abandonadas, hace un par de años estuvimos en fundación niños por un nuevo planeta, y la apoyamos.</p>
---	---	---	--

			oído hablar si les han contado, no.							
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

**Escucha Fina/Generosa**

<p>Escuchar muy bien la necesidad, entenderla y luego de eso, lo que dije antes, tener interlocutores válidos para traducir esa necesidad en soluciones (S)</p>	<p>Bueno, la capacidad de escuchar principalmente, de ir más allá de las circunstancias de las personas e ir de manera detenida desde dónde vienen las conversaciones de las personas, la posibilidad de generar empatía, rapport con los clientes y generar lazos y oportunidades de confianza. - La confianza, la apertura, el estar dispuesto para el otro, abierto a la escucha, más que creer tener la razón es buscar una razón o una oportunidad para esa personas sin importar si estoy de acuerdo o no. - Con un cliente, para mi es importante conocerlo, conocer cuál es su core de negocio, hacia dónde va, cuáles son sus</p>	<p>Escuchar, confrontar, retar, apoyarlos a ver algo que no han visto, ser innovación,</p>	<p>Los mecanismos de comunicación pues ahí activaremos todo lo que abre una comunicación que es una escucha adecuada.- Primer objetivo es escucharlo, escuchar y escuchar, afinar mi escucha porque hay cosas que ellos pensarían que no están diciendo y sí, mi primer ejercicio es escuchar finamente y después de escuchar finamente construir el diagnóstico de necesidades de una manera muy asertiva. - Comunicación, liderazgo, planeación, orientación a los resultados, análisis de detalle, comunicación asertiva, solución de conflictos, básicamente.</p>	<p>Siempre como que escuchas a la gente, tienes una capacidad de escuchar muy buena, de entender a la persona, de que la persona quiera relacionarse contigo bien sea uno a uno o bien sea con un grupo grande. - Yo creo que también una escucha fina, de escuchar al otro de también dejarlo hablar, que no sea yo solamente el que habla y no deje, no escuche al otro, no lo entienda.</p>	<p>Entonces eso de alguna manera te permite, a partir de entender un poco y escuchar ciertas conversaciones o ciertas palabras, uno dice ah ok, aquí la palabra clave es resultados, enfocas toda la conversación en vamos a tener resultados, vamos a llegar a resultados, entonces de alguna manera uno va programando los resultados y dice por este lado es. -Tengo una capacidad que me ha tocado desarrollarla porque no la tenía de escucha, y es realmente escuchar ¿qué es lo que está diciendo? y algo que si he aprendido en SCG es desde dónde se está parando a decirlo. - Escuchar a la gente finalizando un proceso entendiendo esto, esto, esto ha sido diferente, entendemos que esto depende de nosotros y creo que el feedback que dan al final, más que si el taller fue bueno o esto, ellos se llevan para implementar a nivel de compañía y a nivel de personal y ahí uno dice qué valioso,</p>	<p>Mi rol fue acercarme al cliente, responder sus inquietudes, escuchar las ideas, desarrollarlas, darle el look SCG e implementarlas. - Escuchar, es decir, como escucharlos, y escuchar un poco qué habían hecho, qué esperaban, yo lo que hice fue escucharlos, entenderlos y hacer una propuesta muy integral, como que abarcaba todo lo que ellos habían hablado y lo que estaban planteando.-Yo lo que hice fue bueno, escuchaba y ya cuando tenía la información lo que hice fue pedirle el favor a dos personas, uno fue Miguel* Correal que sabe de estos temas y a dos a Oscar que es la persona quien ha desarrollado el tema técnico que es el que les enseña lo de primeros auxilios y ese tipo de cosas y hablando con ellos dos y con la idea que me dio el cliente hice una propuesta muy ganadora para el banco. - Lo que hicimos escucharlos muy bien, se armó una agenda tentativa, se le presentó al</p>	<p>Los consultores de SCG cuentan con la capacidad de escuchar finamente los requerimientos del cliente que ya han sido identificados y, también, se encargan de hacer visibles aquellos requerimientos que se encuentran latentes en las dinámicas de la organización, con el fin de diseñar soluciones a la medida que generen tanto impacto como transformación.</p>	<p>Atiende al cliente/Escucha activa/Paraphraseo/Obtiene buenos resultados/Crea soluciones y propuestas trabajando conjuntamente con el cliente/ Genera relaciones sólidas con el cliente/ Dispone tiempo y recursos al cliente</p>
---	--	--	---	--	---	--	---	---

		<p>expectativas, qué fue de lo que de la reunión inicial lo que más le generó expectativa, ósea, que es lo que quiere, y con base en eso se crea la propuesta - Después de esto, escucharlos y crear en conjunto una solución, no es algo que yo tuviera preparado pero si de pronto yo ya tenía una intención en el proceso, digamos en la propuesta ya había una intención clara de mi parte - La identifique a partir de lo que le escuche al cliente en un momento</p>					<p>cliente, y si fue exitoso. - Tiene que ver un poco con ser la conversación de SCG, por empoderarme, por liderar, por escuchar mucho al cliente y poderlos ayudar a conectar cosas que tenían totalmente desconectadas. - Escuchar las ideas, entender, abrirse a la posibilidad de...</p>		
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<p><b>Comunicación efectiva</b></p>	<p>Lo que yo hago entonces es tratar de generar un impacto en el nivel de conciencia que a su vez es lo que hace que las personas hagan cosas diferentes. - Irse hasta Santafé de Antioquia y reunir a ocho alcaldes de municipios y entrar y decirles oiga vamos a trabajar integradamente en esto y escuchar al secretario de gobierno y escuchar como que ahí vamos.</p>	<p>Cuando por ejemplo tengo una sesión con una personas, digamos cuando se asume un reto, o una personas me dice, mira, quiero trabajar contigo, quiero que me apoyes en este proyecto, quiero sacar adelante esto, estoy bloqueado por lo que sea, es ese seguimiento y esa, continua, el estar presente para esa persona.</p>	<p>¿Qué habilidades ? capacidad de relación, que era bueno para hablar en público, creo, si soy bueno para hablar, para crear conversaciones, eso fue lo que identifiqué, que era bueno para eso y creativo, muy creativo, conectaba ideas fácilmente o conecto ideas fácilmente.</p>	<p>Mira, si empecé como coordinadora de un grupo comercial de 70 personas y terminé siendo la directora nacional de capacitación de 1380 personas, eso es ejemplo y no lo hubiera llegado a hacer sin, sin ser equipo con cada una de las personas con las que estuve y que hoy después de no estar interna, sino que soy externa para poder seguir siendo un generador de valor maravillosa.</p>	<p>Y al final tú ves como la persona se desenvuelve e hicimos un espacio como de retroalimentación y él dice como oye es bien interesante, me gustó la actividad, de verdad la disfruté porque recordé cosas que tenía por ahí guardadas y todo el tema porque incluso a mí me ayudó a despertar cosas de este grupo necesita trabajar en esto y fue súper positivo, sí. - Luego de ese momento introductorio en donde como que presentas y ves qué tal, cómo está el grupo, haces como un diagnóstico también de qué está pasando ¿sí? de quién se</p>	<p>Darle la vuelta, le dimos la vuelta, es más la gente creo que se logró conectar muy rápido algo que a mí me funciona mucho, dentro del tema de relacionamiento, termina siendo como el buen humor, o sea, vamos a gozarnos este espacio y yo pongo de mí para generar un espacio que genere valor y que sea muy divertido, o sea, no es que sea el payaso pero divertimos y con eso construimos y cuando hay risa dentro del proceso la gente se suelta y sacamos cosas increíbles, pero increíbles.</p>	<p>Simpático, hablaba bien en público, concreto, con foco definido, con estructura, metodológicamente muy recursivo. - Venga les enseñamos a ser líderes, hagamos eso, pero entonces hagámoslo de esta manera, entonces como que ha sido todo un tiempo de ir girando cosas, dándole el enfoque.</p>	<p>El consultor de SCG tiene la capacidad de hablar en público utilizando el lenguaje de la organización para enrolar o convencer a los clientes. Es capaz de crear conversaciones que se enfoquen en el pensamiento como medio y la transformación como fin.</p>	<p>Generar impacto/Sociabilidad/Comunicación Asertiva/Serenidad /Hablar en público/Resolución de conflictos/Receptividad / Disposición de tiempo y recursos para los clientes/ Atender a los clientes/Escucha activa / Crear soluciones</p>
-------------------------------------	---	---	---	---	---	---	--	---	---

						resiste, además que en todos los entrenamientos hay de todos los personajes.				
<b>F</b>	<b>Transformación de la Realidad/Contexto</b>	Muchas personas han logrado cosas como darle la vuelta y darle el giro a situaciones de sus vidas familiares, personales, laborales, finalmente cuando alguien te dice: logré dedicarme a lo que yo quería y salirme de otra cosa en la que no, y ahora estoy en lo que quiero, para mí eso ya es suficiente con que se logró un cambio, y cambios hay muchísimos, testimonios hay muchísimos, entonces con uno solo para	Me encuentro rodeado de personas con las que puedo desarrollar como esta visión, como estas maneras de ser, como este pensamiento de crear transformación, para las empresas, las organizaciones y las personas. - O sea, los muchachos que participaron en el modelo piloto ahora mismo tienen una vida diferente, esto se ve repercutido en las familias de ellos, en sus hogares, en sus negocios, en el estudio, fue haberles sembrado como	Realmente todo esto apoya el emprendimiento en Colombia, es como decir, donde no hay oportunidad, ser un milagro para otros, no por nosotros.	Porque con mi trabajo impacté, de verdad, trabajé por todo el país, pocas ciudades capitales me faltaron tal vez Vaupés, Guainía y Vichada y Amazonas, de resto en todos los departamentos de Colombia y entonces impacté para afuera y para dentro de la organización porque tuve una influencia muy grande con mis compañeros - Me parece transformación para la consultoría en Colombia, en Colombia se los digo y	Esas metáforas llevan a las personas simplemente a pensar y a buscar dentro de su marco de pensamiento algo como que los conecte con una idea, entonces tú quieres posicionar metáforas a través de cuentos, así como historias cortitas que la gente pueda conectar con ellas. -Qué tal si yo me enfrento y yo llamo a la gente porque estoy comprometido con su organización	Sin un peso y nos metimos en una conversación distinta, vamos a hacerlo desde la riqueza, vamos a hacer billete venteadado y vamos a pasarla bien y mágicamente el tema giro, es decir, que entonces si es una postura de vida.	Fue de tan alto impacto que la gente llegó diciendo yo no quiero eso, eso es una mamera a ¿cuándo es el próximo encuentro? -Están viendo una cosa, que lo que no creen que se pudiera lograr se está logrando. -Digamos que están entendiendo y se está generando una nueva forma de vivir la entidad. - Si, pues lo que te digo, tras cinco reuniones, cuatro, me dicen, esto está del putas.	El consultor de SCG tiene la capacidad de transformar no solo las dinámicas organizacionales sino la realidad de sus clientes. Genera cambios que se mantienen a través del tiempo y que repercuten en la obtención de resultados de sus clientes.	Generar impacto/Generar resultados/Generar cambio/Resolución de problemas/Generar un cambio en la manera de pensar en los otros/Cambiar la realidad de los otros /Disposición de tiempo y recursos hacía los clientes /Utilizar el lenguaje de la organización / Utilizar la filosofía de la organización

	<p>mí ya valió la pena. (S) - ¿Qué experiencia haría que esta persona que quede más sensible? Quedé más abierta. Mi objetivo es generar un cambio en ella y ahí yo me esfuerzo y ahí es donde yo busco algo. Y entonces es trabajar no solamente a nivel racional sino también a nivel emocional. (S) - Pero si yo quiero generar una realidad diferente acá adentro hago que suceda.(S)</p>	<p>la oportunidad. - El proceso del SENA, participar en los procesos de transformación humana con los muchachos. Viajar a las ciudades donde sea necesario para estar acompañando a los muchachos en ese proceso de transformación, no sé si han oído hablar si les han contado, no.</p>		<p>puede ser hasta de talla internacional porque yo creo que pocas personas se han sentado con ese detalle a desarrollar lo que es un consultor y lo que es un facilitador. - Yo creo que lo que llevo en la organización hace un año, ha sido una transformación en mi palabra porque ya el acompañamiento es de transformación organizacional, ya no hay otra frase, si ustedes me preguntan cuál utilizaba antes ya no me acuerdo (risas), ya yo hablo siempre de transformación organizacional, de transformación de la conversación, de la visión creadora, de cuáles son sus posibilidades, entonces eso cambia uno la comunicación y el vocabulario.</p>	<p>y por su transformación y por la transformación que eso genera en los seres humanos y a su vez como la transformación que eso genera en el país.</p>			
--	--	--	--	---	---	--	--	--



<p><b>Flexibilidad</b></p>	<p>Entonces yo tengo que decir si estoy dispuesto a soltar a apoyar el proyecto sabiendo que la persona que lo lidera es otra y yo suplente voy a jugar un papel de ejecutor no de cuestionador porque entonces se va a volver difícil, entonces listo, entro y hago lo que tengo que hacer [...] y no me pongo a tratar de cambiarle al otro las cosas, porque el otro ya las tiene así, es un esfuerzo de flexibilidad gigante.(S)</p>	<p>En SCG yo hago parte del ecosistema, yo creo que ustedes han oído hablar de él y digamos que yo tengo varios roles dependiendo del momento en el que esté. - Esos son como mis roles, puedo cambiar de rol dependiendo del momento. - Simplemente tener la mente abierta porque igual las propuestas están sujetas a cualquier modificación, a cualquier oportunidad de cambio y no hay problema con eso. - Sí, al principio cuando llegué acá, cuando comencé a entender el proceso de transformación y como la física cuántica aplicada al pensamiento, mira yo lloraba porque yo no entendía, porque yo estaba</p>	<p>Yo tengo que ser quien tenga que ser para que esta gente esté ahí creando lo que tengan que crear para sus líderes.</p>	<p>Entonces ir de acompañante yo me lo disfruto igual que ir de gestora porque hacer logística me gusta, e ir a hacer facilitación me gusta.</p>	<p>Yo creo que la mente o sea mi recurso principal fue cómo usar mi mente, o sea, poder controlarme, poder automotivarme, poder si, como salirme de ese, de esa nube gris.</p>	<p>Pues he tenido roles, he estado dirigiendo la unidad de medición, y ahorita soy responsable del convenio con Compensar, soy el que maneja la relación, pero mi rol siempre ha sido consultor. - Que me toca hacer, adaptarme al taller que se definió, porque eso fue lo que compro el cliente, comiéndome un poco qué podríamos hacer algo diferente para darle la vuelta al equipo</p>	<p>Mi rol fue acercarme al cliente, responder sus inquietudes, escuchar las ideas, desarrollarlas, darle el look SCG e implementarlas. - Coordinar técnicamente todo el proyecto.</p>	<p>Los consultores de SCG son capaces de adoptar diferentes roles dependiendo de las necesidades de la organización y de los clientes. Disponen de aquellos recursos que son necesarios para la obtención de resultados.</p>	<p>Alternar roles/Seguimiento de órdenes/Realizar el requerimiento del cliente/ Participación activa en proyectos varios/ Mentalidad abierta / Toma de acción / Dialogo</p>
----------------------------	--	--	--	--	--	---	---	--	---

		<p>amarrada y apegada a lo que yo creía que sabía ¿sí? y está bien, solo que cuando tienes la apertura o se da la oportunidad de ver y descubrir algo nuevo ahí es cuando te rindes al aprendizaje - Tomar acción, primero pues estar concreta con cuál es el resultado que queremos, quiénes requerimos ser para llegar allá y como cuáles son esas acciones o momentos de verdad que permiten llegar a eso. ¿Qué tenemos que hacer?</p>							
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

<p><b>Iniciativa</b></p>	<p>Digamos que eso puso a prueba mi capacidad de respuesta ¿sí? que en muchos momentos es difícil de un momento para otro ¿no? Sin embargo, lo pude hacer, pude decir listo vamos a trabajar para que esto sea un hecho ya y arrancamos. (S)</p>	<p>En SCG yo hago parte del ecosistema, yo creo que ustedes han oído hablar de él y digamos que yo tengo varios roles dependiendo del momento en el que esté. - Esos son como mis roles, puedo cambiar de rol dependiendo del momento. - La confianza, la apertura, el estar dispuesto para el otro, abierto a la escucha, más que creer tener la razón es buscar una razón o una oportunidad para esa personas sin importar si estoy de acuerdo o no. - Simplemente tener la mente abierta porque igual las propuestas están sujetas a cualquier modificación, a cualquier oportunidad de cambio y no hay problema con eso. - Sí, al</p>	<p>Yo tengo que ser quien tenga que ser para que esta gente esté ahí creando lo que tengan que crear para sus líderes.</p>	<p>Respirar profundo, pensar en que yo estaba allá era para apoyarlo, no para juzgarlo, entonces no tomar una posición de juzgamiento sino de acompañamiento, no se ofusque, tranquilícese, mire bien en el buen trato, mire las buenas relaciones, pero salía de esas reuniones como si me hubieran pasado por un molino, eso era un cosa muy difícil. - Retos también, lo de los jefes, exacto, como uno los jefes lo prueban, yo tuve un jefe en especial que era violenta, imponía los resultados y a mí me daba las órdenes y yo le decía al principio, ¿Tu consideras que eso es lo correcto?, al final, mira, yo no estoy de acuerdo con el</p>	<p>Es una de mis actividades preferidas, o sea, como que siempre lo hago, una situación específica, cuando me mudé a Bogotá por ejemplo, mudarme a Bogotá para mí fue un cambio de contexto, de espacio, de todo, pues por todas las implicaciones que había detrás de eso para mí. - Llorar y deprimirme (risas), si, si, pues formó parte del proceso, fue como un proceso bien duro al principio, o sea fue como dos meses casi que en depresión extrema. Sin embargo, lo que siempre me ha funcionado en esos casos que ya lo tengo súper identificado</p>	<p>Que me toca hacer, adaptarme al taller que se definió, porque eso fue lo que compro el cliente, comiéndome un poco qué podríamos hacer algo diferente para darle la vuelta al equipo - No lo enfocamos porque hay que respetar la agenda y entiendo también porque el cliente compra A, B, C, y lo que esperas que corra es A, B, C, - Jaime* me dices que hay que hacerlo, si Jaime* dice yo lo hago, es más es lo primero que hago para salir de esa vaina. - Una forma diferente de ver las cosas yo creo que es clave, yo creo que uno de los principales roles que tenemos nosotros acá en SCG es nuestras posibilidades como lo diría SCG, posibilidades distintas porque algo que sí valora mucho los clientes</p>	<p>Mi rol fue acercarme al cliente, responder sus inquietudes, escuchar las ideas, desarrollarlas, darle el look SCG e implementarlas. - Coordinar técnicamente todo el proyecto.</p>	<p>Ante situaciones que representan dificultad o poca claridad en las dinámicas organizacionales internas y externas el rol del consultor se enfoca en adaptarse a las distintas condiciones sociales, ambientales, económicas y demás para lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales y aquellos que han sido pactados con el cliente.</p>	<p>Velocidad de reacción/Realizar el requerimiento del cliente/Trabajo bajo presión / Alternar roles/Participación activa en proyectos varios/ Mentalidad abierta / Toma de acción / Dialogo</p>
--------------------------	--	---	--	--	--	--	---	---	--

			<p>principio cuando llegué acá, cuando comencé a entender el proceso de transformación y como la física cuántica aplicada al pensamiento, mira yo lloraba porque yo no entendía, porque yo estaba amarrada y apegada a lo que yo creía que sabía ¿sí? y está bien, solo que cuando tienes la apertura o se da la oportunidad de ver y descubrir algo nuevo ahí es cuando te rindes al aprendizaje</p>		<p>procedimiento pero tú eres mi jefe y yo lo hago.</p>	<p>es tomar acción. - Yo creo que la mente o sea mi recurso principal fue cómo usar mi mente, o sea, poder controlarme, poder automotivarme, poder si, como salirme de ese, de ese, de esa nube gris.</p>				
<b>I d e n t i d a d</b>	<b>Fortalecimiento de Marcas</b>	No hay info.	<p>En esta oferta de valor que les cuento con la organización está vinculado Mprende, está vinculado Qdit que es el área de tecnología y está vinculado Consultoría y yo soy de Quantum, o sea, estamos todos allí</p>	<p>Todo el tiempo, ayer por ejemplo, estábamos vendiendo un proceso de fortalecimiento de habilidades comerciales y la forma como lo vendemos es, vamos a</p>	<p>En el tema de Qdit, pues obviamente la plataforma de medición de clima es una cosa maravillosa y le abono todo ese manejo que ellos le hacen y en consultoría es que hay una serie de saberes tan valiosos en cada persona,</p>		<p>Yo creo que me apoyo mucho en Q-dit realmente hay una persona súper clave que es Edward con en conocimiento bastante en bases de datos, pero su experiencia en manejo técnico, el operando los informes es un monstruo, mientras que yo lo hago de 10 formas diferentes con cálculos, él hace una fórmula que condensa</p>		<p>Algunos de los consultores de la empresa velan por el crecimiento y la visibilidad de las diferentes unidades de negocio, con el fin de generar la apertura de oportunidades</p>	<p>Utilizar el lenguaje de la organización en las diferentes áreas de la vida/Utilizar la filosofía de la organización / vender</p>

			vinculados en una sola oferta.	hablar de física cuántica aplicada a los negocios.	que estar con cada uno es un mundo, es un regalo, y se transforman en cada proceso, uno no los ve iguales, nosotros no somos iguales en todos los procesos, entonces ir de acompañante yo me lo disfruto igual que ir de gestora porque hacer logística me gusta, e ir a hacer facilitación me gusta.		todo y lo saca. Q-dit creo que es un área súper fuerte en ese tema para poderlo - imagínese el posicionamiento de nosotros decirle que lo que está sacando función pública lo armamos nosotros, y es más lo estamos construyendo juntos con ustedes también porque los que lo están documentando son ustedes.		para las mismas.	
--	--	--	--------------------------------	--	---	--	---	--	------------------	--

<p><b>Identidad Organizacional</b></p>	<p>Un compromiso, yo no sé si esto sea un rol, pero tener el compromiso, ustedes han escuchado mucho esa palabra aquí yo no sé, un compromiso de enrolamiento. (S)</p>	<p>Me encuentro rodeado de personas con las que puedo desarrollar como esta visión, como estas maneras de ser, como este pensamiento de crear transformación, para las empresas, las organizaciones y las personas. - Es un lenguaje cotidiano, es decir, ya está incorporado dentro del ADN y ya es algo que, lo construimos todos los días - Acá es bien distinto, porque se habla, es otro lenguaje y otra manera de asumir la responsabilidad - Tuvimos la oportunidad de mostrarnos como ecosistema y este ecosistema pues presentado como una oferta de valor integral pues a esta empresa le gustó mucho,</p>	<p>Todo el tiempo, ayer por ejemplo, estábamos vendiendo un proceso de fortalecimiento de habilidades comerciales y la forma como lo vendemos, vamos a hablar de física cuántica aplicada a los negocios. - Yo creo que yo nado en esta agua siete por veinticuatro .</p>	<p>Yo creo que lo que llevo en la organización hace un año, ha sido una transformación en mi palabra porque ya el acompañamiento es de transformación organizacional, ya no hay otra frase, si ustedes me preguntan cuál utilizaba antes ya no me acuerdo (risas), ya yo hablo siempre de transformación organizacional, de transformación de la conversación, de la visión creadora, de cuáles son sus posibilidades, entonces eso cambia uno la comunicación y el vocabulario. -Estos días me escuché diciéndole a mi hermana, mira tú tranquila, vamos a trabajar una conversación (risas), vamos a transformar nuestra palabra para construir y yo dile, uy</p>	<p>Que la persona no solamente llegue como a lo que ve y vine a mostrarte esto o a un objetivo como muy claro sino preguntarte cómo estás, crear relación es desarrollar una empatía por las personas, entenderlas, qué hacen, cómo están, cuántos hijos tiene y eso es algo que hacemos mucho acá y es algo que funciona. - Yo tengo estructurado mi speech y lo tengo como muy claro en mi cabeza y lo que voy a decir y qué productos ofrezco y que no ofrezco y lo tengo como muy claro. - Algo importante de nuestras presentaciones es que</p>	<p>SCG me forma, o sea yo fui cliente de SCG, Jaime* nos formó en varios procesos y me he formado adicionalmente con otras dos o tres empresas reconocidas en temas de facilitación. - Normalmente las propuestas el cliente ya sabe lo que le vamos a ofrecer ¿por qué? porque ya lo armamos con él, entonces no es un tema que tengamos tipo, es decir, sino que es algo que armamos con los clientes, yo creo que ese es un tema muy SCG no sabemos cómo hacerlo pero venga lo armamos juntos. -En SCG existe medianamente un portafolio pero creo que hacemos cosas mucho más de la mano con el cliente. -Tengo una capacidad que me ha tocado desarrollarla porque no la tenía de escucha, y es realmente escuchar ¿qué es lo que está diciendo? y algo que si he aprendido en SCG es desde dónde se está parando a decirlo. - Tu prácticas eso todo el día, entonces en últimas el ADN que llamamos nosotros queda impregnado con</p>	<p>Mi rol fue acercarme al cliente, responder sus inquietudes, escuchar las ideas, desarrollarlas, darle el look SCG e implementarlas. - Antes yo siento que digamos que nuestro trabajo estaba muy orientado, siempre ha sido desde la relación, pero no desde la transformación como ahora, antes era como más de motivación, tu puedes, dale, el mundo es tuyo comételo, aquí es mucho más desde el concepto de transformación. - Concepto de transformación, como lo es trabajar el sentido de urgencia, crear posibilidades que antes no veías posibles. - Tiene que ver un poco con ser la conversación de SCG, por empoderarme, por liderar, por escuchar mucho al cliente y poderlos ayudar a conectar cosas que tenían totalmente desconectadas. -Venga les enseñamos a ser líderes, hagamos eso, pero entonces hagámoslo de esta</p>	<p>El consultor de SCG tiene una fuerte vinculación con la filosofía de la organización y utiliza el lenguaje de la misma para crear soluciones y generar la apertura de nuevas oportunidades .</p>	<p>Utilizar el lenguaje de la organización en las diferentes áreas de la vida/Utilizar la filosofía de la organización. / alternar roles</p>
--	--	--	---	---	--	---	--	---	--

<p>tanto así que ellos están interesados en de alguna manera invertir también en nosotros y que nosotros invirtamos en ellos, o sea, crear como una especie de alianza con base en lo que les dijimos, o sea les gustó, no tan solo les gustó, sino que les impactó y lo están conectando con el proyecto, el reto de la organización, con lo que hacemos nosotros - Sí, de hecho mira te lo voy a plantear de esta manera, cuando tu permites que este lenguaje o esta manera de ver la vida la incorpores a tus maneras de ser, a tu ADN se hace más fácil, porque ya fluye de manera natural. Entonces, lo hago con los hijos, mi familia, lo hago con los</p>		<p>estoy puro SCG (risas), sí eso fue esta semana no más.</p>	<p>tienen un contexto bien definido, y lo interesante de eso, es que si yo te doy a ti una propuesta que yo le estoy mandando al cliente, tú la lees y tú deberías entender el contexto del cliente. -Si tus dudas de un entrenamiento o no lo hagas, simple, si lo vas a hacer, créelo, y se da. -En lenguaje de la organización, wau, o sea es algo tan de todos los días. - Siempre hablamos tanto del lenguaje de la organización de bueno todo es una conversación, de hecho entramos con eso, si, porque si no nuestro speech no tendría sentido, entonces</p>	<p>quien quiera impregnar, porque el tema termina uno siendo, entonces ustedes van a escuchar algo como que tengo una idea y no es ni buena ni mala. - Todo el día, pues con la pareja, yo creo que debe ser algo súper harto tener una pareja facilitadora o consultora de SCG porque en últimas tú terminas haciendo una especie de terapia,- Sin un peso y nos metimos en una conversación distinta, vamos a hacerlo desde la riqueza, vamos a hacer billete venteado y vamos a pasarla bien y mágicamente el tema giro, es decir, que entonces si es una postura de vida.</p>	<p>manera, entonces como que ha sido todo un tiempo de ir girando cosas, dándole el enfoque.</p>		
---	--	---	--	---	--	--	--

clientes, lo  
hago con mis  
coaches, lo  
hago con todo  
el mundo.

siempre  
aclaramos, en  
SCG decimos  
que todo es  
una  
conversación,  
y eso es un  
lenguaje de  
nuestra  
organización.  
-Creo que la  
gente como  
que se enrola  
en mi idea,  
porque no lo  
hago desde  
un punto de  
vista mandón  
sino como  
que con tacto.  
-Estoy tan  
comprometid  
o con la  
organización  
SCG como  
contigo,  
entonces a mí  
no me  
interesa que  
tengo que  
hacer, a final  
de cuentas si  
me monto en  
un  
Transmilenio  
con un bolso  
enorme que  
me pisen, que  
empujen, que,  
no me  
interesa, ósea  
como que  
busco, a final  
de cuentas lo  
importante es  
hacer esta  
contribución.



<p><b>Capacidad de enrolamiento</b></p>	<p>Un compromiso, yo no sé si esto sea un rol, pero tener el compromiso, ustedes han escuchado mucho esa palabra aquí yo no sé, un compromiso de enrolamiento. (S). - nosotros diseñamos una idea y sobre esa idea diseñamos una estrategia y eso lo presentamos y estamos enrolando al cliente en esa idea,</p>	<p>Es fácil llegar a una comunicación cuando la gente está en una conversación determinada - En la certificación de PNL ahora en Medellín, estoy en el proceso de enrolamiento con la gente allá entonces viajé con recurso propios a hablar y a crear negocios allá.</p>	<p>Nosotros diseñamos una idea y sobre esa idea diseñamos una estrategia y eso lo presentamos y estamos enrolando al cliente en esa idea. - Yo estuve parado porque eso se hiciera por un año y medio, todo el tiempo trabajando con la gente y enrolando.</p>	<p>Yo creo que lo que llevo en la organización hace un año, ha sido una transformación en mi palabra porque ya el acompañamiento o es de transformación organizacional, ya no hay otra frase, si ustedes me preguntan cuál utilizaba antes ya no me acuerdo (risas), ya yo hablo siempre de transformación organizacional, de transformación de la conversación, de la visión creadora, de cuáles son sus posibilidades, entonces eso cambia uno la comunicación y el vocabulario.</p>	<p>Pues ayer llame a un cliente y logre agendar una cita para mañana. - Tener un poco de todo lo que te he contado, cómo usar esa sonrisa, del relacionamiento, de crear rapport al cliente, de hacer también seguimiento, de hacer también que la persona se interese en el producto, al final de cuentas de eso se trata vender. -Yo siento que el cliente se fascina, el cliente hace como clic con algo que o ha escuchado antes y eso le gusta, sobretodo, yo creo que el tema, o el lenguaje SCG, que es el lenguaje cuántico, es un lenguaje de posibilidades</p>	<p>Sin un peso y nos metimos en una conversación distinta, vamos a hacerlo desde la riqueza, vamos a hacer billete venteado y vamos a pasarla bien y mágicamente el tema giro, es decir, que entonces si es una postura de vida.</p>	<p>Están viendo una cosa, que lo que no creen que se pudiera lograr se está logrando.</p>	<p>Los consultores de la empresa utilizan el lenguaje de la misma para convencer, persuadir e involucrar directamente tanto a los clientes como a los trabajadores, y desde allí generar resultados que tienen como foco la transformación de personas, organizaciones y comunidades.</p>	<p>Utilizar el lenguaje de la organización en las diferentes áreas de la vida/Utilizar la filosofía de la organización/Convencer al cliente/Vender la idea/Trabajar con el cliente / generar cambio</p>
---	--	---	--	--	--	--	---	---	---

					y eso a la gente en líneas generales le encanta. - Creo que la gente como que se enrola en mi idea, porque no lo hago desde un punto de vista mandón sino como que con tacto				
<b>Innovación Organizacional</b>	En mi caso como que me he destacado por traer cosas diferentes ¿no? como que busco en mi banco de datos y generalmente encuentro algo que conozco, un enfoque, un herramienta, algo que he desarrollado digamos que el hecho de tener más tiempo que los otros en esto me permite, de pronto, ofrecer más herramientas ¿sí?. Habrá otros que también tienen otras que yo no conozco, pero tal vez eso ha sido	Me encuentro rodeado de personas con las que puedo desarrollar como esta visión, como estas maneras de ser, como este pensamiento de crear transformación, para las empresas, las organizaciones y las personas. - Sencillamente se habla de una manera distinta, es una manera diferente. - Dejar a las personas con el interrogante de que tal vez las cosas podrían ser de otra forma, eso ya estoy ganando,	Digamos que algo que pienso que es clave en consultoría es que, de alguna manera en la relación, hay una relación de confianza que tenemos que crear - Yo creo que yo me invento como esa idea de que estamos viendo donde nadie más está viendo - Nosotros diseñamos una idea y sobre esa idea diseñamos	Me parece transformación para la consultoría en Colombia, en los digo y puede ser hasta de talla internacional porque yo creo que pocas personas se han sentado con ese detalle a desarrollar lo que es un consultor y lo que es un facilitador	Yo siento que el cliente se fascina, el cliente hace como clic con algo que no ha escuchado antes y eso le gusta, sobretodo, yo creo que el tema, o el lenguaje SCG, que es el lenguaje cuántico, es un lenguaje de posibilidades y eso a la gente en líneas generales le encanta porque es como no estoy cerrado a nada a final de cuentas todo es un invento, entonces si yo	En un proceso de implementación de la oferta valor empleado, es decir, mostrarles algo distinto, lo compraron 100%	Antes yo siento que digamos que nuestro trabajo estaba muy orientado, siempre ha sido desde la relación, pero no desde la transformación como ahora, antes era como más de motivación, tu puedes, dale, el mundo es tuyo comételo, aquí es mucho más desde el concepto de transformación. - Digamos que están entendiendo y se está generando una nueva forma de vivir la entidad. - Concepto de transformación, como lo es trabajar el sentido de urgencia, crear posibilidades que antes no veías posibles. - Escuchar las ideas, entender, abrirse a la	Los consultores tratan de realizar propuestas, proyectos e intervenciones que siempre resulten innovadoras e impactantes para los clientes, generando nuevas ideas y conocimiento en pro de fortalecer la marca y las relaciones, retándose a pensar en soluciones más allá de los estándares y creadas a la medida para cada organización y	Diseñar propuestas originales/Utilizar la filosofía de la organización/Generar conocimiento /Convence al cliente/Atender al cliente/Trabajar con el cliente/Escuchar activamente/ Identifica necesidades no evidentes / Genera nuevas propuestas para el cliente / Retarse/Retar al cliente/Apoyar al cliente

	<p>como lo que, como que me buscan y me preguntan si conozco de ciertos temas y traigo un enfoque, un algo. (S) - Bueno hay dos cosas con las que me estoy conectando muy fuertemente dos proyectos uno que, no sé si ustedes hayan oído hablar de él, el nombre que le hemos puesto se llama Profesa es como un plan de formación, precisamente en consultoría y facilitación, y yo lo estoy diseñando y lo estoy liderando (S).</p>	<p>ya es un logro, con la oportunidad de pronto generar una nueva visión en una empresa es un logro para mí, y desde el punto de vista económico también, las oportunidades económicas para ti y para esa organización obviamente. - Uy! la posibilidad de generar algo nuevo, oportunidad, tal vez algo así como “oiga no lo había visto de esta manera” ¿sí? eso es como lo más recurrente y lo mismo en la gente.</p>	<p>una estrategia y eso lo presentamos y estamos enrolando al cliente en esa idea. - Ayudarles a ver por qué no funciona y ayudarles a ver es tirar la pelota para un lado de la cancha de juego donde no han ido, es un poco lo que yo llamo que tienes tú para decir. - Apoyarlo a ver algo que no ha visto, donde hay una posibilidad. -Porque nadie lo ha hecho antes.- Escuchar, confrontar, retar, apoyarlos a ver algo que no han visto, ser innovación, - Apoyarles a entender muy claramente el tema, a</p>	<p>me invento que esto puede funcionar, pues, ya es una gran posibilidad.</p>		<p>posibilidad de... - Venga les enseñamos a ser líderes, hagamos eso, pero entonces hagámoslo de esta manera, entonces como que ha sido todo un tiempo de ir girando cosas, dándole el enfoque.</p>	<p>problemática en particular.</p>	
--	---	--	--	---	--	--	------------------------------------	--

			<p>crear una conversaci3n de valor con ellos. - Sorpresa, confusi3n, admiraci3n, reto e innovaci3n, como que es diferente, novedad e incredulidad.</p>						
<b>Inter3s Social</b>	<p>Yo entiendo lo social m3s all3 de un discurso, pero digamos que el empe1o que tenemos es apoyar todo esto del post-conflicto, del post-acuerdo, a veces como un ejemplo como en el que yo veo es irse hasta Santaf3 de Antioquia y reunir a ocho alcaldes de municipios y entrar y decirles oiga vamos a trabajar integradamente en esto y</p>	<p>Yo trabajo con personas, a nivel individual, personas que requiero coaching porque tienen un duelo, porque bueno, lo que sea, por lo que sea, por una crisis, y sacar adelante a esas personas no tiene precio, pues no por, por la vanidad que me produce sino por la oportunidad que se genera esa persona para la vida para la sociedad, para</p>	<p>Realmente todo esto apoya el emprendimiento en Colombia, es como decir, donde no hay oportunidad, ser un milagro. para otros, no por nosotros</p>	<p>Les voy a decir otros as3 que me hayan, con el banco agrario hubo unos que tambi3n me gustaron mucho, es que todos realmente tienen unos valores especiales, 3sea que, tengo el de Britano y algunos de los que podr3an decirse que fueron muy valiosos en los que yo particip3 por el impacto social, desde el banco agrario, por el impacto social.</p>	<p>Qu3 tal si yo me enfrento y yo llamo a la gente porque estoy comprometido con su organizaci3n y por su transformaci3n y por la transformaci3n que eso genera en los seres humanos y a su vez como la transformaci3n que eso genera en el pa3s.</p>	<p>Yo creo que soy una persona que, 1 siempre est3 dispuesta a ayudar y colaborarle a la gente, 3Si? Pero al que quiere, al que quiere, de alguna manera estoy ayudando encima, jalonar gente de decirles, venga vamos, no, yo no sirvo pa' eso, si hay un inter3s genuino de querer atender ese tema, pues quien deber3a de mostrarles eso, uno de alguna manera llega y camine conmigo yo le ense1o y par reuniones, hagamos plan canguro y entienda c3mo es el tema. - Entonces es el compromiso, es la responsabilidad, es el querer que pase algo</p>	<p>Tiene que ver de alguna manera con el rol es estar al servicio de, entonces la gente me levanta la mano y me dice "necesito ayuda para esto" y yo simplemente digo listo, y les colabora. -Porque no creo que se haya hecho en el pa3s, no estoy seguro si en el mundo, pero por lo menos estoy seguro que en el pa3s no se ha hecho un trabajo de esta envergadura. - Compromiso con la organizaci3n, por ejemplo, ha habido organizaciones y empresas que nos han pedido, especialmente alg3n</p>	<p>La labor de los consultores de SCG. Tiene un componente social que se evidencia en la intervenci3n gratuita de comunidades por parte de varios de sus consultores y la direcci3n de varios de sus proyectos al logro de una mejora de las condiciones de trabajo de varios institucionales del estado, el</p>	<p>Trabajar con el Estado / Trabajar de apoyo a comunidades/B3squeda de oportunidades de intervenci3n/Estar disponible para el cliente/Genera impacto para los clientes a nivel individual y grupal/ Genera oportunidades para s3 misma y para los clientes/ generar impacto a nivel social / disposici3n</p>

		<p>escuchar al secretario de gobierno y escuchar (S)</p>	<p>ellos mismos. - Le hicimos una presentación más allá como una charla, de quienes somos, qué hacemos, cuántas empresas están vinculadas, qué hacemos, para dónde vamos, cuál es el reto que tenemos en la sociedad, después los escuchamos a ellos, quienes son para donde van, y ahí fue como una sesión de coaching para ellos y se descubrieron unas necesidad puntuales que tenía la organización - O sea, los muchachos que participaron en el modelo piloto ahora mismo tienen una vida diferente, esto se ve repercutido en las familias de ellos, en sus hogares, en sus negocios, en el estudio, fue haberles sembrado como la oportunidad.</p>	<p>- Que cambió un municipio entero el trabajo que hicimos, eso me enamoró en la vida, porque así la política haya sido la misma, mejor dicho no ganó el candidato, pero transformamos una comunidad y eso me parece maravilloso. - Me parece transformación al para la consultoría en Colombia, en Colombia se los digo y puede ser hasta de talla internacional porque yo creo que pocas personas se han sentado con ese detalle a desarrollar lo que es un consultor y lo que es un facilitador.</p>	<p>adicional y no parado en la plata sino parados en querer ayudar y transformar a las personas, ahí tienen que la relación es distinta, es diferencial. ¿Sí?</p>	<p>tipo de apoyo gratis, listo, qué hay que hacer y pues se ha hecho, profesionalmente, hacer yo mismo, con capacidad, todo eso, y ya, como el rol, o con una tarifa absurdamente ridícula. -Un diciembre nosotros estuvimos allá, mis hijos también, Carlos* Pablo* estuvo allá, etc. La otra fue con, streetstore, entonces fue que realizamos un centro comercial para gente de la calle.</p> <p>- El año antepasado en navidad fuimos a una fundación de niñas abandonadas, hace un par de años estuvimos en fundación niños por un nuevo planeta, y la apoyamos,</p>	<p>emprendimiento de varias empresas, así como apoyo de estrategias que contribuyan a la sociedad en general, desde lo educativo hasta el apoyo de comunidades vulnerables.</p>	
--	--	--	--	---	---	---	---	--

			<p>- Entonces toda esta corriente de pensamiento filosófico, PNL, todo el tema del coaching, todo eso salió en esa época y se crearon los escenarios de entrenamiento experiencial, y esto no es solo aquí en Colombia esto es a nivel mundial pero nosotros tenemos un sello especial que es la conversación SCG aplicada a la mecánica cuántica, física cuántica que hace que la gente gire más rápido.</p>							
--	--	--	---	--	--	--	--	--	--	--

**Liderazgo**

<p>Entonces como que me vi en la tarea de liderar un movimiento, hubiera podido decir que hartera o que difícil esto o mejor que lo haga otro y yo dije no! lo voy a hacer yo y estoy generando unas conexiones entre unos y otro y haciendo una base de datos como recuperando la memoria presente, es como una iniciativa que tal vez en otro momento bajo otro entorno no lo hubiera hecho. (S)</p>	<p>Llevarlos a que tomen acción con respecto a metas o proyectos que tengan, y con respecto a la organización cuando salen los proyectos ejecutados y de satisfacción y seguramente con una oportunidad. Pues de líder, lidero la situación de manera que encauce el resultado.- Después tuvimos en una etapa de liderazgo en negociación con el Sena pues para que sea sostenible - Sí claro, pues digamos, ahora mismo, como gerente de Quantum Practices, liderando los proyectos, sacándolos adelante y hablando con la gente, gestionando, tomando decisiones. - Tomar acción, primero pues estar concreta</p>	<p>Soy un tipo en las relaciones seguramente de trabajo como que empuja mucho hacia el logro, eso, entonces creo que en algunos círculos son más cercanos que en otros ¿sí? - El otro tema que pienso es, seguramente, yo creo yo también estoy aprendiendo a liderar esto, por eso insisto que esto no es como una (...) yo estoy aprendiendo a liderar esto de alguna manera también. - Yo estuve de alguna manera pues, dirigiendo la compañía en ese proceso, no</p>	<p>Mi vida laboral me ha dado la oportunidad de que el primer cargo que tuve que fue auxiliar de la justicia penal militar tuve que tener esas habilidades para poder hacer mi trabajo, entonces si ustedes quieren me devuelvo, porque desde que estaba en el colegio, fui scout, fui y participe en los encuentros de promoción juvenil, cursillos de cristiandad, todos implicaban liderazgo espiritual y social, entonces yo creo que, que puedo decir que mi vida en lo laboral y en lo social siempre ha involucrado eso. -Mira, si empecé como coordinadora de un grupo comercial de 70 personas y terminé siendo la directora</p>	<p>Si yo no asumo el liderazgo del proyecto, no va.-Mi rol es 100% liderazgo.</p>	<p>Pues he tenido roles, he estado dirigiendo la unidad de medición, y ahorita soy responsable del convenio con Compensar, soy el que maneja la relación, pero mi rol siempre ha sido consultor. - Liderar el proceso, pues, entre comillas organizar ideas, como enfocar a la gente. - El que lidera en últimas, termino siendo yo. hemos tenido a cargo 16 a 17 personas de todas las edades, entendiendo que la gente joven piensa de una manera, este me miro, este me dijo... creo que se me facilita pero de alguna manera creo que más que el rol como cargo termina siendo una postura de liderazgo</p>	<p>Vamos a hacer que esta vaina funcione bien, paramos el proceso, un mes largo, eso fue crítico, y yo lo que hice es, señor director venga acá, señor director de recursos humanos, siéntese y ayudemos, organicemos esto, usted qué está diciendo aquí, y yo les armé el mapa y armé la estructura de todo el proyecto. - Tiene que ver un poco con ser la conversación de SCG, por empoderarme, por liderar, por escuchar mucho al cliente y poderlos ayudar a conectar cosas que tenían totalmente desconectadas.</p>	<p>Los consultores se caracterizan por poseer amplia experiencia con el liderazgo de personas en sí mismo, el manejo de grupos y la dirección de equipos, este rasgos es fundamental en la organización ya que al asumir proyectos se asume también la responsabilidad sobre la entrega de resultados y a su vez, de la totalidad del equipo que sea necesario para conseguirlos, a su vez, se requieren habilidades como la iniciativa, la proactividad y el ser propositivo convencer al cliente, liderar talleres e intervenciones a gran y</p>	<p>Guiar a los clientes/Generar conexiones/Recopilar información/Generar iniciativas/Ser propositivo / Toma de acción/Generar oportunidades/Liderar grupos y personas/Orientación hacia el logro o resultado/Abierto al aprendizaje/Vender o crear resultados/Persistencia/Convencer al cliente/Hablar en público/Planeación / solución de conflictos</p>
--	---	--	---	---	---	---	--	---

		<p>con cuál es el resultado que queremos, quiénes requerimos ser para llegar allá y como cuáles son esas acciones o momentos de verdad que permiten llegar a eso. ¿Qué tenemos que hacer?</p>	<p>estuve como en el proyecto, yo lo vendí. - Hay entrenamientos, sobre todo los de transformación donde tienes 100 personas en un auditorio y esos cinco segundos de antes de tomar el control del barco y del micrófono porque la gente está ahí sentada esperando a que alguien hable. -Yo estuve parado porque eso se hiciera por un año y medio, todo el tiempo trabajando con la gente y enrolando.</p>	<p>nacional de capacitación de 1380 personas. - Comunicación, liderazgo, planeación, orientación a los resultados, análisis de detalle, comunicación asertiva, solución de conflictos, básicamente. - Entonces lo que busco es la ponderación de ese sentimiento para poder ser fuente de tranquilidad en el equipo.</p>				<p>pequeña escala dentro de la empresa, así como generar alianzas, conexiones y oportunidades al interior y el exterior de la organización.</p>	
--	--	---	---	--	--	--	--	---	--



**Relacionamiento Estratégico**

<p>Como que buscar que cada reunión sea proactiva y no solamente una botadero de ideas sino de la que salga algo que vamos a hacer, yo voy, lo trabajo, lo concreto, lo presento y me encuentro con que sí correspondía, es decir, como que en un momento se plantearon una serie de necesitamos esto esto y hoy veo que esas preguntas, esas problemáticas, como quiera que se llamen, se cumplieron a lo largo del tiempo con las actividades que se hicieron y como que si le pegamos, como que dijimos leímos bien, leímos bien la necesidad, diseñamos bien, también, la solución</p>	<p>Cuando generamos relaciones de ganar-ganar, cuando la otra persona encuentra en tu oferta de valor una oportunidad - No pues ganar ambas partes, entrar en una negociación donde salen cosas incluso muchísimo más grandes a las que habían sido planteadas y pactadas al inicio.</p>	<p>A mí se me ocurre algo y ya, y llamo a las personas del equipo y les digo, oiga estoy pensando en esta vaina y me di cuenta de esto cuando lo hice, ¿usted qué piensa? y empezamos a rebotar ideas.</p>	<p>Por las entrevistas y el diagnóstico, por los empleados con los que me senté a construir el diagnóstico entonces su respuesta más allá que me mostraban un problema comercial, me mostraban que el problema tenía una raíz, una causa raíz, que era liderazgo. - Mira, si empecé como coordinadora de un grupo comercial de 70 personas y terminé siendo la directora nacional de capacitación de 1380 personas, eso es ejemplo y no lo hubiera llegado a hacer sin, sin ser equipo con cada una de las personas con las que estuve. -En la organización, hay proceso y procedimiento muy claramente definidos. Y</p>	<p>La forma en que me relaciono con las personas hace que yo pueda tener o no incluso un contrato o cerrar negocios ¿sí? la manera de crear incluso yo las personas a las que coacheo siempre como que se vuelven amigos míos o las personas con las que (...) porque pues generamos una empatía tal y eso me ha permitido conseguir otros trabajos. - Yo creería que un factor primordial siempre ha sido crear relación ¿sí? un factor desde cualquier situación más allá de que haya termino siendo exitosa o no es crear relación ¿sí? que la persona no</p>	<p>Nos sentamos y echamos, y estructuramos y diseñamos una estrategia para ellos, pues en últimas es un rol de consultoría y no lo ejecutamos pero lo dejamos diseñado y lo construimos juntos. - Ando tú le metes emoción al tema, de alguna manera hay que buscar sacudir la gente, yo creo que la gente necesita ser sacudida en algún momento, con amor y con cariño ¿no? no es cogerlos y trapearlos o es coger y trapearlos pero con amor</p>	<p>Vamos a hacer que esta vaina funcione bien, paramos el proceso, un mes largo, eso fue crítico, y yo lo que hice es, señor director venga acá, señor director de recursos humanos, siéntese y ayudemos, organicemos esto, usted qué está diciendo aquí, y yo les armé el mapa y armé la estructura de todo el proyecto.</p>	<p>Las relaciones que establecen los consultores de la firma están encaminadas al logro de objetivos y la ganancia en sí misma, sea económica o sea de contacto o alianza con los clientes. Esto quiere decir que si bien no se habla de una relación de interés, se busca que los vínculos provean oportunidades de negocio que resulten en beneficios multidireccionales tanto para la empresa, como para los trabajadores y los clientes.</p>	<p>Proactividad/Consolidar ideas/Relacionarse con los líderes/Crear estrategias/Planeación/Lectura de necesidades / Genera oportunidades de valor/ Relacionarse estratégicamente/Trabajo conjunto / motivación</p>
--	--	--	--	--	---	---	--	--

	para esa necesidad, la ejecutamos y fue acogida.			esto, y la adherencia a estos procesos y procedimientos nos permitía interactuar teniendo claros los insumos y los resultados de los que cada uno era responsable.	solamente llegue como a lo que ve y vine a mostrarte esto o a un objetivo como muy claro sino preguntarte cómo estás, crear relación es desarrollar una empatía por las personas, entenderlas, qué hacen, cómo están, cuántos hijos tiene y eso es algo que hacemos mucho acá y es algo que funciona.				
<b>Pensamiento analítico</b>	La lectura que yo hago es que la necesidad es más profunda de lo que el cliente cree, ¿sí? pero porque digamos que eso me lo ha dado la intuición o la táctica.	Después de eso se les presentó una propuesta, con base pues a una propuesta integral porque en esas participaron cuatro de nosotros	Yo no creo que sea como cuestionar si no es como que estoy indagando todo el tiempo, y haciendo las preguntas que tal vez nadie le hace o tal vez viendo el concepto	Mi mayor reto en el último año al acompañar las organizaciones, es ponerles de presente que no es una intervención única, que con mucho gusto se la hago, pero que así no es como él va a lograr transformar los resultados, ni la conversación, ni la realidad de su organización.	Mi trabajo por lo general va más enfocado a abrir posibilidades desde cero, entonces yo tengo que prepararme mucho más con el cliente. - Cuando la organización está muy bien es donde es mayor el reto y uno se tiene que poner más creativo, tienes que ver	No pues es con los líderes, los líderes no están cumpliendo resultados, no han llegado a este tema, entonces yo le dije lo que yo te estoy entendiendo es esto, ¿es eso? sí, ¿por qué lo llamas sentido de pertenencia? oye si tienes razón, no tiene nada que ver, el tema es liderazgo, entonces se dieron cuenta de eso, me dijo sabes que sí Alvaro*, yo no lo había pensado, seguramente que gestionando líderes	Yo lo que hice fue escucharlos, entenderlos y hacer una propuesta muy integral, como que abarcaba todo lo que ellos habían hablado y lo que estaban planteando. - Entendiendo lo que me estaban pidiendo y entendiendo el valor, elaborar una propuesta que respondiera a todo y que fuera rentable para nosotros. - Tiene que ver un poco con ser la conversación de SCG, por	Los consultores de la firma consultora enfocan su conocimiento en generar una visión panorámica de las organizaciones en la que actúan, esto involucra integrar la totalidad de la información que se percibe para llegar a conclusiones,	Lectura de necesidades/Crear tácticas / Integra información /] diseño de propuestas / entendimiento de la necesidad / generar cambio

						como haces para que todo eso que está muy bien lo puedas conectar.	aseguramos sentido de pertenencia	empoderarme, por liderar, por escuchar mucho al cliente y poderlos ayudar a conectar cosas que tenían totalmente desconectadas.	intervenciones y propuestas de manera compleja.	
<b>T r a b a j o e n e q u i p o</b>	<b>Trabajo Interdisciplinario/Sinergia de Equipos</b>	¡Pues si! en eso estamos como que hay varios, hasta hace un tiempo cada uno tenía su foco en unos negocios distintos, en este momento la apuesta es a que el foco sea los mismo negocios, que si alguien genera un negocio también pueda entrar y participar las otras unidades entonces pues en este momento no podría decir un caso en el que se haya dado todo (S) - Es una cosa netamente de entretenimiento de negocio pero pongámonle formación y	Sí, claro. En esta oferta de valor que les cuento con la organización está vinculado Mprende, está vinculado Qdit que es el área de tecnología y está vinculado Consultoría y yo soy de Quantum, o sea, estamos todos allí vinculados en una sola oferta.	Con Qdit ahora nos estamos apoyando en las plataformas para la medición de clima, con Mprende nos estamos apoyando en los contactos para abrir relacionamiento, ese tipo de cosas.	Uy maravilloso, la unidad de negocio con la que yo más he estado en contacto es consultoría, obviamente, pero me inspira Qdit, Qdit es una cosa maravillosa, yo sé que tienen todo por crecer, por desarrollarse y Quantum como el futuro de la consolidación de la academia, esas 3 son las unidades de negocio con las que más me he visto involucrado y apoyado. - Quantum, en este momento me inspiran mucho el tema de transformación de jóvenes en los colegios y	Ayer me senté con Gina, de Qdit a trabajar en un marketing que vamos a enviar y pues ahí nos sentamos los dos, y pues me apoyó muchísimo porque Gina es una chica que, que me ayuda como a enfocar. - Nos sentamos los tres, diseñadores, comunicadores, Qdit y yo, esto es lo que queremos, esto es lo que no, negociamos, tatata, esta es la pieza que va a salir y listo. - El trabajo en equipo funcionó porque cada	Yo creo que me apoyo mucho en Q-dit realmente hay una persona súper clave que es Edward con en conocimiento bastante en bases de datos, pero su experiencia en manejo técnico, el operando los informes es un monstruo, mientras que yo lo hago de 10 formas diferentes con cálculos, él hace una fórmula que condensa todo y lo saca. Q-dit creo que es un área súper fuerte en ese tema para poderlo - Obviamente proyectos nos soporta un montón. Diseño Julián, creo que es un hombre brillante, Julián con todas sus ideas, los clientes lo adoran un montón, creo que también lo hace de una forma desinteresada y genuina por ayudar, normalmente mis clientes grandes lo conocen, lo convocan	Un par de personajes de la compañía, el diseño de la propuesta eso sí lo hice básicamente yo solo. -con Q-dit en el sentido de lo de clima.	SCG, es una organización que se caracteriza, a través de sus consultores, por trabajar coordinada e interdisciplinariamente con otros equipos, en relaciones de ganar-ganar multidireccionales, esto, involucra apoyo en área como tecnología, emprendimiento y diferentes unidades de conocimiento que permiten realizar trabajos integrados que resultan en el fortalecimiento de la calidad de los productos, proyectos e	Inclusión de las diferentes unidades de negocio/Participación en proyectos externos al área de consultoría/Formar líderes /Crear relaciones/Diálogo constante/Apoya y recibe apoyo de otros áreas de la empresa

		<p>una dirección que se algo más, entonces estoy trabajando en ello y se han generado vínculos con Mprende con Qdit con Quantum y con SCG. (S) - yo creo que tiene que ver con todo el proceso que estamos haciendo y si quieres hablar del proceso es más o menos que nosotros tenemos unas reunión para tratar de entender el contexto del negocio y el contexto de negocio sale como un gran reto que tenemos</p>			<p>en la universidad, acompañando tanto profesores como padres de familia, Lina* Chirivi, y Yeimi Pulido, han sido como las inspiradoras del proceso, yo he acompañado pero realmente son ellas las de la idea y todo el proceso, maravilloso, en eso estoy enrolada totalmente. - En el tema de Qdit, pues obviamente la plataforma de medición de clima es una cosa maravillosa y le abono todo ese manejo que ellos le hacen y en consultoría es que hay una serie de saberes tan valiosos en cada persona, que estar con cada uno es un mundo, es un regalo, y se transforman en cada proceso.</p>	<p>uno hizo su parte y el conjunto que era construir la matriz de facturación de mes ocurrió</p>			<p>intervenciones de la empresa.</p>	
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--------------------------------------	--

<p><b>Trabajo Colaborativo</b></p>	<p>Y en algunos momentos, digamos, estamos como con-equiperos en una ¿sí? digamos que la idea muchas veces no es tanto hacer cosas solas, podemos hacerlas solo ¿sí? pero si por ejemplo hay una visita y podemos ir dos, pues lo hacemos de esa manera. Si en el momento de sentarse a pensar esto también podemos contar con, como que buscamos interlocución con el otro e igual en el momento de ir y podemos con-facilitar también en lo posible lo buscamos. (S)</p>	<p>Incluso intervienen todas las áreas porque si hay necesidad de una cita pues aquí incluso hasta Blanquita apoyándonos, atendiendo a esas personas que venga, el celador, el niño mensajero, o sea, intervienen todas. - Sí, claro. En esta oferta de valor que les cuento con la organización está vinculado Mprende, está vinculado Qdit que es el área de tecnología y está vinculado Consultoría y yo soy de Quantum, o sea, estamos todos allí vinculados en una sola oferta. - Definitivamente, una sola golondrina no hace verano como dicen.</p>	<p>Secretaría de educación, es el proyecto insignia, 30, 40 personas metidas en un tema, sincronizados, en corto tiempo haciendo que funcionara, esta proyecto fue impecable. - Yo estuve parado porque eso se hiciera por un año y medio, todo el tiempo trabajando con la gente y enrolando.</p>	<p>Uy maravilloso, la unidad de negocio con la que yo más he estado en contacto es consultoría, obviamente, pero me inspira Qdit, Qdit es una cosa maravillosa, yo sé que tienen todo por crecer, por desarrollarse y Quantum como el futuro de la consolidación de la academia, esas 3 son las unidades de negocio con las que más me he visto involucrado y apoyado. - Quantum, en este momento me inspiran mucho el tema de transformación de jóvenes en los colegios y en la universidad, acompañando tanto profesores como padres de familia, Lina* Chirivi, y Yeimi Pulido, han sido como las inspiradoras</p>	<p>Ayer me senté con Gina, de Qdit a trabajar en un marketing que vamos a enviar y pues ahí nos sentamos los dos, y pues me apoyó muchísimo porque Gina es una chica que, que me ayuda como a enfocarlo. - Nos sentamos los tres, diseñadores, comunicadores, Qdit y yo, esto es lo que queremos, esto es lo que no, negociamos, tatata, esta es la pieza que va a salir y listo. - Seguramente parte del rol es ir y vender, pero no ir yo solo. - El trabajo en equipo funcionó porque cada uno hizo su parte y el conjunto que era construir la matriz de facturación</p>	<p>Siento que cada uno de alguna manera puja por lo suyo y nos alineamos, creo que un trabajo como equipo, es importante acá. - En últimas si con el fin de poder como ayudar a la gente en lo que necesite, yo creo que normalmente cuando la gente requiere ayuda acá al interior pues nada, yo ayudo. -Nos sentamos y echamos, y estructuramos y diseñamos una estrategia para ellos, pues en últimas es un rol de consultoría y no lo ejecutamos pero lo dejamos diseñado y lo construimos juntos. - El rol, tiene que dar contexto, dar información, generar ideas y co-crear conmigo, es decir, lo hacemos juntos, no lo hago yo solo. - Normalmente las propuestas el cliente ya sabe lo que le vamos a ofrecer ¿por qué? porque ya lo armamos con él, entonces no es un tema que tengamos tipo, es decir, sino que es algo que armamos con los clientes, yo creo que ese es un tema muy SCG no sabemos cómo hacerlo pero venga lo armamos juntos.</p>	<p>Yo lo que hice fue bueno, escuchaba y ya cuando tenía la información lo que hice fue pedirle el favor a dos personas, uno fue Miguel* Correal que sabe de estos temas y a dos a Oscar que es la persona quien ha desarrollado el tema técnico que es el que les enseña lo de primeros auxilios y ese tipo de cosas y hablando con ellos me dio el cliente hice una propuesta muy ganadora para el banco. -Como 80 personas más o menos, o sea digamos que había un equipo de base, estaba Alvaro*, Carlos* Guillermo, Jaime* y había un grupo de personas al lado pues haciendo toda la carpintería yendo a los colegios, tomando los datos, haciendo los despliegues, elaborando los informes, etc.</p>	<p>Uno de los focos de las intervenciones y propuestas que realizan los consultores de SCG es el trabajo en equipo, esto involucra la co-participación activa en los proyectos, la co-consultoría, la co-falicitación y el acompañamiento cotidiano a las diferentes actividades que realiza la organización, el diálogo, el respeto, el liderazgo, la guía y la disposición al aprendizaje son aspectos básicos del trabajo en equipo en el que se desvuelven los trabajadores en la organización.</p>	<p>Trabajo en equipo/Diálogo/Coordinar proyectos/Realizar actividades grupales/Co-facilitación/Co-consultoría /Apoya y recibe apoyo de otros trabajadores / /Persistencia/Convencer al cliente / compartir ideas</p>
------------------------------------	--	--	--	--	--	---	---	---	--

				<p>del proceso, yo he acompañado pero realmente son ellas las de la idea y todo el proceso, maravilloso, en eso estoy enrolada totalmente. - En el tema de Qdit, pues obviamente la plataforma de medición de clima es una cosa maravillosa y le abono todo ese manejo que ellos le hacen y en consultoría es que hay una serie de saberes tan valiosos en cada persona, que estar con cada uno es un mundo, es un regalo, y se transforman en cada proceso. - Mira, si empecé como coordinadora de un grupo comercial de 70 personas y terminé siendo la directora nacional de capacitación de 1380 personas, eso es ejemplo y no lo hubiera llegado a hacer sin, sin ser</p>	de mes ocurrió	<p>-Yo creo que muchas veces es valioso que haya gente que esté adicional a uno, como que tenga ideas y licencia en temas de consultoría con dos objetivos, uno con el tema de complementar y generar un valor a la propuesta y dos con un fin de aprender y generar ese plan que normalmente uno llama plan canguro. - En SCG existe medianamente un portafolio pero creo que hacemos cosas mucho más de la mano con el cliente. - Obviamente proyectos nos soporta un montón. Diseño Julián, creo que es un hombre brillante, Julián con todas sus ideas, los clientes lo adoran un montón, creo que también lo hace de una forma desinteresada y genuina por ayudar, normalmente mis clientes grandes lo conocen, lo convocan</p>			
--	--	--	--	--	----------------	--	--	--	--

				<p>equipo con cada una de las personas con las que estuve.  - Entonces lo que busco es la ponderación de ese sentimiento para poder ser fuente de tranquilidad en el equipo. - La planeación que se hizo involucrado a todos los actores dentro de esa actividad, las poblaciones, las veredas, las acciones comunales, la presencia coherente del candidato de palabra y obra, yo era la asesora temática</p>					
<b>Participación</b>	<p>Entonces como que me vi en la tarea de liderar un movimiento, hubiera podido decir que hartera o que difícil esto o mejor que lo haga otro y yo dije no! lo voy a hacer yo y estoy generando unas conexiones</p>	<p>Tuvimos la oportunidad de mostrarnos como ecosistema y este ecosistema pues presentado como una oferta de valor integral pues a esta empresa le gusto mucho, tanto así que ellos están interesados en de alguna</p>	<p>Secretaría de educación, es el proyecto insignia, 30, 40 personas metidas en un tema, sincronizados, en corto tiempo haciendo que funcionara, esta proyecto</p>	<p>Con el banco agrario hubo unos que también me gustaron mucho, es que todos realmente tienen unos valores especiales, o sea que, tengo el de Bretano y algunos de los que podrían decirse que fueron muy valiosos en los</p>	<p>Que chévere participar con ellos qué tal si nos unimos y creamos un team para participar como consultores y a la vez como vivir la experiencia.</p>	<p>Obviamente proyectos nos soporta un montón. Diseño Julián, creo que es un hombre brillante, Julián con todas sus ideas, los clientes lo adoran un montón, creo que también lo hace de una forma desinteresada y genuina por ayudar, normalmente mis clientes grandes lo conocen, lo convocan  - Imagínese el posicionamiento de</p>	<p>Tiene que ver de alguna manera con el rol es estar al servicio de, entonces la gente me levanta la mano y me dice “necesito ayuda para esto” y yo simplemente digo listo, y les colabora.</p>	<p>Los consultores no se limitan a cumplir las labores cerradas de proyectos fijos que tienen asignados sino que participan en proyectos alternos y vinculados en los que sus habilidades</p>	<p>Participar en los diferentes proyectos de la organización/Emprender/Generar conexiones/Generar oportunidades/Apoyar proyectos / Persistencia/ generar impactos / servicio al cliente</p>

		<p>entre unos y otro y haciendo una base de datos como recuperando la memoria presente, es como una iniciativa que tal vez en otro momento bajo otro entorno no lo hubiera hecho. (S). - Sé que vamos a trabajar con ellos el próximo año y está bueno pero perdimos la oportunidad para apoyarlos en el cierre comercial de este año, y yo creo que hubiera sido genial</p>	<p>manera invertir también en nosotros y que nosotros invirtamos en ellos, o sea, crear como una especie de alianza con base en lo que les dijimos, o sea les gustó, no tan solo les gustó, sino que les impactó y lo están conectando con el proyecto, el reto de la organización, con lo que hacemos nosotros - Incluso intervienen todas la áreas porque si hay necesidad de una cita pues aquí incluso hasta Blanquita apoyándonos, atendiendo a esas personas que venga, el celador, el niño mensajero, ósea, intervienen todas.</p>	<p>fue impecable. - Yo estuve parado porque eso se hiciera por un año y medio, todo el tiempo trabajando con la gente y enrolando.</p>	<p>que yo participé por el impacto social, desde el banco agrario, por el impacto social.</p>		<p>nosotros decirle que lo que está sacando función pública lo armamos nosotros, y es más lo estamos construyendo juntos con ustedes también porque los que lo están documentando son ustedes.</p>		<p>son utiles para generar impacto, alianzas y conexiones tanto con los trabajadores como con los clientes, esto involucra además el trabajo en equipo, la co-construcción de proyectos y la generación constante de oportunidades integrales en la organización.</p>	
--	--	--	---	--	---	--	--	--	---	--



I m p a c t o	<b>Innovación del Contexto y del Lenguaje</b>	Se despierta interés pues como que cuando hablamos de temas muchos dicen “ah si me interesa, que interesante” pues como que hay una resonancia al otro lado y como que decimos esto puede funcionar (S) - . Lo que yo hago entonces es tratar de generar un impacto en el nivel de conciencia que a su vez es lo que hace que las personas hagan cosas diferentes. (S) - No solamente yo sino un equipo, hemos apoyado un programa que con una experiencia particular que se llama lazos, donde lo que hacemos es, digamos estamos hablando de grupos, tanto de adultos	Tuvimos la oportunidad de mostrarnos como ecosistema y este ecosistema pues presentado como una oferta de valor integral pues a esta empresa le gusto mucho, tanto así que ellos están interesados en de alguna manera invertir también en nosotros y que nosotros invirtamos en ellos, o sea, crear como una especie de alianza con base en lo que les dijimos, o sea les gustó, no tan solo les gustó, sino que les impactó y lo están conectando con el proyecto, el reto de la organización, con lo que hacemos nosotros - O sea, los muchachos que participaron en el modelo piloto ahora mismo tienen una vida	A partir de una conversación logramos apoyar una posibilidad donde su rol tiene un impacto nacional. - Este tipo tiene una responsabilidad nacional, el impacto es a muchísima gente de muchísimo nivel y puede ver su rol en la entidad de una manera que no la había visto antes. - ¿Qué habilidades? capacidad de relación, que era bueno para hablar en público, creo, si soy bueno para hablar, para crear conversaciones, eso fue lo que identifiqué, que era bueno para eso y	Impacté a todo un país tanto internamente como externamente con mi trabajo. -Porque con mi trabajo impacté, de verdad, trabajé por todo el país, pocas ciudades capitales me faltaron tal vez Vaupés, Guainía y Vichada y Amazonas, de resto en todos los departamentos de Colombia y entonces impacté para afuera y para dentro de la organización porque tuve una influencia muy grande con mis compañeros. - Una actitud muy positiva, osea, lo que ellos ven es que aunque el cliente tiene conciencia de que tiene una necesidad a veces está como con dudas de si lo puede lograr y esa	Al final me encargo de que la propuesta que vamos a dar la siguiente vez sea la que lo impacte.	Tu prácticas eso todo el día, entonces en últimas el ADN que llamamos nosotros queda impregnado con quien quiera impregnar, por que el tema termina uno siendo, entonces ustedes van a escuchar algo como que tengo una idea y no es ni buena ni mala.	Fue muy exitoso, es decir, la persona me lo planteo y lo bueno fue la manera en que se transmitía y lo que se transmitió y fue de alto impacto. - Mi trabajo fue mostrarles a ellos su relevancia y lo que implica ser brigadistas que lideran y ese tipo de cosas, fue muy exitoso y digamos abrió la posibilidad de hacer otros proyectos. -Fue de tan alto impacto que la gente llegó diciendo yo no quiero eso, eso es una mamera a ¿cuándo es el próximo encuentro? -Porque no creo que se haya hecho en el país, no estoy seguro si en el mundo, pero por lo menos estoy seguro que en el país no se ha hecho un trabajo de esta envergadura.	Los consultores se han enfocado en impactar de la manera más positiva que les sea posible bajo su propia consideración los contextos de intervención en los que desarrollan sus propuestas, las cuales se caracterizan por ser innovadoras y por consiguiente generar resultados distintos a los comunes, esto, a través de la utilización del lenguaje y la filosofía de la organización de transformar personas, organizaciones y comunidades como foco de sus modos de acción.	Utilizar el lenguaje de la organización/Utilizar la filosofía de la organización/Generar oportunidades/Generar impacto en el contexto y el lenguaje/Apoyar programas con impacto social / Participa en proyectos y actividades encaminados a la transformación de la sociedad / capacidad de hablar en publico
---------------------------------	---	---	--	--	---	---	--	---	---	--

	<p>como de jóvenes, que al año pueden ser más o menos unos 15, mejor dicho mal contados estamos hablando de 15.000 almas tocadas, impactadas (S)</p> <p>- Me parece que es una súper oportunidad para tocar las vidas de muchas personas, es que, ¿Porque creo que es tan importante? porque hay muchos testimonios de personas que han logrado cosas muy importantes en sus vidas (S) - Digamos que el lenguaje de la organización es una conversación, es un conjunto como de supuestos, y en Medellín como es una plaza diferente a las donde siempre hemos trabajado, pues digamos</p>	<p>diferente, esto se ve repercutido en las familias de ellos, en sus hogares, en sus negocios, en el estudio, fue haberles sembrado como la oportunidad.</p>	<p>creativo, muy creativo, conectaba ideas fácilmente o conecto ideas fácilmente.</p> <p>- Apoyarles a entender muy claramente el tema, a crear una conversación de valor con ellos.</p> <p>-Realmente todo esto apoya el emprendimiento en Colombia, es como decir, donde no hay oportunidad, ser un milagro para otros, no por nosotros.</p>	<p>conversación, es de sí, sí lo puedes lograr. - Ahí logré más que en el gerente, en lo líderes, que ellos tuvieran adherencia a las conductas observables que se buscaban con la consultoría entonces ¿a quienes les aprovechó el contenido real de la consultoría? a los líderes del equipo más que al gerente, el gerente me quedaba con la duda porque a veces sí pero no, entonces me quede con la duda, pero en los líderes si hubo un altísimo impacto en que ellos recogieron digamos que los contenidos de la consultoría, los puentes específicos de intervención.</p>					
--	--	---	--	---	--	--	--	--	--

que los acercamientos que se han tenido tanto míos como de María, sobre todo de ella porque ella es quien más... digamos que es más grande el traslado de ese lenguaje a ese contexto pero se está haciendo y se está mostrando a los clientes como la diferencia de cómo lo plantearían otros a como lo planteamos desde aquí con ese lenguaje.  
(S)

## Apéndice K

## Filtro de 34 a 19 capacidades organizacionales

<b>Categorías</b>	<b>Posibles comportamientos y capacidades organizacionales asociadas al cargo</b>	<b>Capacidad organizacional</b>
<b>Relaciones</b>	Generación de Oportunidades	Orientación hacia el Cliente
	Ambiente de trabajo tranquilo	Ambiente de trabajo tranquilo
	Negociación*	Negociación*
<b>Cliente</b>	Relaciones de excelencia con el Cliente	Orientación hacia el Cliente
	Orientación hacia el Cliente	Orientación hacia el Cliente
	Compromiso	Compromiso
	Transformación	Transformación
	Compromiso Organizacional	Orientación hacia el Resultado
	Alto nivel de entendimiento o Discovery	Orientación hacia el Resultado
<b>Resultado</b>	Orientación hacia el Resultado	Orientación hacia el Resultado
	Diseño de proyectos*	Orientación hacia el Resultado
	Cumplimiento exitoso de metas/objetivos	Cumplimiento exitoso de metas/objetivos
	Disposición al Reto	Disposición al Reto
	Pasión por el trabajo	Pasión por el trabajo
	Creación de Oportunidades y Soluciones	Orientación hacia el Resultado
	Oportunidades de Aprendizaje*	Adaptabilidad
<b>Servicio</b>	Disposición al Servicio	Orientación hacia el Cliente
<b>Comunicación</b>	Escucha Fina/Generosa	Escucha Fina/Generosa
	Comunicación efectiva	Comunicación efectiva
<b>Flexibilidad</b>	Transformación de la Realidad/Contexto	Transformación
	Flexibilidad	Flexibilidad
	Iniciativa	Iniciativa
<b>Identidad</b>	Fortalecimiento de Marcas	Identidad Organizacional
	Identidad Organizacional	Identidad Organizacional
	Capacidad de enrolamiento	Comunicación efectiva
	Innovación Organizacional	Disposición al Reto
	Interés Social	Transformación
<b>Liderazgo</b>	Liderazgo	Liderazgo
<b>Pensamiento</b>	Relacionamiento Estratégico	Capacidad de enrolamiento
	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico
<b>Trabajo en equipo</b>	Trabajo Interdisciplinario/Sinergia de Equipos	Trabajo Colaborativo
	Trabajo Colaborativo	Trabajo Colaborativo
	Participación	Trabajo Colaborativo
<b>Impacto</b>	Innovación del Contexto y del Lenguaje	Identidad Organizacional

**Apéndice J****Transcripción entrevistas de eventos conductuales (7)****Transcripción 1****Entrevistado: Consultor. (D)****E1: Samantha Leal Peña****E2: Laura Paniagua Valencia****E3: Daniel Camilo Palacio**

E1: Buenos días. Nosotros somos Laura, Daniel y Samantha, somos practicantes de la Javeriana como ya sabes, y esta entrevista es con el fin de que nos apoyes digamos en nuestro proyecto de grado, que se encarga de levantar competencias para los consultores aquí en esta firma como tal. Esta entrevista se va a tratar de validar comportamientos y capacidades de los consultores y pues es una entrevista estructurada, es decir que son preguntas cerradas y necesitamos que tú seas muy concreto en tus respuestas y se va a tratar de tu vida laboral en los últimos 5 años, no antes ¿listo?

D: Aja.

E1: Vamos a preguntarte por muchas situaciones laborales tanto exitosas como no exitosas, casos específicos y listo. Entonces, en principio vamos a empezar por unas preguntas básicas.

Entonces, ¿Qué cargo tienes tú en SCG?

D: Yo soy Director Comercial.

E1: ¿Hace cuánto trabajas acá?

D: Tengo un año y como 8 meses pero como Director Comercial tengo 3-4 meses.

E1: Ok, ¿Haz desempeñado algún cargo diferentes en SCG?

D: Sí, había sido consultor siempre.

E1: OK, ¿Haz desempeñado el cargo que tienes actualmente en otras organizaciones?

D: Sí.

E1: En ¿Cuáles?

D: Una empresa que se llama Acogroup.

E1: Ok, por ¿cuánto tiempo?

D: Estuve ahí 6 meses, 6 meses.

E1: Perfecto. ¿En qué momento tomaste la decisión de convertirte o ser consultor?

D: En un entrenamiento de líderes al que asistí, bueno el año pasado ¿quieres fecha?

E1: No, no jaja. ¿Qué habilidades identificaste en ti para desempeñarte como consultor?

D: Si, primero veo una capacidad y un disfrute de trabajo y de hablar en público, de pararme frente a un público y hablar, como que un carisma innato que la gente identifica en mi como con el que la gente se relaciona y eso me funciona, y básicamente como lo disfruto ¿sí? De hecho, cuando decidí ser coach o consultor mis amigos, como que mi mamá me decía ¿por qué no lo hiciste siempre? ¿Sí? Siempre como que escuchas a la gente, tienes una capacidad de escuchar muy buena, de entender a la persona, de que la persona quiera relacionarse contigo bien sea uno a uno o bien sea con un grupo grande. Entonces como que sí, pues yo no me había dado cuenta, cuando vi a esta entrenadora hacer eso dije eso es lo que yo quiero hacer, entonces sí.

E2: Ok, ahora por favor cuéntame cómo es tu entorno familiar o social.

D: Sí, a ver pues mi entorno inmediato cero familiar, porque yo vivo en Colombia solo básicamente, si quieren profundizar en cuanto a la familia como tal mi mamá vive en Venezuela, tengo tres hermanos mayores yo soy el menor de los cuatro hermanos, sí jajaja.

E2: Ok

E1: Y ¿social?

D: Social acá, pues no sé a qué te refieres con social.

E1: Digamos en cuanto a las relaciones con tus compañeros.

D: ¿Acá en el trabajo?

E1: Sí.

D: Pues la verdad yo no me relaciono mucho con ellos, o sea como que es solamente dentro del trabajo. Si sería como chévere buscar un lugar para relacionarnos de manera diferente, pero no, casi no hablo con ellos. Bueno, creo que estamos creando una relación diferente en el momento ¿sí? Con las chicas de acá, o sea como que somos un equipo muy nuevo en realidad, entre los que estamos en la parte que estamos acá fijos en la empresa, entonces pues con los consultores si como que nos relacionamos, hablamos, nos vemos de vez en cuando sí como así, pero con el equipo acá ahora es que vamos creando relación.

E2: Bueno, y ¿qué haces tú con relación a tus compañeros de trabajo para que esa relación se dé de esa manera?

D: Yo creo que casi todos están como muy en su cuenta ¿sí? O sea el hecho de que los consultores seamos muy independientes y que vengamos y no tengamos como un horario o vengamos puntualmente a hacer una actividad específica acá como que no deja mucho espacio para (...) tengo una reunión, me voy ¿sí? Entonces creería yo que por eso pasa, esa es mi visión, no necesariamente es así, creería yo que es por eso, que cada quien viene a una situación puntual a la oficina y se va. En cambio como tengo ahora 3 meses, 4 meses acá fijos que también me voy y vengo pero que ves recurrentemente a las personas, al final creo que eso es lo que crea una relación el día a día, el día a día, el día a día nos vemos constantemente, o sea quizás piensas en

almorzar, quizás piensas en tomarte una cerveza, quizás piensas en tomarte una cerveza, piensas en otras cosas que antes no te pasaban en la cabeza porque solo venías a una cosa.

E2: Bueno, y ¿qué haces tú para que esa relación se dé de esa manera?

D: Fíjate yo por lo menos ahorita, para mí es importante yo siempre paso y voy saludando a todos en la mañana ¿sí? trato como que de hacer eso un hábito a pesar de que a veces me cuesta un poco, porque a veces voy como apurado o lo que sea, pero si hago como la vuelta de Hola! buenos días, buenos días, buenos días porque creo que es importante que al menos te vean que sepan que estás acá que sí, casi que todos los días trato de meterme en la oficina de Ángela para hablar con ellas, para crear relación con ellas porque creo que ese equipo de nosotros tres es vital para la organización y eso solo se va a formar en la medida en que nosotros nos relacionemos. O sea yo me siento y a veces yo me digo puta no tengo media hora paz sentarme pero voy a darme 10 minutos pa sentarme, además me río, me distraigo, compartimos un poco, pues nos ayudamos a subir ánimos también a ver cómo vamos ¿sí?

E2: Ok, ¿Tu podrías hacer algo diferente en relación a tus compañeros de trabajo?

D: Seguramente, yo siempre creo que hay posibilidades para crear cosas más grandes, este pues no sé buscar planes, invitarlos, ayer estaba hablando con uno de los consultores que está desarrollando un proyecto para desafío de humanos una cosa así y yo le dije oye que chévere participar con ellos qué tal si nos unimos y creamos un team para participar como consultores y a la vez como vivir la experiencia y todo el tema y el ay chévere! pero pues sí, seguramente pudiese buscar planes como generar este planes para compartir de otra manera.

E2: Ok, ahora por favor descríbeme una situación en la que tus relaciones sociales te hayan permitido tener éxito.



D: jajaja yo creo que todas, todos los días. Cada vez que salgo a la calle la forma en que me relaciono con las personas hace que yo pueda tener o no incluso un contrato o cerrar negocios ¿sí? la manera de crear incluso yo las personas a las que coacheo siempre como que se vuelven amigos míos o las personas con las que (...) porque pues generamos una empatía tal y eso me ha permitido conseguir otros trabajos, ayer estaba en una cita que una amiga me referencia y me dijo pues Pablo\* tu eres el man que quiero que trabaje en esta empresa entonces y así todos los equipos con los que normalmente he trabajado siempre me referencian para nuevas oportunidades, entonces definitivamente si yo no me relacionase de esa manera no lograría nada.

E2: Ok, ¿Qué factor en esa situación fue determinante para obtener éxito?

E1: Digamos una situación que te haya permitido tener éxito a partir de tus relaciones, o sea piensa en esa situación y nos dices cuáles fueron los factores que te permitieron el éxito como tal.

D: Yo creería que un factor primordial siempre ha sido crear relación ¿sí? un factor desde cualquier situación más allá de que haya terminado siendo exitosa o no es crear relación ¿sí? que la persona no solamente llegue como a lo que ve y vine a mostrarte esto o a un objetivo como muy claro sino preguntarte cómo estás, crear relación es desarrollar una empatía por las personas, entenderlas, qué hacen, cómo están, cuántos hijos tiene y eso es algo que hacemos mucho acá y es algo que funciona ¿sí?

E2: Ok.

D: Creería que es un factor como bien importante.

E2: Sí. Por favor cuéntame qué tipo de valores y características son fundamentales para que tú puedas establecer una relación con los otros.

D: Yo creo que primero es como mucha honestidad, mucha transparencia tal vez, diría que la sonrisa funciona jajaja porque yo siempre estoy sonriendo y creo que además eso transmite o invita al otro a como a estar en un modo distinto de sentirse en confianza, pues los principios que yo creo que tengo de honestidad, de transparencia, de integridad.

E2: Ok.

D: Yo creo que también una escucha fina, de escuchar al otro de también dejarlo hablar, que no sea yo solamente el que habla y no deje, no escuche al otro, no lo entienda.

E2: Ok, por favor dime una situación en la que esos valores se puedan evidenciar en ti.

D: Esta jajaja no, no sé. ¿Qué situación pudiera ser? (...) Yo creo que trato de ponerlos muy en todos los días, cada cita que tengo, porque mi trabajo es ese relacionarme con la gente, entonces una situación específica pues por ejemplo una entrevista que tengo con una persona, un gerente cuando les muestre mi producto yo primero genero un espacio de relacionamiento, uso todos estos valores que te estoy diciendo, todas estas características.

E2: Pero ¿me podrías decir una específica por favor?

D: Te puedo contar la más reciente, ayer por ejemplo fui a un entrenamiento ¿sí? fue bien interesante la situación porque fue un entrenamiento un poco complejo porque no termino definitivamente como yo hubiese querido pero en donde en un principio fui como destacando cada una de estas cosas que te estoy diciendo, decía como esta persona está muy cerrada, está muy tensa necesito como relacionarme con él, entonces empecé como a preguntarle tú que haces, en dónde viviste, era una persona que venía de Alemania entonces yo le contaba que viví en Francia y que blah blah blah y bueno cualquier cantidad de cosas y cómo eso generó una relación ¿sí? Eso te sirve como una experiencia específica ¿sí? ayer, TGI se llama la empresa, ayer tuvimos taller con ellos.

E2: Ok, ¿Cuál fue tu rol en esa situación?

D: Yo era el entrenador ¿sí? el facilitador.

E2: Ok, y ¿cuál fue el rol del cliente en esa situación?

D: Digamos que si lo ponemos como un papel de roles, yo sentía que el cliente era como el que jugaba en ese momento al resistente ¿sí? al no me interesa, no le veo valor a esto, no quiero hacerlo, no entiendo por qué me pones a cerrar la actividad, no me gusta, blah blah blah blah blah.

E2: Ok, y teniendo en cuenta esa situación ¿cuáles fueron los resultados que tu obtuviste?

D: Al final, desde el punto de vista de ese cliente en específico, yo creo que quedó bien contento ¿sí? precisamente porque creo que funcionó el tema de crear relación. O sea, a pesar de que las persona, al principio, no quería participar en lo absoluto, o sea él estaba cerrado, no lo voy a hacer, yo me voy, la persona incluso en la mitad del entrenamiento se fue y a los 2 minutos volvió, pa que vuelve si al final ya no lo necesitaba, ya se fue, y al final tú ves como la persona se desenvuelve e hicimos un espacio como de retroalimentación y él dice como oye es bien interesante, me gustó la actividad, de verdad la disfruté porque recordé cosas que tenía por ahí guardadas y todo el tema porque incluso a mí me ayudó a despertar cosas de este grupo necesita trabajar en esto y fue súper positivo, sí.

E2: Entonces, teniendo en cuenta los que me estás diciendo, ¿podrías decir que lograste crear una oportunidad con el cliente?

D: Sí.

E2: Ok.

E3: Por favor podrías describirme ¿cómo fue el proceso que abrió esa oportunidad con el cliente?

D: Es que es complicado porque ya esta oportunidad estaba abierta ¿sí? O sea, no era como una oportunidad desde ceros sino que fuimos a dar un entrenamiento piloto para que el cliente experimentará de qué se trataba el entrenamiento.

E3: Ok.

D: Sin embargo, esta situación puntual, voy como a describírtelo lo que me acuerdo del día de ayer como para poder tratar de darle esquema a esto.

E3: Sí.

D: Digamos que inicialmente yo llevaba algo como preparado ¿sí? cuando tu llegas a un entrenamiento llevas algo como que puede pasar esto, esto y esto en los diferentes momentos, luego de ese momento introductorio en donde como que presentas y ves qué tal, cómo está el grupo, haces como un diagnóstico también de qué está pasando ¿sí? de quién se resiste, además que en todos los entrenamientos hay todos los personajes, desde el más fácil hasta el más complejo y en mi caso fue como identificar esos patrones de conducta, obviamente yo no pudiese decir que fueran así pero maso menos identificar esos patrones de conducta, ver quiénes son y cómo son y empezar con ese proceso de enfocarme y generar relación con ellos ¿sí? y generar relación con ellos es preguntarles cosas, hablarles mil, humanizarme ¿sí? porque al final también es importante o ellos a veces creen que uno es (...) llega con una actitud de que tú eres el coach entonces te las sabes todas y para mi es importante también como no me las sé nada, vengo como a crear con ustedes un entrenamiento. Entonces en ese proceso de ir y venir y constantemente, como no perderme sigues el entrenamiento, generas acciones diferentes, sigues con el entrenamiento pero en cada momento que permita crear relación pues qué tal tiene que ver esto con tu vida y la persona quizás comenta un poco de su vida y es eso, cuando la persona empieza

a crear relación desde lo que lees, su entorno, su vida, sus amigos, te empieza a compartir ya situaciones personales, tú te vas dando cuenta que la persona está cediendo ¿sí?

E3: Sí.

D: Porque al principio ellos no comparten nada de su vida personal si no se sienten como cómodos o a gusto. Entonces, tú vas viendo esa interacción cómo va fluyendo, si sientes que la persona sigue, como te digo, haciendo resistencia sigues humanizándote a ti mismo ¿sí? mostrándote vulnerable, como que tienes también tus defectos, como que has vivido o no has vivido ciertas situaciones y creando metáforas, por lo menos es lo que yo uso también que he aprendido también hace poco acá es crear metáforas con las situaciones y esas metáforas llevan a las personas simplemente a pensar y a buscar dentro de su marco de pensamiento algo como que los conecte con una idea, entonces tú quieres posicionar metáforas a través de cuentos, así como historias cortitas que la gente pueda conectar con ellas. Como que maso menos esa es la idea.

E3: Y como que en esta situación específica ¿qué hiciste tú para identificar la necesidad o las necesidades que tenía el cliente?

D: Digamos que hubo una revisión previa del tema ¿sí? o sea el cliente nos llamó porque tiene una situación puntual, una necesidad puntual y era pues trabajar un tema de valores corporativos y todo eso, básicamente es ir a escucharlo ¿sí? inicialmente es ir a donde el cliente a escucharlo, qué necesita, qué quiere transmitir y también uno como consultor dice bueno hay ciertas formas de transmitir esto, o sea pasamos por dos revisiones previas cuando montamos un proyecto, se los mostramos, ella me dice mira yo quiero adicionarle esto, quiero quitarle esto, ta ta ta ta, y al final cuál es la metodología, al final el cliente no lo ve hasta que ya ocurre ¿sí? pero digamos que el proceso es escucharlo, escuchar, escuchar, preguntar, indagar, sobre todo indagar mucho sobre el cliente porque el cliente por lo general no sabe lo que quiere o tiene muy claro lo que quiere,

él quiere algo como hacer un entrenamiento de trabajo en equipo y el trabajo de nosotros como consultores es preguntarles por qué, no por esto. O sea yo tengo en mi cabeza una regla de al menos 4 o 5 por qué. Es por qué, por qué, por qué, porque si yo me quedo en el primero posiblemente no llego a la profundidad que yo quiero. Entonces yo trato de ajá ¿por qué quieres un trabajo en equipo? No porque pues quiero que la gente se sienta mejor y ¿por qué quieres que la gente se sienta mejor? Bueno porque eso nos ayuda a trabajar más rápido y ¿por qué quieres que la gente trabaje más rápido? Bueno porque eso nos ayuda a ser más eficientes y ¿por qué quieres que sean más eficientes? Bueno porque eso nos ayuda a tener mejores resultados, entonces lo que quieres es tener mejores resultados, ¿estás convencido que lo que hay que hacer es un trabajo en equipo? o redefinir a lo mejor un tema de planeación estratégica ¿Si? o sea ir a cuál es el resultado que al cliente lo va a atar realmente, porque cuando hablamos de temas de talento humano a mí me parece muy etéreo todo ¿Si? es que queremos sentirnos mejor, yo no voy a dictar un taller para que te sientas mejor, yo no voy a pagar 20 millones de pesos para que te sientas mejor seguramente te va a decir el gerente a pesar de que sea una persona que está como en el medio y que lo entiende, pero la mayoría de las personas dentro de una empresa dicen la plata es la que me da sentido a eso entonces dime ¿por qué? Entonces yo, es una perspectiva muy mía, creo yo de darle un valor monetario a esto, o sea cómo esto se tangibiliza y de hecho siempre le pregunto al cliente que cómo se ve, que son mejores resultados para ti ¿sí? porque mejores resultados es generar un peso más también jaja, entonces es como darle a esto un sentido monetario que el cliente pueda, incluso yo invito mucho a los de talento humano darle, tener herramientas concretas, yo no sé si por mi formación o lo que sea yo digo bueno dame números, tienes que aumentar en un 30% y la promesa es esto y vamos a lograr que las personas

(...) seguramente es complejo tangibilizar al 100% pero crear una idea de hacia dónde quieres ir también, como que eso.

E3: Entonces ubicándonos en la situación en específico ¿cómo preparaste la reunión con el cliente?

D: Digamos que el inicio fue muy fácil porque el cliente tenía muy claro entre comilla que quería, y me dijo: quiero trabajar en esto entonces la preparación de la primera reunión fue ir a ver que quiere, como escuchar, yo creo que nosotros en SCG tenemos ya unas... como unos patrones como de entrevista inicial que son bueno, que quiere el cliente, indagar el que te digo... porque porque porque, como profundizar exactamente en qué es lo que quiere, para cuantas personas lo quiere, cuales son, como tratar de entender un poquito cómo se vería ese entrenamiento, porque el cliente puede ser que no quiera trabajar todo un día o no puedo trabajar días seguidos, o quiera trabajar un día completo o quiera trabajar un fin de semana, como entender un poco como sería, como es la dinámica de entrenamiento para tu venir y montar una propuesta de diseñar un entrenamiento que se ajuste medianamente a los que él quiere y a sus necesidades, entonces es como ver como esas piezas encajen, de lo que el necesite a lo que tú quieres. entonces si yo me siento más o menos, estructuro yo, investigo por ejemplo el cliente normalmente cuando tengo tiempo lo hago, quien es, que hace, como tratar de indagar un poco en torno a esto, básicamente es eso, eso es en este caso que el cliente está como muy claro, mi trabajo por lo general va más enfocado a abrir posibilidades desde cero, entonces yo tengo que prepararme mucho más con el cliente, saber cuántas personas de antemano tiene a cargo, como es la estructura organizativa de la empresa para yo poder decir yo no te voy a ofrecer un

programa de liderazgo de 80 millones de pesos si son tres líderes, no tiene sentido, es como entender un poquito también,

E3: Recordando esta reunión específica con este cliente, digamos, podrías contarnos si lo que tu habías planeado lo pudiste desarrollar en esa reunión.

D: Digamos que sí, sí eso como que fluye muy natural porque el cliente como que te va respondiendo a lo que tú quieres, en este caso particular yo creería que complicó un poco las cosas que el cliente estaba un poco apurado desde mi gusto entonces no me permitió hacer lo que nosotros hacemos... eso es ni la primera reunión, no en la de ayer que tuvimos un entrenamiento piloto para que él lo viera, pero en la primera reunión el cliente fue como muy parco, me dijo mira yo quiero esto y esto y esto, entonces fue como complejo mostrarle quién éramos nosotros

E3: Y ¿qué hiciste específicamente en esta reunión?

D: Escucharlo, pues cuál es su requerimiento también entendí que esta persona necesitaba hablar no todos los clientes son iguales y yo no puedo encasillarlo en lo que sea que yo quiera, pero está bien, lo que tú quieras lo hacemos y al final me encargo de que la propuesta que vayamos a dar la siguiente vez sea la que lo impacte.

E3: Ahora podrías describirnos por favor una situación en la que no haya sido fácil identificar las necesidades del cliente.

D: Mira, a mí me pasa mucho porque yo en este proceso estoy como aprendiendo, de hecho ahora me siento como wow mas o menos lo descartado, pero hace un mes me costaba y le decía a Jaime\*... yo iba con todo mi blah blah blah y escuchar al cliente pero le decía... aquí hay algo como... un tema de ove o puede ser también que quieren como de liderazgo, no sabía cómo concretar exactamente a qué se refería, así que un caso específico, fui a 3M hace unas 3 semanas



y recuerdo mucho que esta chica hablaba y hablaba y yo le comentaba mucho sobre nuestro portafolio como que ciertas cosas, yo tengo estructurado mi speech y lo tengo como muy claro en mi cabeza y lo que voy a decir y qué productos ofrezco y que no ofrezco y lo tengo como muy claro, y claro yo siempre le digo al cliente dentro de esa estructura en al que yo trabajo, digo: bueno cual es el reto que tienes para mí y que sería para ti algo extraordinario que quisieras hacer, más allá porque yo estoy como posicionando desde el minuto cero la idea de que estos no son productos, son diseños que hemos hecho para otras organizaciones, entonces es para que te formes una idea de lo que nosotros hacemos pero no se cierra a esto, lo que nosotros vamos a diseñar para ti tiene que ver contigo y con tu reto que tienes en este momento, entonces claro cuando la persona me empieza a contar, mira tenemos un reto interesante donde pasa esto, esto y esto, y digo... como que me quede, lo que parece que está dentro de OVE, dentro del pliego de oferta de valor pero también hay un tema como que los lideres no están muy bien alineados, entonces cuando la cosa está casi bien me quedo como... creo que eso fue lo que me pasó también en Bodytech, fui a un cita y fue muy parecida en donde el cliente y decía este cliente está tan bien y ahí hay algo que no termina de hacer clic entonces ahí me quedo como... sí, porque no lo logró identificar tan bien, sin embargo, yo siempre en estos momentos vengo a Jaime\*, luego el dogo: mira ya escuche a este cliente, yo creo que es esto pero me encantaría que a la segunda cita vinieras conmigo en lo que hemos hecho y efectivamente lo que me ha ratificado es que me dice que sí... bueno ahí vamos.

E3: Podrías describir que hiciste específicamente en la situación de la que hablas.

D: Yo lo que hago es mi estructura, les cuento lo que hemos diseñado para otros clientes y lo escucho, como que tomo nota, a pesar de no entender muy bien cuál será la necesidad del cliente, sigo como con mi estructura de que necesitan, de que necesito saber yo para diseñar algo para él,

porque al final de cuenta también algo importante de nuestras presentaciones es que tienen un contexto bien definido, y lo interesante de eso, es que si yo te doy a ti una propuesta que yo le estoy mandando al cliente, tú la lees y tu deberías entender el contexto del cliente, cómo entender ese contexto que me echo el cliente.

E3: Y ¿cómo lograste identificar la necesidad real del cliente?

D: Reuniéndome con Jaime\*, como que me reuní con Jaime\* y lo hablamos, lo discutimos y a partir de eso, el me ayudo a rectificar que era eso, que era la necesidad, ahora mismo creo que es lo que estoy haciendo, porque no me gusta como yo... todavía no me siento como tan listo para decir mira la necesidad del cliente es esto, estoy como ahí. hay algunos clientes quizá más pequeños yo con clientes más grandes si digo como ya va sobre todo por lo que les estoy comentando que ese cliente más grande tiene casi todo bien entonces el reto es un poquito más fino, igual yo digo siempre, me parece que es un cliente fácil puede ser un desastre, la organización puede estar en el peor estado pero yo sé que tengo que hacer, cuando la organización está muy bien es donde es mayor el reto y uno se tiene que poner más creativo, tienes que ver como haces para que todo eso que está muy bien lo puedas conectar.

E3: Con quienes tuviste que relacionarte para identificar la necesidad

D: No! con las mismas personas, aunque ahorita estas personas de 3M me decían, me gustaría que nos reuniéramos con el director o con alguien con alguien superior también porque en estas empresas que te estoy diciendo prevalente cada quien tiene un cargo específico, entonces cada persona tiene un requerimiento diferente entonces cuando yo le hablo un poco de nuestro diseño, de nuestro portafolio y lo que hemos hecho, si hablamos con la de bienestar ella dice: wok sería chévere que con la persona de entrenamiento que también te reunieras, o será chévere con la

persona de nómina para diseñar momentos de cultura diferentes a través de esto, sería chévere... y así.

E3: Podrías contarnos qué mecanismos tienes tú para comunicarte con los clientes.

D: Desde acá o desde por teléfono, correo, llamadas, WhatsApp, como cosas así.

E3: Y ¿qué objetivo tienes al comunicarte con los clientes?

D: Normalmente es como agendar, tacto agendar en la primera cita cómo agendar una segunda, tercera, cuarta cita, básicamente esa es la necesidad y también como revisar cómo nos fue, por ejemplo, una propuesta que estábamos esperando, yo llamo al cliente... oye paso.

E3: Ahora podrías describirnos una situación en la que se evidencie que hayas cumplido con ese objetivo.

D: ¿El objetivo de la comunicación?

E3: Si

D: Pues ayer llame a un cliente y logre agendar una cita para mañana

E3: Ok, ¿qué hiciste para lograr agendar esa cita?

D: Mira este cliente es una situación particular porque lo he llamado muchas veces, yo le he cancelado, ella me ha cancelado, blah blah blah, entonces ha sido como complicado pero básicamente para mí por ejemplo ayer fue importante estar en mi puesto de trabajo porque eso muchas veces no me ha permitido porque no puedo mirar mi agenda, hablar por teléfono y estar montado en el Transmilenio al mismo tiempo, por ejemplo... entonces eso me limita un poco el hecho de poderme agendar porque yo medianamente conozco mi agenda pero a veces trato como en una cita con este cliente que Jaime\* vaya, entonces necesito ver la agenda de Jaime\*, la agenda mía, coordinar con el cliente. Claro entonces el hecho de estar acá y tener tiempo para

mirar y agendar y que ella tuviese tiempo también para recibirme porque a veces está en una cita o lo que sea, pues eso me permitió lograr el objetivo.

E1: Ahora podrías describirnos el mayor logro en el ámbito laboral.

D: ¿Acá o en cualquier organización?

E1: Cualquiera durante los últimos 5 años

D: Pues yo creo que no tengo como uno así... el mayor logro. Tengo varios logros.

E1: Uno en especial

D: Mira cuando empecé con el trabajo como comercial, no en SCG si no en la anterior empresa, pues mi primer contrato fue un buen logro, un contrato por 20.000 dólares, fue como wow.

E1: ¿Cuál fue tu rol en dicho logro?

D: Toda la gestión comercial, en este trabajo era desde buscar al cliente, buscar la información correspondiente, concretar una cita, sentarme con él, cerrar el contrato y ya.

E1: ¿Hubo alguien más involucrado en la obtención del resultado?

D: Digamos que sí, mi gerente, mi director comercial o director general siempre estaba como ahí, formaba parte también del proceso porque pues estaba como coacheandome en todo momento porque era algo nuevo para mí.

E1: ¿porque consideras que este ha sido digamos un logro destacable en lo laboral?

D: Porque para mí fue un reto enorme, yo me dedicaba al mantenimiento de edificios industriales, siempre he sido ingeniero industrial dedicado al manteniendo de edificios industriales, entonces fue como ok, podré ahora dedicarme al mundo comercial y este mundo parece muy fácil pero no es tan fácil entonces cerrar el primer contrato fue como... si si puedo! demostrarme a mí mismo que si puedo hacerlo.

E1: Y ¿qué hiciste para cerrar ese contrato?

D: Pues que hice para cerrar ese contrato... nada, tener un poco de todo lo que te he contado, cómo usar esa parte de la sonrisa, del relacionamiento, de crear rapport al cliente, de hacer también seguimiento, de hacer también que la persona se interese en el producto, al final de cuentas de eso se trata vender. Crearon valor en lo que tú estás haciendo.

E1: Puedes contarnos una situación en la que tú esperabas ciertos resultados y no lo obtuviste.

D: Total! ayer, ayer fue un día digamos duro para mi acá, porque tenía dos proyectos importantes que estaban andando, este entrenamiento piloto que fue con el cliente y toda la dedicación que tú le pones al cliente, le ofrecemos un proyecto piloto o un entrenamiento piloto para que el viva el entrenamiento. Y yo estuve acá estuve hasta la noche trabajando, montando piezas para el cliente, y nosotros con el licitador montamos todo el tema. Fuimos ayer a dictar este entrenamiento, lo que te decía, habían unos personas especialmente diseñados, bien insistentes, bien complicados, y a pesar de que nosotros sentimos que el entrenamiento fluyo y terminó siendo exitoso, la persona de talento humano que no estuvo en el entrenamiento, me llamó luego del entrenamiento y me dijo: "Dani, sabes que estas personas me están dando un feedback de que no les gustó mucho el entrenamiento, de verdad que pena, lo siento mucho, pero bueno, como ellos los que lo reciben no podemos continuar con el entrenamiento".

E1: Ok, y de lo que tú hiciste, ¿Que consideras que pudo afectar el resultado?

D: Todo, (risas), claro, si no cuando tú eres un entrenador digamos que muchas cosas afectan el resultado desde lo que tú estás siendo y cómo te estás comportando, entonces, para mí, tuve varios aprendizajes el día de ayer, importantes en cuanto a, primero pues creo que las cosas pues no se deben hacer gratis porque la gente no las valora, entonces, tú te sientes como frustrado

porque hiciste como tu máximo esfuerzo pero la gente como que no lo vio y tú te sientes como que no lo vieron, entonces eso para mí fue un aprendizaje importante, segundo cómo, podar un poco, si tu dudas de un entrenamiento no lo hagas, simple, si lo vas a hacer, créelo, y se da. Entonces yo que llegué como dudando un poco la idea porque de alguna manera ahora mismo en SCG tenemos una estructura donde tú diseñas, yo voy a la cita, como que tenemos roles bien definidos y eso a veces en mi manera de ver las cosas complica un poco las cosas porque probablemente puedas diseñar algo con lo que yo no me sienta tan agusto, entonces si tú mañana vas hacer un entrenamiento en dónde el concepto son las mariposas y yo guapucha, no, no me veo, sabes, con mariposas y haciendo que la gente se ponga una, porque no me enrola la idea en complejo, o sea desde mi perspectiva y yo también siento que en un principio llegué medio predisuesto o sea con él podría no funcionar y adivina qué, puede ser que no se de, entonces en ese sentido también llegué yo al tema de que puedo yo mejorar de mí, también al tema de bueno cuanto tiempo tengo yo sin practicar, es como la bicicleta, no se olvida pero requieres mantenerte en eso, entonces obviamente tienes toda la emoción de pararte frente a un equipo pero hay ciertas cosas que se mantienen en el día a día y estar constantemente entrenarte pues no se pasa, una cosa boba de ese equipo era qué, o sea, deje al equipo conflictivo junto todo el tiempo, y yo decía pero, qué estupidez, o sea por qué no separarlos, o sea era obvio lo primero que tenía que hacer era separarlos, es como práctica básica de coaching pero no lo hice.

E2: Ahora podrías por favor describirme una situación en la que hayas tenido que adaptarte a un contexto que para ti representaba una dificultad.

D: (Risas) Es una de mis actividades preferidas, o sea, como que siempre lo hago, una situación específica, cuando me mudé a Bogotá por ejemplo, mudarme a Bogotá para mí fue un cambio de contexto, de espacio, de todo, pues por todas las implicaciones que había detrás de eso para mí, o sea, yo venía de Panamá, un clima súper cálido, yo andaba en bermudas, en chanclas, a un clima completamente diferente, congelado y eso por lo menos a nivel climático me afectó mucho.

E2: Bueno, ¿Y qué hiciste en esta situación?

D: Llorar y deprimirme (risas), si, si, pues formó parte del proceso, fue como un proceso bien duro al principio, o sea fue como dos meses casi que en depresión extrema, sin embargo lo que siempre me ha funcionado en esos casos que ya lo tengo súper identificado es tomar acción, si, y algo que hice en ese momento en específico fue, un consejo que me ha dado una psicóloga muy buena y me decía, piensa que estás de vacaciones, si estuviese de vacaciones que estarías haciendo, pues te vas a Monserrate y te lo gozas, y paseas por el parque y vas al parque de la 93 y comemos helado, etc. Esas acciones generaron el querer esta ciudad.

E2: Ok, ¿Y cuáles fueron los recursos que utilizaste en esa situación?

D: Yo creo que la mente o sea mi recurso principal fue cómo usar mi mente, o sea, poder controlarme, poder auto-motivarme, poder si, como salirme de ese, de ese, de esa nube gris.

E3: Bueno, ahora vamos a trasladarnos de nuevo al contexto laboral y específicamente a SCG, podrías describirnos alguna situación en la que tú te hayas apoyado en alguna de las unidades de negocio diferente a la de consultoría para crear una oportunidad.

D: Seguro, o sea es algo que hago constantemente en mí día a día, recuerdo, ayer, ayer me senté con Gina, de Edit. a trabajar en un made-marketing que vamos a enviar y pues ahí nos sentamos los dos, y pues me apoyó muchísimo porque Gina es una chica que, que me ayuda como a enfocarlo, entonces Gina Dani vamos a hacer esto, qué quieres, ósea vamos a hacer que ocurra, ósea ya como que, porque yo peleo y a veces me quedo como en las circunstancias de no puede ser es que la gente no me escucha, es que no quieren hacer lo que yo digo, blablabla, pero entonces cómo ahí, y ayer entonces fue ese proceso, nos sentamos los tres, diseñadores, comunicadores, Qdit y yo, esto es lo que queremos, esto es lo que no, negociamos, tatata, esta es la pieza que va a salir y listo.

E3: Y ahora, podrías hablarnos de algunas situaciones en la que te hayas apoyado en el lenguaje de la organización para crear una relación con un cliente.

D: En lenguaje de la organización, wau, o sea es algo tan de todos los días, cualquiera cita, no sé, pues me acuerdo ahorita de una cita con una empresa que fue con Carlos\* y al final o sea siempre hablamos tanto del lenguaje de la organización de bueno todo es una conversación, de hecho entramos con eso, si, porque si no nuestro speech no tendría sentido, entonces siempre aclaramos, en SCG decimos que todo es una conversación, y eso es un lenguaje de nuestra organización, o sea cuando a la gente tu no la contextualizas en qué demonios es eso, y nosotros,



incluso a veces llega un punto en que hablamos de que es la conversación que está posicionada en la organización y la conversación, y yo creo que la gente como que arruga la cara y dice ya no es el intro que nosotros pensamos, entonces si eso un aspecto claro.

E3: ¿Y qué has logrado transmitirle a los cliente utilizando este lenguaje?

D: Yo siento que el cliente se fascina, el cliente hace como clic con algo que no ha escuchado antes y eso le gusta, sobretodo, yo creo que el tema, o el lenguaje SCG, que es el lenguaje cuántico, es un lenguaje de posibilidades y eso a la gente en líneas generales le encanta porque es como no estoy cerrado a nada a final de cuentas todo es un invento, entonces si yo me invento que esto puede funcionar, pues, ya es una gran posibilidad.

E3: Ok, ¿Y ahora podrías contarnos una situación que sea externa a lo laboral en la que se haya visto reflejado este lenguaje y la filosofía de la organización en tu diario vivir?

D: (Risas) Cuando mi pareja me dice que "No me couchees", pues hay muchos casos, no sé, digamos que con mis amigos de Venezuela tenemos un chat y siempre estamos como hablando y a mí a veces se me salen cosas qué, y me joden, imagínate que es tan gracioso que me tiene una joda de que yo soy la deidad porque.... (Risas) y así me escriba todos los días "¿deidad como esta?" (Risas) porque claro ya el lenguaje se te sale tanto que se vuelve parte de eso.

E3: Ok, ¿Y ahora puedes mencionarnos una situación en la que tu hayas tenido que desempeñar un rol de líder para lograr un resultado?

D: (Risas) Muchas veces, también, digamos que aquí en SCG pasa muy seguido, ahora mismo estamos en proyecto en donde la líder es una chica, Yeimi y yo siento como que se dispersa, entonces si yo no asumo el liderazgo del proyecto, no va, más que del proyecto de la gestión comercial, ey, estamos citados hoy para esto, no no he citado, tú citaste, tú eres la líder cítalo, en el contrato ya se firmó, no ya Liz lo está revisando, no, entonces tú eres la líder, haz que se firme el #\$\$ contrato. (Risas) O por ejemplo ayer llegué entorno a los resultados que se obtuvieron a pensar en yo estoy haciendo un trabajo comercial muy solitario y eso fue como un shock a mí importante de decir, ey, este no es mi rol, yo no estoy aquí para seguramente parte del rol es ir y vender, pero no ir yo solo, entonces este tema de hacerlo yo todo me está consumiendo a tal punto que no pongo a los demás a trabajar, entonces ocurre, mi rol es 100% liderazgo, entonces si yo no asumo o me empodero en ese rol de, este equipo tiene que salir a visitar y si tenemos 100, esta una no importa, pero si es una, obvio me va a doler mucho que se caiga la oportunidad, como girar un poco la conversación, de, del rol, ayer por ejemplo vi eso.

E3: Y hablando de este rol y situación en específico, ¿Tú lograste el objetivo esperado?

D: Si (risas) pues está ocurriendo creo, aquí me está escribiendo que ya salió, sí.

E3: ¿Por qué consideras que lo lograste? Cumplir el objetivo.

D: No sé, yo sinceramente, aunque suene un poco ególatra creo que la gente como que se enrola en mi idea, porque no lo hago desde un punto de vista mandón sino como que con tacto porque

como te llevo al, al porque, no te doy una orden, trato de no darte una orden aunque a veces en necesario, sino porque lo hacemos, si no hay contrato no cobramos, si no cobramos, etc. Y así es.

E1: Podrías describirnos una situación en la que el trabajo en equipo haya sido la clave para el éxito.

D: Pues ayer fue una situación muy simple nos reunimos a revisar el tema de facturación por ejemplo, y fue un espacio donde estábamos todos participante, quien, cuáles son tus cuentas, que haces, que no, y fue como muy resultado genial, ósea fue súper rica la reunión por primera vez tenemos una reunión de facturación como bien, entonces creo que resultó del hecho de que todos estábamos como muy claros en lo que teníamos que hacer, todos llevábamos nuestro resumen bien hecho, el trabajo en equipo funcionó porque cada uno hizo su parte y el conjunto que era construir la matriz de facturación de mes ocurrió, ya está bien, y es lo real, e incluso no participó Jaime\* y dijo como wau, y le dijimos no te vamos a invitar a la próxima, (risas), si como ese resultado de funcionó el trabajo en equipo.

E1: Ok, y podrías mencionarnos una experiencia laboral en la que se haya visto reflejado tu compromiso con la organización.

D: Pues digamos que yo como por esta organización tengo un amor muy especial, entonces como que a veces quiero excederme un poco en esa manera de actuar, puede ser el día viernes, el día viernes me quedé acá montando todo este entrenamiento que teníamos como para el lunes, la vieja Yeimi se reía porque era una maleta enorme y yo me monto en un Transmilenio con mi

maleta y voy a hacer un entrenamiento que es gratis, y todo el cuento y eso es no necesariamente porque el cliente sino por la organización porque quiero que ocurra, sí, es un don de compromiso, para el cliente y para la organización.

E1: Y ya, finalmente para concluir podrías contarnos acerca de alguna experiencia laboral en la que se haya evidenciado tu interés social por la transformación del país.

D: Mira, desde mi rol, todos los días, yo me convengo de eso, porque a mí en mi primera experiencia comercial, decía yo no quiero, no quiero, no quiero llamar nunca más a un cliente, nunca, porque los odio (risas) si, y dije, quizás eso no me funciona porque todo me lleva a eso una vez más y que tal si yo me enfrento y yo llamo a la gente porque estoy comprometido con su organización y por su transformación y por la transformación que eso genera en los seres humanos y a su vez como la transformación que eso genera en el país, si, y me convencí de eso, entonces, yo como que ya, cuando hago un entrenamiento gratis o me voy a una cita, estoy tan comprometido con la organización SCG como contigo, entonces a mí no me interesa que tengo que hacer, a final de cuentas si me monto en un Transmilenio con un bolso enorme que me pisen, que empujen, que, no me interesa, ósea como que busco, a final de cuentas lo importante es hacer esta contribución, entonces para mí esta como presente en muchos aspectos de mi vida pues, de lo laboral hasta yo hago labor social haciendo coaching, esto es lo que yo sé hacer, yo no tengo porque ir a abrazar unos niños eso no lo sé hacer, entonces, como que por ahí va la cosa.

E1: Bien, terminamos, muchas gracias.

D: Espero se hayan divertido. (Risas)

**Final entrevista.**

## **Transcripción Entrevista 2**

**Entrevistada: Consultora. (M)**

**E1: Laura Paniagua Valencia**

**E2: Samantha Leal Peña**

**E3: Daniel Camilo Palacio**

E2: Te vamos a preguntar situaciones laborales tuyas de los últimos 5 años, situaciones específicas. En principio vamos a comenzar con unas preguntas básicas, la primera es qué cargo tienes tú en SCG?

M: Soy una consultora externa

E2: Hace cuanto trabajas con SCG?

M: Un año

E2: ¿Hace cuánto desempeñas el cargo que tienes?

M: Como consultora llevo 23 años

E2: En SCG?

M: 1 año

E2: Has desempeñado un cargo diferente en SCG?

M: No señora

E2: ¿Has desempeñado ese cargo de consultora en otras organizaciones?

M: Si señora

E2: ¿En cuáles?

M: Protección S.A y como independiente

E2: ¿En la que me contaste por cuánto tiempo? en Protección S.A

M: Todavía soy, llevo 23 años como consultora de Protección

E2: ¿En qué momento tomaste la decisión de convertirte en consultora?

M: Creo que me fui convirtiendo en consultora por el desempeño laboral, óseo, como abogada soy objeto de consultas permanentemente, entonces esas consultas inicialmente eran individualizadas, y como desarrolle habilidades y competencias gerenciales, me volvieron consultora empresarial.

E2: ¿Podrías ser más específica con las habilidades que identificaste en ti para ser consultora?

M: Comunicación, liderazgo, planeación, orientación a los resultados, análisis de detalle, comunicación asertiva, solución de conflictos, básicamente,

E1: Ahora por favor podrías contarnos cómo es tu entorno familiar y social

M: Hija ante un hogar ante 5 hermana, soy la hermana mayor, mis padres viven, mi padre y mi madre son ganaderos, mis hermana todas son profesionales en diferente áreas, trabajara social, ingeniera de producción, psicóloga, ingeniera de alimentos, todas somos profesionales, todas trabajamos actualmente en actividades profesionales, bueno ese es mi núcleo familiar, somos una

familia paísa muy unida y ahí van unidos nuestras parejas o nuestros esposos y nuestros hijos, tengo 17 sobrinos, no sobrinos...mis hermanas se casaron con personitas que ya tenían hijos entonces también pues suman, que más les cuento... ese es como mi entorno familiar, tengo una pareja hermosa tengo que presentárselos él es muy cordial, tengo 3 hermosos hijos, un hijo que terminó filosofía y letras, sustentó una tesis que está haciendo, una segunda hija que estudió derecho, está terminando su especialización en responsabilidad civil y seguro, y un hijo hermoso que está terminando su séptimo semestre de empresas agropecuarios, ese es el que tiene como la línea ganadera de la familia, le espera un futuro con varias fincas y mucho ganado. Ese es mi entorno familiar, tengo dos hogares, uno en Bogotá y otro en Medellín, cuando puede viajar yo viajo, si no Miguel\* viene y trabajamos juntos. Mi entorno familiar es muy tranquilo.

E1: ¿Podrías decirnos cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?

M: Es una relación cálida, respetuosa, alegre, respetuosa de la diferencia, tolerante en la diferencia, inspiradora porque son personas muy inteligentes, todas son personas muy lindas, mis compañeros tanto, y tengo que compartir tanto con mis compañeros que son de SCG como mis compañeros de protección, son personas valiosas, inteligente, brillantes, las cuales admiro y las cuales aprendo permanentemente

E1: Podrías decirnos qué hacen tus compañeros para que la relación sea de esta manera

M: Ellos son auténticos, tranquilos, espontáneos, influye mucho también, hay una competencia que yo les dije que hay que tener y es el manejo de conflictos me ha enseñado a determinar es más ser yo la fuente para que la relación esté tranquila para entender cuando están desbordados, o en un pico emocional, entonces eso hace que yo no genere conflictos, yo no si un persona de conflictos, aunque tengo firmeza en concepto pero no soy persona de conflictos.

E1: ¿Tú podría hacer algo diferente en relaciona tus compañeros de trabajo?

M: Pues no realmente siendo una relación tan agradable como lo es actualmente siento que esa posición que he asumido de respetarlos en la diferencia y tener un análisis de su situación para poder interactuar favorablemente con ellos no veo que necesite cambiar algo más, solo evitarme siempre que ellos estén desbordados puedo tener la tranquilidad, puedo apoyar a quien se desborde emocionalmente porque en el ámbito laboral lo que más puede llevar a un conflicto es cuando hay un desencuentro emocional en la persona o bien por lo personal o lo bien empresarial cuando se lleva a lo personal. Entonces lo que busco es la ponderación de ese sentimiento para poder ser fuente de tranquilidad en el equipo.

E1: Ahora por favor descríbeme una situación en la que tus relaciones sociales te hayan permitido tener éxito.

M: Pues realmente en mi trabajo y tengo una alegría y es... yo he sido asesora de candidatos políticos y lo he hecho de una manera maravillo SCG que el político salga elegido pero ha sido una cosa, que cambió un municipio entero el trabajo que hicimos, eso me enamoró en la vida, porque así la política haya sido la misma, mejor dicho no ganó el candidato, pero transformamos una comunidad y eso me parece maravilloso.

E1: ¿Qué factor en esa situación específica fue determinante para obtener el éxito?

M: La planeación que se hizo involucrado a todos los actores dentro de esa actividad, las poblaciones, las veredas, las acciones comunales, la presencia coherente del candidato de palabra y obra, yo era la asesora temática, esa asesoría temática trascendió a que fuera el coherente en lo que hablaba, en lo que decía y cómo se comportaba, les cuento que hasta eso fue un impacto porque fue un hombre que durante todo el tiempo que trabajamos en la campaña nunca se puso ebrio, nunca tuvo un mal comportamiento social y eso fue maravilloso, y yo creo que eso influye, influye en construir el bien ser y el buen hacer y que él lo tomara como candidato y fuera



un modelo para él y para su equipo, porque en el equipo que se salía del equipo de campaña al que se apartaba de esos parámetros se salía del equipo.

E1: Ok! ahora que tipo de valores o características son fundamentales para que tú puedas establecer una relación con otro

M: El respeto, la identificación de las diferencias, el reconocimiento del otro, la humildad en lo que sepa y busca frente al otro, la disposición para entregar, dar lo que yo tengo reconociendo lo que el otro sabe y tiene.

E1: Bien, ahora cuéntame una situación en la que dichos valores o características se puedan evidenciar en ti

M: Yo creo que en muchas situaciones, porque yo creo que en cada intervención que hacemos a nivel de una empresa o una organización, estos valores están presentes... en el manejo del auditorio, en el manejo de los líderes, en la interlocución, yo creo que siempre están presentes.

E1: Una situación específica por favor.

M: Nos volvemos a eso... nos volvemos a... como que en las consultorías por ejemplo cuando uno llega a una empresa con muchos conflictos, cuando uno abre el escenario de la interioridad de una empresa, una empresa tiene una cara y una fase inicial que son muy bien, pero en la medida que uno va profundizando en el diagnóstico va a encontrar una cara no tan positiva de la empresa entonces debo acudir a esos valores para poner a la empresa tranquila, a los líderes tranquilos, a que ellos puedan comunicarse tranquilamente aun reconociendo sus fallas, sus errores, para que puedan dar una transformación y ahí si tengo que utilizar todas esas virtudes, para que eso que en ellos genere miedo, temas o inquietud salga en el diagnóstico suficientemente correcto, para poderme intervenir.

E1: Ahora descríbeme una situación en la que dichos valores y características se hayan evidenciado en relación con un cliente

M: ¿Un cliente en especial?

E1: Por favor.

M: Tuve un cliente en una empresa de transporte y en las empresas de transporte eran aéreas y terrestres, donde el propietario venía del gremio de la construcción y no tenía una formación muy completa y no tenía humildad, muy poca, entonces esa fue una de las consultorías más difíciles que he llevado en mi vida ¿porque? porque frente a esa actitud de la persona cuando trataba de transmitirle el conocimiento, él se paraba en lo que a él le funcionan, y a él le funcionaba tratar mal, insultar, con vulgaridad hacia los hombres y las mujeres, someterlos, presionarlo, ósea, era una cosa desbordada, entonces esa es de las consultorías donde más he tenido que respirar profundo, recordar esos valores, traerlos a la consultoría.

E1: ¿Cuál fue tu rol en esta situación?

M: Era la consultora

E1: ¿Cuál fue el rol del cliente en esta situación?

M: Inicialmente el cliente asumió un rol de gerente que requiere apoyo y dentro de la consultoría de gerente que lo sabe todo, entonces llegar a ese punto medio fue todo un reto, todavía no sé si lo logre del todo.

E1: ¿Qué resultados obtuviste en esa situación?

M: Bueno, ahí logré más que en el gerente, en los líderes, que ellos tuvieran adherencia a las conductas observables que se buscaban con la consultoría entonces ¿a quienes les aprovechó el contenido real de la consultoría? a los líderes del equipo más que al gerente, el gerente me quedaba con la duda porque a veces sí pero no, entonces me quede con la duda, pero en los

líderes si hubo un altísimo impacto en que ellos recogieron digamos que los contenidos de la consultoría, los puentes específicos de intervención.

E1: Y en dicha situación, ¿lograste crear alguna oportunidad con el cliente?

M: Sí varias, era como ese reto permanente de que uno dice, uy hoy si! entonces empezábamos la sesión de trabajo y era agradable y en cualquier momento en la sesión de trabajo había un quiebre donde se desconcentraba, volvía a la época de cuando él trabajaba en la construcción y como hacía las cosas de la construcción y como le funcionaba, y hasta ahí teníamos la conexión, volvíamos a tener conexión cuando él se tenía que salir porque era muy indisciplinado con el celular y entonces yo volvía y reunía a los líderes y volvíamos y tomábamos porque inclusive estábamos decidiendo cuáles eran las competencias para los cargos de la empresa, el señor optaba por escoger a las personas por feeling, por lo que a él le parecía, no había una evaluación técnica de las competencias, ni había una validación de las competencia comportamentales de las personas, entonces como no había ni lo uno ni lo otro, se encontraba o que era técnicamente perverso o que era comportablemente temerario, y era una realidad que ya tenían y que estaba afectando el clima organizacional, Sin embargo, cuando se llevaba al líder a decirle mire es que usted debe hacer nuevas técnicas y decía: ¿y eso tiene un costo?... no yo no voy a hacer eso. Mire es que usted validar las competencias comportamentales y para validar las competencias comportamentales hay que buscar referencias. Hay unas técnicas especiales de entrevista que permiten que usted lo identifique, “yo eso tan complicado no lo sé, yo con que solo la persona se siente ya es un lío”, fue un reto, pero el equipo sí y es que muchos de los insumos quedaron para el equipo y ellos espero que lo hayan aplicado.

E3: En esta situación es específico ¿Qué hiciste tú para identificar la necesidad que tenía el cliente?

M: El cliente inicialmente identificó que no tenía nada de talento humano (risas) que tenía una empresa con 10 años pero que no tenía nada de talento humano, sino que había una señora que paga la nómina, entonces esa era el área de talento humano, entonces lo que hice fue sentarme con el gerente y la asesora jurídica y construir paso a paso lo que para ellos era talento humano y dimensionar que más allá de firmar el contrato había unas actividades previas y unas actividades posteriores propias del talento humano. Les cuento que en las previas avanzamos mucho, en las posteriores cuando traté de trabajar lo que era bienestar laboral lo que era satisfacción del empleado ya no me oyeron, en esa parte no, hasta evaluación del desempeño me copiaron, hicimos el perfil de las convocatorias, cómo se hacía la convocatoria, cómo se hacía el proceso de entrevista, cómo se hacía la selección, cómo se hacía la contratación, la inducción, el entrenamiento dentro del cargo, la capacitación posterior medio porque para ellos tenía que venir ya formada y la evaluación del desempeño sí pero de cada resultado no a la gestión integral, pero ellos lo leyeron de que si se necesita pero cuando ya pasamos a la dimensión del bienestar del trabajador, de evaluación de la satisfacción del trabajador ya ahí se me pusieron “eso pa el año entrante ya lo trabajamos” y no lo trabajamos tampoco.

E3: Ok y en esta situación específica ¿tú cómo preparaste la reunión con este cliente?

M: Bueno, yo creo que la reunión la guie partiendo de los conceptos que académicamente conocemos como los procesos de talento humano genéricos, entonces construí en mi mapa, mi mapa mental cuáles son los pasos de un área de talento humano en términos genéricos y a partir de eso les hice preguntas.

E3: Sí.

M: Lo de las preguntas no hice parafraseo, perdón no hice “pimponeo” que llamamos, yo no contestaba sino que la respuesta la registraba en la medida en que ellos me daban la respuesta y

con esa respuesta yo les dije bueno miren frente al estándar de un proceso de talento humano que contendría los siguientes procesos, la situaciones de ustedes es de esta manera. Entonces, formulé preguntas desde el conocimiento de los estándares y luego sobre eso hice la manifestación del diagnóstico.

E3: Y esa preparación que hiciste ¿la pudiste aplicar efectivamente en la reunión?

M: Perfectamente.

E3: De acuerdo.

M: Obviamente, la pude aplicar pero ahí tengo que reconocer que yo llevé una guía escrita porque el señor era muy disperso entonces tenía que volverlo a traer al diagnóstico, o sea, sí lo logré porque en la metodología me llevé la guía escrita que me permitiera seguir la ruta, sino él se me dispersaba muy fácil.

E3: Ok, ahora por favor ¿podrías describirnos una situación en la que no haya sido nada fácil identificar la necesidad que tenía un cliente específico?

M: (silencio) No tanto es que no sea fácil sino que uno encuentra enmascarada las necesidades. Entonces, uno llega por decir algo a trabajar un tema comercial, quiero que vengan a ayudarme en el mejoramiento de las ventas, pero cuando uno se sienta a trabajar y empieza a hacer los diagnósticos para ventas, pues bueno cuénteme cómo es la estructura tatata, va encontrando que el jefe no acompaña, el jefe no conoce el producto, el jefe presiona, el jefe no conoce a su gente, no sabe las habilidades, entonces yo ahí ya me doy cuenta que hay un problema grave de liderazgo y de liderazgo comercial, porque es que en el área comercial debe haber un líder que tenga competencias comerciales porque o sino no lo llevaría al resultado. Entonces, más que no encontrar el diagnóstico, encuentro que hay diagnósticos enmascarados.

E3: Sí.

M: O sea realidades enmascaradas y algunas veces las he podido abordar, otras veces no, otras veces la organización dice así estamos bien y bueno uno como consultor, como consultor hay siempre una frase con la que precedo las asesorías y es como consultora respetuosamente les hago las recomendaciones pero ustedes como organización toman las decisiones.

E3: Ok.

M: Porque muchas veces sucede que puedo hacer la recomendación pero no la toman.

E3: Ok, y en esta situación en específico que hablabas del tema comercial ¿cómo lograste identificar la necesidad real del cliente?

M: Por las entrevistas y el diagnóstico, por los empleados con los que me senté a construir el diagnóstico entonces su respuesta más allá que me mostraban un problema comercial, me mostraban que el problema tenía una raíz, una causa raíz, que era liderazgo y el liderazgo que no era comercial y ¿qué vuelve y nos lleva a eso? a que las competencias, que las personas son nombradas en los cargos aun teniendo competencias pero no específicas para los cargos. Yo puedo tener una persona con muy buen liderazgo que tenga un buen relacionamiento pero eso no significa que tenga orientación a los resultados y acompañamiento en gestión comercial. Yo tengo que mirar que las competencias se vuelven específicas, he aprendido que la competencia de liderazgo tiene especialidades, hay liderazgos gerenciales, hay liderazgos operativos, hay liderazgos administrativos y eso hay que aprenderlo, ya eso es la filigrana de las competencias.

E3: Bueno y volviendo a esta situación es específico ¿con quienes tuviste que relacionarte para llegar a identificar la necesidad?

M: El Gerente del área comercial y con unos asesores que se llamaban para la empresa, asesores comerciales, entonces con asesores comerciales fue que hice la entrevista con el enfoque comercial.

E3: Claro.

M: Y sí, sí tenían unas carencias en la parte comercial pero ahí identifiqué lo otro.

E3: Ok y ¿qué mecanismos tienes tú en general para comunicarte con los clientes?

M: Yo creo que los mecanismos de comunicación pues ahí activaremos todo lo que abre una comunicación que es una escucha adecuada, una expresión verbal adecuada, cuido mi vocabulario, cuido mi estilo, eso tiene que ver mucho también con mi parte personal, mi formación profesional pues me ha ayudado a cuidar todo eso, cuidar el vocabulario, el contexto, la oportunidad y eso hace que la relación con los clientes sea muy agradable, muy agradable y que personalmente yo también me sienta cómoda, a mí la expresiones vulgares, salidas de contexto eso hace que yo lo que encienda es una alerta de intervención, esa persona necesita una intervención (risas).

E3: (risas) Y bueno, ¿qué objetivo tiene tú cuando te comunicas con un cliente?

M: Mira el primer objetivo es escucharlo, escuchar y escuchar, afinar mi escucha porque hay cosas que ellos pensarían que no están diciendo y sí, mi primer ejercicio es escuchar finamente y después de escuchar finamente construir el diagnóstico de necesidades de una manera muy asertiva. O sea que mi palabra y mi hacer se unan a lo que él necesite. Y ahí pasa una cosa chicos muy valiosa y es que a medida que uno va desarrollando la competencia, se va dando cuenta de que las preguntas desvían lo que él decía, “pero necesito lo comercial”, pero uno empieza a profundizar en la pregunta a afinar la pregunta y la respuesta uno lo va llevando a lo otro hasta que él se da cuenta.

E3: Claro.

M: Es muy valioso, entonces es afinar y ¿saben una cosa también? preguntar. Preguntar porque en la pregunta tú vas a encontrar también respuestas enmascaradas y tú puedes hacer luego el

link. Escuchar, preguntar ¿qué más pienso yo? yo soy una persona positiva para la soluciones entonces así estén en una situación para ellos crítica, angustiada siempre conservo el que somos parte de la solución y yo creo que eso hace que también tengan una recordación positiva de los procesos en los que los acompaño.

E3: Ok y tú ¿podrías describirnos alguna situación en específico en donde hayas cumplido estos objetivos, escucha fina, etc.?

M: Perdón, se me fue la voz en lo último.

E3: Tu ¿podrías describirnos alguna situación en específico en donde se evidencie que tu cumpliste estos objetivos escucha fina, preguntar, etc.?

M: Claro que sí. Pues es que ese es mi día a día, vamos a devolvemos al de ayer, es una empresa es, es la vicepresidencia de logística, tienen 160 personas a nivel nacional ubicadas en Cartagena, en Medellín, en Bogotá y en Cali. Ellos atienden todo lo que es la distribución de una gaseosa muy famosa, listo, entonces resulta que ellos quieren reactivar la marca pero no afuera sino adentro, porque ellos sienten que en su gente se ha perdido la inspiración de que es su trabajo, es muy digno y son importantes.

E3: Sí.

M: Porque son realmente los repartidores ¿cierto? Entonces ellos no sienten que son muy importantes. Entonces ¿Qué hicimos? escuchar al vicepresidente de logística a que nos contara como tiene distribuidos sus áreas de operación, cómo están en sus diferentes regiones y encontramos que la situación en las regiones es diferente, entonces eso es una primero o sea primero cuéntenos cómo es su organización, luego háblenos de cómo es la región, luego cuénteme cómo es la problemática en malambo, cuénteme cómo es la de Cali, cuénteme cómo es la de Medellín, y ¿qué encontramos? encontramos que eran idiosincrasias distintas y que no



todos tenían esa percepción y que había en unas regiones que se sentían orgullosos, plenos, el otro no tanto entonces eso hizo que el también entendiera que no eran todos, eran unos, pero que al final él quería que todos quedaran nivelados entonces lo que dijimos, fruto de esa escucha, dijimos bueno entonces vamos a planear, vamos a crear un algo una misión 2017-2020 donde cada uno aporte a esa construcción pero desde su esencia, desde su cargo porque resultados ya están, todo va muy bien, hay proyectos de crecimiento. Ha otro! tenemos que contarles en qué va, entonces nos creamos un ejercicio de pecera ¿conocen el ejercicio de pecera?

E3: No.

E2: No.

M: El ejercicio de pecera es un ejercicio indoor donde dos personas en la mitad conversan de un tema y los demás escuchan, ahí esa gestión de primero la escucha, ellos tienen papel y lápiz y sobre lo que estas dos personas están conversando ellas escriben, luego esas dos personas entran en silencio, salen de la pecera y las demás personas pueden decir todo lo que quieran y las otras personas no hablan.

E2: Ok.

M: Entonces, es una forma de construir desde la escucha de lo que se tiene y también desde las expectativas.

E3: Claro, te entiendo.

M: Y con esos insumos la organización construirá la visión.

E2: Ok, ahora quisiéramos que nos describieras el mayor logro que has tenido a nivel laboral.

M: (silencio) Uy! eso está muy complicado.

E2: (risa) O sea, uno que hayas tenido importante.

M: Mira yo fui Gerente Nacional de Negocios Institucionales de Protección S.A. Ese fue maravilloso.

E2: ¿Hubo alguien más involucrado como en la obtención de ese logro, que tu llegaras a ser Gerente?

M: Mis jefes.

E2: Ok.

M: O sea, realmente uno es por los jefes que tiene y mis jefes me exigieron, me enseñaron y me acompañaron, no todos, Ay! vengan un paréntesis, me acordé de una que fue maravillosa pero también tuve unos que donde yo no hubiera tenido fortaleza hubiera abortado mi carrera, porque uno en la vida encuentra tanto de lo uno como de lo otro.

E2: Exactamente, y bueno podrías decirnos ¿Por qué consideras que ese ha sido un logro importante en tu vida profesional?

M: Porque impacté a todo un país tanto internamente como externamente con mi trabajo. Perdón.  
(Suenan teléfono y contesta)

E2: Tranquila.

M: Bueno cuéntenme.

E2: Bueno, me estabas contando por qué consideras esta situación como tu mayor logro profesional.

M: Porque con mi trabajo impacté, de verdad, trabajé por todo el país, pocas ciudades capitales me faltaron tal vez Vaupés, Guainía y Vichada y Amazonas, de resto en todos los departamentos de Colombia y entonces impacté para afuera y para dentro de la organización porque tuve una influencia muy grande con mis compañeros y una época divina, hoy todavía me asomo por allá y es un recuerdo maravilloso.

E2: Podrías decirme qué hiciste para alcanzar este logro.

M: Estudiar... (Risas). Estudiar mucho. Ver las personas que eran exitosas y aprender de ellas, y exigirme porque realmente fueron unas jornadas muy duras, podían empezar a las 10 de la mañana y terminar a las 10 u 11 de la noche, fue una época muy intensa, muy, muy intensa. Y les digo que me alegro de la época en que fue porque si a mí me volvieran a ofrecer ese cargo no lo acepto. Hoy no. Hoy no, me niego, me montaba en un avión un lunes y a veces llegaba un sábado, hoy no lo vuelvo a aceptar, porque mis hijos en ese tiempo se quedaron solitos y lo necesita pa' sacarlos adelante, pero creo no, no dejo a Miguel\* solo tantos días. (Risas)

E2: Perfecto, y ahora, ¿Podrías contarnos una situación en la que tu esperabas cierto resultado y no lo obtuviste?

M: Uy muchas.

E2: Una.

M: Porque eso hace parte de la vida profesional ¿cierto?, hay muchas consultorías que uno cree que ya están, uno las monta y lo hace, y el cliente dice que no, o sea, voy a poner de ejemplo, un hospital en el cual encontramos una problemática muy grande por el tema de seguridad del paciente, pero impactante, hicimos el diagnóstico, creamos la necesidad y no se dio la consultoría, entonces queda uno, además de que hay una insatisfacción porque no se logra el resultado personal, una gran preocupación por el tema social.

E2: Ok, ¿Y de lo que tu hiciste que crees que afectó el resultado?

M: Pensaré que no fui tan efectiva, (risas), también pude haber sido el, bueno ellos tenían presión del presupuesto, no tenían como presupuesto para financiarlo, ese es uno de nuestros, en nuestro trabajo, ese un riesgo grande, que aunque las entidades te reconozcan la necesidad de la intervención no tiene la gerencia la conciencia de que para eso también hay que invertir.

E1: Ok, ahora por favor descríbeme una situación en la que hayas tenido que adaptarte a un contexto que para ti representaba una dificultad.

M: Uy, a mí los contexto cuando las personas son agresivas, violentas y groseras me cuestan mucho, ese señor me probó, el que les dije, es que esa empresa, era grosero, vulgar, violento, esa.

E1: Ok, ¿Y qué hiciste en esa situación?

M: Respirar profundo, pensar en que yo estaba allá era para apoyarlo, no para juzgarlo, entonces no tomar una posición de juzgamiento sino de acompañamiento, no se ofusque, tranquilícese, mire bien en el buen trato, mire la buenas relaciones, pero salía de esas reuniones como si me hubieran pasado por un molino, eso era un cosa muy difícil, es más prometí, prometimos por que Miguel\* también estuvo en ese proceso, que no íbamos, así nos llamen, no volvemos a esa empresa, no es una muy desgastante. Retos también, lo de los jefes, exacto, como uno los jefes lo prueban, yo tuve un jefe en especial que era violenta, imponía los resultados y a mí me daba las órdenes y yo le decía al principio, ¿Tu consideras que eso es lo correcto?, al final, mira, yo no estoy de acuerdo con el procedimiento pero tú eres mi jefe y yo lo hago. (Risas) Porque era una forma como de cárcel, agresiva, violenta, yo no puedo con eso, soy propia de que las relaciones se construyen y transforman, o destruyen, y destruyen lo que usted quiera, con la palabra con la comunicación, entonces cuando veo que eso no se logra mejor me retiro o me distancio un poco porque no, no hay un logro.

E3. Ok, ahora podrías describir alguna situación en la que te hayas apoyado en alguna de las unidades de negocio de SCG para obtener un resultado.

M: Uy maravilloso, la unidad de negocio con la que yo más he estado en contacto es consultoría, obviamente, pero me inspira Qdit, Qdit es una cosa maravillosa, yo sé que tienen todo por crecer,

por desarrollarse y Quantum como el futuro de la consolidación de la academia, esas 3 son las unidades de negocio con las que más me he visto involucrado y apoyado.

E3: Ok, ¿Y hay alguna situación en específico que nos puedas contar en la que hayas...?

M: Em, pues partiendo en el caso de, de Quantum, en este momento me inspiran mucho el tema de transformación de jóvenes en los colegios y en la universidad, acompañando tanto profesores como padres de familia, Lina\* Chirivi, y Yeimi Pulido, han sido como las inspiradoras del proceso, yo he acompañado pero realmente son ellas las de la idea y todo el proceso, maravilloso, en eso estoy enrolada totalmente, el tema de profesas, independiente del gestor principal, eso me parece transformacional para la consultoría en Colombia, en Colombia se los digo y puede ser hasta de talla internacional porque yo creo que pocas personas se han sentado con ese detalle a desarrollar lo que es un consultor y lo que es un facilitador. En el tema de Qdit, pues obviamente la plataforma de medición de clima es una cosa maravillosa y le abono todo ese manejo que ellos le hacen y en consultoría es que hay una serie de saberes tan valiosos en cada persona, que estar con cada uno es un mundo, es un regalo, y se transforman en cada proceso, uno no los ve iguales, nosotros no somos iguales en todos los procesos, entonces ir de acompañante yo me lo disfruto igual que ir de gestora porque hacer logística me gusta, e ir a hacer facilitación me gusta.

Ok, podrías describirnos una situación en la que te hayas apoyado en el lenguaje de la organización para crear una relación con un cliente.

M: Yo creo que lo que llevo en la organización hace un año, ha sido una transformación en mi palabra porque ya el acompañamiento es de transformación organizacional, ya no hay otra frase, si ustedes me preguntan cuál utilizaba antes ya no me acuerdo (risas), ya yo hablo siempre de

transformación organizacional, de transformación de la conversación, de la visión creadora, de cuáles son sus posibilidades, entonces eso cambia uno la comunicación y el vocabulario.

E3: ¿Y qué has logrado transmitirle a los clientes utilizando ese lenguaje?

M: Una actitud muy positiva, ósea, lo que ellos ven es que aunque el cliente tiene conciencia de que tiene una necesidad a veces está como con dudas de si lo puede lograr y esa conversación, es de si, si lo puedes lograr, también he logrado con esa conversación que se tome conciencia de que es un proceso no son acciones, es que yo creo que es mi mayor reto cuando estoy en eso, mi mayor reto en el último año al acompañar las organizaciones, es ponerles de presente que no es una intervención única, que con mucho gusto se la hago, pero que así no es como él va a lograr transformar los resultados, ni la conversación, ni la realidad de su organización.

E3: ¿Y ahora podrías contarnos una situación en específico que sea externa a lo laboral en la cual se haya visto reflejado este lenguaje y la filosofía de la organización en tu día a día? Se haya visto reflejado ahí.

M: Con mi familia (risas).

E3: ¿Y cómo?

M: Bueno, yo soy la hermana mayor y soy la interlocutora de mi papá en todos los temas de la familia, mi papá es una persona muy linda pero muy firme, muy estricto, pero yo tengo la dulzura para poderlo oír, interpretarlo y hablarle a los demás miembros, entonces tengo que estar, estos días me escuché diciéndole a mi hermana, mira tú tranquila, vamos a trabajar una conversación (risas), vamos a transformar nuestra palabra para construir y yo dile, uy estoy puro SCG (risas), sí eso fue esta semana no más.

E3: Ahora podrías mencionarnos una situación en la que hayas tenido que desempeñar un rol de líder para lograr un resultado en específico.

M: Pues yo creo que, desde que llegué a la organización en protección hace 23 años mi primer reto fue, a ver, no, mi vida laboral me ha dado la oportunidad de que el primer cargo que tuve que fue auxiliar de la justicia penal militar tuve que tener esas habilidades para poder hacer mi trabajo, entonces si ustedes quieren me devuelvo, porque desde que estaba en el colegio, fui scout, fui y participe en los encuentros de promoción juvenil, cursillos de cristiandad, todos implicaban liderazgo espiritual y social, entonces yo creo que, que puedo decir que mi vida en lo laboral y en lo social siempre ha involucrado eso. Es más, piénselo ustedes, fui la hermana mayor y eso también tiene una connotación, hoy yo, en las situaciones de mi hogar no las resuelven ellas sino venga María, Lucía\*, venga, eso termina que siendo casi un rol desde que uno nace, eso yo creo que lo asumo desde mi casa.

E2: Ok, perfecto, podrías describirnos una situación en la que el trabajo en equipo haya sido la clave para el éxito.

M: Yo les digo que no reconozco ningún trabajo que no tenga trabajo en equipo, ninguno, porque les voy a decir, hasta como abogada cuando montaba mis procesos, mis profesores, el consultorio jurídico, siempre buscaba un referente, o sea pocas cosas en la vida se logran sin que yo considere que soy parte de un equipo.

E2: Ok, podrías darnos un ejemplo de alguna situación...

M: ¿De qué se valide que yo trabajo en equipo?

E2: Exactamente.

M: Mira, si empecé como coordinadora de un grupo comercial de 70 personas y terminé siendo la directora nacional de capacitación de 1380 personas, eso es ejemplo y no lo hubiera llegado a hacer sin, sin ser equipo con cada una de las personas con las que estuve y que hoy después de

no estar interna, sino que soy externa para poder seguir siendo un generador de valor maravillosa.

E2: ¿Y podrías decirme cuál fue el rol de esos miembros de tu equipo?

M: Ellos tenían diferentes roles porque en el cargo habían, interacción con procesos operativos, administrativos y comerciales, entonces tenían roles operativos en el sector financiero, rol administrativo, jefe de talento humano, el de servicios administrativos, el de sistemas, el de jurídica, todas las áreas de la organización.

E2. ¿Y qué fue lo que les permitió como equipo obtener el éxito?

M: En la organización, hay proceso y procedimiento muy claramente definidos. Y esto, y la adherencia a estos procesos y procedimientos nos permitía interactuar teniendo claros los insumos y los resultados de los que cada uno era responsable.

E2: Ok, ¿Podrías describirnos una experiencia laboral específica en la que se haya visto reflejado tu compromiso con la organización?, con SCG.

M: Es que realmente todas las actividades que se hacen (risas) es que ahí me quedaría en que no sé cuál, todas las he disfrutado, la he gozado, Bretano, imagínense que las de Bretano yo no estuve, no como facilitadora, pero sí estuve como observadora y me encantó, me encantó el de Bretano, ¿Cuál otro? Les voy a decir otros así que me hayan, con el banco agrario hubo unos que también me gustaron mucho, es que todos realmente tienen unos valores especiales, osea que, tengo el de Bretano y algunos de los que podrían decirse que fueron muy valiosos en los que yo participé por el impacto social, desde el banco agrario, por el impacto social. Davivienda, es que miren, todos tienen una, cada, son unos retos de tal magnitud que eso son maravillosos.

E2: Ya, y finalmente, ¿Podrías contarnos acerca de una experiencia laboral en la que se haya visto evidenciado tu interés social por la transformación del país?



M: Acuérdate, asesora temática de una campaña política.

E2: ¡Muchísimas gracias!

M: ¡Muchísimas gracias que les vaya muy bien!

### **Final entrevista**

### **Transcripción entrevista 3**

#### **Entrevistado: Consultor-Director General. (I)**

**E1: Samantha Leal Peña**

**E2: Laura Paniagua**

**E3: Daniel Palacio Medina**

E1: Entonces ¿Qué cargo tienes tú en SCG?

I: Director General

E1: ¿Hace cuánto trabajas aquí?

I: Como 13 años.

E1: Ok, ¿Hace cuánto desempeñas ese cargo?

I: Hace 7 u 8 años

E1: ¿Has tenido algún cargo diferente en la organización?

I: Sí.

E3: ¿Cuál?

I: Pues además de consultor Gerente administrativo y financiero.

E3: Ok, ¿Has desempeñado el cargo que tienes actualmente en otras organizaciones?

I: No.

E3: Ok, ¿En qué momento tomaste la decisión de ser consultor?

I: Antes de salir de la Universidad, como en octavo semestre.

E3: ¿Qué habilidades identificaste en ti para desempeñarte como consultor?

I: ¿Qué habilidades? capacidad de relación, que era bueno para hablar en público, creo, si soy bueno para hablar, para crear conversaciones, eso fue lo que identifiqué, que era bueno para eso y creativo, muy creativo, conectaba ideas fácilmente o conecto ideas fácilmente.

E2: Ahora ¿podrías contarme cómo es tu entorno familiar y social?

I: Sé más específica en la pregunta. No entiendo la pregunta.

E1: ¿Cómo las podrías describir?

I: Un ejemplo.

E1: Pues es buena, mala, cómo se relacionan.

E2: ¿Cómo se conforma, por quién está conformado?

I: Tengo 5 hijos, estoy casado, vivimos digamos en familia, pienso que soy un tipo más como de familia, me gusta estar más con los niños y en casa que digamos estar haciendo cosas por fuera, me gusta disfrutar de mi casa y de los niños.

E2: Ok ¿y tú entorno social?

I: Mi entorno social, creo que yo soy un tipo como de parche, como de amigos pero no es como que los fines de semana esté haciendo planes con la gente, no. Solamente soy como (...) no es como amiguero pero sí sociable en general, digamos en general en el día a día, los fines de

semana me gusta estar más como con los niños y con Paula\*. Me gusta hacer cosas en la casa, como invitar gente y compartir, no tengo muchos amigos pero pienso que tengo buenos amigos, soy muy amigo de la gente, creo que de mucha gente en el trabajo, tanto gente de la oficina como gente clientes, hacemos buena relación. Creo que soy un tipo de relaciones más bien como fuertes en general y en ocasiones tal vez como de amores y odios con algunas personas. No como que yo cargue bronca con alguien pero siento que a veces como con algunas personas la cosa no, no sé cómo explicarlo, les caigo muy bien y todo esto y me aman o a veces gente que digamos sale de la compañía y no sale bien, pensando que le debo algo en el sentido de (...) qué se yo.

E2: Por favor describe cómo es la relación con tus compañeros de trabajo.

I: Yo creo que son como son las relaciones (risas) digo hay de todo ¿no? y también depende de los momentos. En las coyunturas a veces son más estresables en algunos momentos sobre todo cuando tenemos presión de resultados, pero también en algunos momentos es familiar en el sentido de que no hay unas jerarquías y eso, y soy un tipo en las relaciones seguramente de trabajo como que empuja mucho hacia el logro, eso, entonces creo que en algunos círculos son más cercanos que en otros ¿sí?

E2: ¿Qué hacen tus compañeros de trabajo para que la relación se dé de esa manera?

I: Yo no sé si la gente haga algo para que la relación sea de esa manera, digo no puedo hablar por lo que la gente hace, puedo hablar por lo que yo interpreto ¿sí? o sea por mí. Así que no puedo hablar de que ellos son de alguna manera sino yo cómo soy en relación con ellos y pienso que cuando yo no veo compromiso 100% según yo soy tal vez muy exigente en eso. Por ejemplo, ahorita estaba pensando son casi las 9 de la mañana y hay gente que no ha llegado y podemos estar frescos pero pienso que no está bien, esa idea me ha estado dando vueltas esta semana que

he llegado temprano. Yo no soy un tipo que molesta por el horario pero ¿de cogerlo de parche? no sé y más en un momento como en el que estamos, así que hay que tomar decisiones con ellos.

E2: ¿Tú crees que podrías hacer algo diferente en relación con tus compañeros?

I: Seguro sí, pienso que varias cosas, uno es, tiene que ver con la claridad, lo que espero de ellos y las reglas de juego, la relación conmigo y la relación con el trabajo. De alguna manera, como claridad en términos de la relación y la ¿qué fue lo que dije? la relación de lo que espero con respecto al trabajo y la relación conmigo, las reglas de juego eso es un poco como el tema. El otro tema que pienso es, seguramente, yo creo yo también estoy aprendiendo a liderar esto, por eso insisto que esto no es como una (...) yo estoy aprendiendo a liderar esto de alguna manera también.

E2: Ok, ahora por favor descríbeme una situación en la que tus relaciones sociales te hayan permitido tener éxito.

I: Yo creo que acá momento a momento mis relaciones sociales me permiten tener éxito ¿sí?

E2: Y ¿una situación específica?

I: Digamos todos los días sucede ¿sí? Todos los días sucede que un cliente llama y te dice “oiga hermano mire, hablé con tal persona y están buscando esto, llame a esta persona” así. Digamos eso es el pan de cada día o una manera en la que yo vivo, ayer estábamos acá sentados con un tipo del fondo de inversiones de Medellín, etc., etc., eso pasa todos los días. Pero hoy particularmente, por ejemplo, entiendo que nos acaban de asignar un negocio nuevo con unos clientes y creo que tiene que ver con la relación ¿sí? esa relación que nos permite entender mejor que nadie tal vez qué necesita nuestro cliente y cómo sorprenderlo ¿sí? yo creo que si hablamos de competencias el tema de la relación desde un punto de vista de intimidad, no es relación, creo

que tiene que ver con la intimidad ¿sí? una intimidad que permite conocer qué necesita la persona y qué necesita la organización ¿listo?

E2: Cuéntame por favor qué tipo de valores o características son fundamentales para que tú puedas establecer una relación con otra persona o con otro cliente.

I: (silencio) ¿Me puedes repetir por favor?

E2: Me dices por favor qué tipo de valores o características son fundamentales para que tú puedas establecer una relación con otra persona o con otro cliente.

I: (silencio) No sé, ¿buena onda?, digamos carisma ese es un tema con el que yo me identifico, transparencia y apertura ¿sí? no sé si la palabra es como juventud, no es juventud, es como ser más innovador, más fresco y ¿sí? y por alguna razón, yo creo que conecto bien con las personas que tienen liderazgo en las organizaciones en general, no es como que sea siempre sino que en general, no tengo ni idea por qué o bueno no tiene que ver con esta entrevista, pero conecto bien con la gente que tiene liderazgo ¿sí? entonces como que hacemos (...) no sé si sea una relación más íntima, en algunos casos sí, pero conecto tengo un feeling.

E2: Ok, ahora por favor cuéntame una situación en la que dichos valores y características se puedan evidenciar en ti.

(Suena celular)

I: ¿Podemos hacer una pausa?

E2: Sí.

I: Yo creo que lo más evidente es en las, digamos como en las intervenciones, en los entrenamientos y en la facilitación de talleres, es como lo más evidente, digamos ese tipo de características en lo relacional ¿sí?

E2: Ok.

I: Como conectar con la gente, escuchar, hay ciertas cosas.

E2: Ok, ahora descríbeme una situación en la que dichos valores o características se hayan evidenciado en relación con un cliente.

I: En los talleres.

E1: ¿Y un cliente?

I: Pues, creo que eso en general sucede con los talleres ¿no?, no todas las veces, digamos hay situaciones donde la cosa es fatal ¿sí? pero es como el 1% no es lo habitual, de hecho casi no sucede, bueno me ha sucedido dos veces muy fuerte, lo contrario con una empresa que se llama seguros confianza, no hubo confianza nunca (risas) y con Bancoomeva.

E2: ¿Cuál fue tu rol en esa situación?

I: En ambos estaba digamos como ejecutando el proyecto y no.

E2: Y ¿cuál fue el rol del cliente en esa situación?

I: De cliente, ¿cómo rol de cliente? O sea el rol de cliente es rol de cliente.

E1: ¿Qué posición tomó el cliente digamos?

I: ¿Qué postura tenía?

E1: Aja.

I: En el de seguros confianza demasiado, yo creo que en ambos temas demasiado control, demasiado control y creo que nunca conectamos con las expectativas, digamos que algo que pienso que es clave en consultoría es que, de alguna manera en la relación, hay una relación de confianza que tenemos que crear ¿sí? yo no voy a hablar por los clientes ahora mismo, voy a hablar por mí, ¿sí? nuevamente no puedo decir que los clientes hicieron algo bueno o malo, independientemente de que a mí en lo personal me parezca lo que sea, pienso que nosotros, yo en particular no estuvimos enrolando al cliente y ese enrolamiento ni creamos una buena relación,

ni fuimos lo suficientemente claros con ellos en términos de juego ¿sí?, ejemplo, la regla de juego es, yo estoy a cargo, si tú me estás llamando para esto, yo estoy a cargo, no tu... yo estoy a cargo y requiero tu confianza total para que esto funcione para ti, hoy me leí un artículo muy chévere... si tú quieres hacer que yo sea una fábrica que te entregue lo que tu estas pidiendo, de pronto no soy yo! eso es un tema, y el otro tema es de alguna manera unas reglas del juego sobre los resultados y la expectativa del cliente, si es no está muy claro y alineado pues claro que vamos a estar en problemas todo el tiempo.

E2: hablando de resultados, ¿qué resultados obtuviste en esa situación?

I: En las dos negativas, estamos hablando de las dos contrarias.

E2: Sí

I: No relación, no cliente. En ambos casos tanto con Seguros Confianza hicimos una única intervención y yo creo que el presidente termino odiándome y yo a él seguramente, yo creo que no hice muy buen trabajo, ósea es el presidente de la organización por la razón que sea, pero no hubo química, no hay relación , y ahora con Bancoomeva lo mismo, creo que al final del día digamos más en el caso de bancoomeva que el otro sentimos que estamos perdiendo y algo en lo que estamos ahora es entendiendo creo que a los trancazos con esos casos es que queremos ser muy claros en las reglas de juego y adicionalmente que sea una relación ganar - ganar, en el tema de bancoomeva, no hay relación y nosotros perdimos plata, mucho dinero y con compensar estamos más o menos así, perdiendo dinero todos los días.

E3: Ahora cambiando un poco el chip, nos podrías una situación en la que hayas logrado abrir una oportunidad con un cliente.

I: ¿Una memorable?

E3: Sí

I: Lo que pasa es que son muy confidenciales.

E3: No tienes que decir el nombre del cliente

I: Con una entidad gubernamental, yo creo que con un par de entidades gubernamentales con las que a partir de una conversación logramos apoyar una posibilidad donde su rol tiene un impacto nacional. En ambos el parámetro es ese SCG contar el caso. Este tipo tiene una responsabilidad nacional, el impacto es a muchísima gente de muchísimo nivel y puede ver su rol en la entidad de una manera que no la había visto antes y es como si el tipo le bajara... ¿ustedes han tenido como una revelación? ¿Una epifanía? nunca en la vida, esas caras. Ahora ver esa cara con un tipo que tiene un impacto nacional es fenomenal.

E3: Y ahora podrías describir cómo fue el proceso para lograr la apertura de la oportunidad con ese cliente

I: No sé cómo se dio el proceso, si se lo que estamos haciendo y tiene que ver con toda esta idea de tecnología o de conversación SCG y es nosotros estamos parados todo el tiempo en esta idea de no sé qué no se, dado que no sé qué no se, hacemos preguntas básicas y cuestionamos y empujamos y estamos viendo donde nadie más está viendo. Yo creo que yo me invento como esa idea de que estamos viendo donde nadie más está viendo, entonces eso un poco como el juego.

E3: Y en esta situación específica con el cliente ¿qué hiciste tú para identificar la necesidad que la tenía?

I: Nuevamente, empujar más allá del... yo no creo que sea como cuestionar si no es como que estoy indagando todo el tiempo, y haciendo las preguntas que tal vez nadie le hace o tal vez viendo el concepto como nadie lo hace, ahora mismo estuvimos hace poco en una empresa. Sé que vamos a trabajar con ellos el próximo año y está bueno pero perdimos la oportunidad para apoyarlos en el cierre comercial de este año, y yo creo que hubiera sido genial, pero en toda esa



mirada, digamos que no funciona cuando el cliente está... ah! yo ya sé, yo ya sé lo que usted me está diciendo, tal vez yo no le hice la pregunta íntima de si ya sabes por qué el resultado no se está dando, así de simple. Si ya sabes por qué no, no es una pregunta que a los cliente les gusta que les hagan pero eventualmente hay que hacerla, eventualmente yo soy el tipo de las preguntas incómodas ¿sí?, no me gusta mucho que me las hagan tal vez a mí a veces pero esta bueno, ahí hay mucho valor.

E3: Volviendo a esta situación específica con la entidad gubernamental ¿cómo preparaste tú la reunión con el cliente?

I: Yo no sé si haya algo así como preparación nuevamente, digamos como una cosa puntual, yo creo que tiene que ver con todo el proceso que estamos haciendo y si quieres hablar del proceso es más o menos que nosotros tenemos unas reunión para tratar de entender el contexto del negocio y el contexto de negocio sale como un gran reto que tenemos, eso es como el siguiente paso y una vez entendido ese reto, nosotros diseñamos una idea y sobre esa idea diseñamos una estrategia y eso lo presentamos y estamos enrolando al cliente en esa idea, basado en lo que estamos entendido que es el tema que está viviendo entonces cuando llegamos a la reunión para hablar con él hay una cantidad de cosas que mire... hablamos con su gente y paso esto, estuvimos también con usted, hicimos esto de clima, lo que sea que sea, y estamos viendo esto. ahora, esto en su contexto qué significa? ejemplo, no es como que él cima salió el 90, hay genial están todos bien, nosotros no estamos en esa conversación, estamos en usted que requiere dentro de los retos de su negocio y esto que le dice de lo que requiere, punto, entonces estamos con en ese juego, y yo creo que una... ah! esto es importante, tal vez lo más importante de todo, no estoy diciendo que todo el tiempo lo logre o lo logremos y no sé cómo funcione para los demás, funciona para mí, yo quiero estar escuchando que tiene Dios para decir, eso es así, yo a veces no tengo la idea

de lo que estoy entendiendo y estoy como ¿ah?, así como entendiendo, cuál es la idea que quiere el señor en esto. No digo que todo el tiempo lo logre, tal vez muy poco, pero si hay algo que funciona es como ese momento de... por ejemplo hay unas reuniones de junta o de planeación, eso es una vaina muy jodida, porque hay cosas por debajo, porque la emoción de la gente, por lo que sea... compleja, o porque no vemos por donde y yo estoy como entendiendo... Señor, ¿qué tienes para decir acá? no es como que cierras los ojos y... podría ser pero no lo he hecho, pero estoy como con una idea acá.

E3: Y si recordamos el momento específico de la reunión con el cliente ¿qué pasó específicamente?

I: Estaban enredados y no podían ver por qué no funciona, y nosotros les estamos ayudando a ver por qué no funciona.

E3: ¿Qué hiciste tú?

I: Ayudarles a ver por qué no funciona y ayudarles a ver es tirar la pelota para un lado de la cancha de juego donde no han ido, es un poco lo que yo llamo que tienes tu para decir, ejemplo, en este caso puntual, están implementando un modelo y entonces ejemplo yo les dije... ¿oiga hicieron equipo de proyecto? y el equipo de proyecto hizo una matriz de que tenía que implementar que tenían que hacer para intervención del modelo y el tipo contesta, pues claro hay alguien que está encargado de eso, no, no, no. ¿Hicieron equipo, se reunieron, hicieron la matriz, cuales son los factores que implícitos del proyecto, como eso se ve en una hoja de ruta?, no pues hay una intervención que la hizo alguien, no, no, no. otra vez ¿se reunieron? no. listo, pero es que nosotros contratamos a un consultor para... ¿hicieron esto? no, listo. Esto hay que hacerlo, punto, ¿quiere salir de esto? y más o menos fue así la reunión.

E3: Ahora pasando a otro tema, podrías describirnos una situación en la que no haya sido fácil identificar la necesidad que tenía un cliente.

I: En todas, no está fácil, ahora estoy en un proceso de planeación estratégica con una compañía y hemos definido algo pero yo me quedo dando vueltas sobre una idea y es que no todos lo que están claros, pero reiterativamente hace mes y medio estuvimos que sí, que está claro, y en todas las conversaciones con el presidente hasta que en últimas llega y dice... yo no sé lo que usted me quería decir, en últimas... dimos la vuelta, no sé cómo van a salir pero hay muchas cosas ahí metidas que no sabemos.

E3: Y ¿cómo lograste identificar la necesidad que tenía el cliente en esta situación?

I: Por que los resultados no se están dando, así de sencillo.

E3: ¿Con que personas tuviste que relacionarte para identificar esa necesidad?

I: He hablado con el presidente, sus vicepresidentes básicamente.

E3: ¿Qué mecanismos tienes tú para comunicarte con el cliente?

I: El celular, habló con ellos y tengo reuniones con ellos y entonces estamos rebotando ideas, incluso si estamos rebotando ideas es más o menos... digo como que a mí se me ocurre algo y ya, y llamo a las personas del equipo y les digo, oiga estoy pensando en esta vaina y me di cuenta de esto cuando lo hice, ¿usted qué piensa? y empezamos a rebotar ideas.

E3: Y ¿qué objetivo tienes tú al comunicarte con un cliente?

I: Apoyarlo a ver algo que no ha visto, donde hay una posibilidad.

E3: Podrías describirnos una situación en la que hayas logrado cumplir con ese objetivo

I: Esta misma que acabo de contar, un mes tirando la bola hasta que uy!, sabe que si hay que hacer una revisión de esto, de los que, listo.

E1: Bueno, ahora podrías describirnos tu mayor logro en el ámbito laboral.

I: Es que yo no lo veo como mayor.

E1: Bueno, uno importante, relevante.

I: No ha ocurrido ahora mismo.

E1: Durante los últimos cinco años no ha ocurrido un logro grande...

I: No, creo que estamos en el momento, si han ocurrido, pero creo que estamos en el momento, ahora mismo, estamos en el momento en que si sacamos esto adelante y pasamos esta tormentica, ese sería el logro.

E1: Pero no tienes una situación, algo puntual, que haya pasado que para ti haya sido destacable.

I: Si ha habido, vuelvo y digo...

E1: Bueno, quiero me lo cuentes.

I: Creo que uno, es el tema de la medición de clima de la secretaria de educación, ese es un referente.

E1: ¿Cuál fue tu rol en esa situación?

I: Yo estuve de alguna manera pues, dirigiendo la compañía en ese proceso, no estuve como en el proyecto, yo lo vendí, estaba muy cercano al secretario de educación y a su equipo directivo en ese proceso, así que estar con él y dar esto, fue como wao.

E1: ¿Hubo alguien más involucrado en la obtención de este resultado?

I: Si, todo el equipo, de treinta y pico personas...

E1: ¿Y cuál fue el rol de esas personas?

I: Director del proyecto, coordinaciones del medio, consultores entregando resultados, consultores midiendo, gente en la oficina logística, todo alrededor de esto, un proyecto súper bonito también por eso, porque todos estábamos metidos en esto.

E1: ¿Por qué consideras que este ha sido un logro importante en el ámbito profesional?

I: Porque nadie lo ha hecho antes.

E1: Ok, ¿Y qué hiciste para alcanzarlo?

I: Hacerlo, no hay nada más como que haya que hacer.

E1: ¿Alguna acción para alcanzarlo?

I: Hacerlo. O sea, compromiso 100%, es decir, voy a ponerlo de esta manera, es como qué, voy a ponértelo de esta forma, primera medición de esas, el secretario de educación lo que estaba diciéndonos cuando presentamos el proyecto: uno, no le va a ir nadie a eso, así que no va a pasar, dos, eso no se puede hacer en el tiempo que usted dice, ni con el recurso que usted dice así que usted no me venga a pedir más plata por eso, porque aquí todos quieren pedir más dinero, así que tres de entrada, y cuatro, esto no va a servir para un carajo, no va a cambiar y las cuatro cosas sucedieron, digo, pues no sucedieron así, las pasamos, entonces es una cosa muy buena.

E2: Ok, ahora por favor descríbeme una situación en la que hayas tenido que adaptarte a un contexto que para ti representaba una dificultad.

I: Hablar en público.

E2: Ok, ¿Qué hiciste en esa situación?

I: Voy a ponerlo de esta manera, digo, momento a momento, yo creo que hay cosas grandes y pequeñas y perdón por no ser tan específico, sino que creo en general está sucediendo como cosas tan puntuales como estas, ¿Si? A pesar de que creo que soy un buen tipo de buenas relaciones, de que nada me va a intimidar, eventualmente tampoco es que sea, sea el alma de la fiesta, ejemplo, hay entrenamientos, sobre todo los de transformación donde tienes 100 personas en un auditorio y esos cinco segundos de antes de, de, tomar el control del barco y del micrófono porque la gente está ahí sentada esperando a que alguien hable, así que va a entrar el entrenador, en esa forma, eso es como, como digo, yo tengo que ser quien tenga que ser para que esta gente

esté ahí creando lo que tengan que crear para sus líderes.

E2: ¿Cuáles fueron los recursos que tú utilizaste en dicha situación?

I: Uno olvidarme de mí, es decir, estar de servicio a esa gente y al propósito, nuevamente, qué quiere dios que suceda, y, y divertirme, escuchar, confrontar, retar, apoyarlos a ver algo que no han visto, ser innovación, ¿No? Eso es un poco como el ejemplo. Apoyarles a entender muy claramente el tema, a crear una conversación de valor con ellos.

E3: Ok, ahora podrías describir una situación específica en la que te hayas apoyado en una situación de negocio diferente a la de consultoría para lograr un resultado.

I: Todo el tiempo lo estamos haciendo ahora, por ejemplo, con Qdit ahora nos estamos apoyando en las plataformas para la medición de clima, con Mprende nos estamos apoyando en los contactos para abrir relacionamiento, ese tipo de cosas.

E3: Podrías describir algunas situaciones o alguna situación en la que te hayas apoyado en el lenguaje de la organización para crear una relación con un cliente.

I: Todo el tiempo, ayer por ejemplo, estábamos vendiendo un proceso de fortalecimiento de habilidades comerciales y la forma como lo vendemos es, vamos a hablar de física cuántica aplicada a los negocios, la gente es como ¿Qué?

E3: ¿Y qué has logrado transmitirle a los clientes utilizando este lenguaje?

I: Sorpresa, confusión, admiración, reto e innovación, como que es diferente, novedad e incredulidad, la gente dice no, no esto no se puede, entonces ahí sacamos como bueno, está bien, con estas empresitas, esta gente, estos cargos en el gobierno, que villanos, no así pero bueno.

E3: Y ahora podrías describirnos una situación externa a lo laboral en la que se haya visto reflejado el lenguaje y la filosofía de SCG.

I: Um, tampoco tengo una situación digo, y nuevamente perdón lo poco específico, yo creo que

yo nado en esta agua siete por veinticuatro no quiere decir que sea perfecto en esto, yo todo el tiempo tengo una postura, soy un ser humano y como ser humano hay momentos donde estoy molesto, no veo cosas, estoy emputado, estoy triste, estoy retado, confrontado, o estoy perdido. Así que no es como que todo, pero 7x24 estoy en esta agua, voy a ponerlo de esta manera, hoy estoy acá con Carlos\* José y el contexto de la situación es, el niño está en la casa por estar en su semana de receso, Paula\* entregada, se vuelve un bollo para mí el tema es crear una posibilidad y entonces tenemos el día de papá e hijo, Carlos\* vamos a crearlo ya, ¿Si?, podía haber como unos problemas y todo esto, seguro también me quedo en eso, no estoy diciendo que sea perfecto nuevamente, solamente que esta agua es más familiar, ahora, paréntesis, estoy entrando en unas agua que no conozco, también, eso es una cosa jodida. No las entiendo ahora mismo y no entiendo mi papel en las aguas.

E3: Podrías describirnos una situación en la que el trabajo en equipo haya sido la clave para el éxito.

I: Secretaría de educación, es el proyecto insignia, 30, 40 personas metidas en un tema, sincronizados, en corto tiempo haciendo que funcionara, esta proyecto fue impecable, Carlos\* Humberto, Alvaro\* Garzón, Andrea y la gente que estuvo en ese proyecto fue impecable.

E3: Perfecto, y ahora podrías hacer referencia a una experiencia laboral específica en la que se haya visto reflejado tu compromiso con esta organización.

I: Tal vez también puede ser secretaria de educación, para seguir con el ejemplo, yo estuve parado porque eso se hiciera por un año y medio, todo el tiempo trabajando con la gente y enrolando.

E3: Perfecto y ya la última pregunta, podrías contarnos acerca de una experiencia laboral en la que se haya visto reflejado tu interés social por la transformación el país.

I: No hay una, no hay un momento, no es como que tenga un experiencia, creo estamos parados acá por esa razón, no digo que lo hagamos todo el tiempo nuevamente, como que todo puede ser que estemos muy perdidos, ¿Si?, pero no creo que haya posibilidad y creo que este el momento puntual, creo que tenemos líderes que no funcionan en este país, ¿Ustedes confían en el presidente y esta gente? No, entonces tenemos líderes en los que no confiamos, ni gubernamentales, ni empresariales y ¿Confían en Sarmiento? Del Banco Aval, ¿Confían en los banqueros?, Bien. Ni organizacionales, ni políticos, tenemos líderes en los que confiamos. Bien. ¿Ustedes confían en que el sistema financiero está hecho para apoyar? Los sistemas financieros, ni salud, ni nada. ¡¿Entonces qué clase porquería de país tenemos?! ¿Bien? Entonces eso es una razón, vivimos, yo creo que ser Colombiano es como vivir en el no confiamos, esto es, pero no pasa nada, unos manes en una carpa en la plaza de Bolívar, ya, ¡Una chimba! Pero no está sucediendo nada trascendente, la otra semana nos clavan la reforma tributaria, ¿Si? Y todo esto para decir esto, particularmente nosotros hablamos como país de oportunidades, emprendimiento y eso es un cuentazo, ¡Un cuentazo! Aquí el sistema está hecho para que la gente no avance, no avance, este no es país de oportunidades realmente, no estamos peor que Venezuela, estamos mucho peor que Venezuela, mucho peor que todos los países, porque nos damos cuenta de la corrupción, así qué, ¿Por qué estoy parado acá? Realmente tal vez ni siquiera tiene que ver con consultoría y con eso, ¿Por qué estoy parado acá? Realmente por eso. El martes vamos a ir a una cosa del Banco Colombia, yo no sé cómo vaya a salir pero tal vez me gustaría decirle en la cara a las 2000 personas que están allá, oigan me llegó este mensaje del Banco Colombia hace 3 meses apoyando el emprendimiento, ¡Ha sido imposible comunicarme con su gente!, ¡Así que dejen de hablar mierda!, Empecemos por ahí, ¡Gracias no tengo nada más que decirles! Todos ustedes son unos mediocres, ya sé tienen dinero en sus cuentas, han logrado el



país, pero miren el país que tenemos, ahora bien, la buena noticia es que ustedes tienen la responsabilidad de crear algo que funcione y pueden condenarme a mí y despedirme por esto, me vale cinco igual, llamen a todos sus amigos que no me vuelvan a contratar, genial, cojo mis chinos vendo mi casa y me voy a otro país, no me importa, pero esta gente no, ¿Me entienden? No funciona esta mierda, por eso estoy parado acá, por eso compramos Mprende, pero el tema es el sueño de esa organización, realmente todo esto apoya el emprendimiento en Colombia, es como decir, donde no hay oportunidad, ser un milagro para otros, no por nosotros, porque Dios así lo quiere tal vez, ser un milagro para la gente, no está cosa que vivimos, eso es realmente lo que me mueve a mí.

E: Muchas gracias Jaime\*.

I: A ustedes.

## **Final Entrevista**

### **Transcripción Entrevista 4**

**Entrevistado: Consultor. (J)**

**E1: Laura Catalina Paniagua**

**E2: Daniel Camilo Palacio Medina**

**E3: Samantha Leal Peña**

E3: ¿Qué cargo tienes tú en SCG?

J: Consultor.

E3: ¿Hace cuánto trabajas aquí?

J: Cuatro años.

E3: ¿Hace cuánto desempeñas ese cargo?

J: Cuatro años.

E3: ¿Has desempeñado un cargo diferente en SCG?

J: Pues he tenido roles, he estado dirigiendo la unidad de medición, y ahorita soy responsable del convenio con Compensar, soy el que maneja la relación, pero mi rol siempre ha sido consultor.

E3: ¿Has desempeñado el cargo de consultor en alguna otra organización?

J: Si.

E3: Si, ¿En cuáles?

J: En I4 y en, no me acuerdo (risas), no no me acuerdo.

E3: ¿Bueno y en esas por cuánto tiempo?

J: En uno estuve 1 año y en el otro estuve 6 meses.

E3: Ok, ¿En qué momento tomaste la decisión de volverte consultor?

J: Un año después de que nace mi hija.

E3: ¿Qué habilidad identificaste en ti para desempeñarte como consultor?

J: Más que como consultor fue una habilidad en facilitación. Para dar contexto al tema, yo vengo del mundo corporativo, trabajé en telefónica por 14 años, donde aprendí a ser facilitador, o sea me formé allá, SCG me forma, o sea yo fui cliente de SCG, Jaime\* nos formó en varios procesos y me he formado adicionalmente con otras dos o tres empresas reconocidas en temas de facilitación y tenía una compañía de 2500 empleados para jugar, entonces hice más de 700 talleres al interior de telefónica, entonces vi que tenía esta competencia desarrollada y más que salir a ser consultor, de alguna manera es más un tema de facilitación que si son dos cosas

distintas, el rol como consultor siempre ha estado, pero el consultor yo creo que hace 2 años estoy ejerciendo realmente el rol de consultoría, el resto ha sido facilitación de procesos, liderazgo, trabajo en equipo, porque si creo que eso es importante que lo diferencien dentro del proceso.

E1: Ahora por favor, cuéntame cómo es tu entorno social y familiar.

J: Ustedes se van a reír pero, tengo una relación hace 14 años de la cual tengo una hija que se llama María José, pero ella vive con su mamá, Mariajo vive con su mamá en su casa que la compramos, y mi mamá vive conmigo, es decir, ella vive en una casa y yo vivo en otra. Pero somos pareja, es una relación moderna, no es normal. (Risas) Y somos pareja hace 14 años pero de alguna manera han sido como las condiciones del tema, pero por ejemplo, el rol de papá eso full time, Mariajo sale de la casa, yo normalmente voy la ayudo a arreglar, sale su casa, sale para el colegio, y del colegio llega a mi casa y mi mamá la recibe, hacemos tareas juntos, Cata llega por la noche, come, no sé qué, y vamos pa' la otra casa y se queda allá, algunas veces me quedo allá, pero extraño mucho mi cama entonces me devuelvo a mi casa (risas). Pero realmente mi círculo termina siendo, Cata, que es mi pareja, Mariajo, una niña de 7 años, mi mamá.

E1: Ok, ¿Y en cuanto al entorno social?

J: Entorno social, amigos pocos, compañeros del trabajo, pues lo de acá, en últimas pues creo que con los que normalmente comparto, son gente que han trabajado conmigo, Carlos\* Guillermo que hace parte del equipo y no sé todos, y la familia de Cata.

E1: Ok, ahora por favor descríbeme cómo es la relación con tus compañeros de trabajo.

J: Yo creo que es una buena relación, muy enfocados en lo que queremos hacer como organización, pero pues si algo me parece, es foco en el trabajo, o sea no somos como amigos, no, pues yo como lo veo, somos compañeros, si hay un vínculo más fuerte de pronto con Jaime\*

y con Paula\* como cabezas de la organización, creo que más allá de verlos como jefes son amigos.

E1: Ok, ¿Y qué hacen tus compañeros de trabajo para que la relación sea de esta manera?

J: Es que yo lo que creo es que cada uno anda en su cuenta, ¿Si? Cada uno como que anda de alguna manera el modelo de consultoría que se vive en esta organización, siento que cada uno tiene que salir a gestionar sus cosas para que de alguna manera entre dinero y suene la caja registradora, como yo lo veo, ¿Si? Es decir, dentro del modelo de compensación que está definido para ser consultor si tú no vendes, si tú no facilitas, nada, entonces creo que el modelo está muy definido para que cada quien trabaje por su lado a buscar y buscarse los diferentes clientes y los diferentes negocios, entonces si tú ves de alguna manera desbalanceado el tema muchas veces, porque Jaime\* es un gran vendedor, Carlos\* es un gran vendedor y después de Carlos\* de alguna manera soy yo, bueno alguna veces estoy por encima de Carlos\*, pero yo creo que somos los 3 los que estamos sosteniendo el negocio, en su mayoría Jaime\* por su capacidad de relacionamiento, Carlos\* es en últimas pues, muy cercano a Jaime\*, no sé, teniendo en cuenta como forma de ser, pero siento que cada uno de alguna manera puja por lo suyo y nos alineamos, creo que un trabajo como equipo, es importante acá, pero el modelo financiero, es como mi percepción, creo que contribuye para que eso sea distinto, o sea que cada uno sepa a donde tiene que ir.

E1: Ok, ¿Y qué haces tú para que sea de esa manera, esa relación?

J: Yo creo que soy una persona que, 1 siempre está dispuesta a ayudar y colaborarle a la gente, ¿Si? Pero al que quiere, al que quiere, de alguna manera estoy ayudando encima, jalonar gente de decirles, venga vamos, no, yo no sirvo pa' eso, si hay un interés genuino de querer atender ese tema, pues quien debería de mostrarles eso, uno de alguna manera llega y camine conmigo yo le

enseño y par reuniones, hagamos plan canguro y entienda cómo es el tema. Pero pues si en últimas creo que quien llega a este negocio tiene que tener un conocimiento basado en la experiencia. Es decir, este rol de consultor no es pa' todo el mundo. Es decir, gente que ha tenido experiencia en el mundo corporativo y vio una posibilidad de, como lo veo yo, de independencia entre comillas y un poco calidad de vida, entre comillas, es decir, manejo de horarios, no cumplir horarios, yo aquí no tengo un horario de entrada, un horario de salida, yo gestiono mi tiempo, yo gestiono mi agenda. En últimas si con el fin de poder como ayudar a la gente en lo que necesite, yo creo que normalmente cuando la gente requiere ayuda acá al interior pues nada, yo ayudo.

E1: ¿Tú crees que podrías hacer algo diferente en relación a tus compañeros de trabajo?

J: Hacer algo diferente, si, si normalmente sí.

E1: ¿Qué harías?

J: ¿Qué podríamos hacer? No sé, de pronto hay algo que yo creo que genera un poco la diferencia y yo creo que tiene que ver como con compartir conocimiento, como, compartir buenas prácticas, qué funciona y qué no, normalmente lo hacemos, hay veces en las reuniones que damos cuenta, por ejemplo, algo que pasó, Pablo\* tuvo que montar todo un proceso de despliegue y fortalecimiento de valores en una organización y casi no lo monta, cuando nos sentamos a hablar él y yo, pues mk, yo lo hice en telefónica y yo lo tengo ya montado y me dice no, no caí en cuenta de decirte, ¿Si? Es algo que sucede, ustedes ya saben.

E1: Ahora por favor, descríbeme una situación en la que tus relaciones sociales te hayan permitido tener el éxito.

J: Hay varias de por sí, estoy convencido de que este mundo gira con base en las relaciones, es decir, yo de alguna manera podría afirmar que lo que mi gestión comercial va más enfocada a generar vínculos con la gente que una relación comercial, por ejemplo Convoca, con el equipo de

Convoca que estamos haciendo todo el proceso de liderazgo, existe un vínculo, existe una relación, ¿Si? Entonces pues no solamente es el tema del taller si no que ahí estamos involucrados de baby showers, se casó, se murió, vamos a hacer un almuerzo de equipo, hay muchas cosas adicionales y así hay varias organizaciones que funcionan de esa manera, entonces creo que hay una habilidad muy fuerte de generar un vínculo, tiene que ver un poco con que pase algo al interior de la compañía, que creo que es un diferenciador grande a nivel de consultoría, es decir, el dinero es una consecuencia de, pero yo no voy por el dinero, yo sé que eso va a pasar, pero cuando la relación está tan consolidada, creo que la primera opción somos, o personalmente soy yo, ni siquiera es SCG muchas veces, es Alvaro\* a quien llaman a hacer las cosas.

E1: ¿Qué factor en esta situación específica fue determinante para obtener el éxito?

J: Yo creo que un buen relacionamiento y un buen proceso, de alguna manera como un muy buen resultado, y una propuesta muy bien estructurada y muy bien montada y muy bien vendida.

E1: Ahora por favor cuéntame qué tipo de valores o características son fundamentales para que tú puedas establecer una relación con otra persona.

J: Valores, compromiso, valores, responsabilidad, integridad, esos son los más valiosos.

E1: Ahora cuéntame una situación en la que esos valores se puedan evidenciar en ti.

J: ¿En mí con quién?

E1: En la vida laboral.

J: Mira he tenido situaciones con algunos clientes donde me dicen Alvaro\*, tengo un problema con este equipo de trabajo, me cuentan un poco del dolor, de lo que está pasando, pero no sé qué hacer, qué se te ocurre, porque tampoco tengo plata para hacerlo, y yo digo, no hay rollo, qué necesitas, yo te lo hago, y lo he hecho un montón de veces, cero pesos, es más, les estoy regalando casi 3 millones de pesos y ellos son conscientes, y eso de alguna manera genera

vínculo. ¿Sí? Entonces es el compromiso, es la responsabilidad, es el querer que pase algo adicional y no parado en la plata sino parados en querer ayudar y transformar a las personas, ahí tengan que la relación es distinta, es diferencial. ¿Sí?

E1: Ahora descríbeme una situación en la que estos valores se vean evidenciados en la relación con un cliente.

J: Pues es muy parecido diría yo, hay muchos clientes que de alguna manera me llaman para rebotar ideas, sin tener de alguna manera el compromiso de que tengan que comprarse algo, tiene que ver un poco con lo que se genera con el cliente, yo tengo esta situación puntual, o vamos con un proyecto, por ejemplo, Convoca, vamos a hacer implementación del Sap, y yo del putas, no es una inversión barata, tenemos entendido que vamos a meter todo un tema de cambio adentro que no solamente para la plataforma sino que hay que preparar a la gente, y nos sentamos y echamos, y estructuramos y diseñamos una estrategia para ellos, pues en últimas es un rol de consultoría y no lo ejecutamos pero lo dejamos diseñado y lo construimos juntos, tampoco es que yo diga que me las sé todas y lo construimos, sino que a partir de las habilidades de facilitación pues armamos rápidamente como la estructura.

E1: Ok, ¿Y cuál es tu rol en esa situación?

J: Liderar el proceso, pues, entre comillas organizar ideas, como enfocar a la gente.

E1: ¿Y cuál es el rol del cliente en esa situación?

J: El rol, tiene que dar contexto, dar información, generar ideas y con-crear conmigo, es decir, lo hacemos juntos, no lo hago yo solo.

E1: Ok, ¿Qué resultados obtuviste en esa situación?

J: No, pues, diseñar toda una estrategia de intervención de cambio, montar todo un proyecto, o sea imagínense que hay que implementar SAP en una compañía y nosotros en 4 horas montar todo un trabajo para todo un año y medio dentro de la organización.

E1: O sea que se podría afirmar que lograste crear una oportunidad con ese cliente.

J: Si, sí, sí, claro, de hecho varios.

E2: Ok, ¿Y cómo fue el proceso para abrir la oportunidad con este cliente?

J: Pues en vista de que se abre todo un proceso, se abre todo un proyecto, y pues en últimas el cliente está interesado en que también nos acompañen, si a ti te dicen el qué hacer y el cómo hacerlo, pues de alguna manera uno identifica en dónde puede ir uno, aquí hay que hacer tal proceso, ¿Tú nos ayudas con eso?, si nosotros lo hacemos, ok, aquí va Alvaro\* o aquí va SCG, aquí va la gente de SAP, aquí van unos roles de talento humano, entonces claro, definimos públicos de interés, acciones concretas a definir y quien se podría encargar de ese tema y se define una estrategia de también de intervención.

E2: En esa situación específica, ¿Qué hiciste tú para identificar la necesidad del cliente?

J: Muchas veces dentro de las reuniones que tenemos nosotros, pues, sobre todo cuando tú tienes vínculo o relación con líderes de talento humano, pues normalmente las áreas de talento humano son transversales a toda la organización, es decir, soportan a toda la compañía, entonces normalmente las reuniones, entra y sale gente, entran y salen correos, y dentro de la relación de uno con los clientes, es que tengo un rollo y qué pasa, y le cuentan a uno la historia, tiene que ver un poco como con la relación basada en la confianza y la facilidad de soltar todo y soltar todo, y bueno, usted es un humano, ellos saben que es compromiso, y de ahí de alguna manera salen como los requerimientos.

E2: Y ¿cómo preparaste tú la reunión con el cliente?



J: Nunca preparo una reunión.

E2: ¿Nunca preparas una reunión? ¿Por qué no?

J: Pues, digamos que si hay una estructura de reunión, un modus operandi ¿sí? cuando llegan este tipo de reuniones o para identificar oportunidades uno de alguna manera le pregunta, o sea, estamos aquí reunidos para hablar de este tema, ok. Te dan contexto general, si es importante entender el contexto de lo que está pasando, si es importante entender un poco qué es lo que quieren hacer, y por qué lo quieren hacer y qué impacto quieren generar entonces si hay una estructura ¿sí?

E2: Ok.

J: Lo que pasa es que uno ya lo hace mecánico, si hay un orden a nivel de la reunión y con base en eso empieza uno a sacar como inputs de cosas puntuales para saber qué hacer, enmarcado en ¿cuál es el gran reto? ¿Qué te gustaría que pasara? ¿Qué te gustaría que la gente pensara, sintiera e hiciera? y temas relevantes como ¿cuáles son las poblaciones que intervienen? entonces termina uno armando al final todo la información y luego le dicen es eso, ¿cómo lo hacemos? algo que podríamos hacer es esto, esto, estoy listo ¿tú me ayudas con una propuesta de esto? sí claro empezamos y ahí es solamente coger eso y ponerlo en limpio y se acompaña la propuesta. Normalmente las propuestas el cliente ya sabe lo que le vamos a ofrecer ¿por qué? porque ya lo armamos con él, entonces no es un tema que tengamos tipo, es decir, sino que es algo que armamos con los clientes, yo creo que ese es un tema muy SCG no sabemos cómo hacerlo pero venga lo armamos juntos.

E2: Y ¿esto fue lo que hiciste en esa reunión?

J: Eso fue lo que hice en esa reunión.

E2: Y ¿harías algo diferente si tuvieras la oportunidad?

J: Algo distinto (silencio) pensando un poco como en la gente con la que trabajamos, yo creo que muchas veces es valioso que haya gente que esté adicional a uno, como que tenga ideas y licencia en temas de consultoría con dos objetivos, uno con el tema de complementar y generar un valor a la propuesta y dos con un fin de aprender y generar ese plan que normalmente uno llama plan canguro ¿sí? ayuda bastante, eso sería como una forma aunque muchas veces uno va por algo puntual y se termina abriendo una oportunidad diferente entonces es cómo funciona el tema un poco.

E2: Ahora cambiando un poco de tema ¿podrías describir una situación en donde no haya sido fácil identificar la necesidad del cliente?

J: Cuando no haya sido fácil, cuando no existe química, feeling con la persona que está al otro lado las cosas no fluyen y yo creo que eso se siente y yo creo que eso hace parte también de la conversación que tu tengas con esa persona. Entrar a una organización creo que no es fácil, pero normalmente hay una forma en la que operan todas las empresas consultoras y es llevar un portafolio “esto es lo que hacemos nosotros” y en SCG existe medianamente un portafolio pero creo que hacemos cosas mucho más de la mano con el cliente, pero cuando esa persona no, no hay un clic con ella para que entienda un poco yo no me desgasto, si no abre su corazón para contar un poco yo les digo no va a pasar nada porque no vamos a tener información para poder construir algo, pero también se cuestiona uno y es “no fui capaz de mostrarle algo diferente a la persona”.

E2: Si, y ¿podrías mencionar una situación en la que esto te haya ocurrido?

J: Que me haya ocurrido, me ocurrió la semana pasada algo particular y es que estábamos mirando un tema de liderazgo con una compañía y nos sentamos con los líderes de la organización a mirar una problemática que existía actualmente en un área de ellos y ellos

abrieron su corazón y fue fácil, cuando yo iba saliendo de la compañía, la persona que me había contactado me dijo que la Directora Administrativa no pudo estar en la reunión, nosotros la invitamos pero no pudo estar y ya salió, que sí te puedes reunir un minuto con ella y bueno ella es la de la plata, es importante que ella esté, entonces claro cuando entre a la reunión ella estaba molesta, no estaba molesta conmigo, estaba molesta un poco por la situación y es que los líderes me convocaron a mí sin tenerla a ella en cuenta, entonces de alguna manera ella ya estaba cargada de muchas cosas y pesar de eso creo que fue una buena reunión, ella estaba muy resentida con lo que había pasado y cuando yo salí después le dije a la persona no va a pasar nada, ella está supremamente molesta con toda la situación que pasó y te lo juro que aquí esto no va a fluir y ayer me confirmaron que no va a pasar y yo llame y dije yo te lo dije, así que alinéela primero a ella y miramos si se abre otra oportunidad de poder trabajar pues la idea es poderlo hacer, es un poco lo que llega a pasar, creo que hay habilidades de relacionamiento pero también tienen que ver otros factores en el proceso, pero normalmente es como lo que pasa.

E2: Ok, y bueno ¿cómo lograste tu identificar la necesidad?

J: No es puntual, la necesidad en últimas ellos te cuentan la historia, lo que está pasando como la problemática que tienen y pues de alguna manera uno parafrasea un poco para poder entender si eso es lo que está pasando y ver la necesidad puntual de si eso es lo que está sucediendo y eso termina siendo como una habilidad, entonces muchas veces a ti te llaman para hacer unos talleres de trabajo en equipo y uno se reúne con el cliente, los escucha hablar y uno dice esto no es trabajo en equipo, esto es un tema mucho más arriba, mucho más fuerte, empieza a hacer una que otra pregunta y la gente entiende que no era trabajo en equipo, que el tema era no sé un proceso de alineamiento estratégico, no sé, pero es simplemente el foco como de la conversación ¿sí?

E2: Ok, ¿Con quienes tuviste que relacionarte tú para llegar a eso?

J: Pues claro con los líderes, con las cabezas, o sea, entre más arriba nos podamos reunir es más fácil alinearlos.

E2: Ok, ¿qué mecanismos tienes tú en general para comunicarte con un cliente?

J: ¿Qué mecanismos?

E2: A través de qué medios.

J: Yo utilizo mucho una herramienta que me ha ayudado mucho que se llama Dix, ¿lo conocen?

E2: No.

J: El Dix es una herramienta que normalmente se utiliza para los temas de selección y permite identificar comportamientos han escuchado los dominantes, concienzudos y estables, coléricos.

E1: Flemáticos.

J: Sí, lo mismo, es decir, de esa metodología o de esa herramienta existen tipos de personas con tipos de comportamientos, hay personas con las que la comunicación es mucho más directa, Jaime\*, Carlos\* Humberto, hay personas con las que la comunicación tiene que ser más enfocada hacia la gente, Paula\*, entonces eso de alguna manera te permite, a partir de entender un poco y escuchar ciertas conversaciones o ciertas palabras, uno dice ah ok, aquí la palabra clave es resultados, enfocas toda la conversación en vamos a tener resultados, vamos a llegar a resultados, entonces de alguna manera uno va programando los resultado y dice por este lado es. Cuando tu entiendes que el foco es más la gente, más la relación pues simplemente empiezas a cuidar esas palabras que de alguna manera ayuda un montón, pero un jurgo, no es lo mismo sentarse con un presidente de una organización donde te dan 15 minutos y él quiere el concepto global y pues el concepto global es ¿cómo lograr resultados? ellos no van a pensar qué vamos a hacer, son 15 talleres no, qué va a pasar al final, si tú te sientas con una persona de talento

humano ella si te va a decir ¿qué va a pasar? ¿Cómo lo vamos a hacer? el resultado ellos entienden que va a pasar algo pero es un poco como funciona.

E2: Y continuando, ¿qué objetivo tiene tú cuando te comunicas con un cliente?

J: Uno, entender realmente lo que me quiere decir, para mi es clave, tener un nivel de entendimiento altísimo, y dos que me entienda porque de alguna manera tener la habilidad de que, uno en este medio creo que utiliza mucho el tema de parafraseo, el parafraseo ayuda un montón porque la forma de poder garantizar que yo estoy entendiendo es parafraseando, si ustedes escuchan a Jaime\* y a Carlos\* parafrasean todo el día, lo que te estoy escuchando es esto, todo el día, y es la forma lo que yo estoy escuchando es, y es la forma en la que ellos de alguna manera garantizan, yo también lo hago pero creo que soy menos, creo que también tengo una capacidad que me ha tocado desarrollarla porque no la tenía de escucha, y es realmente escuchar ¿qué es lo que está diciendo? y algo que si he aprendido en SCG es desde dónde se está parando a decirlo.

E2: Ahora ¿podrías describirnos una situación en la que se demuestre que pudiste cumplir con dichos objetivos?

J: Con esos objetivos, si pues, me llamaron hace 15 días de una compañía que tenemos un requerimiento para que nos ayudes a generar sentido de pertenencia hacia la compañía y uno dice jueputa cómo hago eso, como tú le enseñas a la gente a tener sentido de pertenencia y el tema no es una capacitación, y yo lo primero que dije fue organiza reunión con la directora de talento humano. Entonces yo le dije bueno cuéntame qué es sentido de pertenencia, eso cómo es, cómo se entiende, qué te gustaría que pasara, con quién es, no pues es con los líderes, los líderes no están cumpliendo resultados, no han llegado a este tema, entonces yo le dije lo que yo te estoy entendiendo es esto, ¿es eso? sí, ¿por qué lo llamas sentido de pertenencia? oye si tienes razón,

no tiene nada que ver, el tema es liderazgo, entonces se dieron cuenta de eso, me dijo sabes que sí Alvaro\*, yo no lo había pensado, seguramente que gestionando líderes aseguramos sentido de pertenencia y yo te lo digo que eso pasa, el líder se vuelve quien retiene talento o quien hace que este vaya, entonces fue una forma que, de alguna manera, a partir de herramientas o de una conversación llegar por una cosa y terminar haciendo otra completamente distinta ¿si es claro?

E2: Sí.

E3: Ahora, ¿podrías describirnos el mayor logro que has tenido a nivel laboral?

J: El mayor logro (...) el mayor logro wow, yo creo que han sido varios sabes.

E3: Bueno, uno de esos.

J: Uno, lo voy a hablar porque está pasando actualmente, hay un cliente que se llama la Agencia Nacional de Hidrocarburos, son los encargados de definir para dónde va este país en el sector de hidrocarburos. Es gente muy especializada, es gente con maestrías, con postgrados, con doctorados, es gente que tiene un conocimiento absurdo y tienen unos pedos de clima grandísimos y de alguna manera les estamos mostrando que depende de ellos ser una identidad completamente distinta. Escuchar a la gente finalizando un proceso entendiendo esto, esto, esto ha sido diferente, entendemos que esto depende de nosotros y creo que el feedback que dan al final, más que si el taller fue bueno o esto, ellos se llevan para implementar a nivel de compañía y a nivel de personal y ahí uno dice qué valioso, pero es como el más reciente, hay varios, de por sí hay varios.

E3: Bueno y ¿cuál fue tu rol en ese logro?

J: Ayudarles a ver cosas, facilitar cosas.

E3: ¿Alguien más estuvo involucrado en la obtención de los resultados?

J: Sí, Carlos\* Guillermo hicimos el proceso con él.

E3: Aja, y ¿qué rol tuvo él?

J: Facilitar, co-facilitar.

E3: Ok, ¿podrías decirnos por qué consideras que esta ha sido tu mayor logro a nivel laboral o un logro importante a nivel laboral?

J: Por quienes son, por quienes son ellos, por la problemática que existe y porque de alguna manera la conversación, cuando nos encontramos por primera vez, uno les pregunta por qué están acá y ellos dicen porque nos obligaron y yo ahí dije jueputa va a estar duro.

E3: jajaja, Bueno y podrías decirme entonces ¿qué hiciste para alcanzarlo?

J: Darle la vuelta, le dimos la vuelta, es más la gente creo que se logró conectar muy rápido algo que a mí me funciona mucho, dentro del tema de relacionamiento, termina siendo como el buen humor, o sea, vamos a gozarnos este espacio y yo pongo de mí para generar un espacio que genere valor y que sea muy divertido, o sea, no es que sea el payaso pero divertirnos y con eso construimos y cuando hay risa dentro del proceso la gente se suelta y sacamos cosas increíbles, pero increíbles.

E3: Ok, listo ¿podrías contarnos una situación específica en la que esperabas cierto resultado y no lo obtuviste?

J: También hay artas (risas), yo les conté, cuando hice el proceso en Convoca para 280 líderes, fue súper hermoso, donde hay unos líderes involucrados para que esto cambie, pues quisimos coger ese mismo modelo y replicarlo en otra organización y no pasó. Entonces con Carlos\*, es más yo trabajo mucho con Carlos\*, y quedamos un poco frustrados entre comillas y dijimos el tema no es de proceso, el tema no es el taller, el tema es que la gente lo quiera hacer y ellos estaban comprometidos pero es que el grado de compromiso de Convoca es una locura, esta

gente el compromiso se les acaba a las 6 de la tarde, entonces creo que el tema no, pero el tema es que replicamos el mismo proceso con resultados bien distintos.

E3: Ok, y de lo que tu hiciste ¿qué consideras que pudo haber afectado el resultado?

J: ¿De lo que yo hice?

E3: Si.

J: Yo creo que hubiese sido un poquito más ácido en alguna cosas, más fuerte, cuando tú le metes emoción al tema, de alguna manera hay que buscar sacudir la gente, yo creo que la gente necesita ser sacudida en algún momento, con amor y con cariño ¿no? no es cogerlos y trapearlos o es coger y trapearlos pero con amor (risas). Miren les voy a contar algo que me pasó hoy con Liz, la coordinadora de proyectos, estoy haciendo el proyecto con la Agencia de Hidrocarburos y tienen unos requerimientos logísticos de un material para entregar y ella está allá imprimiendo y pues me llama a las 9:30 de la mañana y me dice “Alvaro\* necesito que me ayudes, tengo un problema” y yo ¿qué pasó? “la impresora se dañó y no la luz” y le dije ¿y? “pues que la impresora se dañó, no te puedo imprimir las cosas” y yo le decía ¿qué esperas? “pues que tú me ayudes” y yo le dije mira Liz con todo el cariño no es mi responsabilidad tú tienes que hacer que eso pase punto, no esperes que yo te solucione el tema, seguramente yo lo soluciono como muchas veces lo he solucionado y te lo digo con amor pero tú estás para que esa vaina opere, sí o sí. lo que tengas que hacer te tocará hacerlo, es un ejemplo, y yo creo que mucha gente siempre se para a esperar que las cosas pasen y no entienden que las cosas dependen de ellos, entonces uno le decía: ¿la impresora está dañada? sí, entonces qué hace uno cuando las cosas se dañan?, claro, ella sabe cómo soy yo, hay que mandarla a arreglar, exacto, entonces no esperes que te diga lo que tú ya sabes que tienes que hacer, mira cómo lo solucionas y me cuentas, pero en últimas tiene que ver con empoderar a la gente con cariño, creo que no fui rabón con ella y nada,



trato de no serlo. Creo que cuidó mucho mis palabras para no serlo pero también me parece importante generar un proceso de aprendizaje en ese tema, que es lo más fácil, que me autoricen para sacar la impresión por fuera y le dije que uno va a pasar porque no hay plata. No hay plata en el proyecto para hacer eso, habíamos definido imprimir acá y acá imprimimos punto. Hay que hacer que eso pase, y creo que ese es un diferenciador.

E3: Ahora por favor descríbeme una situación en la que hayas tenido que adaptarse a un contexto que para ti representaba una dificultad.

J: Hay veces cuando hay procesos grandes con compañías grandes, varios grupos, el cliente compra un proceso, es decir, compra un taller, y el taller se diseña por ende tiene una agenda, tiene unos pasos, tiene unos ejercicios y tiene un objetivo, hay veces cuando tu estas en el taller y te das cuenta que lo está en la agenda no le es válido a lo que yo necesito y que me toca hacer, adaptarme al taller que se definió, porque eso fue lo que compro el cliente, comiéndome un poco qué podríamos hacer algo diferente para darle la vuelta al equipo, si me entiendes, entonces me voy con el sinsabor de que pudimos darle la vuelta a esta vaina pero con lo que hicimos no lo enfocamos porque hay que respetar la agenda y entiendo también porque el cliente compra A, B, C, y lo que esperas que corra es A, B, C, entonces cuando tú haces D, E, F, G, tú lo haces con la mejor intención pero el cliente te va a decir que porque están haciendo eso allá si él no había comprado eso, yo creo que en parte también tienen razón, eso me cuesta un montón por ejemplo, y en esta situación puntual, no poderme meter de cabeza teniendo herramientas para poderme meter y acogerme a una agenda, entonces en los proyectos que lidera Carlos\* que son los proyectos grandes, pues Carlos\* define que se hace así, y cuando uno se sale del marco que definimos es un peo. Yo ya he visto que eso pasa entonces me aguanto y me toca hacerlo así para evitar los inconvenientes.

E3: ¿Cuáles fueron los recursos que tú utilizaste en esta situación?

J: Entender, y de alguna manera la forma de hacer el proceso, a mí me cuenta un poco acogerse a las reglas, yo realmente soy medio rebelde en ese tema, yo creo que son más acuerdos pero cuando toca toca. Hay que hacerlo yo no tengo problema en eso pero me cuesta. A regañadientes lo hago, Jaime\* me dices que hay que hacerlo, si Jaime\* dice yo lo hago, es más es lo primero que hago para salir de esa vaina.

E1: Ahora podrías describir una situación en la que te hayas apoyado en una de las unidades de negocio distintas a la de consultoría para conseguir un resultado.

J: Yo creo que me apoyo mucho en Q-dit realmente hay una persona súper clave que es Edward con en conocimiento bastante en bases de datos, pero su experiencia en manejo técnico, el operando los informes es un monstruo, mientras que yo lo hago de 10 formas diferentes con cálculos, él hace una fórmula que condensa todo y lo saca. Q-dit creo que es un área súper fuerte en ese tema para poderlo

hacer. Obviamente proyectos nos soporta un montón. Diseño Julián, creo que es un hombre brillante, Julián con todas sus ideas, los clientes lo adoran un montón, creo que también lo hace de una forma desinteresada y genuina por ayudar, normalmente mis clientes grandes lo conocen, lo convocan, saben quién es Julián ha ido a Convoca, y se posicionan bastante incluso han llegado a ofrecerle

trabajo, pero no Julián usted no se puede ir. Con Mprende no he podido pues no he entendido bien, no se creo que eso es un gesto allá, como que no tenemos la oportunidad chévere de interactuar. Tiempo, y ustedes más que nadie que yo sufro de tiempo.

E1: Podrías describirnos alguna situación en la que te hayas apoyado en el lenguaje de la organización para crear una oportunidad.

J: Siempre, yo creo que el lenguaje de la organización es la principal, de alguna manera nosotros nos burlamos de: hay que hacer que las cosas pasen, esto solo es una conversación, te estás parando desde la queja, y lo hacemos de manera burlona y mamamos gallo. yo le digo a Jaime\* y él viene y se despacha conmigo y yo le digo: nada Jaime\* se está parando desde la queja, y me mira como quien dice, tienes razón, porque una cosas es decirlo y otra cosa es serlo, pero cuando tú te ponen a tomar el pelo con todo ese tema tú te das cuenta que cuando tú hablas con los clientes, cuando tu estas en los procesos, tu prácticas eso todo el día, entonces en últimas el ADN que llamamos nosotros queda impregnado con quien quiera impregnar, porque el tema termina uno siendo, entonces ustedes van a escuchar algo como que tengo una idea y no es ni buena ni mala. Ya creo que ustedes entienden y creo que es Jaime\*, Carlos\*, Dani, yo... pero ellos son más reiterativos en ese tema yo de alguna manera a veces digo quiero sentar que ya no estoy talleriando, quiero hablar tranquilo.

E1: Y ¿qué has logrado transmitirle a los clientes utilizando este lenguaje?

J: Una forma diferente de ver las cosas yo creo que es clave, yo creo que uno de los principales roles que tenemos nosotros acá en SCG es nuestras posibilidades como lo diría SCG, posibilidades distintas porque algo que sí valora mucho los clientes es que nunca desmeritamos otro proveedor... y ¿que han logrado? no pues el proyecto fue muy chévere, ¿y los resultados? no pues no han subido las ventas... ósea, el proceso muy chévere pero no hay resultados, eso por ejemplo ahorita está pasado en Cerámicas San Lorenzo, una organización que se gastó 200 millones de pesos fortaleciendo líderes y el clima va para el piso, incluso yo le decía a Diana, ¿qué piensas? que gaste mal la plata, ¿el proveedor el malo? no los contenidos son buenos, entonces? el proceso está mal montado; pero entonces la misma gente hace esas preguntas que ellos se

preguntan y se responden una vez, me encantan ese tipo de reuniones, ¿Alvaro\* la cague? si Alvaro\* yo la cague, entonces ellos mismo llegan como a esas conclusiones.

E1: Podrías contarnos una situación que sea externa a lo laboral en la que se pueda evidenciar el lenguaje o la filosofía de la organización.

J: Todo el día, pues con la pareja, yo creo que debe ser algo súper hartito tener una pareja facilitadora o consultora de SCG porque en últimas tú terminas haciendo una especie de terapia, mira lo que tu estas diciendo simplemente es una opción de verlo, y hay mil formas de verlo. Por ejemplo a mi Cata me dice, es que no sé qué, y yo le digo... bien, ya entendí las 10 mil formas de porque no paso, ahora como hacemos para que pase. Uno termina... es que inclusive con la misma Mariajo, Papi no puedo, mi amor, el no puedo no existe en la conversación de nosotros, si puedo, hay que hacerlo... opera, y no solamente es en lo laboral sino que es un tema de posición de vida. particularmente muchas veces acá hay problemas con los temas financieros, de plata prácticamente, investigando un poco sobre mentalidad mediocre, ahí una persona que en este momento está en mucho auge, yo no sé si la han escuchado de alguien que se llama Jurgen Klaric, se lo recomiendo que lo vean, tiene mil conferencias, dos libro buenísimos muy enmarcados en la neurociencias y tiene un concepto bien bonito y son como las conversaciones maricas en las que uno se mete y muchas veces es de la plata entonces aquí con Carlos\* Guillermo teníamos un lema, vamos a crear futuros imposibles desde la miseria, porque andábamos Sin plata siempre, literalmente lo estábamos haciendo y ayudábamos a ver a las organizaciones algo distinto y nosotros andamos Sin un peso y nos metimos en una conversación distinta, vamos a hacerlo desde la riqueza, vamos a hacer billete venteadito y vamos a pasarla bien y mágicamente el tema giro, es decir, que entonces si es una postura de vida.

E1: Ahora podrías mencionarnos una situación en la que tú hayas tenido que desempeñar el rol de líder para lograr un resultado

J: Han sido varias, pero yo creo que de las bonitas creo que ha sido como el proyecto de Secretaría de Educación y es un proyecto que detesto, lo odio, no me gusta, es un desgaste, pero creo que ha sido el proyecto más grande que he tenido en esta organización dos veces, te estoy hablando de un proyecto de 800 y 600 millones de pesos, que lo he liderado, Jaime\* ha sido la cabeza y yo opero y él es que pone allá la cara pero el que termina siendo el que lidera en últimas, termino siendo yo. Hemos tenido a cargo 16 a 17 personas de todas las edades, entendiendo que la gente joven piensa de una manera, este me miro, este me dijo... creo que se me facilita pero de alguna manera creo que más que el rol como cargo termina siendo una postura de liderazgo, entonces es liderar tu vida personal, tu vida laboral, y pues en últimas laboralmente pues va a pasar pero si tú me preguntas liderar me da manera, me da jartera, mamarme la gente con todos los problemas... no!, pero igual lo hago, lo hago con mucho cariño y con mucho amor porque igual me gusta, pero es un tema de quién quiere liderar el equipo?. Que vaya otro.

E1: ¿Lograste el objetivo que esperabas?

J: Si, se logró el objetivo, normalmente mi equipo, yo trabajo mucho con Carlos\* Guillermo, él es parcerero mío, entonces él tiene una forma de ser opuesta a la mía, él es el policía malo y yo soy el policía bueno, él es el que aprieta, hemos tenido hasta rollos, nos hemos discutido por la gente, porque yo le creo mucho a la gente, también es una cagada mía y Carlos\* me dice... y le dije, y yo asumo y le digo que yo la cague y lo asumo, que hacemos el culpable soy yo, pero ser líder no es fácil, tiene sus momentos. Ahora lidero todo el tema de compensar que bien complejo si es.

E2: Y ahora podrías describirnos una experiencia laboral específica en la que se haya visto reflejado tu compromiso con esta organización

J: Yo creo que quedarme acá durante seis meses Sin recibir un peso. Increíble, literalmente Sin recibir un peso. no habían proyectos, no salía el proyecto, me invitaban y me llegaban 400 mil pesos de un proyecto, pero tiene que ver un poco con creerle a este tema, y entender que estoy en un proceso de formación continuo, no es que sea el putas ahorita yo creo que uno aprende todos los días, y si creo que muchos consultores de alguna manera esperan llegar y crear resultados, y creo que esto tiene si tiempo por eso es que uno ve gente que llega y se va, y soy muy ácido en las planeaciones estratégicas siempre lo digo, hicimos alineaciones estratégicas en enero, éramos 32 ya quedamos la mitad pues porque esto no es para todo el mundo, yo tengo claro y en una conversación con Jaime\* terminamos siempre los mismos, Jaime\*, Paula\*, Carlos\* y Yo. Antes estaba Andrea, ¿conocieron a Andrea? ella era una persona muy comprometida yo creo que muy comprometida, demasiado diría yo, porque el compromiso no era con SCG era con Jaime\* y con Paula\* una cosa loca, yo siempre se lo reconocí y se lo recalque como algo maravilloso que ella hacía y que no era consciente creo que no se valoró en su momento.

E2: Para concluir, podrías contarnos una experiencia laboral en la que se haya evidenciado tu interés por la transformación del país

J: Tenemos un ejemplo súper bonito, y es función pública.

E2: Nosotras fuimos.

J: ¿Ustedes saben que es función pública? función pública es la entidad encargada de definir los lineamientos del manejo del talento humano en las entidades del estado, ósea no es cualquier entidad, es la entidad, ellos definen como se maneja la gente en las entidades del estado, ósea, ellos definen los procesos de desempeño, de competencias, de selección, y cuando quieran

mecanismos de consulta, métanse a la página de función pública, definición de cargos, tiene un formato del putas. esa es mi fuente de consulta, porque allá hay gente brillante haciendo ese tema, entonces cómo de alguna manera allá están como los grandes gurús dedicados al talento humano, hacer clima con ellos y decirles que estos son los resultados de clima y agente que maneja el clima que sabe cómo funciona el tema, creo que ha sido súper valioso, estábamos en un proceso de implementación de la oferta valor empleado, es decir, mostrarles algo distinto, lo compraron 100% y apenas lo podamos implementar es algo que se va a implementar en todas las entidades del estado, estamos hablando de una cobertura absurda, y uno muchas veces no es consciente de hacerlo, esto funciona allá y función pública es como un referente en el sector para hacer cosas, imagínese el posicionamiento de nosotros decirle que lo que está sacando función pública lo armamos nosotros, y es más lo estamos construyendo juntos con ustedes también porque los que lo están documentando son ustedes.

E2: ¿lo de OVE?

J: Sí, pero termina siendo de la javeriana, yo lo vendo así, a mí me preguntan y esto tiene soporte y conocimiento de la academia a través de la Universidad Javeriana, tenemos un laboratorio con unos científicos bien especiales.

E1: Alvaro\* muchas gracias.

**Final entrevista.**

**Transcripción entrevista 5**

**Entrevistado: Consultor. (S)**

**E1: Samantha Leal**

**E2: Laura Paniagua**

**E3: Daniel Palacio**

E1: Bueno, Hola Miguel\*.

S: Hola Samantha, Dani, Laura.

E1: Como ya sabes nosotros somos Daniel, Laura y Samantha (eee) Pues como tal lo que te vamos a hacer es una entrevista estructurada con el fin de verificar algunos comportamientos y capacidades que tienen los consultores, pues en este caso en SCG en particular. ¿Por qué? Pues porque nuestro trabajo de grado se encarga de levantar competencias para los mismo.

S: Aja.

E1: La entrevista que te vamos a hacer es una entrevista estructurada, es decir que es cerrada.

Las respuestas que esperamos son respuestas concretas o concisas que tienen que ver con lo que te estamos preguntando específicamente. Se va a tratar de situaciones que hayan ocurrido en tu vida laboral durante los últimos 5 años, que pueden ser situaciones exitosas o situaciones no exitosas ¿bueno?

S: Aja.

E1: Entonces, en principio vamos a empezar con unas preguntas básicas. Entonces ¿cuál es tu cargo en SCG?

S: Consultor.

E1: ¿Hace cuánto trabajas aquí en SCG?

S: Pues yo con SCG tengo vínculo desde hace, no puedo decir, no sé exactamente una fecha pero pueden ser 8 años.



E1: Ok.

S: Como consultor digamos asociado o como consultor externo que apoya proyectos ¿cierto?

pero digamos que de manera más cercana y más integrado al equipo digamos que desde hace un año.

E1: O sea, es decir, ¿Hace cuánto desempeñas ese cargo?

S: No, siempre he sido consultor lo que pasa es que digamos el tipo de cercanía y de vinculación antes era solamente en proyectos puntuales ¿sí?

E1: Ok.

S: Entraba, apoyaba un proyecto puntual y me iba. No era parte de un equipo como lo soy desde hace un año ¿sí? que tiene digamos mayor conexión con temas internos, eso.

E1: Durante ese tiempo ¿Has desempeñado un cargo diferente en SCG?

S: No.

E1: ¿No?

S: No.

E1: Ok. ¿Has desempeñado este cargo de consultor en otras organizaciones?

S: Si.

E1: ¿En cuáles?

S: Pues de hecho lo he desempeñado digamos de manera independiente ¿sí? Con mi propia marca, con mi propio nombre (eee) y lo sigo haciendo en algunos caso (eee) tendría como, si me pongo a nombrar a las organizaciones con las cuales he tenido relación son como 20.

E1: Y ¿por cuánto tiempo aproximadamente?

S: No, siempre han sido, siempre han sido como cosas temporales, digamos entre puede que sea entre una sola vez que me pidieron algo lo hice y nunca más volví a saber nada, hasta organizaciones con las que he estado hasta 7 años por ahí.

E1: Ok. ¿En qué momento decidiste volverte consultor?

S: En el momento en el que me independicé de los cargos en los que estuve vinculado a las empresas, desde que me independicé en el año 96. O sea hace (...)

E1: jajaja bastante tiempo.

S: 20

E2: Hace 20 años.

S: 20 años. Sí.

E1: Bueno y ¿qué habilidades identificaste en ti para desempeñarte como consultor?

S: Pues, digamos que más que como consultor yo comencé siendo un facilitador. No tenía muchas habilidades, ni mucho consciencia pues de lo que era la consultoría. Como que dejaba que la consultoría la hicieran esas firmas, esas personas, esas instituciones y yo simplemente entraba como facilitador y apoyaba en espacios de capacitación, talleres cosas muy puntuales pero poco a poco como que fui aprendiendo que la consultoría tiene que ver con las relación, con la relación directa con el cliente y no solamente con la ejecución de unas tareas concretas ¿sí?

E2: Ok. Por favor cuéntame cómo es tu entorno familiar o social.

S: Mi entorno ¿familiar y social?

E2: También sí, podría ser.

S: ¿Cómo así?

E2: O sea, ¿qué hace parte de tu entorno familiar o quiénes y de tu entorno social?

S: Mi entorno familiar en este momento es mi señora y yo. Tengo un hijo que está en España con quien tengo una relación todos los días pero él allá y yo acá ¿sí? jajaja pero familiar directo, mi núcleo familiar es mi pareja.

E2: Ok.

S: Y tengo hermanos y tengo gente alrededor (eee) con quien me relaciono también ocasionalmente.

E2: Ok. Por favor descríbeme ¿cómo es la relación con tus compañeros de trabajo?

S: Cómo es en cuanto ¿a qué?

E2: En cuanto a la relación, o sea ¿qué necesitas para que se de una relación con tus compañeros de trabajo?

S: ¿Aquí?

E2: Sí de trabajo.

S: Si, es una relación donde hay una identidad, una identificación de intereses, es una relación donde existen diferentes roles y eso me parece importante resaltarlo ¿sí? digamos que (que que) cuando hay un equipo pues cada uno tiene unas habilidades para encargarse de ciertos temas. Por ejemplo aquí hay personas que desempeñan muy bien el rol comercial, otras personas tal vez yo no estoy ahí, apoyo ese rol pero digamos que no le dedico la mayor parte de mi energía y de mi tiempo. Otro rol que tiene mucho que ver con el diseño, entonces cómo entender la necesidad y convertirla en una propuesta, otro rol tiene que ver con la ejecución, con llevar a cabo esa propuesta con programas y acciones específicas.

E2: Ok.

S: ¿Cierto? Entonces, la relación como que tiene que ver con que existan diferentes habilidades es una relación cercana pues como en lo personal donde es posible poner sobre la mesa ideas y

trabajar a veces en largas jornadas juntos ¿no? entonces eso hace que yo busque que sea una relación muy gratificante ¿sí?

E2: Y ¿qué hacen tus compañeros de trabajo para que esa relación sea de esta manera?

S: ¿Qué hacen?

E2: ¿Qué hacen?

S: Aportar, aportar ideas, aportar (ehm) proceso de creación ¿sí? (ehm) ¿qué más hacen? dar información de lo que cada uno trae y de lo que cada uno ve. (Ehm) ¿Qué más hacen? delegar, nos delegamos o nos asignamos tareas y funciones, luego las ensamblamos (eee) ¿si es por ahí más o menos la idea?

E2: Sí, sí.

S: Y en algunos momentos, digamos, estamos como co-equiperos en una ¿sí? digamos que la idea muchas veces no es tanto hacer cosas solos, podemos hacerlas solo ¿sí? pero si por ejemplo hay una visita y podemos ir dos, pues lo hacemos de esa manera. Si en el momento de sentarse a pensar esto también podemos contar con, como que buscamos interlocución con el otro e igual en el momento de ir y podemos co-facilitar también en lo posible lo buscamos.

E2: Ok. Eso por parte de tus compañeros.

S: Sí.

E2: ¿Qué haces tú para que la relación sea de esta manera?

S: Lo mismo.

E2: Ok.

S: Pues, sí. Como que no encuentro una cosa diferente tal vez en mi caso como que me he destacado por traer cosas diferentes ¿no? como que busco en mi banco de datos y generalmente encuentro algo que conozco, un enfoque, un herramienta, algo que he desarrollado digamos que

el hecho de tener más tiempo que los otros en esto me permite, de pronto, ofrecer más herramientas ¿sí? Habrá otros que también tienen otras que yo no conozco, pero tal vez eso ha sido como lo que, como que me buscan y me preguntan si conozco de ciertos temas y traigo un enfoque, un algo.

E2: Ok. Por favor, descríbeme una situación en la que tus relaciones sociales te hayan permitido tener éxito.

S: ¿Relaciones sociales? Una situación, haber quiero entender mejor la pregunta.

E2: Mira, te la voy a volver a leer ¿listo?

S: Aja.

E2: Por favor, descríbeme una situación en la que tus relaciones sociales te hayan permitido tener éxito.

S: Pero explícamela.

E2: O sea, qué hace que, o sea, tus relaciones sociales, qué haces tú para que seas exitoso en tus relaciones sociales. ¿Si me entiendes?

E1: No pero tiene que ver más con una situación específica, en la que ese relacionamiento que tú tienes con las personas que trabajan a tu alrededor te haya permitido éxito en el objetivo que tenías. ¿Si me entiendes? Un caso específico.

S: Un caso específico, no pues muchos.

E3: Pero háganos de un solo caso.

S: Por ejemplo (...) pues digamos que busquemos el más cercano y que haya sido como también un proceso que se completó, que se inició y que se completó.

E3: Sí.

S: Que fue el de Bretano, es como el más cercano que tengo. ¿Sí? Ni siquiera se ha cerrado, se cierra y vuelve y se abre, como que, como que es un ejemplo de algo que generó eso, una conexión fuerte tanto con los que estuvimos trabajando en él, como con la relación que se generó con el mismo cliente ¿no? Entonces, volvamos a la pregunta.

E2: Descríbeme una situación en la que tus relaciones sociales te hayan permitido tener éxito.

S: Esa es la situación. ¿Qué me ha permitido tener éxito? Escuchar muy bien la necesidad, entenderla (y y) y luego de eso, lo que dije antes, tener interlocutores válidos para (mmm) traducir esa necesidad en soluciones como que buscar que cada reunión sea proactiva y no solamente una botadera de ideas sino de la que salga algo que vamos a hacer (ehm) yo voy, lo trabajo, lo concreto, lo presento y me encuentro con que sí correspondía, es decir, como que en un momento se plantearon una serie de necesitamos esto esto esto esto esto y hoy veo que esas preguntas, esas problemáticas, como quiera que se llamen, se cumplieron a lo largo del tiempo con las actividades que se hicieron y como que si le pegamos, como que dijimos leímos bien, leímos bien la necesidad, diseñamos bien, también, la solución para esa necesidad, la ejecutamos y fue acogida y cuando los escuchamos, cuando los escuchamos a ellos, digo al cliente, dije oiga cómo éramos de distintos hace 6 meses ¿no? Entonces creo que ese es un caso exitoso donde se demuestra que el paso a paso funcionó.

E2: Ok, por favor cuéntame ¿qué tipo de valores o características son fundamentales para que puedas establecer una relación con otro?

S: La apertura, la apertura a escuchar respetar, respetar los diferentes puntos de vista, en esto hay una diversidad grande de, vengo un poco tocado porque durante estos días he escuchado muchas palabras y he escuchado muchas palabras disonantes y ¿no? (ehm) como que digo el terrorismo de desplazó a nuestros labios y eso no nos puede suceder ¿sí?, tenemos que escuchar ideas así

sean diferentes y mirar qué hacemos con ellas ¿sí? (ehm) esa creo que es una gran habilidad, entender, escuchar, otra como que aportar, aportar generosamente (ehm) en otros lugares y ambiente que conozco pues la gente se cuida mucho como de decir esto es mío y esto no lo pongo en la exposición de porque (...) y yo siento que pues aquí eso no pasa, al contrario como que buscamos eso que tenemos ponerlo al servicio y no ponerle propiedad privada sino pues como es una herramienta ¿no? eso.

E2: Listo, Cuéntame por favor una situación en la que dichos valores o características se puedan evidenciar en ti.

S: Una situación, ¿otra situación?

E2: Otra situación.

S: ¿qué otra situación? Pues, por ejemplo, lo que en este momento, bueno hay dos cosas con las que me estoy conectando muy fuertemente dos proyectos uno que, no sé si ustedes hayan oído hablar de él, el nombre que le hemos puesto se llama Profesa es como un plan de formación, precisamente en consultoría y facilitación, y yo lo estoy diseñando y lo estoy liderando, no tengo todo el tiempo que quisiera para dedicarle porque pues es un ejercicio intelectual y es un ejercicio de creación que no lo puedo hacer todo el tiempo continuo pues porque tengo que hacer otras cosas, pero ahí yo creo que he puesto como o estoy poniendo como toda la, toda la carne en el asador.

E2: ¿Cuál fue tu rol en esta situación?

S: En esta situación, pues de líder y de creador, impulsor, promotor, líder y ejecutor, todos. Sí.

E2: jajaja ¿Cuál fue el rol de los clientes en esa situación?

S: No todavía no han habido clientes o digamos que los hay potenciales ¿sí?

E2: Bueno y ¿qué resultados has obtenido en esa situación?

S: No, interés como que se han despertado, se despierta interés pues como que cuando hablamos de temas (eee) muchos dicen “ah sí me interesa, que interesante” pues como que hay una resonancia al otro lado y como que decimos esto puede funcionar.

E2: Ok, o sea que con esto, en base a lo que tú me estás diciendo lograste crear una oportunidad con el cliente.

S: Está en fase todavía de, fase de creación (ehm) pero si escogemos otra situación pues podría ser como la misma anterior que mencioné ¿sí?

E2: Ok.

E3: Háblame de una situación en la que hayas logrado abrir una oportunidad con un cliente.

S: Pues también muchas.

E3: Una en especial.

S: Pues muy curioso, hace poquito, la semana antepasada tal vez me llamó un cliente al que le hice una propuesta hace 3 años y nunca supe qué pasó y eso además es frecuente ¿no? , en mi caso por lo menos, tal vez pues porque uno es así, los clientes piden y después muchas veces se demoran o no deciden u optan por otra cosa, lo que sea que sea pero también porque también tal vez yo no soy muy disciplinado en hacerle seguimiento y en saber qué pasó, yo entrego propuestas y si no me llamaron pues (...) pero este me llamó y el que no se acordaba era yo.

¡Miguel\*! se acuerda que hicimos hace tres años esto y yo (mmm) si con quién, ah sí. La queremos ya! ¿Sí? y ya es que la próxima semana vienen unas personas (eee) y es el momento porque nos estamos certificando con una norma y necesitamos que implementen (...) digamos que eso puso a prueba mi capacidad de respuesta ¿sí? (eee) que en muchos momentos es difícil de un momento para otro ¿no? Sin embargo, lo pude hacer, pude decir listo vamos a trabajar para que esto sea un hecho ya y arrancamos. ¿Sí? y estamos en eso e hicimos un primer, una primera



acción con todo el equipo como de sensibilización y como de que ellos se comiencen a mirar si estamos listos para certificarnos es eso y pues ese es como el trabajo ¿no? mostrarles en qué son fuertes y en qué otra cosa y que otras cosas pues si no las manejan pues tal vez no van a poder avanzar en esto ¿sí?

E3: Sí. Hablábamos de hace 3 años, entonces me podrías contar por favor ¿cómo fue el proceso para abrir esa oportunidad con el cliente, en ese momento?

S: No me acuerdo, a mi particularmente me pasa algo, pues siempre lo digo y otra vez vuelve y aparece, como que no hago mucha gestión, yo personalmente, sé que hay otras personas que la hacen y la hacen muy bien pero yo los bendigo, pero yo personalmente no hago muchas gestión de salir a buscar, me llaman, como que también algo se ha encargado de que pues otras personas conozcan, sepan de mi ¿sí? tengo afortunadamente clientes de hace mucho tiempo, ya me acordé, este que estoy hablando es una persona que salió de otra empresa que conozco hace 15 años, todos los años me llama y todos los años digamos que le hacemos algún seguimiento al proceso, siempre hay alguna necesidad y recurre a mi ese cliente, el año pasado por ejemplo en su momento le dije no puedo hacerlo y eso fue traumático, entonces cuando el cliente te dice necesito o quiero más bien que seas tú la persona que nos acompañes y no otra pues miércoles esa fidelidad es invaluable, o sea para mí esa fidelidad es muy importante y hago lo que sea que esté en mis posibilidades para poder acompañarlo, entonces sí, digamos que esas experiencias aunque se han sembrado han sido las que de alguna manera han resonado en otro lugar y por algún lado llegan, son referencias.

E3: En esta situación en específico, con este cliente, ¿qué hiciste tú para identificar la necesidad del mismo?

S: Hacerle preguntas, si puedo visitarlo y en un espacio de conversación, a veces no es posible, a veces por teléfono o inclusive por correo pero si tengo como en este caso muy poco tiempo, no podemos concertar una reunión ya, yo me senté a hacer una preguntas muy concretas, muy concisas ¿de dónde sale esta necesidad?, ¿por qué quieren hacer eso ahora? y buscar que la persona a través del contacto, buscar que las personas claves sean las que me respondan las preguntas, quiero hablar con este, con este y con este, no a través de tercero sino poderle formular las preguntas a las personas que tienen las respuestas, eso y si hay que hacerlo telefónicamente o pues afortunadamente la tecnología existe entonces eso me parece que es un factor clave.

E3: Pensando en esta situación en específico ¿tu cómo preparaste la reunión para reunirte con ese cliente y concretar como tal las cosas?

S: No, no la preparé.

E3: No hubo preparación como tal.

S: Es decir, no, lo que pasa es que tal vez la experiencia te va enseñando que es en el momento, no tienes algo así como un momento para irte a preparar y otro para (...) no, es el momento y tienes que en ese momento responder ¿Si?. Perdónenme un segundo por favor (sonó su celular).

(Contesta una llamada telefónica)

E3: Entonces, ¿Por qué no preparaste la reunión?

S: No, ahí me perdí un poquito, en esa pregunta hay algo que no entiendo.

E1: Ósea, te preguntamos sobre la situación, te preguntamos qué, eee, cómo preparaste la reunión con el cliente, dijiste que no la habías preparado y estabas hablando acerca de la experiencia, ósea qué te da la experiencia para no preparar la reunión, te preguntamos ¿Por qué no la preparaste? Nos estabas respondiendo con la parte de la experiencia de que te da la

experiencia que te permite no preparar la reunión.

S: No, es que preparar la reunión es identificar claramente la necesidad y digamos que lo que la experiencia te da es como la capacidad de responder rápidamente desde, no hay algo así como irse a preparar la reunión y venir a, no, en el momento en que surge el contacto la necesidad, en ese momento lanzas las preguntas, generas los contactos, si hay algo que de pronto se te olvido por el camino o sobre la marcha, esto es importante, uno se va, yo me voy a pensar bueno qué voy a hacer, y de pronto ah pero no sé esto, pues yo de alguna manera genero un puente, genero un canal en el que puedan llamar y rápidamente si necesito esta información, y así... ¿Si me hace entender?

E3: Entonces, ¿Qué hiciste específicamente en el momento de la reunión?

S: Preguntar, lo que les dije antes, formular unas preguntas que me permitan tener la información que yo necesito.

E3: Por favor podrías describirnos una situación en la que no haya sido fácil identificar la necesidad que tenía un cliente.

S: Si, la semana pasada (risas).

E3: Podrías describirlo.

S: Si, si, sí. Fuimos a una, a una cita con un cliente pues muy importante donde estaba la encargada la responsable de talento humano y digamos su cliente interna que era una persona de auditoría, y querían, quieren todavía, esto está vigente, de hecho lo que iba a tener hoy era un supuesto piloto con ellos, que seguramente se dará en otro momento. Entonces, es como de esas demandas, o de esas solicitudes que para mí resultan, ee, muy difíciles porque son unas cosas, por decirlo de alguna manera poco coherente, entonces, necesitamos que las personas conozcan interioricen el código de ética, los valores, eee, las pautas de comportamiento, y los canales, todo

alrededor del tema de anticorrupción. ¿Pero eso a qué suena? Pues un tema, denso, profundo ¿Cierto? Ah pero es que queremos que sea muy divertido, tenemos 3 horas, hay 7 ciudades, cada una de una de... Miércoles! ¿Cómo hago eso? Digamos, lo que yo estoy leyendo es, esta persona tiene una necesidad pero quiere que sea un show, eee, listo, vamos complacer hasta donde sea posible, no hay nada malo con que sea divertido, con que sea, ¿Si? No quiere decir que vamos a llegar a echar una carreta de 8 horas sobre valores y código de ética porque eso tampoco funciona ¿Si? Pero es un reto, es un reto grandísimo, ¿Cómo le doy eso que pide? Eeee, entonces como que, ese podría ser un caso en el que yo digo, muy, me parece difícil, pero no es infrecuente, necesito tantos temas, necesito que la gente laralaralaralara que aquí, el tema está vuelto nada, es que no trabajadores en equipo, es que... ¿Sí? Ah y quiero todo eso en cuatro horas y son 80 personas. ¡Pues mira!... Es como tratar de curar una enfermedad cuando no tengo la terapia. Pues no funciona así.

E3: ¿Y qué hiciste tú específicamente en esta situación?

S: Reunirnos las personas que habíamos escuchado con otras que habían estado y otras que no y diseñar una propuesta que, se, por una parte respondiera a la expectativa, pero también decirles en esa propuesta, mira esto no, tal vez no tiene el alcance que quisiéramos para lo cual necesitamos más tiempo y de pronto una metodología, o no una metodología, una logística diferente ¿Sí? Ósea renegociar darle un poquito de lo que sugiere de lo que sí podemos y creemos que puede ser, ¿Porque qué pasa? Cuando tú das algo que el cliente quiere pero que tú sabes que no funciona pero pues finalmente lo vendí eso se te devuelve porque eso no va a tener un efecto que te digo yo que esa capacitación tan mala y tú lo que hiciste fue tal vez no decir mira eso no es lo que necesitamos con lo que ustedes necesitan más bien hagamos esto y tratemos de replantear las cosas aquí se cómo un está haciendo como un intento ir de parte si

vamos a hacer esto con unos héroes y con unas cosas chistosas no es que ellos han hecho una película y que han es un museo son digamos situaciones donde el participante se divierte se asombra pero es vacío finalmente eso eso pues no va a tener mucha impacto listo ahora pongamos va a ser activo y a jugar y a crear algo pero dame más tiempo y dame y dame y dame.

E1: Describe entonces, ¿Cómo lograste identificar la necesidad real del cliente en esta situación?

S: Pues no sé si haya algo así como una necesidad real, es la lectura, la lectura que yo hago es que la necesidad es más profunda de lo que el cliente cree, ¿sí? pero porque digamos que eso me lo ha dado la intuición o la táctica. Tal vez en otro momento, ah código de ética eso es fácil, pero eso es una cosa que no es tan simple porque estamos hablando de conceptos filosóficos que a veces un técnico y un operario, pues dependiendo de lenguaje en el que se les transmitas pues va a tener o no va a tener cierto efecto, el arte está en digerir muy bien ese contenido, en situaciones, en casos muy concretos, pero para eso necesitas tiempo para eso necesitas, como una formulación de objetivos más claro cómo, no simplemente, hagamos algo que parece sensacional, y todo el mundo sale contento y lo hicimos, no pues no.

E3: Frente al cliente, ¿Con quienes tuviste que relacionarte para lograr identificar la necesidad?

S: Con quienes les acabo de decir, con la persona talento humano y con la persona encargada del área directamente, cliente externo y cliente interno el canal es el cliente es talento humano. Pero dentro de la organización hay alguien que es la jefe de un área que es la que es la doliente, a la que le interesa que esto se cumpla.

E3: ¿Qué mecanismos tienes tú para comunicarte con el cliente?

S: Una reunión los mecanismos una reunión Y además que es una reunión donde uno dice ahí tenemos 10 minutos ay ay entonces uno dice miércoles esto es más grande

E3: ¿Y qué objetivos tienes tú al comunicarte con el cliente?

S: Uno captar su conversación digamos, uno identificar lo que para ellos es su necesidad, 2 captar su conversación quiero decir, es decir, con qué presupuesto está montada, con qué presupuestos está montado tres si estamos hablando en el mismo lenguaje, es decir, sí porque él cree que es una necesidad desde el punto de vista de mi postura es la necesidad o necesito redefinir, porque muchas veces lo que el cliente cree que es otra cosa. Entonces digamos que es ayudarlo a entender eso, tal vez necesita un poquito más de algo. Esos serían como los objetivos. Y el otro objetivo, como que se abra a escuchar un planteamiento que probablemente no va a estar terminado, esto es muy importante en el estilo de relacionamiento con el cliente porque a veces digamos que en muchos casos el cliente piensa que la cosa funciona mecánicamente. Solicito esto y usted me manda el enlatado que tiene y pum me funciona como que muchas veces el taller de tal cosa. Ese taller de tal cosa, hay que construirlo para esta necesidad. Entonces es un poco transmitirle la idea de que le voy a hacer una propuesta pero que tal vez esa propuesta para que sea la que necesitamos; Necesitamos sentarnos a diseñarla juntos y no yo tengo todas las soluciones, ¿sí? Entonces le voy a hacer un planteamiento y vamos a mirar entre todos que ajustes necesita. Entonces es como que se abra un poquito aquí estoy interesado a dar en el blanco.

E3: Podrías describir alguna situación en la que se evidencie que lograste cumplir con estos objetivos.

S: Mmmm, si, si, muchas también, a ver, ¿Cuál buscamos?, Eee, una que sea, diferente, eeem, si por ejemplo, para irnos a otro espacio en los temas de salud que manejamos en municipios.

E3: ¿Y podrías describir cómo fue esta situación?

S: Sí, ahí por ejemplo, María es la que está mucho más cerca, digamos, si estamos hablando de, Urabá, regiones que, ¿No? Entonces digamos que a través del contacto digamos con los alcaldes y dos con los gerentes de los hospitales y otras personas de los equipos y con el conocimiento, aquí es importante para uno por ejemplo tener un conocimiento de legislación. Entonces de pronto ya sabe qué cosas hay que implementar porque hay un decreto o porque hay una ley o porque hay una normativa que dice que hay que hacer. Entonces cuando sucede eso digamos que el trabajo es muy distinto porque pues la institución lo sabe Pero lo que no sabes cómo hacerlo y con quién hacerlo entonces un poco la que abre la puerta ahí es ella.

E1: Pero ahí nos estás hablando de una situación de ella más que todo.

S: Emm, no. No, digamos que es una situación en donde hay una necesidad que no sólo es una necesidad puntual de una institución, sino que es toda la necesidad de un sector, hay que implementar humanización, hay que implementar seguridad del paciente, hay que implementar,

por ejemplo, estándares de gerencia de talento humano para la intervención, son temas que el estado le dice a la institución hay que cumplirlo, pero la institución no sabe cómo, entonces como que hay entramos para decirle, Mira hagamos lo de esta manera, ¿cierto? y como que eso prepara el ambiente, para que cuando las personas siguen no solamente sea hay que cumplir por esto que es algo obligatorio, si no es obligatorio, Pero además tiene un valor grandísimo para su trabajo y para la misión institucional hacerlo bien, entonces no es solamente miren esto es obligatorio y cumpla lo sino miremos a ver para que esto sea una oportunidad para hacer algo que le sirva sí.

E3: ¿Qué hiciste tú para cumplir con los objetivos que tenías en estas situaciones relacionadas con el área de la salud en las que dices que has estado involucrado?

S: Investigar, investigar, cómo la problemática, volver como a mirar qué es lo que haría, porque digamos que en estos tipos de temas desafortunadamente muchas veces se cumple con que la institución, las personas, van y simplemente hay un indicador de cumplimiento, un indicador de cubrimiento, que capacitamos a tantas personas y que se cumplió con esto y uno dice no.

Entonces para mí el objetivo es que sí, que no solamente se cumpla sino que además pasen cosas. Lo que yo hago entonces es tratar de generar un impacto en el nivel de conciencia que a su vez es lo que hace que las personas hagan cosas diferentes. Como por ejemplo la atención. Cómo hacer que esa persona que está atendiendo pacientes en un hospital x los siga siendo pero que sus prácticas sean más conscientes frente a la seguridad y frente al ser humano que tienen al frente. Entonces pues yo se lo puedo ir a decir pero el hecho de decírselo tal vez sirva de algo pero no entonces como que lo que yo hago es preguntar, ¿Qué haría? ¿Qué esperan? y ¿Qué experiencia?



Más allá de contar lo que él ya sabe ¿Qué experiencia haría que esta persona que quede más sensible? Quedé más abierta. Mi objetivo es generar un cambio en ella y ahí yo me esfuerzo y ahí es donde yo busco algo. Y entonces es trabajar no solamente a nivel racional sino también a nivel emocional.

E1: Ahora, por favor podrías describirnos el mayor logro que has tenido en el ámbito laboral.

S: No podría, no sé cuál es.

E1: Bueno, uno significativo podrías decirlo.

S: ¿Mayor logro? Pues digamos que yo lo veo como un, como un proceso.

E1: Pero necesitamos como una situación específica, ¿Si me entiendes? En dónde tú describas por qué digamos que fue el mayor logro que tú has tenido a nivel laboral.

S: Pues no sé si sirva, pero 16 años haciendo un esfuerzo continuado, un apoyo continuado a un programa de liderazgo personal. ¿Serviría?

E1: Digamos, ¿No has tenido una oportunidad con un cliente, increíble, digamos que para ti haya significado un logro excepcional que tenga que ver digamos con este crecimiento personal entorno a toda la parte de liderazgo? O sea, donde se vea, eso que me estás diciendo.

S: Mmm, pues ahí, ahí se ve.

E1: Pero un ejemplo específico.

S: Pues estoy hablando de un espacio con el que yo, con el que hemos apoyado, no solamente yo sino un equipo, hemos apoyado un programa que con una experiencia particular que se llama lazos, donde lo que hacemos es, digamos estamos hablando de grupos eee, tanto de adultos como de jóvenes, que al año pueden ser más o menos unos 15, mejor dicho mal contados estamos hablando de 15.000 almas tocadas, impactadas. Eee, con unas herramientas, con unas distinciones, ¿Si? Yo creo que ese es mí, que ese es un logro importante, no es logro de un solo día, en un momento dado, con unas personas, pero es un logro a través del tiempo.

E1: Ok, ¿Y cuál fue tu rol en dicho logro?

S: A ver, varios, el rol uno, es conocer el programa, digamos, conocer todo, conocer internamente cuáles son las distinciones que se quieren, ee, aplicar, ¿Si?, digamos, ahí es muy importante ser uno con el programa, creer mucho en el programa, estar muy identificado, no funcionaría por ejemplo si yo necesito un facilitador para el sábado, ah fulanito tiene tiempo, es bueno, lo hace, pero no conoce el programa, ¡No! no sirve, tiene que haber una identificación muy fuerte con la filosofía del programa. Uno. Eeem, dos, un compromiso, yo no sé si esto sea un rol, pero tener el compromiso, ustedes han escuchado mucho esa palabra aquí yo no sé, un compromiso de enrolamiento, ¿Si?, y es, yo tengo unas personas allá, no sé, pueden ser 50, 100

las que sean y yo voy a hacer lo que sea necesario para que la mayoría de esas personas, llegue, no es obligatorio, no es por decir todos van, no, es un enrolamiento donde yo voy a reuniones les cuento, les facilito, les busco, y finalmente eso un rol de enrolamiento. Tres, un rol de administrativo, podría ser, un rol de voy a la reunión y entonces digo la logística es esta, y necesito que el procedimiento e inscripciones se haga de esta manera, esta persona que me acaba de llamar, que es una, y todo el día recibo llamadas y no necesariamente yo voy a estar ese día, "Ay mire Miguel\* lo que pasa es que yo envíe el correo pero no sé si..." Listo, vamos a mirar si tu correo llegó y se necesita mucha paciencia y mucha, mucha amorosidad con la gente que estos procesos administrativos son jartos, son mamones, son tediosos, ¿Si? Pero hacen parte curiosamente de lo que queremos lograr y es que las cosas se hagan en excelencia. Entonces el papá o la persona que me llama el día anterior, "Ay mira Miguel\* es que yo no sabía si quería ir", muchas veces así yo tenga el cupo le digo "No" porque este es un programa de liderazgo y la manera es esta y tu pudiste haber negociado desde antes, "Uy pero tan mala clase", no tan mala clase no, es que estamos aprendiendo unas distinciones y de respeto y como sembrando una cultura de rigor frente a las cosas, ¿Cierto? Emm, además de lo administrativo, entonces, el otro rol ya es, bueno de preparación, obviamente, hay una logística gigante, y tiene uno que contratar transporte, entrenadores, materiales, porque esto se hace con cosas físicamente, montajes y físicamente con montajes que toman tiempo, que requieren cosas especializadas, ¿Si? Entonces tengo que contratar transporte, tengo que contratar un lugar, tengo que asegurar que las personas lleguen, que, que, alimentación, bueno una serie, todo un tema logístico y administrativo. Y, otro rol, que vuelve y juega, es diseñar para ese grupo, porque yo me reuní con los coach, con los líderes, con los seniors, como quiera que se llamen, y ellos me dijeron mire, necesitan fortalecer esto y esto y esto, y yo no puedo salir, no lo hago así, de salir con cualquier programa, sino

diseñar uno especialmente para ellos y con el equipo decir, mire, esta es la propuesta, de pronto hay días en los que la cambiamos, decimos uy no mejor hagamos otra cosa, ¿Si?, Ese es un rol de liderazgo de los mismos, del equipo facilitador, ¿Si?

E1: Bueno, has hablado siempre en plural y obviamente esto es un proyecto de varias personas, entonces me gustaría saber quiénes más están involucrados en este proyecto del que nos estás hablando.

S: Dos colegas, es decir, de base somos tres personas.

E1: y ¿cuál es el rol de esas otras dos personas involucradas?

S: Exactamente el mismo, lo que hacemos es que nos rotamos por que como esos son tantos procesos que pues si lo tuviera una sola persona prácticamente tendría que dedicarse todo el tiempo solo a eso, entonces yo cojo un grupo, al siguiente lo coge otro y los que no estamos directamente, estamos apoyando, digamos que el rol es que viene un grupo el próximo mes, yo ya debí haber hecho el contacto del y contarles, enrolarlos, crear toda la condición y yo estoy en este momento recibiendo inscripciones, asegurándome administrativamente, logísticamente va a funcionar y estoy pensando que voy a hacer con ellos, listo yo programo facilitadores, sitio y diseño un flujo de actividades para ellos, pero puede ser que yo diga que este grupo es especial, necesito apoyo, necesito reunirme con los otros dos o puede ser que no, o resulta que somos tres pero este grupo necesita cuatro o cinco o seis, necesito más gente, necesito buscarlo afuera y hay un grupo afuera que está formado para... digamos que tiene el perfil, no cualquier facilitador ni cualquier consultor tendría el perfil, eso es.

E1: Podría contarnos porque consideras que este ha sido tu mayor logro profesional

S: Pues yo no sé si mayor logro profesional, pero sí... digamos que es un espacio muy sagrado, que quiero decir con sagrado, con que es un espacio donde se ponen en juego todas o la mayor parte de los postulados y de las creencias y de los principios, como eso que creemos, me parece que es una súper oportunidad para tocar las vidas de muchas personas, es que, ¿Porque creo que es tan importante? porque hay muchos testimonios de personas que han logrado cosas muy importantes en sus vidas, no está tanto un tema ni empresarial, aunque han salido muchas empresas de ahí también, es decir, después de lazos muchas personas me pueden llamar y decir yo quiero eso para hacerlo en mi empresa, listo! ahí comienza otro proceso pero hay que crear el contexto específico de esa empresa pero si muchas persona han logrado cosas como darle la vuelta y darle el giro a situaciones de sus vidas familiares, personales, laborales, finalmente cuando alguien te dice: logré dedicarme a lo que yo quería y salirme de otra cosa en la que no, y ahora estoy en lo que quiero, para mí eso ya es suficiente con que se logró un cambio, y cambios hay muchísimos, testimonios hay muchísimos, entonces con uno solo para mí ya valió la pena.

E1: Bueno y digamos ¿qué hiciste para alcanzar este logro profesional?

S: Pues yo creo que ahí la constancia de mantener un equipo durante dieciséis años, si han llegado y han salido, pero el equipo núcleo se ha mantenido, entre los seres humanos existen conflictos, diferencias, roces, todo lo que ya sabemos y mantener un equipo unido dieciséis años unido no es fácil con todas las situaciones y las han habido, entonces pues es aplicarle lo que estamos predicando entre comillas para otros en nosotros mismos, tenemos una situación?... venga nos sentamos, la ponemos sobre la mesa, la resolvemos y seguimos y no nos la damos de competitividades y cosas internas yo pienso que ha jugado mucho para que esto permanezca, saber manejarlo, ser constante sin manejar los vínculos digamos.

E1: Ahora, quiero que nos cuentes una situación en la que tú esperabas cierto resultado y no lo obtuviste.

S: Si! muchas también.

E1: Una específica...

S: Cual buscamos... un cliente que me viene a la cabeza este momento en el cual preferí hacerme y dar un paso al costado y decirle que mejor trabajara con otra persona.

E1: Podrías decirme que sucedió en diva situación

S: Si! creo que hubo un exceso de control del cliente, preguntando qué vas a hacer los próximos cinco minutos, porque lo vas a hacer así, cuestionando todo, eso se llama desconfianza para mí, es no confiar en la persona que llevaste, entonces pues digamos que eso agota o ahoga la voluntad para hacer, generó tanto ruido que el algún momento que dije mira, después de esta intervención te entrego y buscas a otra firma o a otra persona o a otro equipo... lo que sea, pero pues yo prefiero no continuar.

E1: Y digamos de lo que tu hiciste ¿qué crees que afectó el resultado?

S: ¿Cómo que hice mal?

E1: No precisamente mal, pero que haya afectado esa relación.

S: De pronto no generé la empatía con el cliente como para que se viera resuelto a confiar, tal vez no fui lo suficientemente empático con ese cliente para que... digamos que no tuve el suficiente rapport con el cliente para decirle, cuando el cliente te tiene confianza te dice: hágalo como usted cree que debe hacerlo, tal vez esta persona además de su propio estilo porque es más un estilo de esa persona, eso! no haber creado una mejor relación.

E3: Ahora por favor podrías describir una situación en las que hayas tenido que adaptarte a un contexto que para ti representaba una dificultad.

S: Si! digamos que en una época comenzaron a hacerse eventos de los que nosotros llamamos masivos donde ya no es... por decirlo anecdóticamente en algún momento son sesenta personas y yo decía... miércoles, y un día me dijeron son seiscientas y entonces yo dije hagámosle, eso es para mí, entonces me comencé a retar para lograr que un evento tan grande fuera exitoso, a partir del cuidado del detalle, a partir de hacerse cargo de muchas cosas y como darle en el blanco, y digamos que yo comencé a adquirir experiencia en ese tipo de eventos, yo ya sé cómo hacerlo, yo ya sé cómo que de alguna manera y algún día, alguien también me invitó a un proceso masivo pero donde yo no tenía ninguna injerencia en el diseño, entonces yo tengo que escoger pues digamos que en algún momento tal vez no fue lo mejor pero es como la diferencia entre ser soldado y ser un capitán, entonces yo tengo que decir si estoy dispuesto a soltar a apoyar el proyecto sabiendo que la persona que lo lidera es otra y yo suplente voy a jugar un papel de ejecutor no de cuestionador porque entonces se va a volver difícil, entonces listo, entro y hago lo que tengo que hacer y... en ese momento me costó, digamos que hubo un proyecto en el que yo dije, yo entro en conflicto con el estilo o con las decisiones de otra personas, pues como que de ahí en adelante me digo: mi papel en este proyecto va hasta aquí, si soy el líder soy el líder, si soy un facilitador raso pues... agrego el valor que necesito desde lo que se me está pidiendo y no me pongo a tratar de cambiarle al otro las cosas, porque el otro ya las tiene así, es un esfuerzo de flexibilidad gigante.

E3: Continuando, podrías describir una situación en la que te hayas apoyado en algunas de las unidades de negocio de SCG diferente a la de consultoría?

S: Pues si! en eso estamos como que hay varios, hasta hace un tiempo cada uno tenía su foco en unos negocios distintos, en este momento la apuesta es a que el foco sea los mismo negocios, que si alguien genera un negocio también pueda entrar y participar las otras unidades entonces pues

en este momento no podría decir un caso en el que se haya dado todo, se haya cumplido como con todo y a cabalidad con la participación de todos pero creo que eso se está comenzando a hacer.

E3: Podrías describirnos ahora algunas situaciones en las que te hayas apoyado en el lenguaje de la organización para crear una relación con un cliente

S: Todo el tiempo!

E3: Podrías contarnos una específica

S: Digamos en Medellín, digamos que el lenguaje de la organización es una conversación, es un conjunto como de supuestos, y en Medellín como es una plaza diferente a las donde siempre hemos trabajado, pues digamos que los acercamientos que se han tenido tanto míos como de María, sobre todo de ella porque ella es quien más... digamos que es más grande el traslado de ese lenguaje a ese contexto pero se está haciendo y se está mostrando a los clientes como la diferencia de cómo lo plantearían otros a como lo planteamos desde aquí con ese lenguaje.

E3: Y ¿qué has logrado transmitir a los clientes con este lenguaje?

S: También está el proceso, ahí varios proyectos en curso, que están en estudio no podemos decirles en este momento alguno de esos va a... esto no es una cosa que suceda tan rápido y tampoco es predecible cuánto tiempo va a durar y yo siento que hay aceptación y hay receptividad de hecho la próxima semana hay citas, la idea es ir a Medellín y apoyar la gestión y retomar clientes antiguos pero también a otros, entrar un contarles. Entonces no puedo mostrar en este momento resultados concretos pero se está haciendo.

E3: Podrías mencionarnos una situación específica externa a lo laboral en la que se haya visto reflejado el lenguaje y la filosofía de la organización en tu día a día.



S: Pues yo pienso que está sucediendo por algo que les contaba hace un rato, en este momento, curiosamente mi grupo de compañeros de la universidad cumplimos 30 años de haber terminado nuestros semestres y alguien se dio a la tarea de ubicarnos y creó un grupo en WhatsApp entonces eso tuvo un impacto y una cosa muy rica porque como que muchos volvimos a saber de otros, inclusive sin saber si nos van a reconocer, entonces cómo se está generando una reunión de personas que hace muchos años no nos hemos visto entonces una persona que es muy cercana a la universidad dijo: podemos tener el apoyo, hay un programa de la universidad que nos apoya con regresar y nos muestra la nueva facultad que para nosotros tal vez ya no es y nos dan un carnet de egresados y nos dan una misa corta y nos invitan a una copa de vino y todo eso, pero necesitamos ser todos, necesitamos que le presentemos una base de datos a la universidad... y yo dije, eso está muy difícil pero vamos a hacerlo, entonces como que me vi en la tarea de liderar un movimiento, hubiera podido decir que hartera o que difícil esto o mejor que lo haga otro y yo dije no! lo voy a hacer yo y estoy generando unas conexiones entre unos y otro y haciendo una base de datos como recuperando la memoria presente, es como una iniciativa que tal vez en otro momento bajo otro entorno no lo hubiera hecho.

E1: Y volviendo al entorno laboral, podrías describirnos una experiencia específica en la que se haya visto reflejado tu compromiso con esta organización.

S: Todas! pues como el hecho de estarnos compartiendo información y experiencia los unos a los otros, además creo que esto aplica para una pregunta anterior donde hablábamos de entregar las diferentes unidades, hay un tema en el que estoy trabajando en este momento además que es rico porque me permitió recuperar un tema que a mí me fascina y que le trabaje mucho hace años y que lo tenía por allá olvidado como es el tema de arquetipo que es algo que para mí es una cosa fascinante, esta es la oportunidad de integrarlo y apareció un personaje que con un tema que se

llama desafíos de guerreros que es una cosa netamente de entretenimiento de negocio pero pongámosle formación y una dirección que se algo más, entonces estoy trabajando en ello y se han generado vínculos con Mprende con Qdit con Quantum y con SCG ese es como más la respuesta de esa otra pregunta, ahí es un ejemplo concreto de lo que se está conectando las competencias de todos.

E1: Para concluir, queremos que nos cuentes de una experiencias en la que se haya evidenciado tu interés social para la transformación del país como tal.

S: Muchas de las que les he hablado, digamos que yo entiendo lo social más allá de un discurso, pero digamos que el empeño que tenemos es apoyar todo esto del post-conflicto, del post-acuerdo, a veces como un ejemplo como en el que yo veo es irse hasta Santafé de Antioquia y reunir a ocho alcaldes de municipios y entrar y decirles oiga vamos a trabajar integradamente en esto y escuchar al secretario de gobierno y escuchar como que ahí vamos, en este momento es un sueño que ojala que un tiempo podamos decir que lo estamos concretando con acciones pero yo lo social lo veo reflejado en muchas de las cosas que hacemos en lazos lo veo, lo veo en los temas de salud por ejemplo también claramente y lo veo como en la actitud de... en estos días que estuve en pasto por ejemplo trabajando un tema de humanización que es un tema que me inspira mucho, me dijeron por qué no está el gerente porque estamos otros acá sentados, les dije: porque no es una prioridad pues porque tal vez no es una prioridad para ustedes tener al gerente aquí y alguien se paró se fue y lo trajo, como que generar esas expansiones de consciencia hace que la gente tome decisiones entonces yo puedo venir aquí dicto el curso, me voy e igual me lo pagan pero si yo quiero generar una realidad diferente acá adentro hago que suceda.

E3: Bueno eso fue todo. Muchísimas gracias por tu colaboración.

S: Espero que les sirva mi retórica.

**Final entrevista.****Transcripción entrevista 6****Entrevistada: Consultor (C)****E1: Daniel Palacio Medina****E2: Laura Paniagua**

E2: Lina\* como ya sabes pues nuestros nombres son Laura y Daniel, hacemos parte del grupo de practicantes, ya te contextualizamos sobre la entrevista y ahora te vamos a hacer unas preguntas básicas ¿Qué cargo tienes en SCG?

C: En SCG yo hago parte del ecosistema, yo creo que ustedes han oído hablar de él y digamos que yo tengo varios roles dependiendo del momento en el que esté. Hago parte del ecosistema como gerente y representante legal de Quantum practices, que es una de las líneas de trabajo del ecosistema. Y con SCG participo con ellos como consultora en algunos proyectos como invitada y también en el área como comercial. Esos son como mis roles, puedo cambiar de rol dependiendo del momento.

E2: ¿Hace cuánto trabajas aquí?

C: Yo lo conozco a ellos hace como dos años más o menos.

E2: Ok, ¿Hace cuánto desempeñas este cargo como consultora?

C: Consultora, pues hace dos años comenzamos con esto.

E2: ¿Has desempeñado algún cargo diferente en SCG?

C: No, solo he estado en estos, como consultora, comercial, facilitadora eventualmente.

E2: ¿Has desempeñado este cargo en otras organizaciones?

C: Comercialmente sí. Trabajé en el sector financiero 16 años.

E2: ¿En cuáles organizaciones? ¿O en cuál organización en los últimos 5 años?

C: Trabajé para City Bank, Helm Bank, Colpatria, Granahorrar hace un montón de años.

E2: Ok, ¿En qué momento tomaste la decisión de volverte consultora?

C: En el momento en que, yo pienso que fue una decisión que tomé dado a la necesidad que presentaba la situación en ese momento, me explicó, mi vida y mi escenario laboral estaba cambiando y fue más en una respuesta a, a diversificar como mis líneas de trabajo, ¿Si? Porque digamos que estaba muy enfocada en la parte comercial, pero al hacerlo como consultora, me daba mucha especialidad y profundidad con los clientes por decirlo así.

E2: ¿Qué habilidades identificaste en ti para desempeñarte como consultora?

C: Bueno, la capacidad de escuchar principalmente, de ir más allá de las circunstancias de las personas e ir de manera detenida desde dónde vienen las conversaciones de las personas, la posibilidad de generar empatía, rapport con los clientes y generar lazos y oportunidades de confianza, entonces no es solo una venta sino es más una solución integral que le estamos ofreciendo a la gente, entonces involucrándonos con ellos más allá del trato comercial, entonces esa fue como la necesidad puntual que se presentó en ese momento.

E2: Ahora por favor cuéntame cómo es tu entorno social y familiar.

C: Entorno social, bueno en este momento, me encuentro rodeado de personas con las que puedo desarrollar como esta visión, como estas maneras de ser, como este pensamiento de crear transformación, para las empresas, las organizaciones y las personas. Mi entorno familiar, pues mi esposo es entrenador, es coach, es un lenguaje cotidiano, es decir, ya está incorporado dentro

del ADN y ya es algo que, lo construimos todos los días, entonces, digamos que es fácil, y generalmente con las personas de mi entorno es algo que se da de manera espontánea por decirlo así como este concepto, este contexto de transformación.

E2: Ok, ahora por favor, descríbeme cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo.

C: Bueno, no son tanto compañeros de trabajo, son más como socios, aliados, muy buena pues frente a, con ellos he, dentro de este proceso de transformación te das la oportunidad de hablar con la gente de manera sincera, abierta y directa, y de expresar las ideas de una forma especial, me refiero en especial con que estamos enfocados a crear posibilidad todo el tiempo, entonces el tema de discusiones, conflictos graves o cosas así que normalmente ves en otro tipo de organizaciones o que yo las viví en el entorno laboral en el que estaba, no, acá es bien distinto, porque se habla, es otro lenguaje y otra manera de asumir la responsabilidad

E2: Y, ¿Qué hacen tus compañeros de trabajo para que sea de esta manera?

C: Pues igual, lo digo de esta forma, es como si estuviéramos alineados en una manera de ser muy particular, no sé si ustedes lo han notado, dentro de las personas que trabajamos o estamos acá, entonces es fácil llegar a una comunicación cuando la gente está en una conversación determinada, entonces es muy difícil que aquí se vean chismes, corrillos o faltas de respeto, o sea no se da, sencillamente se habla de una manera distinta, es una manera diferente.

E2: Ok, ¿Tu podrías hacer algo diferente a tus compañeros de trabajo?

C: ¿Hacer algo cómo?

E2: Actuar de manera diferente para mejorar por ejemplo.

C: A ver, pues yo pienso que como está, digamos que está bien, podríamos, tenemos una oportunidad de mejora de pronto en compartir más espacios, ¿Si?, Más espacios lúdicos de aprendizaje y de formación, podría ser, y donde compartimos como familia. ¿Sí? Porque

digamos que ahora hay muchas ocupaciones y la gente por agendas y todo a veces ni nos vemos, es más eso, eso podría fortalecer los lazos de confianza con los compañeros, pero pienso que las cosas están bien.

E2: Bueno, por favor descríbeme una situación en la que tus relaciones sociales te hayan permitido tener éxito.

C: Una situación, bueno en mis sesiones de coaching, cuando yo trabajo con personas y alguien pide mi ayuda y mi apoyo, sea pago o no, esas relaciones de valor y esa oferta que yo les puedo brindar a las personas como persona ha generado éxito porque de ahí salen grandes amistades, negocios, oportunidades para las personas desde esa conversación.

E2: Ok, ¿En esa situación qué factor fue determinante para obtener el éxito?

C: La confianza, la apertura, el estar dispuesto para el otro, abierto a la escucha, más que creer tener la razón es buscar una razón o una oportunidad para esa personas sin importar si estoy de acuerdo o no.

E2: Ahora por favor cuéntame qué tipo de valores o características son fundamentales para que tú puedas establecer una relación con otro.

C: Valores, para mí, el tema de la confianza, la sinceridad, apertura, el tener la oportunidad de ver el cambio como un componente de generar cambio, perdón la redundancia pero, las personas abiertas, dispuestas a la flexibilidad, definámoslo así, son como los valores que me dan, sobre todo responsabilidad.

E2: Ok, ahora cuéntame una situación en la que esos valores o características se ven evidenciados en ti.

C: Cuando por ejemplo tengo una sesión con una personas, digamos cuando se asume un reto, o una personas me dice, mira, quiero trabajar contigo, quiero que me apoyes en este proyecto,

quiero sacar adelante esto, estoy bloqueado por lo que sea, es ese seguimiento y esa, continua, el estar presente para esa persona.

E2: Ok, ahora, una situación en la que esos valores se vean reflejados en la relación con el cliente.

C: Cuando generamos relaciones de ganar-ganar, cuando la otra persona encuentra en tu oferta de valor una oportunidad y comienza como a imitar, como a reflejar de lo que me están dando voy a ofrecer, entonces ahí es donde veo reflejadas esas mismas características.

E2: ¿Y cuál fue tu rol en esa situación?

C: De recibir, recibir, de ser oportunidad, de estar disponible.

E2: ¿Y cuáles son los resultados que obtuviste en esta situación?

C: No pues ganar ambas partes, entrar en una negociación donde salen cosas incluso muchísimo más grandes a las que habían sido planteadas y pactadas al inicio.

E2: Ósea que se podría decir que tu lograste crear una oportunidad.

C: Si a partir de esa relación, o a partir de esa conversación o a partir de ese quiebre porque a veces hay quiebres en las personas, yo trabajo con personas, a nivel individual, personas que requiero coaching porque tienen un duelo, porque bueno, lo que sea, por una crisis, y sacar adelante a esas personas no tiene precio, pues no por, por la vanidad que me produce sino por la oportunidad que se genera esa persona para la vida para la sociedad, para ellos mismo.

E1: Ahora, te voy a pedir que vayamos a una situación específica, que nos la describas muy bien, en la que hayas logrado abrir una oportunidad con el cliente.

C: Una oportunidad puntual. Bueno, hace poco estuvimos en agosto en la feria de, en corferias, en corferias no sino en, bueno estuvimos en un congreso de empresas donde tuvimos la

oportunidad de mostrarnos como ecosistema y este ecosistema pues presentado como una oferta de valor integral pues a esta empresa le gustó mucho, tanto así que ellos están interesados en de alguna manera invertir también en nosotros y que nosotros invirtamos en ellos, o sea, crear como una especie de alianza con base en lo que les dijimos, o sea les gustó, no tan solo les gustó, sino que les impactó y lo están conectando con el proyecto, el reto de la organización, con lo que hacemos nosotros, o sea nos ven como la oportunidad de también aportarnos a nosotros.

E1: Bueno, ¿Y cómo fue el proceso para abrir la oportunidad con este cliente?

C: Pues inicialmente una base, bueno no fue base de datos, fue la gerente, la gerente de allá la conocí directamente el congreso, pactamos una cita, le hicimos una presentación más allá como una charla, de quienes somos, qué hacemos, cuántas empresas están vinculadas, qué hacemos, para dónde vamos, cuál es el reto que tenemos en la sociedad, después los escuchamos a ellos, quienes son para donde van, y ahí fue como una sesión de coaching para ellos y se descubrieron unas necesidad puntuales que tenía la organización, después de eso se les presentó una propuesta, con base pues a una propuesta integral porque en esas participaron cuatro de nosotros, cuatro de los cinco, y pues el gerente de la organización dijo, me gusta eso, pero no solo quiero que ustedes me prestan el servicio sino que quiero hacer parte de ustedes, entonces pienso que están viendo algo qué, bueno, yo no iba por eso, yo no iba para que ellos quisieran vincularse a nosotros, por eso te digo, que sale a veces algo mucho más grande a lo que estábamos esperando, más por una postura.

E1: Ok, ¿Y en ese proceso que hiciste tú para identificar las necesidades que tenía el cliente?

C: Pues nosotros utilizamos un modelo que llama modelo grow que en coaching se da, y que sobre todo funciona muy bien para las organizaciones y es primero plantear la pregunta de cuál es su reto, cuál es su futuro imposible o para dónde va la organización, cuál es ese mundo disney



o lo que quieras, un segundo escenario es preguntar, por qué no estás ahí, por qué no está ocurriendo eso en este momento ya ahí comienzan a surgir todas las circunstancias, situaciones y demás, con base en esa conversación se identifica cuales es el contexto para que se den esas circunstancias.

C: Y posterior a eso se plantea una solución desde la visión de consultoría ¿sí?, y ya con esa visión... un ejemplo, ellos dijeron nosotros tenemos problemas con los clientes, los clientes no quieren pagar, le parece que nuestro producto es costoso, cosas de estas... y siendo un poco más atrás se identificó que fuera un poco más un tema de posicionamiento de marca y como están vendiendo ellos el producto, como lo están generando, entonces no fue tanto las circunstancias que los clientes no quieren pagar, pero el posicionamiento de la marca o la comunicación con los clientes no es la adecuada, entonces una solución allí es una estrategia de servicio con los clientes, crear un proceso, y para esto hay un entrenamiento, adiestramiento, comunicación, y así varios puntos.

E1: Y en este caso ¿cómo preparaste tú la reunión con el cliente?

C: ¿Como la prepare?, pues primero yo prepare la propuesta, digamos para yo estar preparada en la reunión con un cliente, para mi es importante conocerlo, conocer cuál es su core de negocio, hacia dónde va, cuáles son sus expectativas, qué fue de lo que de la reunión inicial lo que más le generó expectativa, ósea, que es lo que quiere, y con base en eso se crea la propuesta, y más allá de la propuesta, pues la propuesta es una presentación pero no, simplemente tener la mente abierta porque igual las propuestas están sujetas a cualquier modificación, a cualquier oportunidad de cambio y no hay problema con eso.

E1: Y si recordamos el momento puntual de la reunión con el cliente, ¿tu pudiste aplicar lo que habías preparado?

C: Sí claro, mucho de eso, porque se introduce, o bueno yo lo hago así, lo introduzco a través de una conversación, no como un esquema si no como una conversación de valor.

E1: Y específicamente ¿qué hiciste en la reunión?

C: Primero crear una relación de valor con ellos y eso es crear confianza, rapport, cercanía, digamos con las personas que están recibiendo directamente la información, después de esto, escucharlos y crear en conjunto una solución, no es algo que yo tuviera preparado pero si de pronto yo ya tenía una intención en el proceso, digamos en la propuesta ya había una intención clara de mi parte, Sin embargo, crearlo con ellos es hacérselos ver, no decirle esto es lo que hay y nada más que hacer, si no irlo desarrollando con ellos para que vean que allí está la oportunidad, no se trata de convencerlos sino algo así como conmovier, tiene más que ver con eso.

E1: Trasladándonos un poco, podrías describirnos una situación en la que no haya sido fácil identificar la necesidad del cliente.

C: Uy sí!, tuve una vez una cita con un cliente donde no se si por tema de logística era un cliente de compensar, yo tenía una cita a una hora determinada y ellos ya estaban recibiendo a otros proveedores y cuando yo llegue a la reunión el cliente estaba sentado con otro proveedor y me dijo cuéntanos, y el otro proveedor estaba escuchando, entonces no fue cómodo para mi contar la oferta de valor además porque era tiempo récord, no fue fácil, y pues lo que hice fue promover un segundo encuentro para generar esa intimidad con el cliente, no porque la otra persona estuviera ahí, bien por eso, pero de todas formas no es fácil hacerlo de esa manera, cuando la otra persona no está dispuesta a recibir esa información.

E1: Y ¿cómo lograste identificar la necesidad real del cliente?

C: la identifique a partir de lo que le escuche al cliente en un momento, ellos querían era satisfacer una actividad como de formación con su gente, ellos querían crear un espacio lúdico

un viernes, y nosotros no somos ni recreadores ni motivadores, entonces esa fue la necesidad que ellos tenían, no nos contrataron porque les dio la impresión que lo nuestro era muy elaborado y contrataron con la otra persona, pero está bien.

E1: ¿Con qué personas te relacionaste tú para identificar la necesidad?

C: Con el gerente y con las niñas de recursos humanos, ellos tenían un premura de tiempo, es decir, ellos tenían que decidir esa misma tarde y no tenían como mucho tiempo para evaluar las propuestas, entonces se fueron como al mejor postor, como a la más barata, esa fue como la impresión para mí en ese momento.

E1: Continuando ¿qué mecanismos tienes tú en general para comunicarte con el cliente?

C: La llamada telefónica, E-mails, la visita personal, pero más allá de eso es el relacionamiento que es crear relación con ellos de manera que ya después te consideren como un amigo, como un aliado, es más como en ese relacionamiento porque yo puedo hacer una llamada a una persona pero no pasa nada, es más como la intención y la manera en que lo expresa que genera la diferencia.

E1: ¿Qué objetivo tienes tú cuando te comunicas con el cliente?

C: Generar el relacionamiento, generar una relación de valor duradera y que no solamente requiera de mis servicios o los del ecosistema por esa ocasión si no de manera permanente que nos vean como un referente o como...

E1: Nos podrías describir una situación en la que hayas logrado ese objetivo

C: El ejemplo que les acabe de comentar que ellos quieren cómo vincularse a nosotros como ecosistema, ser como una de las unidades de ecosistema, relaciones de confianza cuando el cliente te llama y te dice: mira en este momento está el gerente, este es el momento para hablar,

ósea, como generar esa empatía y esa intimidad que las mismas personas terminan apalancándote y apoyándote el proceso o la oferta.

E1: Ahora por favor podrías describirme el mayor logro que hayas tenido en tu vida laboral.

C: El mayor logro... esa pregunta está bien interesante, porque son varios tal vez, si lo vemos desde la parte personal, tengo logros a diario pues, en el ejercicio de trabajar con las personas de crear... no más con el hecho de tu dejar a las personas con el interrogante de que tal vez las cosas podrían ser de otra forma, eso ya estoy ganando, ya es un logro, con la oportunidad de pronto generar una nueva visión en una empresa es un logro para mí, y desde el punto de vista económico también , las oportunidades económicas para ti y para esa organización obviamente.

E1: Podríamos ir a una situación específica en la que hayas evidenciado este logro significativamente

C: Claro con cada uno de mis clientes, clientes individuales con los que genere relaciones todo el tiempo para crear, empujarlos a que hagan... llevarlos a que tomen acción con respecto a metas o proyectos que tengan, y con respecto a las organización cuando salen los proyectos ejecutados y de satisfacción y seguramente con una oportunidad, oiga que más viene para acá o que más me ofreces o mira tengo un colega que está interesado, lo que sea.

E1: ¿Cuál es tu rol en esta situación?

C: Pues de líder, lidero la situación de manera que encauce el resultado.

E1: ¿Hay más personas involucradas en la obtención de estos logros?

C: Claro, por supuesto, como equipo porque digamos hay como que... digamos hay que diseñar un proceso de transformación, yo abro la puerta, genero la oferta comercial, genero el relacionamiento con el cliente, Sin embargo hay personas expertas en hacer el diseño de la actividad y hay otras personas que se encargan de ejecutarlo, yo no necesariamente ejecuto e

incluso intervienen todas la áreas porque si hay necesidad de una cita pues aquí incluso hasta Blanquita apoyándonos, atendiendo a esas personas que venga, el celador, el niño mensajero, ósea, intervienen todas.

E1: Y ¿Porque consideras que este es el mayor logro profesional?

C: Porque es algo que estoy construyendo día a día, porque es algo que no está, es algo que lo creo yo desde mi invención y desde mi equipo, cuando yo trabajaba en el sector financiero había ya unas políticas claras, establecida y tú te atenías a eso, te sacan de una molde y está bien, Sin embargo, aquí tenemos la oportunidad de crear lo que sea, por eso es un logro para mí.

E1: ¿Qué hiciste para alcanzar ese logro?

C: Primero convencerme o darme cuenta de que estaba hecha como para más cosas, para dar el salto y decirme miércoles, tal vez como he venido viviendo no, quiero girar, quiero ser algo más, si bien para mí los clientes eran importantes porque yo ayudaba a cumplir sueños pero yo no estaba siendo integral conmigo misma, porque yo no estaba siendo feliz conmigo, tenías unas jornada de trabajo muy largas, y la satisfacción de resultado dependía más de unas mediciones que hicieras, entonces tu puedes haber generado una excelente relación con alguien o haber logrado el viaje o haber apoyado a la persona para que hubiera viajado o comprado su empresa o lo que sea, Sin embargo, la satisfacción es tuya es personal pero no se veía representado.

E1: Y cambiando un poco el tema, me podrías contar acerca de una situación en la que tu hayas esperado que se diera cierto resultado y no se dio

C: Uy si claro, tengo varios ejemplos, tuvimos un entrenamiento con el Sena y lo que yo hubiera esperado era que pues se hubieran dado las negociaciones, nosotros hicimos primero un plan piloto con ellos de procesar la información, se crearon muchísimas cosas muy buenas con los chicos que participaron, Sin embargo, el Sena no tomó acción para continuar con los

entrenamientos, digamos que se conformaron con la gratuidad del proceso que les ofrecimos y no dieron el siguiente paso por temas de contratación, una serie de excusas, entonces obvio, hubo un poco de inconformidad para nosotros porque la idea era haberlo hecho replicable a nivel nacional y solo se pudo hacer en una parte y se impactó un grupo de 16 muchacho, la idea era haber impactado a un población mucho más grande.

E1: ¿Qué hiciste tú específicamente en esta situación?

C: Yo fue una parte, fui como operadora, estuve operando el proceso, como es un proceso largo, es como haciéndole seguimiento a los muchachos, creando relación con ellos, como coaching pero ya más enfocado y alineado a lo que quería el Sena, después tuvimos en una etapa de liderazgo en negociación con el Sena pues para que sea sostenible y poder continuar con el proyecto pero no fue posible.

E1: Y ¿de lo que tu hiciste que consideras que afectó el resultado?

C: ¿Lo que yo hice? ¿Afectar es negativo?

E1: Tanto negativo como positivo

C: Ok, entonces positivamente la relación con los muchachos, o sea, los muchachos que participaron en el modelo piloto ahora mismo tienen una vida diferente, esto se ve repercutido en las familias de ellos, en sus hogares, en sus negocios, en el estudio, fue haberles sembrado como la oportunidad. Y referente a lo que de pronto no hice, negativamente, por decirlo así, que no creo que haya sido negativo, de pronto fue no relacionarme con las personas indicadas, en las cabezas del Sena para tomar las decisiones, pero tampoco tenía acceso a esa información y no tenía acceso por ejemplo al Director Nacional del Sena, no tenía acceso, entonces siempre era el tema de esa decisión no podemos tomarla y yo iba ascendiendo pero como no tenía acceso no podía ascender más.

E2: Ok, ahora por favor ¿podrías describirme una situación en la que hayas tenido que adaptarte a un contexto que para ti representaba dificultad?

C: Sí, al principio cuando llegué acá, cuando comencé a entender el proceso de transformación y como la física cuántica aplicada al pensamiento, mira yo lloraba porque yo no entendía, porque yo estaba amarrada y apegada a lo que yo creía que sabía ¿sí? y está bien, solo que cuando tienes la apertura o se da la oportunidad de ver y descubrir algo nuevo ahí es cuando te rindes al aprendizaje, entonces me costó rendirme al principio porque además estaba como muy enfocada a la norma, las cosas son de determinada forma, causa y efecto, todo tiene un resultado determinado. Ahora en esta nueva conversación entendemos que nosotros podemos intencionar el resultado, que las estadísticas dicen que seguro de pronto el resultado toda la vida ha venido siendo de esta manera, pero puede llegar el momento en que las cosas puedan cambiar, entonces me dio muy duro, al principio.

E2: ¿Qué hiciste en esta situación?

C: Formarme, yo hice la certificación de Coach cuántico con Jaime\* y con Miguel\* Saavedra e inicialmente yo ya me había certificado como Coach en PNL y fue esa transición de poder conectar todo ese conocimiento, incluso ahora no estoy apegada a nada de lo que yo crea que sepa, me ha venido funcionando pero estoy abierto a aprender algo nuevo y esa es una característica que antes no tenía.

E2: Ok, y ¿me podrías decir qué recurso utilizaste en esta situación?

C: ¿Recursos como persona?

E2: Sí, total.

C: Apertura, hay un término que utilizan mucho acá que es rendición, me rendí, ok no voy a pelear más con lo que creo que sé, voy a despejar mi mente y a creer que soy un bebé que nos me

las sé todas, esas fueron como las características que me ayudaron a entender que no lo había visto de esa manera, seguro ya lo venía viendo, pero no lo había captado que es distinto.

E1: Ok, ahora ¿podrías describirnos una situación en particular en la que te hayas apoyado en algunas de las unidades de negocio diferentes a la de consultoría para lograr tu objetivo?

C: Sí, claro. En esta oferta de valor que les cuento con la organización está vinculado Mprende, está vinculado Qdit que es el área de tecnología y está vinculado Consultoría y yo soy de Quantum, o sea, estamos todos allí vinculados en una sola oferta.

E1: Ok, ahora ¿podrías describirnos alguna situación en la que te hayas apoyado en el lenguaje de la organización para, digamos, crear una relación con un cliente?

C: Claro todo el tiempo (risas) todo el tiempo lo estoy haciendo. ¿El lenguaje del ecosistema te estás refiriendo como al ADN nuestro?

E1: Sí.

C: Sí, de hecho mira te lo voy a plantear de esta manera, cuando tu permites que este lenguaje o esta manera de ver la vida la incorpores a tus maneras de ser, a tu ADN se hace más fácil, porque ya fluye de manera natural. Entonces, lo hago con los hijos, mi familia, lo hago con los clientes, lo hago con mis coaches, lo hago con todo el mundo, desde esta plataforma de posibilidad entonces todo el tiempo estamos hablando de posibilidades, aunque no sean siempre las mismas palabras pero el contexto es el mismo.

E1: Ok, ¿y qué has logrado transmitirles a los clientes utilizando específicamente este lenguaje?

C: Uy! la posibilidad de generar algo nuevo, oportunidad, tal vez algo así como “oiga no lo había visto de esta manera” ¿sí? eso es como lo más recurrente y lo mismo en la gente.

E2: Ok, ahora ¿podrías hablarnos de una situación externa a lo laboral en la que se haya visto reflejado el lenguaje y la filosofía de la organización en tu día a día?



C: Sí, con mi familia, con los niños.

E1: ¿Podrías hablarnos de una situación específica?

C: Sí, con los niños por ejemplo Nico ¿lo vieron por ahí? Nico está sancionado, y más allá del regaño y de mostrarle que hizo algo mal, es que el revisara qué posibilidades hay para él tras esa situación, las cosas no son necesariamente malas, es una interpretación a la que tú le das a cada hecho, entonces si bien vas a asumir unas consecuencias por eso en el colegio y tal vez en la casa, pero si vas de fondo tal vez es bueno para ti. Entonces, él mismo reflexiona y dice “no miércoles esto me está formando, estoy aprendiendo” entonces ya la forma de asumir sus propios resultados es con responsabilidad. Entonces, en el modelo tradicional hubiera sido la represalia “y es que usted lo hizo mal, y es que no sé qué” para generar un espacio de culpabilidad, aquí no me interesa volverlo culpable, sino volverlo responsable entonces ahí funciona.

E1: De acuerdo, ahora podrías contarnos una situación en la que hayas tenido que desempeñar el rol de líder.

C: Sí claro, pues digamos, ahora mismo, como gerente de Quantum Practices, liderando los proyectos, sacándolos adelante y hablando con la gente, gestionando, tomando decisiones.

E1: Pero vamos a enfocarnos en un resultado, una situación en la que hayas logrado un resultado desempeñando el rol de líder.

C: La certificación de PNL, por ejemplo.

E1: Ok, ¿qué hiciste tú en esa situación?

C: Tomar acción, primero pues estar concreta con cuál es el resultado que queremos, quiénes requerimos ser para llegar allá y como cuáles son esas acciones o momentos de verdad que permiten llegar a eso. ¿Qué tenemos que hacer?

E1: Y lograste el resultado que querías.

C: Sí claro, llevamos una certificación andando y ahora se va a acabar, abrimos una en Medellín, posiblemente se abra otra en Bogotá en Noviembre y hay varios eventos en los que estamos trabajando.

E2: En esta situación ¿tú crees que el trabajo en equipo fue la clave del éxito para lograr ese objetivo?

C: Definitivamente, una sola golondrina no hace verano como dicen.

E2: Ok, y ¿cuál fue el rol de los otros miembros del equipo?

C: En apoyo, y además pues son socios ¿no? entonces también tienen una capacidad de decisión, pero finalmente soy yo la que materializa esa decisión del equipo.

E2: ¿Qué fue lo que les permitió alcanzar el éxito en esa situación?

C: El creerlo, la constancia, es decir, estar centrados en la oportunidad en el resultado.

E2: Ok, ahora por favor podrías describirme una experiencia laboral específica en la que se haya visto reflejado tu compromiso con la organización.

C: En la certificación de PNL ahora en Medellín, estoy en el proceso de enrolamiento con la gente allá entonces viajé con recurso propios a hablar y a crear negocios allá.

E2: Listo, ya para concluir y para terminar con esta entrevista ¿podrías por favor contarme acerca de una experiencia laboral en la que se haya evidenciado tu interés social por la transformación del país?

C: El proceso del SENA, participar en los procesos de transformación humana con los muchachos. Viajar a las ciudades donde sea necesario para estar acompañando a los muchachos en ese proceso de transformación, no sé si han oído hablar si les han contado, no.

E1: ¿De Quantum?

C: Si, los de Quantyca Solutions.

E1: Pero no, no nos han profundizado.

C: Son procesos de transformación humana de tipo experiencial, que permiten que las personas vivan ciertas distinciones que los llevan a la posibilidad desde un escenario y un espacio controlado para que la gente vea resultados en sus vidas. Entonces, tiene varias etapas aquí se llama concientiza, renacer y elvia, entonces cada una de esas etapas llevan a las personas a su transformación, entonces en cada una de las etapas estamos dejando la conversación SCG en cada uno de los proceso, entonces la gente que sale graduada sale hablando como nosotros desde la posibilidad pero es que lo pudieron vivir ellos que es lo más bonito, y lo pueden llevar a la comunidad porque tienen un legado, tienen oportunidad de experimentar cómo sería su vida distinta si cambian su pensamiento, entonces esa es una manera, la certificación de PNL da el conocimiento como la base conceptual de cómo es ese cambio, le da estructura y digamos la facilitación es llevar a la gente a través de un ejercicio para que lo logren, pero esto es un entrenamiento de inmersión, son 5 fines de semana, dura más o menos 4 meses. Esto ha generado cambios en vidas por lo menos en mi vida, yo hice ese proceso de transformación hace 3 años y eso fue lo que me apalancó para decir tal vez lo que estás haciendo no te hace feliz, estás satisfaciendo tus necesidades y tus proyectos a corto plazo pero puedes más, fue como “oiga si tal vez yo me hago responsable de lo que pienso, tal vez si yo intenciono y si no estoy esperando que las cosas cambien afuera” cosas así generan un cambio en la sinapsis de las personas y crean comportamientos distintos que los llevan a comportamientos diferentes, eso hace la transformación. Entonces, hemos tenido cambios súper críticos con personas por ejemplo con cuadros de suicidio, que no tienen esperanza en la vida, que se creen muertos en vida, mujeres separadas, personas que están en una relación con una pareja mucho tiempo, muertas en vida tanto hombre como mujeres que no le encuentran un sentido o un norte y el proceso de

transformación lo que hace es hacerlos reaccionar. Entonces es muy muy valioso para las comunidades y la gente, esto lleva funcionando cerca de 40 años desde los 70 cuando fue todo este boom después de los babyboomers ¿si han oído hablar de eso? entonces toda esta corriente de pensamiento filosófico, PNL, todo el tema del coaching, todo eso salió en esa época y se crearon los escenarios de entrenamiento experiencial, y esto no es solo aquí en Colombia esto es a nivel mundial pero nosotros tenemos un sello especial que es la conversación SCG aplicada a la mecánica cuántica, física cuántica que hace que la gente gire más rápido.

E1: Eso es todo.

E2: Gracias Lina\*.

**Final entrevista.**

**Transcripción entrevista Carlos\* 7**

**Entrevistado: Consultor (J)**

**E1: Samantha Leal Peña**

**E2: Daniel Camilo Palacio Medina**

E1: Bueno, Hola Carlos\*.

J: Hola.

E1: Nosotros somos practicantes de la Javeriana como ya sabes, somos Samantha y Daniel, y te vamos a hacer una entrevista estructurada, es decir, cerrada y necesitamos que tus respuestas sean precisas, puntuales. ¿Por qué lo estamos haciendo? Pues es parte de nuestro proyecto de grado, en el que estamos levantando competencias para el área de consultoría, entonces esta

entrevista la hacemos para verificar unos comportamientos que hemos estado investigando.

Entonces primero vamos a comenzar con una serie de preguntas básicas ¿Vale?

J: Si, con lo primero que se me ocurra en la cabeza, van a decir palabras y yo las asocio con lo que sea.

E1: (risas) No.

J: Cabello, cena.

E1: (risas) No, la primera pregunta es ¿Qué cargo tienes tú en SCG?

J: No sé, no, no, la verdad, consultor.

E1: ¿Hace cuánto trabajas aquí?

J: 8 años.

E1: ¿Hace cuánto desempeñas el cargo de consultor?

J: Desde que llegué.

E1: ¿Has desempeñado un cargo diferente en esta organización?

J: Si.

E1: ¿Cuál?

J: Director de SCG consultoría y Director técnico.

E1: Perfecto, ¿has desempeñado el cargo de consultor en otra organización?

J: Si.

E1: ¿En cuáles?

J: Antes de yo trabajaba como consultor pero en el área de educación, yo tenía mi propia empresa básicamente.

E1: Ok, ¿En qué momento tomaste la decisión de ser consultor?

J: Desde la Universidad.

E1: ¿Qué habilidades identificaste en ti para convertirte en consultor?

J: Concisas ¿no?

E1: Concisas.

J: Simpático, hablaba bien en público, concreto, con foco definido, con estructura, metodológicamente muy recursivo.

E1: Ok, ahora ¿podrías describirme un poco cómo es tu entorno familiar y social?

J: Familiar, casado, esposa, hijos muchos, ¿concreto quiere decir número?, vivo fuera de Bogotá, vivo en una finca, cosa que me encanta, Familiar. Social, no muchos amigos, pocos, más bien introvertido, no sé si es eso.

E1: Sí, eso. Ahora ¿podrías describirme cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo?

J: Relación con mis compañeros de trabajo, no sabría cómo contestar, es decir, me parece complicado hacer la generalidad, me parece que depende de ¿sí? Entonces digamos que hay un grupo que yo tengo muy cercano amigos, afable, chévere, de risa, de jua jua jua, de chévere, de mucha conexión en el sentido de poder como pelotear ideas, crear cosas y un grupo que es mucho más diría yo lejano, lo concreto, lo técnico y lo que se requiera.

E3: Listo, ¿Podrías decirme qué hacen tus compañeros de trabajo para que la relación se dé de esa manera?

J: Se me ocurre que una sea que pasen acá tiempo, es decir, estén más tiempo dentro de la organización y eso nos da más tiempo para hablar, dos me parece que hay una actitud de apertura yo como que de esto no sé yo creo no saber venga para ver entre los dos o qué creamos o qué co-creamos o qué me enseñas, creería yo.

E1: Bueno y en el caso tuyo ¿qué haces tú para sea de esta manera?

J: Digamos que un poco y que tiene que ver de alguna manera con el rol es estar al servicio de, entonces la gente me levanta la mano y me dice “necesito ayuda para esto” y yo simplemente digo listo, y les colabora.

E1: Ok, y ¿tú podrías hacer algo diferente en relación a tus compañeros de trabajo?

J: Pensando en qué, o sea, tú me dices ¿poder hacer algo más?, yo creo que la respuesta es sí pero ¿con qué fin? ¿Con el propósito de qué?

E1: De mejorar la relación por ejemplo.

J: La respuesta es sí, ahorita puntualmente no se me ocurre qué hacer pero creo que sí.

E1: Listo, ahora ¿podrías describirme una relación puntual en la que tus relaciones sociales te hayan permitido tener éxito?

J: (silencio) Muchas, creo que son muchas en el sentido de que la gran mayoría de las personas con las que yo he trabajado, he creado relación y he creado amistad, por lo tanto son personas con las que aún en los trabajos que yo hice en Universidades, Colegios y Jardines infantiles hay unos de ellos con los que todavía me conecto y me hablo con ellos, muchos y es chévere me parece y ellos digamos que me abrieron muchas oportunidades, contratos, etc ¿sí? y con empresas igual, o sea, se mantiene la relación, somos amigos y hablamos y eso genera la posibilidad de trabajar.

E1: ¿Qué factores específicos en tus relaciones sociales son determinantes para que tú pudieses tener el éxito?

J: Yo creo que son dos prácticamente, uno la sinceridad en la relación, o sea yo estoy contigo porque me interesa ser tu amigo y eso y el profesionalismo, o sea la calidad del trabajo, no me contratan porque soy tu amigo o no me contratan sólo porque soy tu amigo, sino porque además yo hago bien mi trabajo.

E1: Ok, perfecto. ¿Podrías contarme qué tipo de valores o características consideras que son fundamentales para que puedas establecer una relación con otra persona?

J: Sinceridad, compromiso, profesionalismo, entrega, creatividad, listo.

E1: Ok y ¿podrías contarme una situación en la que dichos valores o características se puedan evidenciar en ti?

J: Si, en este año hicimos un trabajo con un Banco que se llama Avvillas y se estuvo trabajando con brigadistas, digamos que inicialmente se hizo un diseño muy general y yo no estaba muy seguro de que fuera funcionar eso entonces en un momento lo que yo hice fue acercarme a la persona del banco hablar con ella y entender un poquito y que pensaba hacer esto pero que no estaba muy seguro y la persona estaba muy agradecida diciéndome que uno que chévere que le estuviese contando eso y no al final del taller, dos me dio un par de ideas y particularmente una idea me pareció muy interesante y lo que yo hice fue desarrollarla y finalmente fue como el centro de la actividad y fue muy exitoso, es decir, la persona me lo planteo y lo bueno fue la manera en que se transmitía y lo que se transmitió y fue de alto impacto.

E1: Ok, ¿podrías contarme cuál fue tu rol en esa situación?

J: Mi rol fue acercarme al cliente, responder sus inquietudes, escuchar las ideas, desarrollarlas, darle el look SCG e implementarlas.

E1: Ok, y ¿cuál fue el rol del cliente en esa situación?

J: Fue como de escuchar, entender, proponer y validar.

E1: Ok.

E2: En esta situación tú ¿lograste abrir una oportunidad con el cliente?

J: Si.

E2: Ok, ¿podrías describir cómo fue el proceso para abrir esa oportunidad?



J: Digamos que el proceso que llevaba el cliente era desde un punto muy técnico, es decir, lo que él venía haciendo era formar a los brigadistas en temas de primeros auxilios, manejo de crisis, muy técnico, pero al final los brigadistas no quieren ser brigadistas. Mi trabajo fue mostrarles a ellos su relevancia y lo que implica ser brigadistas que lideran y ese tipo de cosas, fue muy exitoso y digamos abrió la posibilidad de hacer otros proyectos, en este momento no con brigadistas, eso se hace uno cada año y ya se hizo la del año, pero si habían otras oportunidades de trabajar en otros temas con el banco.

E2: Ok, y en esta situación ¿qué hiciste tú para identificar la necesidad del cliente?

J: Escuchar, es decir, como escucharlos, y escuchar un poco qué habían hecho, qué esperaban, mi sensación fue que tal vez ellos no veían tan claro cuál era el problema, ellos sabían que era con gente pero no lo tenían tan claro, yo lo que hice fue escucharlos, entenderlos y hacer una propuesta muy integral, como que abarcaba todo lo que ellos habían hablado y lo que estaban planteando.

E2: Y en esta situación específica ¿cómo preparaste tú la reunión con el cliente?

J: Yo lo que hice fue bueno, escuchaba y ya cuando tenía la información lo que hice fue pedirle el favor a dos personas, uno fue Miguel\* Correal que sabe de estos temas y a dos a Oscar que es la persona quien ha desarrollado el tema técnico que es el que les enseña lo de primeros auxilios y ese tipo de cosas y hablando con ellos dos y con la idea que me dio el cliente hice una propuesta muy ganadora para el banco, pero primero fue escucharlos para lograr una propuesta de mucho valor para ellos.

E2: Si tuvieras la oportunidad ¿harías algo diferente?

J: No, no, de hecho fue de tan alto impacto que la gente llegó diciendo yo no quiero eso, eso es una mamera a ¿cuándo es el próximo encuentro?

E3: Trasladándonos un poco puedes pensar y describir una situación en la que no haya sido fácil identificar la necesidad del cliente.

J: por ejemplo, hay una con la que estuvimos trabajando, la empresa se llama Soletrans, es una empresa de ingeniería y habíamos hecho un proceso muy interesante con ellos, habíamos avanzado de una manera chévere y digamos que ya el siguiente nivel porque empezamos a trabajar con el equipo directivo de la entidad, coincidentalmente sucedió que sacaron a la persona de talento humano y sacaron a otro y hacer el click con esta persona fue... no lo pude, mi sensación es que ella no quería, ella no quería, y yo traigo mi gente y yo hago lo que quiera y lo hago como quiero.

E3: y ¿qué hiciste al respecto?

J: no! digamos que busque la forma de hablar en varias oportunidades pusimos cita en algunos momentos hablamos, quedamos en seguir avanzando y ya después de no sé, 20 llamadas en 2 meses, me dice que no se puede.

E3: y en esta situación en un primer momento como hiciste para identificar la necesidad de cliente

J: igual aunque realmente no fui yo, porque yo tal vez no fue el que fue a la primera cita, fue otro consultor, y ese consultor armó la propuesta, pero cuando ya fuimos a ejecutarla, mi sensación es que una cosa es lo que dice la propuesta y otra cosa es lo que estaba pidiendo el cliente, entonces lo que hicimos escucharlos muy bien, se armó una agenda tentativa, se le presentó al cliente, y si fue exitoso.

E3: pasando a otro tema, ¿qué mecanismos utilizas tú para comunicarte con los clientes?

J: no estoy seguro de entender muy bien la pregunta, pero si son medios tecnológicos, pues el celular, el whatsapp, face, bueno no face no, face no lo uso, bueno más o menos, pero muy muy

muy rara vez. pero por ejemplo yo hago cosas como esta y es por ejemplo acabamos de crear un proceso con un banco también, Bancompartir, y el banco en este momento está en una crisis muy complicada, pero a mí se me ocurre pues la persona que nos ha ayudado y que nos abrió la oportunidad, yo a veces estoy así como desparchadito pasó allá y les digo que hablemos, y más o menos llego allá a las 4 o 4:30 que yo sé que a veces sale volado y entonces hablamos y le digo vamos, y entonces conversamos y me echa, y hablamos de milagros, santos y todo. Más o menos lo hago con mucha gente y de banco Av Villas también lo hago, ahora que vengo de otra empresa pues también lo hago, es decir, es cómo generar la cercanía como venga y no todo tiene que ser trabajo o venga le cuento, si sabe que está pasando esto o mire me paso esto... lo que sea, y la otra persona también comparte como que yo siento que hay feeling.

E3: ¿qué objetivo tiene usted al comunicarse con el cliente?

J: el más importante, construir relación.

E3: podrías describir una situación en la que esto se pueda evidenciar

J: no sé exactamente. Pensando, pensando, pensamientos. cuando cumplí 50 años por ejemplo una cosa que sí fue... mi grupo social yo lo siento pequeño, hice una reunión familiar e hice una reunión con mis amigos y para la gente fue muy sorprendentes que los invitara, pues es decir, sorprendente en el sentido de que pues ellos saben que a mí no me gusta la rumba, no me gusta ese tipo de cosas, no lo disfruto mucho, o elijo no disfrutarlo mucho, entonces los invite y pues digamos que ese tipo de cosas a mí me parecen que ayudan mucho a generar cercanía.

E3: y ¿qué hiciste tú para esto ocurriera?

J: los invite.

E1: ahora por favor podrías describirnos el mayor logro que has tenido en el ámbito laboral.

J: uy, eso sí lo veo como heavy, digamos que una de las cosas que más me han gustado es que eso fue como comenzando, bueno no fue comenzando, pero tuve la oportunidad de participar en congresos internacionales en el tema de afectividad y sexualidad, eso fue como en el 95 - 96.

E1: qué pena interrumpirte, podrías hablarnos de algo más reciente. Digamos en los últimos 5 años

J: estaba pensando en varios, últimos 5 años... un gran logro que sí es súper relevante lo que se hizo con secretaria de educación.

E1: ¿cuál fue tu rol en dicho logro?

J: coordinar técnicamente todo el proyecto.

E1: ¿hubo alguien más involucrado en la obtención del logro? ¿Quiénes?

J: nombres?... como 80 personas más o menos, o sea digamos que había un equipo de base, estaba Alvaro\*, Carlos\* Guillermo, Jaime\* y había un grupo de personas al lado pues haciendo toda la carpintería yendo a los colegios, tomando los datos, haciendo los despliegues, elaborando los informes, etc.

E1: podrías contarnos porque consideras que este ha sido uno de tus mayores logros a nivel profesional

J: porque no creo que se haya hecho en el país, no estoy seguro si en el mundo, pero por lo menos estoy seguro que en el país no se ha hecho un trabajo de esta envergadura.

E1: podrías contarnos qué hiciste tú para alcanzarlo

J: yo creo que el éxito estuvo en que hubo un diseño, un paso a paso y lo seguimos al pie de la letra.

E1: podrías contarnos una situación en la que tú esperabas cierto resultado y no lo obtuviste

J: de pronto Bancompartir, pues digamos que yo siento que esa relación con David y con Mireya que es la otra persona del equipo de él, es muy fuerte, es muy bueno, pero digamos que no hemos podido avanzar en temas laborales de contratación, de proyectos, entiendo yo, pues digamos que la razón que me doy es por la crisis que está viviendo el banco.

E1: ok! podrías decirme digamos de lo que tu hiciste en esa situación que consideras que afectó el resultado

J: yo creo que una de las cosas que afectó el resultado fue no tener como mayor control de muchas cosas desde el principio de la relación, es decir, como que nos soltaban un proyecto al inicio del año y mi sensación durante todo el año es que yo no tuve control de nada, pues decir, en cosas muy mínimas, y cuando se acabó el proyecto ya empecé a entender cómo, cómo empezar a coordinarlo y ya se me acabó el proyecto, es decir, como conectar a la gente que era desde el principio, eso no lo vi, no lo entendí desde el inicio, por lo tanto no lo hice y yo pienso que eso afectó significativamente el hecho de no poder hacer como un proyecto como inmediatamente se terminó este.

E3: podrías describirme una situación en la que hayas tenido que adaptarte a un contexto que para ti representaba una dificultad

J: todos.

E3: uno en específico

J: es decir, no creo que haya ningún proyecto donde uno llega y le dicen muchas gracias, no, es decir, en todos siempre te ponen, te van poniendo como, te van subiendo la vara, en el sentido de que te presento la propuesta hay que pautar la propuesta, hay que presentársela al jefe, el jefe dijo que mejor así, que hay que cambiarla así, ahora que negociemos el precio, el precio es muy

alto, que no sé qué, entonces que ahora que incluye eso, que con la plata que hay, bla bla bla.

Entonces con que hay que vencer demasiados temas para que una cosa de esas funcione.

E3: y podrías mencionar una situación en la que esto se haya evidenciado.

J: en todas.

E3: una situación en específico en la que esto haya ocurrido así pase en todas

J: Bancompartir, banco Avvillas.

E3: ¿qué hiciste tú en la situación del banco Avvillas?

J: entendiendo las circunstancias. Entendiendo lo que me estaban pidiendo y entendiendo el valor, elaborar una propuesta que respondiera a todo y que fuera rentable para nosotros.

E3: y ¿qué recursos utilizaste en esta situación?

J: de gente... un par de personajes de la compañía, el diseño de la propuesta eso sí lo hice básicamente yo solo, qué otros recursos... creo que esos básicamente.

E3: podrías describir una situación en la que te hayas apoyado en alguna de las unidades de negocio diferentes a las de consultoría para obtener un resultado.

J: no hasta ahora no!

E3: podrías describirnos alguna situación...

J: ah bueno, perdón, perdón, pero no sé si es así, pero de pronto sí, con Q-dit en el sentido de lo de clima, si no estaba pensando más como en lo de ADN, lo que pasa es que ellos entraron en parte de los proyectos para resolver un problema que digamos que el proveedor que teníamos en ese momento no lo soluciono, pero no fue como que venga y hagamos esto juntos, no. en ese proyecto ellos entraron porque la vaina... el otro no respondió.

E3: podrías describirnos una situación en la que te hayas apoyado en el lenguaje de la organización para crear una oportunidad con el cliente.

J: me da pena contestar... creo que en todas, es decir, y esas si son más recientes, porque antes yo siento que era

J: Me da pena contestarte pero bueno, yo creo que todos, pero esas sin son más recientes, porque antes yo siento que digamos que nuestro trabajo estaba muy orientado, siempre ha sido desde la relación, pero no desde la transformación como ahora, antes era como más de motivación, tu puedes, dale, el mundo es tuyo comételo, aquí es mucho más desde el concepto de transformación.

E2: Ok, ¿Y qué has logrado tu transmitirles a los clientes utilizando este lenguaje?

J: Pues mira no sé, es que también depende, depende del cliente, pero por poner solamente un ejemplo, ahorita vengo de Dimark que es una empresa, una de una de las entidades estatales donde estabas trabajando y hoy tuve 5 reuniones con 5 gatos diferentes en 5 sitios diferentes y todos, al final me estaban diciendo es, que están viendo una cosa, que lo que no creen que se pudiera lograr se está logrando, ¿Cierto?, normalmente las empresas estatales tienen en el programa es que se intentan hacer muchas cosas pero no funcionan, entonces es a las patadas, la demanda, aquí conseguimos 18 personas que ya se han unido 9 más, entonces van a ser 27, y digamos que un poco lo que están diciendo es, estos 18 están comprometidos, quieren hacerlo, entendieron qué es lo que hay que hacer, y claro no sé si los 18, de pronto 17, de pronto hay 1 o 2 que no sé qué tanto, pero digamos que están entendiendo y se está generando una nueva forma de vivir la entidad, ¿Si? Entonces ese podría ser un buen ejemplo, lo de brigadistas es otro buen ejemplo, lo que paso con Sore en su momento o Provisionar fue muy valioso, muy valioso, Superfinanciera también fue un buen ambiente.

E2: Ok, podrías describir una situación específica externa a lo laboral en la que se haya reflejado el uso del lenguaje y la filosofía de la organización.

J: ¿En mi vida personal te refieres? Esposa e hijos.

E2: ¿De qué manera?

J: Mmm, como me explico, ¿Ustedes saben que yo me acabo de casar?

E2: No.

E1: Si.

J: ¿No sabes?

E1: Si, nos habían dicho. (Risas)

E2: No me acordaba.

J: Ese es un buen ejemplo.

E2: Ok, pero, ¿Cómo crees que esto se refleja ahí?

J: Digamos que hay varios términos que van asociados al tema, al concepto de transformación, como lo es trabajar el sentido de urgencia, crear posibilidades que antes no veías posibles y digamos que en algún momento después de mi separación hace como ¿Fue hace 8 años ya? Uno, yo no veía la posibilidad de volverme a casar, eso me parecía una estupidez, dos, sí, pero mejor esperemos a que pasen como 500 cosas que el sol, el mar, el plebiscito, que Uribe deje de, ¿Si? ¡Y miren! Un poco lo que yo veo es, vamos a hacer que suceda y ya, y en 6 meses, pues, pasó eso.

E2: Ok, podrías mencionar una situación en la que hayas tenido que desempeñar el rol de líder para generar un resultado.

J: Muchos también, un buen ejemplo es secretaria de educación, cuando uno coge a la gente y la ordena, usted va a hacer esto, hágalo, o por ejemplo ahorita en Dimark, es una organización donde el líder, el director, se desconecta de toda la organización, tiene unos ideales muy chéveres, pero se desconecta, entonces necesito que usted me ayude a hacer esto, entonces el tipo



va y lo monta, pero él no le pregunta a este como la quiere, como va, qué se está imaginando, sino que la monta, entonces por ejemplo me pasó eso, yo llegué a la sesión de coach con el director y paso que me preguntó ¿Y ustedes saben quiénes son los del Coach? ¿Y saben cómo los escogieron? ¿Y cuál es el propósito del Coach? Y yo dije, un momentico, ¿Usted es el director y usted me está haciendo a mí esas preguntas? ¿Qué soy su proveedor? Yo no entiendo nada de esto, no, es que yo tenía una idea pero no, entonces yo lo que hice fue, vamos a hacer que esta vaina funcione bien, paramos el proceso, un mes largo, eso fue crítico, y yo lo que hice es, señor director venga acá, señor director de recursos humanos, siéntese y ayudemos, organicemos esto, usted qué está diciendo aquí, y yo les armé el mapa y armé la estructura de todo el proyecto y me dicen, no puedo creer que un proveedor este haciendo esto, que no esté liderando, entonces me dijo, esto, hay que preguntárselo a la almirante, a la mayor de la entidad, entonces nos sentamos y la almirante dijo "¡Ah juepucha ya entendí!", "Ah es que usted me habla de..." y le conectamos todo y ahora es esto y vamos a hacerlo de esta manera y no sé qué... Eso es un buen ejemplo de como las organizaciones montan cosas creyendo que tiene haber un norte, o de pronto tiene que haber un norte, pero de pronto la organización interna no es la mejor, eso es un buen ejemplo.

E2: ¿Y lograste el objetivo que esperabas?

J: Si, pues lo que te digo, tras cinco reuniones, cuatro, me dicen, esto está del putas.

E2: ¿Por qué crees que lo lograste?

J: Yo creo que tiene que ver un poco con ser la conversación de SCG, por empoderarme, por liderar, por escuchar mucho al cliente y poderlos ayudar a conectar cosas que tenían totalmente desconectadas.

E2: Ok, ¿En esta situación hubo más personas involucradas?

J: De la compañía no.

E2: Ok, ¿Con estas otras personas crees que el trabajo en equipo fue la clave del éxito?

J: Si, e involucrarlas, además me tocó vaciar a uno, puntualmente estaba mamado, pero sí, funcionó, muy bien.

E2: ¿Y cuál fue el rol de estos otros miembros del equipo?

J: Como, escuchar las ideas, entender, abrirse a la posibilidad de, es decir, realmente no es que hubiera conflictos en el sentido de que yo no estoy de acuerdo sino yo no entiendo o no conozco, yo creo que eso fue ayudarles a entender, a conocer y a conectar, ¿Cierto?, entonces muchas de las cosas que ellos pidieron cotizar se van a hacer, pero con un enfoque bien diferentes, entonces vamos a formar a un grupo de personas que nos ayuden a, listo, pero no les enseñe a cocinar papas, venga les enseñamos a ser líderes, hagamos eso, pero entonces hagámoslo de esta manera, entonces como que ha sido todo un tiempo de ir girando cosas, dándole el enfoque, en gran medida ellos proponen cosas pero el que les dice, a ver si lo hacemos así, o si es que piensan hacerlo así, al principio ellos decían, no estoy seguro y no sé qué, pero ya cada vez ellos son los que más proponen de cómo hacer cosas para que funcionen, o sea tienen claro el norte integral.

E2: ¿Qué crees que fue lo que les permitió alcanzar el éxito como equipo?

J: Conocerse, entenderse y ayudarse.

E2: Ok, ahora podrías describir una experiencia laboral específica en la que se haya visto reflejado tu compromiso con esta organización.

J: Si.

E2: Descríbela.

J: Compromiso con la organización, por ejemplo, ha habido organizaciones y empresas que nos han pedido, especialmente algún tipo de apoyo gratis, listo, qué hay que hacer y pues se ha hecho, profesionalmente, hacer yo mismo, con capacidad, todo eso, y ya, como el rol, o con una

tarifa absurdamente ridícula, digamos qué estaba apoyando o acompañando a consultores simplemente para ver como lo hacen y ayudando, que lo hagan mejor, me parece que es eso, también en alguna medida, pues yo lo veo así, free.

E2: Ok, ya como última pregunta para finalizar la entrevista, podrías contarnos acerca de una experiencia laboral en la que se haya evidenciado tu interés social por la transformación de este país.

J: En algún momento nosotros, ¿Les han contado de Luis\* Herrera?

E: No.

J: Luis\* Herrera y su esposa que no me acuerdo, ¿Cómo se llamaba la esposa de Luis\*? Mmm, esa, ella. (Risas). Ellos tienen una vaina o tenían una fundación que se llamaba Pocalana, ¿No les han contado?

E: No.

J: Pocalana organizó una serie de actividades, tenían dos focos de trabajo por decirlo así, uno en el Mochuelo en Ciudad Bolívar que ir a trabajar con las familias y lo hijos y no sé qué, en un diciembre nosotros estuvimos allá, mis hijos también, Carlos\* Luis\* estuvo allá, etc. La otra fue con, streetstore, entonces fue que realizamos un centro comercial para gente de la calle.

E1: Awwww

J: ¿No les contaron esa historia?

E: No.

J: Entonces fue muy chévere, esta fundación que ya no se llama así sino que ahora se llama ser social o algo así, no recuerdo ahora, ellos ahorita están consiguiendo gente de recicladores jóvenes y los están vinculando laboralmente, lo último que yo supe es que habían vinculado como empleadas 5 personas a hoteles, no sé qué tan bien les allá ido, pero así fue, o sea digamos

que ese tipo de situaciones, el año antepasado en navidad fuimos a una fundación de niñas abandonas, hace un par de años estuvimos en fundación niños por un nuevo planeta, y la apoyamos, también, o sea digamos que actividades de orden social y esto, si, ha habido varios.

E: ¡Muchas gracias!

J: ¡Yuju! Gracias.

**Final entrevista.**

## Anexo A

## Perfil de cargo consultor SCG

<b>FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE CARGO</b>				
<b>1. Información general e identificación del cargo</b>				
<b>Nombre del cargo</b>				
<b>Consultor</b>				
<b>Área a la que pertenece</b>			<b>Horario laboral</b>	
<b>Consultoría</b>			<b>SI</b>	<b>NO</b>
			No	X
<b>Personal a cargo</b>	<b>Si*</b>			
	<b>Total de personas a cargo</b>		N.A	
	<b>Cargo de las personas a cargo</b>		N.A	
<b>Cargo de la persona a la que responde</b>		<b>Gerente consultoría</b>		
<b>2. Misión del cargo</b>				
Escuchar e identificar necesidades para ofrecer soluciones a las necesidades, con el fin de ayudar y apoyar a las organizaciones a construir un futuro sostenible.				
<b>3. MÍNIMOS REQUERIDOS</b>				
<b>3.1. Experiencia académica</b>				
Primaria	Secundaria	Técnico/Tecnológico	Pregrados	Posgrado
			X	X
<b>3.2. Idiomas</b>				
N.A				
<b>3.3. Áreas de conocimiento</b>				
Talento humano, psicología, sociología, administración, economía, manejo de grupos, facilitación, coaching.				
<b>3.4. Características del cargo</b>				
Escucha activa				
Trabajo en equipo				

Capacidad de análisis		
Empoderamiento		
Liderazgo		
Innovación		
Habilidades de solución de problemas		
Recursividad		
Lealtad		
Habilidades de comunicación		
Habilidades de relacionamiento		
Orientación al logro		
Adaptabilidad		
Compromiso		
Creatividad		
Empatía		
<b>3.5. Experiencia laboral</b>		
De 2 a 3 años de experiencia en facilitación, manejo de grupos y diseño de soluciones. Experiencia en cargos de talento humano.		
<b>4. DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>		
<b>4.1. Principales responsabilidades del cargo</b>		
<b>Responsabilidad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Actividades</b>
<b>Realizar el proceso comercial</b>	Realizar la venta de los distintos productos y servicios	Captar clientes
		Identificar necesidades
		Diseñar soluciones
		Hacer seguimiento
		Cierre de negocio
		Prospectar clientes
<b>Facilitación</b>	Implementar la estrategia definida para el cliente	Realización de la forma de intervención (talleres, coaching, acompañamiento, talleres, observación)
		Generación de informes
		Seguimiento a los procesos realizados
<b>Actualización</b>	Estar a la vanguardia de las últimas metodologías.	Asistir a cursos/seminarios de nuevas tendencias en talento humano.
<b>Garantizar los procesos de ejecución de los proyectos</b>	Ayudar a cumplir las metas de facturación de la organización.	Definir el cronograma de ejecución con el cliente
		Garantizar que el cronograma se cumpla

		Facturar de acuerdo a lo acordado
		Realizar seguimiento a los proyectos
<b>4.2. Toma de decisiones</b>		
<b>Decisiones sin consultar al jefe inmediato:</b>	Contacto con clientes, manejo de agenda, cambios metodológicos en el momento de la intervención.	
<b>Decisiones consultando al jefe inmediato:</b>	Negociación en tarifas no establecidas, el diseño de las propuestas deben ser supervisadas por el gerente de consultoría.	
<b>5. NIVELES DE RELACIONES DEL CARGO</b>		
<b>5.1. Relaciones dentro de su área</b>		<b>5.2. Propósito de la relación</b>
Comercial consultoría		Quando el cliente es por canal directo se reporta
Consultores		Quando se realiza co-facilitación
Gerente consultoría		Realizar diseño de propuesta
<b>5.3. Relaciones fuera de su área</b>		<b>5.4. Propósito de la relación</b>
Asistente administrativa		Coordinación de proyectos
Mensajero		Apoyo logístico (materiales o montaje de recursos)
Coordinador financiero		Facturación
Creativo gráfico		Requerimientos gráficos para los clientes
Área de tecnología		Manejo de plataformas
<b>6. RESPONSABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN FRENTE AL CARGO</b>		
<b>6.1. Formación o capacitación necesaria para el cargo</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Proyección temporal</b>
Capacitación comercial	Dar conocer el proceso y dar herramientas para ejercer el rol como consultor	36 horas

Conversación de SCG	Conozca y se conecte con la forma de trabajo	1 semana inicial y de seguimiento			
Capacitación en herramientas metodológicas	Poseer recursos didácticos	Actualización constante			
Certificación en coach cuántico	Asegurar que tenga la conversación	Actualización constante			
<b>7. EXIGENCIAS FÍSICAS Y MENTALES</b>					
<b>7.1. CARGA FÍSICA</b>		<b>CARGA EN LA JORNADA LABORAL</b>			
		BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Posición sedente		X			
Posición bípeda					X
Posturas mantenidas			X		
Posturas alternantes				X	
Motricidad gruesa			X		
Motricidad fina			X		
Destreza manual		X			
Levantamiento y manejo de cargas			X		
Carga visual				X	
Uso de escaleras			X		
Desplazamientos fuera de la casa					X
Constante comunicación verbal					X
<b>7.2. CARGA MENTAL</b>		<b>CARGA EN LA JORNADA LABORAL</b>			
		BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
Recibir información oral / escrita					X
Producir información oral / escrita					X
Análisis de información					X
Emitir respuestas rápidas					X
Atención					X
Concentración					X
Repetitividad			X		
Solución de problemas					X
<b>8. HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>					
<b>8.1. Recursos</b>			<b>8.2. Descripción</b>		
Computador			Utilizado para sistematizar datos (Turning point: programa de medición e información)		
Teléfono			Se usa para ponerse en contacto con los clientes, agendamiento de citas, etc.		



Materiales para talleres		Utilizados para procesos de facilitación.				
<b>9. RELACIÓN CONTRACTUAL</b>						
<b>9.1. Tipo de contrato (Marque con una x)</b>						
<b>Contrato</b>			<b>*Tipo de contrato</b>			
Si: <input checked="" type="checkbox"/>	No		Prestación de servicios: <input checked="" type="checkbox"/>	A término fijo	A término indefinido	
<b>9.2. Descripción de los horarios laborales (Si aplica)</b>						
<b>Días</b>	<b>Horas</b>		<b>Medio tiempo</b>	<b>Tiempo completo:</b>		
N.A	N.A		N.A	N.A		
<b>9.3. Tipo de trabajador</b>						
Dependiente				Independiente		x
<b>9.4. Prestaciones sociales* (Si tiene contrato a término fijo u indefinido)</b>						
NOMBRE	ARL	PENSIÓN	SALUD	PRIMA DE SERVICIOS	CESANTÍAS	AUXILIO DE CESANTÍAS
Porcentaje salario	Depende	16%	12.5%	15días x semestre	1 salario por año	12% cesantías
Porcentaje empleado	0%	4%	4%	15días x semestre	0%	0%
Porcentaje empleador	100%	12%	9%	15días x semestre	1 salario por año	12% de las cesantías
<b>*SUJETO A CAMBIOS O MODIFICACIÓN EN LA LEY LABORAL</b>						

**Anexo B**

**Consentimientos informados entrevistas semi-estructuradas (2)**

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: Sept. 15/2016.Ciudad: Bogotá.[Redacted] con cédula de ciudadanía

38 autorizo a Samantha Leal Peña, Laura Catalina Paniagua y Daniel Camilo Palacio Medina, estudiantes de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana a utilizar la totalidad de la información que obtengan durante mi participación en su proyecto de grado que consiste en el levantamiento de competencias en la empresa Synergy Consulting Group con fines académicos.

Se informa al participante previa firma al presente consentimiento:

La presente investigación alude a la importancia de preguntarse por las competencias que determinan la capacidad de los trabajadores para responder satisfactoriamente a las labores que desempeñan. En esta medida, se sitúa a la psicología organizacional como una rama de la disciplina que cuenta con multiplicidad de herramientas para propiciar el bienestar de los trabajadores dentro de su contexto laboral a través de la realización de dicho proceso. A su vez, es relevante desarrollar competencias que permitan a las personas ubicarse en el campo del trabajo, la productividad y la competitividad a nivel local y nacional. Contribuyendo, del mismo modo, a disciplinas que estudian múltiples fenómenos sociales propios de la vida laboral y el trabajo, tales como el bienestar, la seguridad, la estabilidad, la flexibilización, entre otros.

A su vez, se informa que nuestro objetivo principal es la definición de las competencias requeridas para desempeñarse en los cargos de Synergy Consulting Group. A continuación, se enuncian los objetivos específicos:

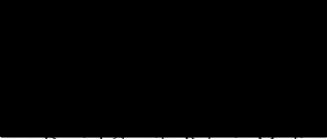
- Definir las competencias que debe tener un consultor de Synergy Consulting Group, para desempeñarse adecuadamente en cada cargo.
- Construir un inventario de competencias específico para la organización que determine los grados de requerimiento de las mismas.
- Identificar las capacidades organizacionales que requiere un consultor de Synergy Consulting Group.

Por otro lado, se informa que durante el procedimiento se realizará una entrevista semi-estructurada que se desarrolla con el objetivo de definir las capacidades organizacionales de la empresa. La misma, será grabada (en audio) y transcrita con fines meramente académicos.

De la misma manera, agradecemos de antemano al participante. Del mismo modo, se garantiza al participante que se le responderá cualquier duda que tenga al respecto de la investigación en cualquiera de sus componentes, el participante podrá abandonar el sitio y el estudio en cualquier momento que lo desee, sin estar coaccionado a quedarse y sin ninguna consecuencia por hacerlo, en total libertad de acción y pensamiento. En ningún caso se identificará al participante y la información personal acerca del mismo será guardada y tratada con estricta confidencialidad.



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: 19 de Sep 2016.Ciudad: Bte.Yo  con cédula de ciudadanía

796 autorizo a Samantha Leal Peña, Laura Catalina Paniagua y Daniel Camilo Palacio Medina, estudiantes de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana a utilizar la totalidad de la información que obtengan durante mi participación en su proyecto de grado que consiste en el levantamiento de competencias en la empresa Synergy Consulting Group con fines académicos.

Se informa al participante previa firma al presente consentimiento:

La presente investigación alude a la importancia de preguntarse por las competencias que determinan la capacidad de los trabajadores para responder satisfactoriamente a las labores que desempeñan. En esta medida, se sitúa a la psicología organizacional como una rama de la disciplina que cuenta con multiplicidad de herramientas para propiciar el bienestar de los trabajadores dentro de su contexto laboral a través de la realización de dicho proceso. A su vez, es relevante desarrollar competencias que permitan a las personas ubicarse en el campo del trabajo, la productividad y la competitividad a nivel local y nacional. Contribuyendo, del mismo modo, a disciplinas que estudian múltiples fenómenos sociales propios de la vida laboral y el trabajo, tales como el bienestar, la seguridad, la estabilidad, la flexibilización, entre otros.

A su vez, se informa que nuestro objetivo principal es la definición de las competencias requeridas para desempeñarse en los cargos de Synergy Consulting Group. A continuación, se enuncian los objetivos específicos:

- Definir las competencias que debe tener un consultor de Synergy Consulting Group, para desempeñarse adecuadamente en cada cargo.
- Construir un inventario de competencias específico para la organización que determine los grados de requerimiento de las mismas.

- Identificar las capacidades organizacionales que requiere un consultor de Synergy Consulting Group.

Por otro lado, se informa que durante el procedimiento se realizará una entrevista semi-estructurada que se desarrolla con el objetivo de definir las capacidades organizacionales de la empresa. La misma, será grabada (en audio) y transcrita con fines meramente académicos.

De la misma manera, agradecemos de antemano al participante. Del mismo modo, se garantiza al participante que se le responderá cualquier duda que tenga al respecto de la investigación en cualquiera de sus componentes, el participante podrá abandonar el sitio y el estudio en cualquier momento que lo desee, sin estar coaccionado a quedarse y sin ninguna consecuencia por hacerlo, en total libertad de acción y pensamiento. En ningún caso se identificará al participante y la información personal acerca del mismo será guardada y tratada con estricta confidencialidad.

\_\_\_\_\_  
Firm \_\_\_\_\_  
Cédula de ciudadanía: 11891189 de Col.



## Anexo C

## Consentimientos informados entrevistas de eventos conductuales (7)

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: 20 - 10 - 2016

Ciudad: Bogotá, D.C.

Yo, [REDACTED] con cédula de ciudadanía [REDACTED] 79 [REDACTED] informo a Samantha Leal Peña, Laura Catalina Paniagua Valencia y Daniel Camilo Palacio Medina, estudiantes de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana a utilizar la totalidad de la información que obtengan durante mi participación en su proyecto de grado que consiste en el levantamiento de competencias en la empresa Synergy Consulting Group con fines académicos.

Se informa al participante previa firma al presente consentimiento:

La presente sistematización alude a la importancia de preguntarse por las competencias que determinan la capacidad de los trabajadores para responder satisfactoriamente a las labores que desempeñan. En esta medida, se sitúa a la psicología organizacional como una rama de la disciplina que cuenta con multiplicidad de herramientas para propiciar el bienestar de los trabajadores dentro de su contexto laboral a través de la realización de dicho proceso. A su vez, es relevante desarrollar competencias que permitan a las personas ubicarse en el campo del trabajo, la productividad y la competitividad a nivel local y nacional. Contribuyendo, del mismo modo, a disciplinas que estudian múltiples fenómenos sociales propios de la vida laboral y el trabajo, tales como el bienestar, la seguridad, la estabilidad, la flexibilización, entre otros.



A su vez, se informa que nuestro objetivo principal es la definición de las competencias requeridas para desempeñarse en los cargos de Synergy Consulting Group. A continuación, se enuncian los objetivos específicos:

- Definir las competencias que debe tener un consultor de Synergy Consulting Group, para desempeñarse adecuadamente en cada cargo.
- Identificar las capacidades organizacionales que requiere un consultor de Synergy Consulting Group.

Por otro lado, se informa que durante el procedimiento se realizará una entrevista estructurada que se desarrolla con el objetivo de definir el mínimo de competencias necesarias que debe tener un consultor en la empresa. La misma, será grabada (en audio) y transcrita con fines meramente académicos.

De la misma manera, agradecemos de antemano al participante. Del mismo modo, se garantiza al participante que se le responderá cualquier duda que tenga al respecto de la investigación en cualquiera de sus componentes, el participante podrá abandonar el sitio y el estudio en cualquier momento que lo desee, sin estar coaccionado a quedarse y sin ninguna consecuencia por hacerlo, en total libertad de acción y pensamiento. En ningún

caso se identificará al participante y la información personal acerca del mismo será guardada y tratada con estricta confidencialidad.

  
 \_\_\_\_\_  
9965 de Bto.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: 18 Oct / 2016

Ciudad: Bogotá

74 1. con cédula de ciudadanía  
2. autorizo a Samantha Leal Peña, Laura Catalina  
 Palacio Medina, estudiantes de Psicología de la  
 Pontificia Universidad Católica de Colombia, a utilizar la totalidad de la información que obtengan  
 durante el desarrollo del proyecto de grado que consiste en el levantamiento de  
 competencias en la empresa Synergy Consulting Group con fines académicos.

Se informa al participante previa firma al presente consentimiento:

La presente sistematización alude a la importancia de preguntarse por las competencias que determinan la capacidad de los trabajadores para responder satisfactoriamente a las labores que desempeñan. En esta medida, se sitúa a la psicología organizacional como una rama de la disciplina que cuenta con multiplicidad de herramientas para propiciar el bienestar de los trabajadores dentro de su contexto laboral a través de la realización de dicho proceso. A su vez, es relevante desarrollar competencias que permitan a las personas ubicarse en el campo del trabajo, la productividad y la competitividad a nivel local y nacional. Contribuyendo, del mismo modo, a disciplinas que estudian múltiples fenómenos sociales propios de la vida laboral y el trabajo, tales como el bienestar, la seguridad, la estabilidad, la flexibilización, entre otros.


A su vez, se informa que nuestro objetivo principal es la definición de las competencias requeridas para desempeñarse en los cargos de Synergy Consulting Group. A continuación, se enuncian los objetivos específicos:

- Definir las competencias que debe tener un consultor de Synergy Consulting Group, para desempeñarse adecuadamente en cada cargo.
- Identificar las capacidades organizacionales que requiere un consultor de Synergy Consulting Group.

Por otro lado, se informa que durante el procedimiento se realizará una entrevista estructurada que se desarrolla con el objetivo de definir el mínimo de competencias necesarias que debe tener un consultor en la empresa. La misma, será grabada (en audio) y transcrita con fines meramente académicos.

De la misma manera, agradecemos de antemano al participante. Del mismo modo, se garantiza al participante que se le responderá cualquier duda que tenga al respecto de la investigación en cualquiera de sus componentes, el participante podrá abandonar el sitio y el estudio en cualquier momento que lo desee, sin estar coaccionado a quedarse y sin ninguna consecuencia por hacerlo, en total libertad de acción y pensamiento. En ningún

caso se identificará al participante y la información personal acerca del mismo será guardada y tratada con estricta confidencialidad.

  
Firma \_\_\_\_\_  
Cédula de ciudadanía: 17201017 de Bojita.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: 19 de Octubre

Ciudad

Y

79

Panamá

Ponte

[Redacted] con cédula de ciudadanía [Redacted] autorizo a Samantha Leal Peña, Laura Catalina Alacio Medina, estudiantes de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Panamá, a recopilar la totalidad de la información que obtengan durante mi participación en su proyecto de grado que consiste en el levantamiento de competencias en la empresa Synergy Consulting Group con fines académicos.

Se informa al participante previa firma al presente consentimiento:

La presente sistematización alude a la importancia de preguntarse por las competencias que determinan la capacidad de los trabajadores para responder satisfactoriamente a las labores que desempeñan. En esta medida, se sitúa a la psicología organizacional como una rama de la disciplina que cuenta con multiplicidad de herramientas para propiciar el bienestar de los trabajadores dentro de su contexto laboral a través de la realización de dicho proceso. A su vez, es relevante desarrollar competencias que permitan a las personas ubicarse en el campo del trabajo, la productividad y la competitividad a nivel local y nacional. Contribuyendo, del mismo modo, a disciplinas que estudian múltiples fenómenos sociales propios de la vida laboral y el trabajo, tales como el bienestar, la seguridad, la estabilidad, la flexibilización, entre otros.


A su vez, se informa que nuestro objetivo principal es la definición de las competencias requeridas para desempeñarse en los cargos de Synergy Consulting Group. A continuación, se enuncian los objetivos específicos:

- Definir las competencias que debe tener un consultor de Synergy Consulting Group, para desempeñarse adecuadamente en cada cargo.
- Identificar las capacidades organizacionales que requiere un consultor de Synergy Consulting Group.

Por otro lado, se informa que durante el procedimiento se realizará una entrevista estructurada que se desarrolla con el objetivo de definir el mínimo de competencias necesarias que debe tener un consultor en la empresa. La misma, será grabada (en audio) y transcrita con fines meramente académicos.

De la misma manera, agradecemos de antemano al participante. Del mismo modo, se garantiza al participante que se le responderá cualquier duda que tenga al respecto de la investigación en cualquiera de sus componentes, el participante podrá abandonar el sitio y el estudio en cualquier momento que lo desee, sin estar coaccionado a quedarse y sin ninguna consecuencia por hacerlo, en total libertad de acción y pensamiento. En ningún

caso se identificará al participante y la información personal acerca del mismo será guardada y tratada con estricta confidencialidad.


F  
Cedula de ciudadanía: 110001 de Bogotá.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: 14.10.2016.

Ciudad: Bogotá

Yo, [REDACTED] con cédula de ciudadanía [REDACTED] autorizo a Samantha Leal Peña, Laura Catalina Pania [REDACTED] y Alacio Medina, estudiantes de Psicología de la Pontificia Universidad Javeriana, a recopilar la totalidad de la información que obtengan durante el desarrollo de su tesis de grado que consiste en el levantamiento de competencias en la empresa Synergy Consulting Group con fines académicos.

Se informa al participante previa firma al presente consentimiento:

La presente sistematización alude a la importancia de preguntarse por las competencias que determinan la capacidad de los trabajadores para responder satisfactoriamente a las labores que desempeñan. En esta medida, se sitúa a la psicología organizacional como una rama de la disciplina que cuenta con multiplicidad de herramientas para propiciar el bienestar de los trabajadores dentro de su contexto laboral a través de la realización de dicho proceso. A su vez, es relevante desarrollar competencias que permitan a las personas ubicarse en el campo del trabajo, la productividad y la competitividad a nivel local y nacional. Contribuyendo, del mismo modo, a disciplinas que estudian múltiples fenómenos sociales propios de la vida laboral y el trabajo, tales como el bienestar, la seguridad, la estabilidad, la flexibilización, entre otros.

A su vez, se informa que nuestro objetivo principal es la definición de las competencias requeridas para desempeñarse en los cargos de Synergy Consulting Group. A continuación, se enuncian los objetivos específicos:

- Definir las competencias que debe tener un consultor de Synergy Consulting Group, para desempeñarse adecuadamente en cada cargo.
- Identificar las capacidades organizacionales que requiere un consultor de Synergy Consulting Group.

Por otro lado, se informa que durante el procedimiento se realizará una entrevista estructurada que se desarrolla con el objetivo de definir el mínimo de competencias necesarias que debe tener un consultor en la empresa. La misma, será grabada (en audio) y transcrita con fines meramente académicos.

De la misma manera, agradecemos de antemano al participante. Del mismo modo, se garantiza al participante que se le responderá cualquier duda que tenga al respecto de la investigación en cualquiera de sus componentes, el participante podrá abandonar el sitio y el estudio en cualquier momento que lo desee, sin estar coaccionado a quedarse y sin ninguna consecuencia por hacerlo, en total libertad de acción y pensamiento. En ningún

caso se identificará al participante y la información personal acerca del mismo será guardada y tratada con estricta confidencialidad.

\_\_\_\_\_

F

Cedula de ciudadanía: \_\_\_\_\_ de BA \_\_\_\_\_.



## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: 2016-10-18

Ciudad

Y

52

Panamá

Ponte

durante mi participación en su proyecto de grado que consiste en el levantamiento de competencias en la empresa Synergy Consulting Group con fines académicos.

Se informa al participante previa firma al presente consentimiento:

La presente sistematización alude a la importancia de preguntarse por las competencias que determinan la capacidad de los trabajadores para responder satisfactoriamente a las labores que desempeñan. En esta medida, se sitúa a la psicología organizacional como una rama de la disciplina que cuenta con multiplicidad de herramientas para propiciar el bienestar de los trabajadores dentro de su contexto laboral a través de la realización de dicho proceso. A su vez, es relevante desarrollar competencias que permitan a las personas ubicarse en el campo del trabajo, la productividad y la competitividad a nivel local y nacional. Contribuyendo, del mismo modo, a disciplinas que estudian múltiples fenómenos sociales propios de la vida laboral y el trabajo, tales como el bienestar, la seguridad, la estabilidad, la flexibilización, entre otros.

A su vez, se informa que nuestro objetivo principal es la definición de las competencias requeridas para desempeñarse en los cargos de Synergy Consulting Group. A continuación, se enuncian los objetivos específicos:

- Definir las competencias que debe tener un consultor de Synergy Consulting Group, para desempeñarse adecuadamente en cada cargo.
- Identificar las capacidades organizacionales que requiere un consultor de Synergy Consulting Group.

Por otro lado, se informa que durante el procedimiento se realizará una entrevista estructurada que se desarrolla con el objetivo de definir el mínimo de competencias necesarias que debe tener un consultor en la empresa. La misma, será grabada (en audio) y transcrita con fines meramente académicos.

De la misma manera, agradecemos de antemano al participante. Del mismo modo, se garantiza al participante que se le responderá cualquier duda que tenga al respecto de la investigación en cualquiera de sus componentes, el participante podrá abandonar el sitio y el estudio en cualquier momento que lo desee, sin estar coaccionado a quedarse y sin ninguna consecuencia por hacerlo, en total libertad de acción y pensamiento. En ningún

caso se identificará al participante y la información personal acerca del mismo será guardada y tratada con estricta confidencialidad.

  
Firm

Cédula de ciudadanía. 555506 de Bogotá.

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fec

Ciu

\_\_\_\_\_ con cédula de ciudadanía **CE**  
autorizo a Samantha Leal Peña, Laura Catalina  
Panagua Valencia y Daniel Camilo Palacio Medina, estudiantes de Psicología de la  
Pontificia Universidad Javeriana a utilizar la totalidad de la información que obtengan  
durante mi participación en su proyecto de grado que consiste en el levantamiento de  
competencias en la empresa Synergy Consulting Group con fines académicos.

Se informa al participante previa firma al presente consentimiento:

La presente sistematización alude a la importancia de preguntarse por las competencias que determinan la capacidad de los trabajadores para responder satisfactoriamente a las labores que desempeñan. En esta medida, se sitúa a la psicología organizacional como una rama de la disciplina que cuenta con multiplicidad de herramientas para propiciar el bienestar de los trabajadores dentro de su contexto laboral a través de la realización de dicho proceso. A su vez, es relevante desarrollar competencias que permitan a las personas ubicarse en el campo del trabajo, la productividad y la competitividad a nivel local y nacional. Contribuyendo, del mismo modo, a disciplinas que estudian múltiples fenómenos sociales propios de la vida laboral y el trabajo, tales como el bienestar, la seguridad, la estabilidad, la flexibilización, entre otros.

A su vez, se informa que nuestro objetivo principal es la definición de las competencias requeridas para desempeñarse en los cargos de Synergy Consulting Group. A continuación, se enuncian los objetivos específicos:

- Definir las competencias que debe tener un consultor de Synergy Consulting Group, para desempeñarse adecuadamente en cada cargo.
- Identificar las capacidades organizacionales que requiere un consultor de Synergy Consulting Group.

Por otro lado, se informa que durante el procedimiento se realizará una entrevista estructurada que se desarrolla con el objetivo de definir el mínimo de competencias necesarias que debe tener un consultor en la empresa. La misma, será grabada (en audio) y transcrita con fines meramente académicos.

De la misma manera, agradecemos de antemano al participante. Del mismo modo, se garantiza al participante que se le responderá cualquier duda que tenga al respecto de la investigación en cualquiera de sus componentes, el participante podrá abandonar el sitio y el estudio en cualquier momento que lo desee, sin estar coaccionado a quedarse y sin ninguna consecuencia por hacerlo, en total libertad de acción y pensamiento. En ningún

caso se identificará al participante y la información personal acerca del mismo será guardada y tratada con estricta confidencialidad.

Firma d

Cédula de ciudadanía:

500 510

de

Bojota