



Sesión 3





2

Gestión de la relación Consultor-Cliente



La relación entre el consultor y el cliente debe construirse sobre la base de la confianza, el respeto mutuo y la claridad en la comunicación. No es una relación jerárquica ni de subordinación, sino una colaboración profesional entre iguales.





Buenas prácticas:

Establecer canales y tiempos de comunicación desde el inicio.

Acordar roles, responsabilidades y entregables de forma transparente.

Escuchar activamente y validar los puntos de vista del cliente.

Ofrecer retroalimentación constructiva, incluso en temas sensibles.

Ser flexible ante cambios, sin perder el enfoque técnico ni ético.

Documentar acuerdos, avances y resultados de manera profesional.





Riesgos frecuentes:

- Consultores que imponen sus soluciones sin considerar la cultura organizacional.
- Clientes que esperan “milagros” o soluciones inmediatas sin implicarse.
- Confusión entre el rol de consultor y el de ejecutor o gestor del cambio.



Competencias Técnicas





Técnicas de Investigación Cuantitativa y Cualitativa en Consultoría

Propósito en la consultoría: Las técnicas de investigación permiten al consultor recolectar información confiable y útil para diagnosticar la situación actual del cliente. Según el tipo de información requerida, se pueden aplicar métodos cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos (enfoque mixto).





Investigación Cuantitativa:

Es el enfoque que permite recolectar datos numéricos y analizarlos estadísticamente para identificar patrones, frecuencias, tendencias o correlaciones.





Técnicas más comunes

- **Encuestas estructuradas:** Con opciones cerradas y escala Likert. Ideal para medir percepciones, niveles de satisfacción, hábitos, etc.
- **Cuestionarios en línea o físicos:** Rápidos, anónimos y de bajo costo.
- **Revisión de registros administrativos:** Análisis de datos duros como ventas, productividad, asistencia, rotación, etc.

Ventajas

- a) Permite trabajar con grandes volúmenes de datos.
- b) Genera resultados generalizables si la muestra está bien definida.
- c) Facilita comparaciones entre variables.

Cuidados

- a) El diseño de las preguntas debe ser claro y libre de sesgos.
- b) No explica el “por qué” del comportamiento, solo el “cuánto”.



Investigación Cualitativa:

Es el enfoque que busca comprender significados, motivaciones, percepciones y dinámicas sociales. No se basa en números, sino en discursos, narrativas y observación.





Técnicas más comunes

- **Entrevistas semiestructuradas:** Permiten profundizar con base en una guía flexible.
- **Grupos focales:** Dinámicas grupales guiadas para obtener diversas perspectivas sobre un tema.
- **Observación directa o participante:** Registrar comportamientos, rutinas o interacciones en su entorno real.
- **Análisis documental:** Revisión de manuales, actas, reportes, publicaciones internas.

Ventajas

- a) Proporciona profundidad de análisis.
- b) Permite descubrir causas subyacentes de problemas.
- c) Favorece la empatía con el cliente y su cultura organizacional.

Cuidados

- a) Puede ser subjetiva si no se sistematiza bien.
- b) Requiere tiempo para interpretar adecuadamente.



Enfoque Mixto:

En consultoría, lo más frecuente y útil es combinar ambos tipos de técnicas. Por ejemplo:

- Aplicar una encuesta (cuantitativa) a todo el personal.
- Complementar con entrevistas (cualitativas) a líderes clave.
- Cruzar los resultados para identificar causas y validar hallazgos.





Aplicación Práctica en Consultoría para MyPymes

En el contexto de pequeñas y medianas empresas:

- **Se priorizan instrumentos** ágiles, económicos y adaptados a sus recursos.
- Muchas veces, **las entrevistas y la observación directa** son más valiosas que aplicar encuestas extensas.
- **El consultor debe interpretar con sensibilidad** cultural y sin prejuicios.
- El **lenguaje debe ser claro** y sin tecnicismos.

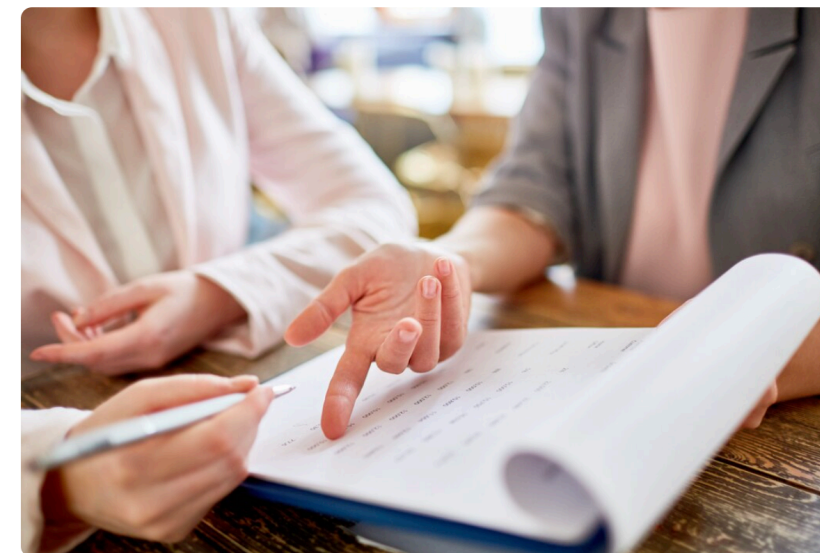


Guía Práctica para Aplicar Entrevistas y Encuestas en Consultoría



Propósito de la Guía

Brindar lineamientos claros para que los consultores puedan aplicar herramientas básicas de recolección de información — como entrevistas y encuestas — de forma efectiva, ética y adaptada al contexto del cliente.





Entrevista Semiestructurada

¿Cuándo usarla?

- Cuando se necesita comprender en profundidad la percepción del cliente, colaboradores o actores clave.
- Para complementar datos cuantitativos con contexto, causas o testimonios.

[Pasos para aplicarla](#)

1

Definir el objetivo de la entrevista

Ejemplo: Conocer las causas de la rotación de personal.

2

Diseñar una guía de preguntas abiertas

- ¿Cómo describiría el ambiente de trabajo actual?
- ¿Qué situaciones generar más estrés o conflicto?
- ¿Qué mejoras considera urgentes?

3

Seleccionar a los entrevistados clave

Líderes, empleados con experiencia, socios, cliente.

4

Establecer condiciones adecuadas

- Lugar privado, tiempo suficiente, sin interrupciones.
- Explicar el objetivo de la entrevista y solicitar consentimiento.

5

Conducir la entrevista

- Escuchar activamente, tomar notas o grabar (previa autorización)
- Seguir la guía, pero ser flexible para profundizar cuando surjan temas clave.

6

Cerrar y agradecer

- Resumir lo que se dijo, validar si fue comprendido correctamente.
- Agradecer y explicar cómo se usará la información.



Recomendaciones prácticas:



- a) No interrumpas ni pongas palabras en la boca del entrevistado.
- b) Sé neutral y no juzgues lo que escuches.
- c) Documenta los hallazgos de inmediato, mientras estén frescos.



Entrevista Estructurada

¿Cuándo usarla?

- Cuando se necesita obtener datos cuantificables de un grupo grande de personas
- Para medir percepciones generales o validar hallazgos previos.

[Pasos para aplicarla](#)



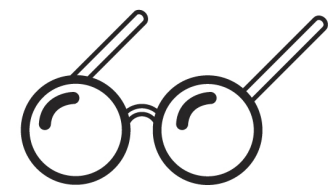
Recomendaciones prácticas:



- a) Evita preguntas que condicionen la respuesta (“¿Está usted satisfecho con el excelente servicio?”).
- b) Si el cliente tiene bajo nivel escolar o tecnológico, ofrece ayuda para llenar la encuesta.
- c) No hagas la encuesta demasiado larga (máx. 10–15 preguntas).

Entrelazamiento de ambas herramientas

Usa la encuesta para obtener un panorama general y la entrevista para profundizar en causas y matices.



Bibliografía

- ▶ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- ▶ Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- ▶ Flick, U (2018) An introduction An introduction to qualitative research (6th ed.). Sage Publications.
- ▶ ICEMéxico. (2024). *Manual práctico para el diseño de instrumentos de diagnóstico consultivo en MyPymes*. Documentos internos.



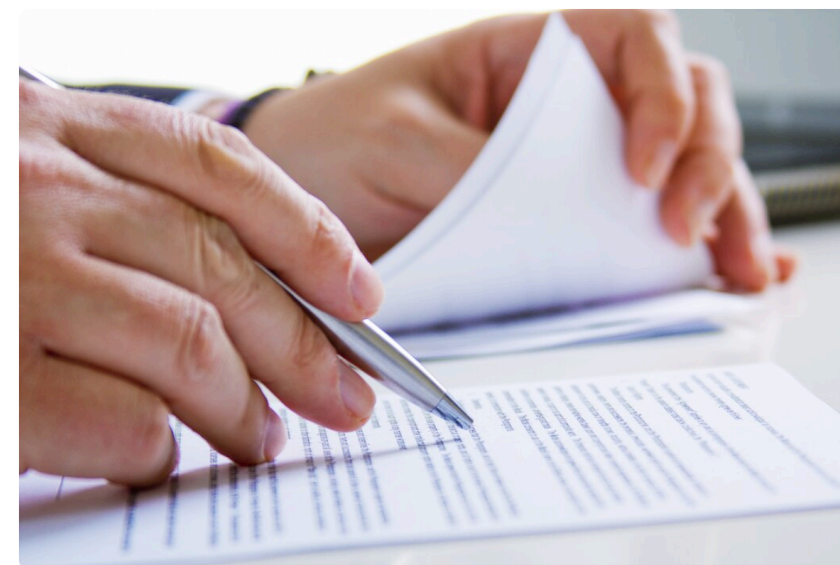
**Análisis de Información
Relevante** para la Toma de
Decisiones en Consultoría





¿Por qué es clave esta competencia?

Un buen consultor no solo recolecta información, sino que sabe distinguir lo relevante, organizarla con criterio y extraer hallazgos útiles para la toma de decisiones estratégicas o tácticas del cliente. Esta competencia es crucial para construir diagnósticos sólidos y soluciones bien fundamentadas.





Analizar información en consultoría implica:

Interpretar datos y no solo presentarlos	Ir más allá de lo que dicen los números o testimonios; buscar lo que significan.
Identificar patrones y causas	¿Qué comportamientos se repiten? ¿Qué genera los problemas actuales?
Relacionar variables	Cruzar datos cualitativos y cuantitativos. Ejemplo: vincular la baja productividad con la falta de capacitación.
Priorizar hallazgos	No todo lo que se detecta tiene el mismo peso o urgencia. Hay que distinguir lo crítico de lo marginal.
Formular hipótesis razonadas	¿Qué puede estar causando los síntomas observados? ¿Qué podría pasar si no se interviene?



Buenas prácticas en el análisis

- Organizar la información antes de interpretarla (por temas, fechas, áreas, etc.).
- Eliminar ruido: no todo lo que se recolecta es útil.
- Cotejar fuentes: validar hallazgos a partir de más de una fuente o punto de vista.
- Hacer visible el razonamiento: documentar cómo se llegó a una conclusión.

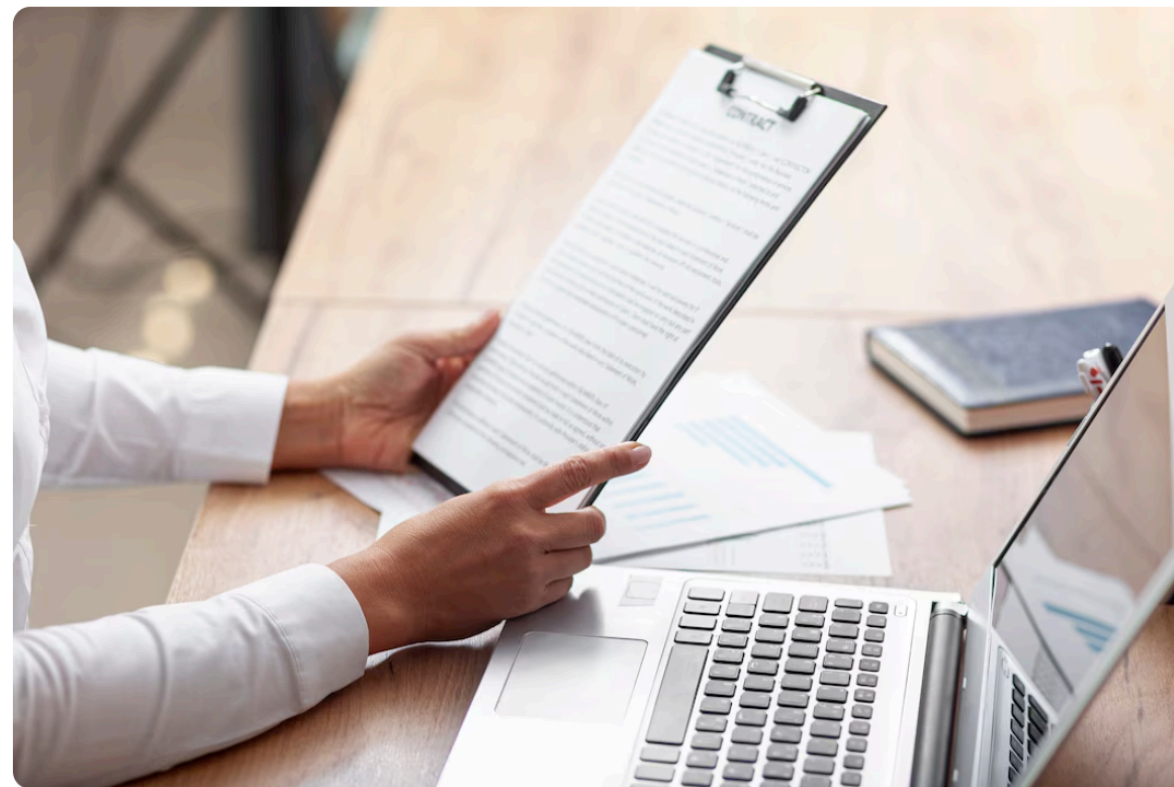
Errores comunes

- Basar decisiones en percepciones sin datos reales.
- Aislar datos sin conectar causas y consecuencias.
- Ignorar contradicciones o datos que no confirman las suposiciones del consultor.
- Sobreinterpretar: ver un “problema” donde solo hay una diferencia de estilo.





Aplicación en consultoría para MyPymes:



- Trabajar con información sencilla, concreta y muchas veces incompleta.
- Validar los hallazgos con el cliente para generar confianza.
- Traducir los análisis en ideas accionables, no en reportes extensos.
- Hacer visible cómo el análisis justifica cada recomendación.

