

## **APPENDIX 9 CODIFIED INTERVIEW (WORD FORMAT)**

---

## TRABAJO DE CAMPO: XXX

### -PROYECTO XXX-

Entrevista I.G.  
23 de julio de 2004

---

(Fitxer I.G. 01)

- 1 **Hoy (...) los bonus.**
- 2 **¿Hoy? Yo pensaba que lo habíais hecho ya antes, la otra semana.**
- 3 No, antes era el salario. El 30 de junio te dan primero el salario y si (...) y tenemos  
4 promociones. Y la última semana de julio te dan eso.
- 5 **El bonus que es algo así como..., ¿hay bonus o no hay bonus? Porque eso es una cosa**  
6 **importante.**
- 7 Este año sí.
- 8 **Este año sí.**
- 9 Hemos cumplido el presupuesto y la verdad es que han habido buenos bonus. Todos  
10 contentos.
- 11 **Bien. Entonces llego en un buen día para...**
- 12 Llegas en un buen día, porque si no... Otros años que no he cumplido el presupuesto,  
13 malo.
- 14 **Por esto. Bueno, te explico, por un lado, se trata de comentarte algunas cosas que yo**  
15 **he podido observar, para que me lo expliques mejor, o para que realmente me lo**  
16 **pongas en el contexto. Y, por otra parte, son unas preguntas un poco más generales,**  
17 **más a nivel organizativo, en el que, sobre todo, busco vuestra opinión, opinión**  
18 **sincera que seguramente no hay respuesta ni buena ni mala, sino simplemente cada**  
19 **uno lo opina.**

- 20 Opinión personal o lo que yo (...).
- 21 **No, no, exacto, opinión personal, ahí está el tema. Máxima sinceridad en este**  
22 **sentido.**
- 23 Todo es confidencial ¿no?
- 24 **Sí, todo es confidencial, como siempre. No aparecerá, pero no me interesa que me**  
25 **digáis «lo que se supone que tenemos que decir es esto», no, lo que vosotros vivís,**  
26 **porque al fin y al cabo vosotros estáis trabajando aquí, haciendo este tipo de trabajo,**  
27 **qué es lo que vivís vosotros. ¿Vale?**
- 28 **Como siempre, yo lo grabaré, porque si no, no puedo estar cogiendo todas los datos.**
- 29 Si lo hacemos muy confidencial..., no (...).
- 30 **No, me dices entonces que...**
- 31 (*Acaba 01 a 1, 56*)
- 32 **Antes que nada ¿cuánto tiempo hace que trabajas en AKUA?**
- 33 Desde el 94, noviembre del 94. En noviembre diez años.
- 34 **Diez años. ¿Siempre has estado en consultoría?**
- 35 No, empecé en auditoría, estuve desde el año 94 hasta el 99. Estaba en la oficina de  
36 Valencia, luego estuve un año casi y medio en la oficina de Southampton en Inglaterra,  
37 que estuve de intercambio, y luego cuando volví fue cuando ya me incorporé a  
38 consultoría.
- 39 **¿En qué consiste tu trabajo?**
- 40 ¿En qué consiste mi trabajo? Mi trabajo consiste, o sea, hay dos labores fundamentales,  
41 una es la comercial y otra es la de gestión de proyectos<sup>1</sup>. Lo que pasa es que cada vez,  
42 conforme vas escalando más, destinas más tiempo a la labor comercial y menos a la  
43 gestión de proyectos. Aunque tienes que supervisar que todo vaya bien. Lo que pasa  
44 es que todo lo que es la gestión de proyectos y el trabajo de (...) lo tienen que hacer  
45 otros, porque si yo ahora tengo que destinar el cincuenta o el sesenta por ciento de mi  
46 tiempo a hacer labor comercial, labor comercial y gestionar los proyectos, in situ no se  
47 puede, o una cosa u otra, entonces lo que es importante para mí es cuando tengo un  
48 proyecto relevante, tener un (director / senior...) abajo que yo sepa y que seguro me va  
49 a sacar las castañas del fuego, porque si no, me muero.
- 50 Por eso es muy importante el equipo que tienes abajo. Por la experiencia que tengo yo  
51 y por la categoría que tengo yo ahora, yo ahora mismo soy senior manager dentro de la  
52 organización. Entonces, yo tengo que estar enfocado hacia proyectos relevantes y

---

<sup>1</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a) commercial activity ; b) project management: b.1 supervisor (line 46) + b.2 to choose team members who you have trust on (lines 51-52, 53)

53 grandes<sup>2</sup>, entonces en los proyectos relevantes y grandes se necesita tener gente (...), se  
 54 necesita tener gente debajo en la que yo, teniendo la visión global de lo que quiere el  
 55 proyecto, porque antes lo he vendido yo y he escuchado al cliente<sup>3</sup> y sé lo que quiere, y  
 56 tengo bastante *background* para plantear el proyecto, que yo transmita eso y que ellos lo  
 57 hagan.<sup>4</sup>

58 Y después, una vez transmitido eso y que lo hagan, un grado de supervisión para  
 59 verificar que se está haciendo conforme a lo que yo quiero<sup>5</sup>. Yo no puedo hacerlo,  
 60 porque si pudiera hacerlo yo ahora mismo puedo gestionar a la vez, o tengo pues  
 61 cuatro o cinco proyectos, no me puedo dividir en cuatro o cinco<sup>6</sup>. Con lo cual necesito  
 62 tener gente debajo que sepa lo que va a hacer<sup>7</sup>.

63 **Y la actividad comercial ¿en qué consiste?**

64 La actividad comercial....

65 **¿Eso sería más como la parte de gestión, lo que me has contado ahora es la gestión de**  
 66 **proyecto ¿no?**

67 La actividad comercial consiste en..., antes era bastante reactiva, es decir, que el cliente  
 68 iba a ti y te pedía. Pero la realidad es que la crisis, entre comillas, nos ha venido bien  
 69 para espabilarnos, porque el cliente ya no llamaba a la puerta. Entonces, tú tenías unos  
 70 objetivos que cumplir y tenías que ir tú a llamar a la puerta del cliente, y tenías tú que  
 71 identificarle necesidades y acudir y decirle «mira, oye, que pensamos que esto puede  
 72 ser bueno para ti, y presentarle; o en base a las soluciones que nosotros tenemos  
 73 experiencia y que sabemos que funcionan bien, pues acudir, identificar si ese cliente  
 74 puede tener una necesidad en cuanto a ese producto solución y presentárselo<sup>8</sup>».

75 Entonces, ahí, claro, es un cambio importante, porque igual de diez presentaciones  
 76 caen dos, puedes hacer diez presentaciones y de diez presentaciones te pueden pedir  
 77 propuesta de tres o cuatro, y de esas tres o cuatro que se conviertan en el proyecto  
 78 pueden ser una o dos. O sea que es complejo.<sup>9</sup>

79 Entonces, consiste en eso, en identificar oportunidades. Si te llama el cliente entonces  
 80 está claro, es llamar, escucharle, cuál es su problema, ver cómo lo puedes enfocar  
 81 mejor, y en función de eso pues presentar una propuesta, ver si le encaja, si no le encaja

<sup>2</sup> 1.3 hierarchy & type of projects : 1.1 organization structure ?

<sup>3</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a) commercial activity: a.1 listen to the customer + a.2 to know what the customer wants (customer expectations)

<sup>4</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.3 to transmit the global vision and the framework to the team

<sup>5</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.1 supervisor & 3.3.2 discretionality: the conformity criteria is individual

<sup>6</sup> 3.3 practice characteristics: overlapping projects & 1.1 organization structure

<sup>7</sup> 3 practice: function (juniors / consultants): to give tranquility to the senior manager → trust is needed

<sup>8</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a) commercial activity : a.3 identify the customer + discover his needs (a.2) + a.4 prepare a business proposal

<sup>9</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a.4 prepare a business proposal = explicit documentation (4.2.1) + presentation ( 7 rhetoric)

3.3 practice characteristic: complex

82 pues habrá que hacer retoques, y luego propones un precio y haces el negocio<sup>10</sup>. La  
 83 (estimación...) del precio es importante, porque si tú le propones un precio que se  
 84 ajusta a sus expectativas, no tienes problema<sup>11</sup>. Nosotros siempre decimos que si nos  
 85 vamos entorno a un diez o veinte por ciento de sus expectativas no hay problema, si te  
 86 vas ya un montón, ya te cierra la puerta y te dice que no. Ti te vas en un 10% pues  
 87 negociaré contigo, y al final llegas a un acuerdo, porque nosotros siempre tiramos por  
 88 arriba, porque esperamos la negociación. Ahora, si te vas en un 20 o un 30 y él está  
 89 interesado, corres el riesgo de que pida ofertas a otros, y entonces sí que te ha jodido,  
 90 entonces sí que te va a tocar hacer un esfuerzo importante en (...), con lo cual el precio  
 91 es un factor también que hay que calcular bien, y hacerle ver la importancia de lo que  
 92 estás haciendo y también hacerle ver al cliente que lo que le estás presentando no se  
 93 hace con dos patadas, sino que lleva un trabajo y que los honorarios son justificados.

94 Por ejemplo, nosotros los honorarios no los fijamos así, sino que nosotros hacemos lo  
 95 que llamamos un *fee estimated* en base a nuestra experiencia en la realización de  
 96 proyectos similares<sup>12</sup>, sabemos –teniendo en cuenta el tamaño del cliente y las  
 97 características del cliente– sabemos las horas en que vamos a incurrir; nosotros  
 98 presupuestamos en base a horas y cada hora, en función de la categoría que interviene  
 99 en el equipo, tenemos un precio. Y sobre este precio que te sale al final tu tienes los  
 100 honorarios.<sup>13</sup>

101 **¿Y siempre acertáis?**

102 Cuanta más experiencia y más recurrente es el proyecto más aciertas<sup>14</sup>. Quando te  
 103 piden una cosa que no estás seguro, pues entonces vas un poco a ciegas, entre  
 104 comillas<sup>15</sup>. Más o menos sabes una cosa, en un proyecto siempre tienes un más, menos  
 105 margen de experiencia, y en eso es donde tienes que involucrarte mucho, porque si la  
 106 gente no lo sabe hacer, tienes que estar tú muy encima y si no la gente se despista y las  
 107 horas se consumen y a nosotros luego nos miden por ratio euros/hora, o sea que la  
 108 rentabilidad es importante<sup>16</sup>.

109 **Quando me estabas explicando esto de la actividad comercial, vale, y decías «es**  
 110 **complejo», el hecho de decir...**

111 Pero tú vas al cliente. Preparas una presentación comercial muy bonita<sup>17</sup>, que entre por  
 112 los ojos, nadie te explica (...), ahí vas a ciegas<sup>18</sup>, porque el cliente no te ha llamado,

<sup>10</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a) commercial activity

<sup>11</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a) commercial activity : a.4 estimate the price (lines 89-....)

<sup>12</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a) commercial activity : a.4 estimate the price & 5.1.6 learning by analogy

<sup>13</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.4 to estimate resources

<sup>14</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.4 to estimate resources & 3.3.1 (non) diversity

<sup>15</sup> 3.3.5 improvisation

<sup>16</sup> profitability

<sup>17</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a.4 prepare a business proposal = explicit documentation (4.2.1) + presentation ( 7 rhetoric) (lines119-...)

<sup>18</sup> 3.3.5 improvisation

113 igual encajas o te dice «mira, no, no me interesa». Igual encaja y te vuelve a pedir otra  
 114 vez que le retoques cosas, tienes que estar ahí, es un proceso que cuesta su dinero, no  
 115 solo en cuanto a presentar, sino si has acertado en la persona a la que tú tienes que  
 116 presentar, que igual lo presentas a uno y te dice que sí, pero no decide<sup>19</sup>, y cuando tiras  
 117 para arriba tu has hecho hacer un esfuerzo comercial de la leche, y el de arriba te dice  
 118 «no, eso no me interesa». Y has invertido ahí un montón de horas que luego no tienen  
 119 resultado.

120 **¿Y cómo identificáis quién es la persona relevante?**

121 Siempre suelen haber reuniones previas, lo primero que se intenta ver es quién tiene  
 122 contacto en esa compañía. Y tu tienes que hacer como un organigrama, de esa  
 123 compañía, y en función del tipo de producto pues la solución es identificar quién  
 124 puede ser la persona. Intentamos siempre buscar, dentro de la firma, que somos un  
 125 montón, no solo de nuestra división, quién puede tener contacto con el cliente por  
 126 cualquier cosa<sup>20</sup>.

127 **Pero por ejemplo, si sois un montón...**

128 Si vas tú a llamar a (Feria...) ahí te la juegas completamente, pero normalmente  
 129 intentamos no ir a clientes..., ahora cada vez tenemos más relación con los clientes.  
 130 Cuando iniciamos, al principio, pues era más complicado, pero por ejemplo RXX,  
 131 ahora sí que tenemos contactos, igual no con todas las líneas de negocio, pero con  
 132 algunas. Ya les puedes llamar y decirle «¿oye, esto con quién?» O en AXX o en CXX,  
 133 que es un cliente manifiesto que ya tienes contacto y esto te abre también puertas<sup>21</sup>,  
 134 tienes una mayor oportunidad. Pero cuando hacías llamadas frías y no conocías a  
 135 nadie ahí estás jodido. Y ahí solo intentas utilizar al líder, o si quieres llamar a Iberia, si  
 136 yo llamo no me cogen el teléfono, pero si llama el presidente de la firma o llama Carlos  
 137 (Mas ...), que es el líder de la división, pues sí que cogen el teléfono. En eso también  
 138 tienes que jugar con ello<sup>22</sup>.

139 **Y luego también ¿cómo descubres?, porque es lo que dices tú, aquí hay mucha gente.**

140 Descubrir..., a bueno...

141 **Mucha gente que estáis trabajando.**

142 Ahora afortunadamente estamos ya organizados, ha habido un proyecto interno en la  
 143 firma, que es un proyecto que se llama, o le llamamos (... market), aunque realmente es  
 144 una estrategia de CRM.

145 **Es de Mr.J ...**

<sup>19</sup> guess who is the person to interact: 4.3.5 k-who & 3.3.5 improvisation

<sup>20</sup> 3 practice: function: a.4) prepare a business proposal: guess who is the person to interact & 4.3.5 k-who + 4.3.1.3 customer company & 5.1.3.1 interaction colleagues

<sup>21</sup> 3 practice: function: a.4) prepare a business proposal: guess who is the person to interact & 5.1.3.3 interaction customers

<sup>22</sup> 1.3 hierarchy & give access to the customer: 3 practice function: commercial activity

146 Mr.J es el que actúa como consultor interno, nos ha contratado a nosotros, la firma,  
 147 para que le desarrollemos el proyecto. Y entonces ahí sí que se ha hecho una  
 148 segmentación de clientes, lo que hemos denominado los Teer 1 y Teer 2, y para esos  
 149 clientes lo que se ha destinado es un equipo comercial. Y ese equipo comercial está  
 150 compuesto por directores o socios de cada una de las distintas divisiones. Porque lo  
 151 que queremos es ir al mercado con un enfoque multidisciplinar. Luego, aparte, la  
 152 segmentación por clientes se ha definido los canales por los que nosotros..., o los  
 153 nuestros canales de distribución.

154 Está el canal 1, 1A, que es: solo vamos a prestar servicios de auditoría; canal 9 auditoría  
 155 y servicios compartidos con auditoría,...); y canal 2 todos los servicios, menos  
 156 auditoría. A estos también (...) Entonces, una vez ya tienes eso, esos miembros, esos  
 157 equipos comerciales por la cuenta que les trae se tienen que encargar, porque la gente  
 158 seleccionada para estos equipos comerciales es porque se tenía ya contactos con ellos,  
 159 en base a experiencias pasadas o por relaciones personales o por lo que sea. Con lo cual  
 160 ahora es fácil, si yo identifico que tengo una solución para un cliente, yo me tengo que  
 161 poner en contacto con la persona que nos representa en el equipo comercial de ese  
 162 clientes, y este tiene que proponer el equipo comercial para que nos abra las puertas,  
 163 «mira, tienes que hacer esto, tienes que hacer lo otro»<sup>23</sup>.

164 **¿Y antes de que hubiese esto?**

165 Antes de que hubiese esto era arréglatelas como puedas, aparte de que aquí identificar  
 166 a la persona que tiene el contacto era muy complicado, somos tres mil tíos en España<sup>24</sup>,  
 167 pues fíjate tú.

168 **Era más informal de conocer a...**

169 Era más canales de comunicación informal de ver «oye ¿y tú quién piensas?», «pues  
 170 mira, creo que éste hizo un trabajo», pues vamos a hablar con este<sup>25</sup>. Entonces, sí que  
 171 podía haber veces que igual tenías uno que estaba a nuestra disposición, pero se te  
 172 escapaba, porque no lo sabías.

173 **Entonces, cuando me comentabas, «después de esta presentación, se hace una**  
 174 **propuesta, y de ahí saldrán unos proyectos. Pero, claro, dices «tienes que hacerle ver,**  
 175 **por ejemplo, la importancia que tiene esa solución». Todo eso suena muy bien,**  
 176 **pero...**

177 Tienes que hacer un análisis de la compañía, tienes que recabar información sobre  
 178 ella<sup>26</sup>, qué está ocurriendo en su sector<sup>27</sup>, si no estás muy puesto en el sector. Por  
 179 ejemplo en RXX, te pongo un ejemplo, en RXX<sup>28</sup> hubo, se aprobó la Ley ferroviaria que

<sup>23</sup> organization system to know who knows the customer → tool for k-where (4.3.4) & 4.3.5 k-who  
 The is a subtle threat (line 169): “por la cuenta que les trae” (?)

<sup>24</sup> 4.3.5 k-who

<sup>25</sup> 4.3.5 k-who & 5.1.3.1 interaction colleagues

<sup>26</sup> 4.3.1.3 customer company

<sup>27</sup> 4.3.1.6 industrial sector

<sup>28</sup> E.g. RXX → business proposal & “the luck of the draw” (line 192-208) / by chance, incidentally

180 se separaba RXX en dos, lo que es el Administrador de Infraestructuras Ferroviarias, y  
 181 lo que es el operador de mercado. Entonces, eso también fue casualidad, yo tuve que  
 182 hacer una revisión interna de calidad, porque nosotros hacemos revisiones de nuestros  
 183 proyectos, y me tuve que ir a (Trauma...), porque viene gente de fuera porque sea más  
 184 independiente. Y en Trauma revisé un proyecto que era una normativa europea, de la  
 185 red ferroviaria italiana, como consecuencia de esa segregación, pues hicieron un  
 186 proyecto para calcular las tarifas que tiene que cobra el Administrador de  
 187 Infraestructuras y el operador por utilizar estas infraestructuras. Y yo lo vi, y yo estaba  
 188 dentro del equipo de trabajo de RXX, que le habíamos presentado otra propuesta a  
 189 RXX, entonces sabía lo que se estaba manejando y con respecto a (...) de cuando lo (...)  
 190 . Se me encendió la luz, volvimos, pedimos ayuda a los italianos que nos pasaron la  
 191 propuesta que habían hecho, luego nos enteramos que esa proyecto se había hecho en  
 192 Alemania y en Inglaterra, con lo cual preparamos una presentación bastante buena, y,  
 193 en vez de dárnoslo para el conjunto de RXX, nos probaron con una (...). Y salió un  
 194 proyecto (...). Y ahora han sacado concurso público para hacer lo mismo con otro (...).  
 195 Nos han invitado, como ya la propuesta es mucho más grande, han invitado también a  
 196 otras consultoras, luego nos tendremos que pelear contra ellas. O sea, para que te hagas  
 197 una idea de lo que pueden surgir, entonces, tú vas ahí y tienes que hacerles ver la  
 198 importancia, lo que esté ocurriendo con la Ley, ojo que esto es importante, que tendrás  
 199 que reportar tarifas al Ministerio, que no puedes ir al Ministerio con unos cálculos y  
 200 uno (...) soportados, que igual tendrás que presentar estos no solo al Ministerio, sino  
 201 también al operador. O sea, les metes inquietud en el cuerpo y les haces ver que lo que  
 202 les estás presentando es (...) que le va a dar una solución<sup>29</sup>.

203 **Claro, pero, ¿cómo se aprende a hacer esto?**

204 ¿Cómo se aprende a hacer esto?

205 **Porque claro, así bien, por ejemplo, si coges a alguien y le dices «mira, tienes que ir y**  
 206 **hacerle ver que es muy importante», yo lo entiendo claro.**

207 Se aprende con años de experiencia, no se aprende de la noche a la mañana. Mira, yo  
 208 llevo haciendo este rol ya cuatro años. Al principio, joder, al principio cuando empecé  
 209 iba más perdido que para qué. Lo que pasa es que nunca vas solo, yo siempre que iba a  
 210 hacer estas presentaciones, vas cogiendo cancha poco a poco, y sobre todo, empiezas  
 211 con clientes pequeños<sup>30</sup>, no vas a coger un gerente recién subido a soltar los precios,  
 212 porque es que lo matas.

213 **Cuando empezáis a tener contacto con el cliente, es cuando estáis ya a nivel de**  
 214 **gerente.**

215 A nivel de gerente es cuando tú ya empiezas a hacer tus pinitos de contacto con el  
 216 cliente, en cuanto a gestión comercial. Hasta entonces no se supone en tu rol que lo

<sup>29</sup> 3 practice: function: a.4) prepare a business proposal: convince the customer & 7 rhetoric

<sup>30</sup> 3 practice: function: a.4) prepare a business proposal: convince the customer & 7 rhetoric & 5 learning:

5.1.1 observation + 5.2.1 in action

3.3 characteristics of practice are important: e.g: start by “easy small” customers



217 tengas que hacer.<sup>31</sup> Eso no significa que igual algún alumno aventajado lo haga, pero  
 218 eso es a partir de gerente. Lo que pasa es que el gerente, en teoría, su rol es de gestor de  
 219 proyectos grandes y actividad comercial y gestión de su propio proyecto actuando  
 220 como responsable en proyectos más pequeños, más pequeños, te estoy hablando, que  
 221 pueden ser entre cinco, siete millones de pesetas, hasta diez. En un proyecto más  
 222 grande, a no ser que sea un gerente ya maduro, no se le suele dar<sup>32</sup>.

223 **¿Entonces tú cómo aprendiste los clientes?**

224 Yo aprendí, yo tuve suerte, porque aquí en Valencia estaba Carlos Mas, sé que ahora  
 225 mismo es el líder de la división, pues yo aprendí de la mano de él. Entonces iba a ver a  
 226 los clientes en Valencia, cuando al principio teníamos oficina local, y el me iba dejando  
 227 poco a poco y va soltándote<sup>33</sup>. Y al final es como todo, yo al principio me acuerdo  
 228 cuando tenía que presentar, hablar en público y tal y cuesta, no te sientes seguro y tal,  
 229 pero ahora ya, ahora yo me asombro a veces porque con cuatro ideas soy capaz de  
 230 improvisar y hacer una presentación propia. Hay veces que no me da tiempo ni a  
 231 prepararlas. Claro, al final ya le coges tanta experiencia que sabes<sup>34</sup>. Claro, al principio  
 232 es una locura, te lo tienes que preparar todo, estás ahí el día anterior, las pasas mal ahí  
 233 preparándote, luego no duermes de lo nervioso que estás, pero luego ya esto es como  
 234 todo, vas cogiendo soltura y sale<sup>35</sup>. No ha sido que yo me haya levantado de repente y  
 235 me ha entrado, sino que es poco a poco.

236 **Pero básicamente, o sea, no os dan aquí ningún curso de estos de algo de formación**  
 237 **ni nada de eso.**

238 Sí que te dan algunas sesiones, pero te dan lo básico, sí que te enseñan a... cursos para  
 239 hablar en público y demás, y con los cursos para hablar bien en público no significa  
 240 que al día siguiente ya vas a hablar bien en público y estés preparado para las  
 241 presentaciones<sup>36</sup>. Lo que sí que te dan son cosas, que cuando tú las estás haciendo, pues  
 242 reflexionas y te dicen «tienes que mirar a todos los del público, ojo con tus manos,  
 243 tienes que saber bien moverte porque ahí tienes que estar pendiente de tu público  
 244 objetivo, que no se te duerma, que tal y que cual<sup>37</sup>. Eso sí que te lo dice la teoría, la  
 245 primera vez con la teoría en la cabeza, estás nervioso, ni te acuerdas de nada, pero  
 246 según vayas estando más tranquilo y te das cuenta, dices «estoy mirando a la vista a  
 247 éste», pero conforme ya vas estando más tranquilo ya vas progresando. Eso es con la  
 248 práctica.<sup>38</sup>

249 **Había en una conversación que estabas comentando el tema de la propuesta al**  
 250 **cliente, que me estabas explicando lo complejo que era. Y decías «hay veces que**

<sup>31</sup> 1.2 division of labor & 1.3 hierarchy → 1.1 organization structure ?

<sup>32</sup> 1.3 hierarchy & types of projects (3.3 characteristics of practice / 1.1 organization structure ?)

<sup>33</sup> 5 learning: 5.1.1 observation (superiors) + 5.2.1 intuition

"I was lucky" → because he had a "powerful" superior (1.1 organization structure / 4.3.3 contextual knowledge ?)

<sup>34</sup> 5.1.9 improvisation

<sup>35</sup> (?)

<sup>36</sup> 5.2.4.1 formal training / limitations

<sup>37</sup> formal training → 5.2.2 reflection after action

<sup>38</sup> 4.2.2 tacit knowledge & 5.2.1 in action learning

251 **tienes que decir incluso alguna mentira piadosa, pero aprendes hasta mentir de**  
 252 **manera convincente**<sup>39</sup>» me decías. ¿Esto, cómo se aprende a mentir de manera  
 253 **convincente?**

254 Hay veces que, si estás haciendo un proyecto que es muy novedoso, igual tú no lo has  
 255 hecho antes, entonces o muestras seguridad <sup>40</sup>, si no, el cliente te lo pillá.

256 **Porque mostrar seguridad es una cosa muy importante ¿no?**

257 Tienes que transmitir al cliente, que lo que tú le estás vendiendo al cliente, no es algo  
 258 que se pueda tocar con las manos, tu le estás vendiendo, lo que decimos es que él  
 259 confíe en ti, no en ti, que confíe en la firma y que lo que le estás diciendo le convenza<sup>41</sup>.  
 260 Entonces, si cuando le estás explicando titubeas, pues el tío dirá «joder, macho, ni de  
 261 coña». Pero si se lo dices convencido y se lo dices con seguridad y el tío ve que tienes  
 262 experiencia y le demuestras el tema, entonces al tío le convences. Lo que pasa es que  
 263 hay veces que no lo has hecho antes, porque estás presentando una cosa muy  
 264 novedosa, sabes que tendrás la capacidad para hacerlo, pero vas ahí un poco jodido si  
 265 me dice «bueno, y esto ¿en qué cliente lo has hecho?», y le dices «no, es que no lo he  
 266 hecho en ninguno». Entonces, tienes que estar ahí y tienes que mostrarte seguro y si te  
 267 dice «¿y en qué cliente lo has hecho?», pues yo no le voy a decir que no lo hecho en  
 268 ninguno, porque entonces me va a decir «pues cuando lo haya hecho, vuelves». Igual le  
 269 digo «no, es que tenemos experiencia» le dices algún cliente o alguna referencia  
 270 extranjera, y tienes que mostrarte seguro. Eso es lo que normalmente..., no le estoy  
 271 vendiendo una moto que luego no pueda hacer.<sup>42</sup>

272 **No, no, era, por ejemplo, porque yo creo que vender confianza en el tiempo que**  
 273 **tenéis es complicado, es decir, a lo mejor si estamos con la relación de un año, pues**  
 274 **claro, evidentemente, pues mira, ya sabes cómo funciona. Pero, claro, en tan poco**  
 275 **tiempo ¿cómo ganáis la confianza en el cliente? Tu dices «sí, habla con seguridad»,**  
 276 **digo, vale, bien, pero hay muchos que hablan con seguridad.**

277 Ahí, no es solo de hablar, sino que lo que le estés proponiendo es lo que él busca, y  
 278 sobre todo la firma es lo que..., o sea, si yo voy como I.G. (...) a venderle, ni me abre la  
 279 puerta, si yo voy como AKUA, le dará seguridad. O sea que eso es un activo  
 280 importante<sup>43</sup>. Y si luego, aparte, lo que le estoy proponiendo, soportado con un  
 281 desarrollo metodológico, con un enfoque todavía soportado y bien atado, pues  
 282 entonces él ve que de acuerdo con su necesidad lo que le estoy diciendo cubre sus  
 283 objetivos, con lo cual eso le ayuda.

284 **¿Eso depende entonces del contenido de la propuesta?**

<sup>39</sup> 3 practice: function: convince the customer : small lie

<sup>40</sup> 3.3.7 first & need to speak with great self-confidence, give confidence to the customer (3 practice.  
 Function: convince the customer)

<sup>41</sup> 3 practice: function: convince the customer --> give confidence to the customer (& skill:self-confidence :  
 4.2.2 tacit and 4.1.1 individual knowledge)

<sup>42</sup> 3.3.7 first & need to speak with great self-confidence, give confidence to the customer (3 practice.  
 Function: convince the customer)

<sup>43</sup> 3 practice: function: convince the customer --> brand image = corporate asset (1 organization)

285 Sí, y cada vez sobre todo no solo es el contenido, cada vez tienes que diferenciar más  
 286 de tu competencia<sup>44</sup>, porque la competencia lo hace igual que tú, lo hace igual de bien  
 287 que tú. No voy a decir que la competencia lo hace mal, porque encima sería  
 288 desacreditar. Entonces tú necesitas ofrecer cosas que, dentro del marco, por ejemplo, en  
 289 Correos ganamos una propuesta muy importante, en febrero nos la adjudicaron, para  
 290 hacer un centro de servicios compartidos de lo que es el área financiera. Ahí tuvimos  
 291 que meterle un montón de..., es decir, de ofrecerle cosas que sabíamos que los demás  
 292 no ofrecían<sup>45</sup>, por ejemplo, les hicimos una Extranet para gestionar el proyecto y que  
 293 estuvieran en todo momento informados de todo lo que se hacía con los documentos y  
 294 tal. Eso, los demás no lo ofrecen a nadie. Eso fue una idea que se nos ocurrió y luego  
 295 nos dijeron que esto les había gustado.

296 Tenemos un centro de conocimiento que es *Global practices*, que te dice para los  
 297 procesos de negocio y de soporte cuáles son las mejores prácticas para crear esos  
 298 procesos que es como mejor lo hacen las empresas <sup>46</sup>(...). Por eso a nivel global  
 299 pagamos una pasta, y ya que pagas una pasta pues lo aprovechas, y dices «cada hora  
 300 de diseñarte los procesos para realizar unos servicios os pasaremos nuestra  
 301 herramienta (...)». Eso la competencia tampoco lo tiene, y ya que lo tienes, pues tienes  
 302 que decirlo.

303 También le dijimos que íbamos a dar un enfoque de mejora del proceso porque  
 304 tenemos una metodología específica que hemos desarrollado en Estados Unidos que se  
 305 llama *smart close*, que es para mejorar los productos de cierre contable y de *reporting*  
 306 <sup>47</sup>que los demás no lo tienen, lo pueden hacer, pero específico como tal no lo tienen. Y,  
 307 aparte, nosotros tenemos una base de datos, donde tenemos mil ciento y pico cuellos  
 308 de botellas asociados a proceso, con la mejor práctica <sup>48</sup>(...). Igual luego te pones a  
 309 analizarlo y de los mil cien lo aplican cien, pero, bueno, es algo que te diferencia.  
 310 Entonces tienes que ir incluyendo cada vez más cosas, que le des más valor añadido. Y  
 311 eso es lo que intentas hacer, sobre todo en propuestas grandes para ganar. No ir allí y  
 312 decir «yo soy el más guapo y soy...», no, aparte tiene que ir soportado con cosas,  
 313 porque ciertos servicios compartidos los hacemos nosotros, lo hacen Accenture, lo  
 314 hacen Bearing Point, lo hacen todos.

315 **¿Cómo sabéis exactamente lo que ofrece Accenture? Volviendo a lo que dices «yo sé**  
 316 **que voy a ofrecer estas tres cosas, que son totalmente..., que sé que los otros no**  
 317 **tienen nada parecido».**

318 Eso lo sabemos porque luego cuando vamos a clientes, el cliente también te dice «pues  
 319 oye, esto no lo he visto, esto no lo tienen...», lo que pasa es que la competencia  
 320 enseguida reacciona después e igual te hace algo similar<sup>49</sup>. Cuando nosotros hicimos  
 321 *Smart close* y ahora (...) ha sacado (...). Es que ahora hay hasta competencia en esto. Y  
 322 Accenture también está ahora (...), lo que pasa es que nuestra ventaja es que como

<sup>44</sup> 4 knowledge: of his own industrial sector (?)

<sup>45</sup> 3 practice: function: convince the customer --> different solutions/products from their competitors

<sup>46</sup> Database, knowledge repository of bestpractices: 4.2.1 collective, 4.1.2 explicit knowledge , 4.3.1 k-what

<sup>47</sup> Methodology: 4.2.1 collective, 4.1.2 explicit knowledge , 4.3.1.5 concepts/methodology

<sup>48</sup> Database, knowledge repository of bestpractices: 4.2.1 collective, 4.1.2 explicit knowledge , 4.3.1 k-what

<sup>49</sup> 4 knowledge: of his own industrial sector (?) & 5.1.3.3 interaction customers

323 provenimos de una firma que es de auditoría y tiene tradición desde el punto de vista  
 324 de contabilidad y demás, pues siempre tenemos más ventaja frente a Accenture, (...), o  
 325 a otros.. O sea que esto también luego lo tienes que (expresar...).

326 **Lo que pasa que comentabas que era importante, para darle seguridad y confianza,**  
 327 **tener conocimiento del sector. ¿Cómo se puede acceder, obtener todo este**  
 328 **conocimiento del sector? Porque claro, teneis previstos de sectores diferentes ¿no?**

329 Sí, cada vez se nota que hay más especialización. La especialización es lo mismo, no es  
 330 que de la noche a la mañana yo quiero ser experto en eso, sino que es a base de hacer  
 331 proyectos<sup>50</sup>. Yo puedo ponerte un ejemplo, yo desde que estoy aquí he sido experto en  
 332 (de un huevo ...) de sectores, que es en función del tipo de proyectos que he hecho;  
 333 hasta ahora en auditoría había hecho muchas constructoras, entonces ya había hecho  
 334 auditorías de empresas constructoras, pues aquí en Valencia las hacía yo, ya me  
 335 consideraban experto porque hacía cuatro o cinco clientes. Luego, cuando me pasé a  
 336 consultoría ya no hice ningún proyecto más en constructoras y ya se me ha olvidado  
 337 esta expertise.

338 Ahora estoy muy enfocado al sector servicios<sup>51</sup>, ¿Por qué? Pues porque estoy haciendo  
 339 el proyecto de (...) servicios en Correos, estoy haciendo el proyecto de tarifas en RXX,  
 340 he hecho un proyecto de costes ABC en AXX, en la navegación aérea, todo esto son  
 341 empresas., que luego si sale un tema de transportes, pues me llaman a mí. A mí y a  
 342 otros que hayan hecho proyectos de este estilo. O sea que te lo da los proyectos que  
 343 haces en los sectores.

344 Luego, en nivel más genérico yo estoy en..., nosotros nuestros sectores en consultoría  
 345 es C, que es Consumer products and Services. Yo estoy en C, lo que pasa es que claro, eso  
 346 es muy amplio, y cada vez se inventa que la gente se especializa más, lo que pasa es  
 347 que (...). Dentro de C hay Consumers and retails o lo que se llama Industrial Products o  
 348 que sea automoción, entonces ya se implementa, sobretodo a nivel más alto, que la  
 349 gente sea más experta ¿por qué?, porque cuando tienes que hacer acción comercial  
 350 tienes que demostrar que eres experto en el sector. <sup>52</sup>

351 Yo últimamente me he enfocado mucho al sector servicios y ahora ya prácticamente  
 352 todos mis proyectos los estoy haciendo..., lo que no quita en que, si igual, por mi  
 353 especialización no (de servicios...) sino técnica, si sale un proyecto en una empresa de  
 354 industria me llaman, porque igual no hay un experto para hacer eso.

355 Pero, por ejemplo, ahora he hecho dos trabajos en RXX, hacer una propuesta en FEVE,  
 356 que es Ferrocarriles de Vía Estrecha, y me han llamado, porque saben que tengo  
 357 experiencia en transporte ferroviario.

358 (Acaba el fitxer 02 en el minut 26,03)

<sup>50</sup> 4.3.1.6 industrial sector knowledge & Especialization: 1.1 organization structure & 5 learning 5.2.1 in action & 3.3 practice characteristics: types of projects

<sup>51</sup> <sup>51</sup> Especialization: 1.1 organization structure & 3.3 practice characteristics: types of projects

<sup>52</sup> 1.1 organization structure: groups of especialization

359 ...sectorial, a la hora de realizar trabajos, y luego aparte nosotros también hacemos  
 360 aulas sectoriales, que es que todos los que más o menos son responsables del sector y  
 361 del sector subsector pues nosotros tenemos líderes sectoriales. El líder reúne a los que  
 362 él ha identificado como que están haciendo trabajos para que (...) gente lo que está  
 363 ocurriendo en el sector<sup>53</sup>(...)

364 **O sea, que es un intercambio de ideas. De este conocimiento del sector, ¿se adquiere**  
 365 **más precisamente por este intercambio de ideas o por hablar con el cliente, o más**  
 366 **por lo que lees, documentación o todo este tipo de cosas?**

367 Yo, por ejemplo, yo en RXX (...) hacer transporte ferroviario porque he hecho dos  
 368 trabajos allí, por mucho que leyese (...). Pero ahora yo estoy hablando con un tío del  
 369 sector y estoy hablando de un corte y yo le estoy hablando de una maniobra o le estoy  
 370 hablando de un tal, y el tío cree que hablamos el mismo lenguaje. Ahora, si en el  
 371 trabajo el tío me habla de un corte y te piden soporte; no tienes ni idea. Ahora, el tío  
 372 que está en una maniobra me está diciendo las vías playa, y yo creo que igual son las  
 373 que están en la playa. O me dice las pórtico o me dice esa terminología que si no lo has  
 374 hecho, no entiendes<sup>54</sup>. Aparte que lo que deberías tener en cuenta, y eso ya es cosa tuya  
 375 personal, yo siempre leo prensa, pues sale algo de RXX, sale algo pues lo leo para saber  
 376 qué está ocurriendo<sup>55</sup>. Pero la especificación sectorial, sobre todo inicialmente te la  
 377 dará el hacer proyectos en el sector<sup>56</sup>. El tema está que tendrás que hacer uno, cuando  
 378 antes no tenías ni idea, porque ese es el tema que siempre hay. Cuando haces el  
 379 primero es cuando vas más pez, y, luego, a partir de ahí ya vas (...).

380 Muchas veces, empiezas con la especialización técnica y luego ya vas por la sectorial,  
 381 sobre todo a nivel de seniors te requiere especialización técnica, no sectorial. Y cuando  
 382 llevas diferentes proyectos hay que especializar más (...). Y, como consecuencia, esta  
 383 especialización técnica que tienes la suerte, entre comillas, que haces varios proyectos  
 384 en un sector, pues ya te encasillan en el sector<sup>57</sup>.

385 **Otra cosa que cuando estabais hablando del tema de clientes era el tema semántico,**  
 386 **el de buscar por ejemplo en las palabras. Me acuerdo que cuando estabais hablando**  
 387 **de..., hablabais del DAFO y, en lugar de debilidades «no, no, oportunidades de**  
 388 **mejora». Me acuerdo que tú y J.O. lo estabais diciendo o A.P. me parece que era:**  
 389 **«No, no, no, que esto le suena mejor», o por ejemplo, la palabra de «arranque» no les**  
 390 **gusta a esta gente. Es decir, ¿hay que tener tanto cuidado con la parte de cómo se**  
 391 **dice...?**

<sup>53</sup> 4.3.1.6 industrial sector & 5.1.3 interaction / knowledge sharing & formal system / canonical 3.2.2

<sup>54</sup> 4.3.1.6 industrial sector & argot of the customer in order to understand him --> looking for meaning (?): 3 practice: function: customer relationship

<sup>55</sup> 4.3.1.6 industrial sector & 5.1.8 reading / studing information (newspapers) & individual practice (3.2.2 noncanonical)

<sup>56</sup> 4.3.1.6 industrial sector & 5.2.1 learning in action

<sup>57</sup> 1.1 organization structure: Different types of especialization: technical (4.3.1.5 concepts/ methodology) and by sectors (4.3.1.6 industrial sector) & 1.3 hierarchy

392 Ahí hay dos cosas, hay que tener cuidado con la semántica sobre todo porque nosotros  
 393 tenemos unas políticas de gestión del riesgo muy importantes<sup>58</sup>. Entonces, el que tú  
 394 utilices –me parece tonto– el «te recomiendo», no puedes decir «te recomiendo», en  
 395 impersonal «se recomienda», incluso no utilices la palabra «se recomienda». Porque  
 396 pueden decir: «tu me dices, que me lo recomiendas tú», yo te hice caso y yo no salí de  
 397 ahí. Ya tienes demanda, y ya tienes pleito. O sea, siempre te dicen desde el principio  
 398 que «Ojo, con lo que se pone, ojo con lo que se promete, ojo con lo que se cumple»,  
 399 porque hay que tener mucho cuidado. Claro, lo escrito, escrito está<sup>59</sup>. Y si tú redactas  
 400 unas cosas de una forma y esto luego te va a llevar a que..., nosotros vamos a hacer el  
 401 servicio y lo vamos a hacer bien, pero por si acaso sale mal tú siempre tienes que estar  
 402 cubierto, porque luego te van a pedir indemnización. Y si te piden indemnización a  
 403 alguien le van a tocar las narices, eso lo (...). En auditoría eso está mucho más metido,  
 404 lo del riesgo; pero cada vez también en consultoría este tema hay que tenerlo en  
 405 cuenta, porque si tú lo haces mal o tú como (...) tienes un problema eso le añade  
 406 imagen de marca, y nuestro activo más importante es la imagen de marca, por eso  
 407 tienes que llevar mucho cuidado con lo que redactas y cómo lo pones<sup>60</sup>. Y eso, cuantas  
 408 más experiencias tienes, o cuanto más has estado en situaciones críticas, más  
 409 aprendes<sup>61</sup>.

410 **¿Y tú has aprendido por esto, por estar en situaciones críticas?**

411 Yo, sobre todo cuando estuve en auditoría, eso lo teníamos muy en cuenta. Y yo tuve  
 412 una experiencia jodida<sup>62</sup>, porque hice un proyecto de Due Diligence (...) cuando estaba  
 413 en (auditoría...) en un trabajo de Due Diligence, y ahí nos pidieron que hiciéramos una  
 414 revisión de negocio, porque había una empresa que quería comprar a otra, y nos  
 415 metieron un gol importante, pero con mala fe del que vendía. Y era en un tema de  
 416 existencias, que aquel cabrón nos puso existencias de desecho como si fuera existencias  
 417 de primera, y en el recuento, como no éramos expertos en el tema, era granza, que era  
 418 del (...), yo lo vi, y dije «pues es granza», físicamente yo no sabía si era granza de  
 419 primera o era granza reciclada. Y ahí nos metieron un gol de treinta millones de  
 420 pesetas, que con un solo gol que entró, claro, son treinta millones que le han quitado de  
 421 su bolsillo. Y el tío nos quiso meter miedo y lo pasamos mal. Al final no pasó nada,  
 422 porque también nuestros abogados cuando realizan los contratos se cubren muy  
 423 mucho para que estas cosas si salen, si el otro que actúa de mala fe, pues se le  
 424 descuenta del precio, porque el precio al final lo aplazas, no lo pagas todo de golpe.  
 425 Entre otras cosas, porque si hay contenidos fiscales o por si salen estas cosas, tu puedes  
 426 decir «oye, y si sale mierda, la mierda que sale desde cuando ya lo has comprado, lo  
 427 asumes tú», pero bueno, ya tienes el tío tocándote las narices, aunque se nos ha  
 428 escapado esto y tal.

<sup>58</sup> (?) Importance of semantics & 3 practice: function: risks management

<sup>59</sup> (?) Importance of semantics & 3 practice: function: risks management & explicit documentation (4.1.2 explicit knowledge)

<sup>60</sup> (?) Importance of semantics & 3 practice: function: risks management & brand image (1 organization)

<sup>61</sup> 5 learning: 5.2.3 deviant situations

<sup>62</sup> 5 learning: 5.2.3 deviant situations

429 Luego también de redactar, cómo lo redactas, el cliente te dice «tú me decías que esto»,  
 430 tienes que llevar mucho cuidado. Y sobre todo en las propuestas, nunca tienes que  
 431 prometer cosas que luego no vas a poder cumplir<sup>63</sup>.

432 **Pero esto no era en las propuestas, mira,**

433 Esto era en el trabajo. Todo depende, si tú lo ves cuando estás con el cliente, que hay  
 434 situación de (...), pues ahí tendrías que decir las cosas como son, pero no es lo mismo  
 435 decirle que tú eres un gilipollas que decirle «oye, tu eres una persona de difícil  
 436 carácter», tienes que llevar mucho cuidado con cómo lo dices, sobre todo si están ahí  
 437 gente de distintos grupos de interés muy enfrentados entre ellos, que solo falta que tú  
 438 le echas un poquito más de leña al fuego para que ellos se monten la de... Es en este  
 439 sentido que sí, que intentamos ser cuidadosos con el lenguaje, no solo desde un punto  
 440 de vista de riesgo, sino también para no comentarlo y haya enfrentamiento directo con  
 441 el cliente, que tampoco tiene interés<sup>64</sup>.

442 **Porque también ¿hasta qué punto es importante anticiparos?, porque lo hacéis, eso**  
 443 **de decir varias veces, cuando tú dices «¡Uy!, en cuanto oigan esto el señor de**  
 444 **Cosecheros va a decir no sé qué». O en cuanto a esto, estos se nos van a echar al**  
 445 **cuello. Varias veces estáis anticipando.**

446 Yo, estas reuniones ya, por ejemplo, yo, cuando estuvo en Cosecheros tuve una  
 447 reunión que fue de dos horas pero de discusión continua de uno a otro. Entonces, no  
 448 solo eso, he tenido varias discusiones, entonces yo ya sé por mi experiencia que si se lo  
 449 planteo de una forma o de otra puedo tener lío o no pudo tener lío. Y a mí no me  
 450 interesa tener lío con el cliente<sup>65</sup>. Entonces tengo que decir la verdad, pero que se lo  
 451 diga de una forma que no me lo ponga en contra ya de entrada. Entonces hay que jugar  
 452 con el lenguaje<sup>66</sup>, y yo como había estado con cosecheros abastecedores, una semana,  
 453 para empezar mi primera entrevista de trabajo, y entramos allí y yo le digo al tío que  
 454 veníamos aquí a hacer una entrevista de trabajo, que nos comentara cosas de su  
 455 compañía, y el tío la primera respuesta que me dice «¿Y yo para qué coño te voy a decir  
 456 cosas de mi compañía?» Pues ya te pones en tensión y a levantar la (...) dices «aquí voy  
 457 a tener lío», ya te pones ahí a ver «por dónde me van a venir», porque sabes que te van  
 458 a venir por todos los lados. Entonces, como ya tienes experiencias en estas cosas, dices  
 459 «ojo, ya me han venido una vez, que no me vengán dos veces»<sup>67</sup>. Y como esto ha sido,  
 460 yo, que estuve con Candel pero los (...) no lo han sufrido, por eso yo les digo «ojo con  
 461 lo que ponemos, porque luego lo sufriremos».

462 **Pero incluso hay veces que os adelantáis en cuanto..., por ejemplo, recuerdo una**  
 463 **frase de J.O. que decía, cuando estabais poniendo las denominaciones, decía «no,**

<sup>63</sup> (?) Importance of semantics & 3 practice: function: risks management & explicit documentation (4.1.2 explicit knowledge) & 4.2.2 tacit knowledge: how to write a document ('genre' ?) --> collective (4.1.2)

<sup>64</sup> (?) importance of oral language : 7 rhetoric --> try to avoid misunderstandings with the customer --> how you say things, the style --> genre (4.2.2 tacit and collective 4.1.2 knowledge)

<sup>65</sup> 3 practice: function: foresee / anticipate situation & knowledge about the customer (4.3.1.3) and the person (k-who 4.3.5) & 5.1.3.3 interaction customers

<sup>66</sup> 7 rhetoric: play with the language

<sup>67</sup> 5.2.3 deviant situation

464 **no, pon todas las denominaciones, porque seguro que nos preguntan cuáles son» –**  
 465 **dice– «anticipa lo que te va a venir».**

466 Porque tu sabes bien, eso te lo dice la experiencia, tu sabes que cuando estas haciendo  
 467 una presentación –y a mí me ha ocurrido–, a mí lo que más me jode es poner una cosa  
 468 en la presentación que no controle<sup>68</sup>. Por ejemplo<sup>69</sup>, hicimos un presentación de Uralita,  
 469 y era todo sobre el tema de la mejora de la función financiera, el reporting y tal, que yo  
 470 estoy especializado en esos temas. Yo, planes estratégicos no hago ya, lo que pasa es  
 471 que en el pasado hice cosas y como J.O. (...) confiaba en mí<sup>70</sup> quería que le hiciera esto,  
 472 y le dije «yo, estratégicos no hago, he hecho algunos y sé cómo se hacen». Yo estoy más  
 473 centrado en temas de la función financiera y tal. Y hay un tema que es XBRL, que son  
 474 unos protocolos de comunicación que yo no los controlo, porque no es un tema que yo  
 475 domine, sé lo que es en la teoría, pero no lo controlo como para ser un experto y tener  
 476 un foro ahí en donde conste que yo sé XBRL. Y el socio se empeñó «tienen que ver que  
 477 tenemos soluciones novedosas y hay que hablar qué es el XBRL». Digo «Joder, que hay  
 478 con el XBRL, que es que no nos va a salir», dice «no, hombre, no, solo lo decimos de  
 479 pasada para que lo vean y tal». Y encuna era con todos los *controllers* del grupo, que  
 480 habían incluso de Alemania y extranjeros, era en inglés, la presentación, y cuando  
 481 llegué al piso (...) yo ya estaba nervioso (...), levanta el alemán cabrón de turno, «oye,  
 482 me puedes explicar más en detalle qué es un XBRL, no lo he entido». Y le miro al socio  
 483 con una cara de mala leche de «ves, cabrón, ya te dije yo que iba a pasar lo que está  
 484 pasando». Y ya tuvimos ahí el lío montado, nos tocó salir de allí como pudimos,  
 485 explicando y tal y cual, y al final el tío, no sé si no le convencí, pero se calló, y no dijo  
 486 nada más.

487 Entonces como ya sé que si digo una cosa que no, me van a fastidiar a mí, «pues J.O.  
 488 también sabe que existe». En otras denominaciones de origen, saldrá uno y dirá  
 489 «¿Cuáles son las denominaciones de origen de La Mancha?», Entonces, para que no le  
 490 pille le dirá, «oye, mira, no las sé», entonces dije «pónmelas ahí, claritas, especificálas,  
 491 no vaya a ser que luego las pregunten», esas cosas, porque sabes que por tu  
 492 experiencia, que luego te van a pedir. Como el que te la estás jugando eres tú, no será el  
 493 que la ha escrito, entonces lo que quieres es cubrirte las espaldas<sup>71</sup>.

494 **Por esto, según nos dijeron, si, por ejemplo, en lo que a lo mejor el resto del equipo**  
 495 **puede estar diciendo de poner, ¿vale?, y comentarles, a lo mejor vuestros, de decir**  
 496 **«sí, sí, ponme esto, porque preguntaran tal», es decir, ver qué es lo que puede pasar**  
 497 **¿no**

498 Ya, es porque el *senior* no ha hecho todavía esa labor, y si la hace está presente, pero  
 499 está calladito, entonces el chaparrón no va hacia él, sino que va hacia el que habla.  
 500 Entonces el que habla el chaparrón que sea lo mínimo<sup>72</sup>. Pues allí queda claro que tú lo  
 501 has hecho más veces, que es una experiencia y sabes que te puedes encontrar en

<sup>68</sup> 5.2.1 in action learning

<sup>69</sup> Example: anecdote (lines 510-530) 5.2.3 deviant s

<sup>70</sup> 3 practice:function: to win superior's trust

<sup>71</sup> (?) 3 practice: function: risks management // safety

<sup>72</sup> 1.2 division of labor: senior do the document / managers present the document --> managers are involved personally (2 individual)



502 situaciones tensas, quieres evitarlas lo máximo posible<sup>73</sup>, porque es lo de siempre, si tú  
503 estas presentando una cosa y el cliente lo que le estás presentando te ve titubear o que  
504 ve que tienes alguna duda, pues al final igual le puede mermar su confianza en lo que  
505 estás presentando. Y eso no te lo pues permitir.

506 **Muy bien. Hay, por ejemplo, con el tema de propuestas, había como diferentes**  
507 **normas, porque decías «nosotros no discutimos nunca el precio en la primera**  
508 **reunión», ¿estas normas están escritas en algún sitio, os las dan? No.**

509 Eso son normas que no están escritas, pero que te las inculca el de arriba<sup>74</sup>. Si te piden  
510 el orden de honorarios, nunca hables de honorarios en la primera reunión. ¿Por qué?  
511 Porque tú das un enfoque y lo que estás es testeando si lo que tú le estás proponiendo  
512 es lo que él quiere. Entonces igual él te dice «o dame más o dame menos, o esto  
513 quítame de aquí o esto quítamelo de allá». Entonces, si ya en la primera reunión al tío  
514 le gusta, el precio siempre es lo que no le va a gustar. Entonces lo que haces es decir  
515 «bueno, ya lo hablamos con más tranquilidad», igual tú haces una reunión que hay  
516 cinco personas, cuando tú hablas de dinero, es mejor hablar de cara a cara con el que va  
517 a tomar la decisión, no con cinco tíos allí que te dice uno «pues esto es muy caro, pues  
518 esto no sé qué».

519 **Tú decías en *petit comité* que era mejor.**

520 Claro, eso siempre lo tienes que hacer cara a cara. El precio es importante para  
521 nosotros.

522 **Pero lo que me preguntaba era decir, claro, tú imagínate, A.P., es *senior* ¿no?**

523 A.P., es lo que te estoy (transmitiendo...), porque a A.P. le dicen el precio y ella es  
524 capaz de decir buenas a primera pum, y ya la hemos jodido. A mí también me ha  
525 pasado, porque igual me han preguntado el precio y vas a lanzarte, e igual te pega un  
526 pisotón el socio, y dices «tu calladito, no digas nada», porque él tiene experiencia y  
527 porque él en su momento lo habrá hecho, y se habrá montado el (pollo...) y habrá  
528 dicho «joder, no tenía que haberlo dicho».<sup>75</sup>

529 **Pero no siempre trabajáis con los mismos socios ¿no? ¿Y todos los socios tienen más**  
530 **o menos estos...**

531 Sí, eso lo tienen clarito.

532 **¿Clarito?**

533 Claro, ellos lo tienen bien claro, porque a ellos les toca al final hacer el remate final. Eso  
534 es una norma que no está escrita, pero que tú sabes, la tienes que saber<sup>76</sup>.

<sup>73</sup> 5.2.1 in action learning + 5.2.3 deviant situation

<sup>74</sup> norms and rules (4.1.2 collective knowledge) are not written / they are shared by superiors: 5.1.3.2 interaction superiors

<sup>75</sup> 5.2.1 in action learning + 5.2.3 deviant situation

<sup>76</sup> unwritten rule but you know you have to know it: collective but implicit knowledge (4.1.2 collective)

535 **Tienes que saber sí, pero la cosa es cómo se aprende eso.**

536 Sí, eso no está pero se trasmite. Yo lo sé, J.O. lo sabe, Pablo igual como no (...) igual no  
 537 lo sabe. Pues cuando se hace (...) transmitir eso. Pero eso no está escrito. Tu sabes que  
 538 primero hay una presentación comercial, tú sabes que primero tienes que investigar  
 539 cuál es la problemática del cliente, tienes que ver qué ocurre en el sector, en función de  
 540 eso tienes que proponer una solución. Sabes que lo primero es una presentación  
 541 comercial y que ahí tienes que ser seguro y mostrarle a ver si encajas o si no le encajas,  
 542 tienes que estar pendiente de las caras. Normalmente hay uno que habla y otros que  
 543 están allí, te acompañan pero igual no hablan, el socio no habla, pero está pendiente de  
 544 las reacciones de todos. Si igual tú estás hablando, hace media hora que estoy hablando  
 545 y me veo que el tío está así repantigado y pasa de (...), aquí no sacamos ni para atrás.  
 546 Si ves que tomas notas, si ves que hace cosas, pues ya te vas a ver si preguntan. Todas  
 547 estas cosas las tienes que tener en cuenta<sup>77</sup>. Y siempre, después de una propuesta te  
 548 preguntan «¿y esto cuanto?» Y tu le dices, «no, no te lo voy a decir». Dice «bueno, pero  
 549 en base a eso tú sabrás de que estamos hablando». Él insiste. Entonces le dices  
 550 «prefiero pensarlo bien, porque queremos darte buen servicio, quiero ajustártelo, igual  
 551 tengo una cifra, nos encaja», le haces el discurso.

552 Y luego ya, cuando ya lo tienes claro entonces ya vuelves otra vez, hablas con él y  
 553 entras en el negocio del precio.

554 **Pero, por ejemplo, en todo ese proceso, yo me imagino que en principio tú observas,**  
 555 **estás allí y poco a poco te van dando cancha, este tipo de cosas que se aprenden, se**  
 556 **aprenden porque tú las has visto de decir «hombre, pues mira, he visto al socio tal y**  
 557 **ha hecho tal, he visto al socio tal» o es iniciativa del socio que te dice «oye, I.G., ten**  
 558 **cuidado porque si te preguntan el precio no les digas nada», «esto tampoco lo**  
 559 **hagas».**

560 La verdad es que no me acuerdo. Pero sí que he visto reuniones que, vamos, e igual el  
 561 socio sí que yo puedo recordarle «vamos a presentar, de precio no hablamos», antes de  
 562 entrar a la reunión; incluso antes de entrar, antes de ir, hay veces que igual te lo  
 563 advierte, o sino en el taxi. «Oye, yo presento esto, tú presenta lo otro, habamos del  
 564 producto, entonces de precio no hablamos, vamos a ver estos cómo reaccionan», eso te  
 565 lo dices antes de entrar a la reunión. Pero te lo dices porque, no sé, porque ya estás  
 566 acostumbrado a hacerlo, pero nadie me ha dado un curso de esto. Hay ahí experiencia  
 567 acumulada y al final tú ves lo que hacen los demás y luego tú también lo haces<sup>78</sup>.

568 A mí nadie me ha dado un curso que vayamos y me digan «presentaciones del proceso  
 569 de negociación en los proyectos de consultoría de AKUA », no me los ha dado nadie.  
 570 Igual sí que me han dado un curso de negociación general, pero nadie me ha dado el  
 571 curso específico<sup>79</sup>. Sin embargo, yo, ahora, cuando voy a un cliente, después de cuatro  
 572 años haciendo el rol este, pues ya sé lo que tengo que decir<sup>80</sup>. E incluso yo me doy

<sup>77</sup> 3 practice commercial process: 4.3.1 k-what + 4.2.2 tacit knowledge --> a lot of aspects to take into account at the same time (Polanyi)--> 3.3 practice characteristics: complexity

<sup>78</sup> 5 learning: 5.1.1 observation and imitation

<sup>79</sup> 5.2.4.1 formal traing & 4.3.1 general knowledge , no specific knowledge taking into account the company

<sup>80</sup> 3.3.7 (non) first

573 cuenta que si como antes, cuando llegábamos al tema del precio me costaba más, ahora  
 574 no me cuesta lo más mínimo. Y sé, que al principio, lo que pasa, por ejemplo, una  
 575 anécdota con un cliente<sup>81</sup>, hablando con el socio me dice que no podía ir y me dice «ves  
 576 tú a la reunión», me pregunta «¿has hecho el presupuesto?», he dicho «sí», me dice  
 577 «¿cuánto te sale?», le digo «sesenta y seis mil euros», me dice «pídele ochenta», digo  
 578 «¡Joder, ochenta!, esto es demasiado». Y me decía «pídele ochenta que yo le conozco y  
 579 sé que nos va a regatear y yo pienso que no (...) mucho». Total, yo digo «bueno, le voy  
 580 a pedir ochenta, pero bueno, ya veremos qué ocurre»<sup>82</sup>. Voy allí, le suelto el discurso,  
 581 entonces ya sé que tengo que justificar un poco, le digo «mira», antes de decir el precio,  
 582 «pues mira, eso te tenemos que poner tantas personas, ese es el trabajo que te  
 583 presentamos, que es un trabajo complejo, necesitamos gente con experiencia, esto va a  
 584 ser X días de estas personas con experiencia, durante tantos meses, que es lo que  
 585 hablamos, que tal y que cual». Y me dice «bueno, ¿y esto cuanto es?», le dije «mira,  
 586 como tenemos que trabajar contigo a largo plazo y tenemos vocación de estar contigo,  
 587 te hemos ajustado mucho el precio y te vamos a cobrar ochenta». Y el tío me dice  
 588 «¿ochenta?», le digo «piensa que es un precio superrazonable». Yo mi precio era  
 589 sesenta y seis, pero el socio me dijo ochenta, porque se pensaba que el tío me iba a  
 590 bajar. Se quedó asó pensando, y me dice «me has convencido, veo que es razonable,  
 591 voy a apoyarlo en el comité de dirección». Y se lo dije al socio, y el socio encima se  
 592 cabrea y dice «teníamos que haberle pedido cien, porque si lo ha aceptado por ochenta  
 593 y le hubiéramos pedido cien, igual sacábamos noventa». Claro, el tío, a mi me deja  
 594 perplejo, porque yo digo «Joder, yo estaba asustado por sesenta y seis, el ha pedido  
 595 ochenta y nos da ochenta sin titubear».

596 **¿Pero eso por qué era?**

597 Pues no lo sé. Pues porque conocía al cliente, o porque habría tenido otras experiencias  
 598 similares y sabría que era un tema que necesitaba el cliente urgentemente, y se ve que  
 599 le podía apretar y tal<sup>83</sup>.

600 **Pero, una pregunta, ¿todos los socios se comportan de la misma manera en cuanto a**  
 601 **decirte todas estas cosas?**

602 Hay unos que son más seguros que otros<sup>84</sup>. Hay unos que lo tienen claro y no titubean  
 603 y otros que les entra más el nervio y no saben cómo va a reaccionar el cliente, piensan  
 604 en miles de escenarios posibles, si me dice eso, yo ¿cómo puedo reaccionar? O sea que  
 605 hay mucha gente que se come la cabeza y otros que dicen «esto vale esto, y se lo  
 606 argumentamos, es esto». Normalmente, el que va seguro y el que va es el que mejor  
 607 sales, y sin embargo, los otros que están haciendo las mil cábalas mentales, luego ve al  
 608 cliente, el cliente es mucho más sencillo de lo que ha pensado él<sup>85</sup>. Igual por darle

<sup>81</sup> Example, anecdote: lines 631–653 // Example of expertise: difference between novice and expert // example 4.3.5 k-who linked to customers

<sup>82</sup> 3 practice: function: anticipate, foresee customer's reaction & 4.3.5 k-who (I know that person)

<sup>83</sup> 3 practice: function: anticipate, foresee customer's reaction & 4.3.5 k-who + 3.3.7 (non) first + knows the customer context (?)

<sup>84</sup> 3.3.1 Diversity (of partners) --> 3.3.2 discretionality

<sup>85</sup> Rationality (searching for different scenarios)vs. 5.1.4 intuition

609 tantas vueltas a la cabeza, estamos proponiendo unos honorarios más bajos, y el cliente  
610 está dispuesto a pagar más. O sea que hay de todo.

611 **Pero, tú, por ejemplo, de toda la gente que has ido viendo, que has aprendido, has**  
612 **visto esto de que hay gente, precisamente, que es más propensa de decir «oye, mira,**  
613 **I.G., ven, esto tal, esto... », en cuanto a comentarte las normas, o cuáles son las cosas**  
614 **importantes.**

615 Sí, eso es como en todo, hay unos que son más didácticos y otros que no son tan  
616 didácticos. Esto sí que es así. Igual que hay unos gerentes que serán más didácticos y  
617 otros que serán menos. Pero vamos, trabajamos con de todo, al final aprendes de uno y  
618 de otro. El agobiado porque te hace pensar escenarios, y el otro, pues porque lo tiene  
619 claro y va con seguridad, entonces si se conjugas las dos cosas, pues mejor<sup>86</sup>. Pero hay  
620 otros que son muy amarrones y otros que no, que dicen «mis servicios valen esto y yo  
621 voy a por esto». Lo que te jode es cuando tú estás con el que no es amarrón y luego vas  
622 al amarrón, dices «coño (...) ». Entonces tienes los dos. También es verdad que el  
623 amarrón normalmente acierta más, y el que va más a lo otro pues igual falla más. Pero  
624 el otro, cuando coge uno lo coge bien<sup>87</sup>.

625 **¿El amarrón?**

626 El que amarra.

627 **¡Ah!, el amarrón, vale.**

628 Que es muy conservador a la hora de (...) honorarios, y el que no es tan conservador.

629 **Muy bien. Esto un poco en cuanto a la actividad comercial que es lo que hacéis. Pero**  
630 **la otra parte que me comentabas, que era de gestión de proyectos y dices ahora ya es**  
631 **«tanto tener yo la visión global, tenerla y transmitirla» ¿Esto cómo se hace? Porque**  
632 **claro, te pasa por ejemplo, lo hemos comentado, si tú has estado con el..., o en una**  
633 **entrevista, o has estado con un cliente, tú ya sabe cómo va, y, en cambio, el resto de**  
634 **la gente que está sentada en esta mesa no lo sabe.**

635 Eso tienes que perder tiempo, entre comillas, con el equipo, y si es necesario perder un  
636 día o dos, se pierde. Porque el equipo tiene que tener bien claro lo que tiene que  
637 hacer<sup>88</sup>. No solo eso, sino es transmitir la idea y no (...) la idea, pero al senior, le digo  
638 «oye, eso transmítelo en un plan de trabajo y ponme fechas y ponme responsables, esto  
639 lo comentamos en un plan de trabajo y lo tiramos para adelante<sup>89</sup>».

640 **Pero hay muchas veces que esto lo has hecho tú aquí.**

<sup>86</sup> 3.3.1 Diversity (of partners) // 1.1 organization structure: you work with different teams, different people in different projects

<sup>87</sup> 3 practice: you need to adapt yourself to the partners --> 4.3.5 k-who :he analyzes and compares persons/partners

<sup>88</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.3 to transmit the global vision and the framework to the team --> 4.3.1.4 project knowledge: clear objectives

<sup>89</sup> 3 PRACTICE: Function (senior consultant): turn those ideas into a document (plan de trabajo): 4.2.1 explicit

641 ¿El qué?

642 **Este reparto de tareas con...**

643 Cuando reparto yo....

644 **Bueno, me acuerdo la reunión que tuvimos...**

645 Es que transmites mejor si lo hago yo. Por ejemplo, porque en ese trabajo hay dos seniors,  
646 entonces entre ellos tienen..., «por qué tiene que mandar él y no mando yo». Puede  
647 ocurrir<sup>90</sup>.

648 **¿Pero en el de Valdepeñas había dos seniors?**

649 Sí, había dos seniors. Primero estaba N.A. y A.P. y luego se incorporó Gonzalo.  
650 Entonces hay dos seniors y entre ellos (...) Si yo (...) conflicto de eso, entonces quien te  
651 lo digo soy yo, «tu haces esto, y tu haces estos y tu haces esto otro». Porque si le digo a  
652 A.P., «dile al otro lo que tiene que hacer», dirá «pero qué coño me tienes tú que decir a  
653 mí, si tu eres de mí mismo nivel», no lo va a aceptar, pues en este caso yo lo digo<sup>91</sup>.  
654 Pero si es senior y con dos o tres consultores, pues también va a ir el senior, ya que tiene  
655 responsabilidades, yo le dejo que lo haga él, y luego lo comentamos. Pero, vamos, que  
656 el transmitirle la visión global no es lo mismo en un proyecto que es nuevo<sup>92</sup>, que en un  
657 proyecto si he trabajado por ejemplo, hago un trabajo recurrente y con ese senior he  
658 trabajo dos o tres veces en el mismo tipo de proyecto, entonces no me cuesta tanto  
659 transmitir la visión global, porque ya sabes qué hay que hacer<sup>93</sup>. Nos sentamos los dos,  
660 lo comentamos, y él ya lo tiene claro, le digo «haz el plan de trabajo, distribuyes las  
661 tareas, haces el cronograma de tiempos, fija los hitos y lo comentamos» Y él me lo  
662 hace, yo lo reviso y le digo «perfecto, tira para adelante». Pero si no, si es una cosa  
663 nueva e incluso el trabajo con el equipo que tengo no ha hecho esto muy  
664 recurrentemente, pues sí que te tienes que sentar para que todas las cosa estén claras y  
665 aún así que estén claras, al principio tienes que hacer mucho seguimiento semanal para  
666 que las cosas salgan bien. Yo no puedo estar todos los días allí<sup>94</sup>.

667 (Acaba el fitxer 03 en el minut 25,07)

668 **Una cosa que yo vi, es que les contabas como muchísimas anécdotas. ¿Esto lo haces**  
669 **por algo particular?**

670 Eso lo hago, yo he tenido cursos de coaching<sup>95</sup>, o sea, todos tenemos cursos de coaching,  
671 siempre te dicen que es la mejor forma de hacer equipo y tal. Entonces, dentro del

<sup>90</sup> 1.3 hierarchy: example of possible conflict

<sup>91</sup> 1.3 hierarchy: example of possible conflict

<sup>92</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.3 to transmit the global vision and the framework to the team --> 4.3.1.4 project knowledge: clear objectives & 3.3.7 first: it's more difficult

<sup>93</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.3 to transmit the global vision and the framework to the team --> 4.3.1.4 project knowledge: clear objectives & 3.3.7 first: it's more difficult + 4.3.5 k-who (if I already know the team or not)

<sup>94</sup> (?) innovation / 3.3.7 first --> practice changes !!!

<sup>95</sup> Storytelling ( 4.2.explicit and collective knowledge) & 5.2.4.1 formal training

672 coaching, que yo lo he hecho también, se comparte conocimientos (...), cuenta anécdotas  
 673 para que vean que en lo que ellos van a enfrentarse tu lo has pasado, que igual que  
 674 cuando has tenido un momento difícil tu lo has sufrido y cómo tienen que actuar<sup>96</sup>.  
 675 Cosas de estas, yo las tengo bastante estudiadas y las he aplicado durante los diez años  
 676 que llevo aquí, al principio menos, pero poco a poco, y he visto que da resultados<sup>97</sup>.

677 Pues a mí me gusta que en el trabajo, que en el equipo haya buen ambiente, y intento  
 678 fomentar con anécdotas o *gadgets*, cosas para que haya buen ambiente. Que haya  
 679 libertad, pero que no haya libertinaje. Luego soy bastante exigente a la hora de que se  
 680 cumplan los plazos y que las cosas estén. Pero también me gusta conjuguar exigencia  
 681 con lo otro, con buen ambiente, y contar anécdotas y que la gente vaya aprendiendo,  
 682 porque si encima que la gente que tiene que trabajar horas y dedicarse y encima vas a  
 683 ser un cabrón, entonces ya el equipo se te puede sublevar. Entonces, siempre hay de ser  
 684 exigente, pero cuanto te ha hecho un trabajo siempre me gusta reconocerlo la labor<sup>98</sup>.  
 685 Igual lo puede ver que le estás dando una palmadita, pero bueno, a todo el mundo  
 686 siempre le gusta que le digas que lo has hecho bien, a que no le digas nada. Es por eso  
 687 que me gusta contar anécdotas, contar, no solamente anécdotas de trabajo, sino  
 688 anécdotas de..., no sé, las que se me ocurran.

689 **El tema de decir crear el equipo, por ejemplo, o (...) un equipo es una cosa**  
 690 **importante, tu me comentabas el primer día, saber elegir a quién, está en tu**  
 691 **proyecto. Pero, claro, por ejemplo, no siempre conseguís los equipos que en un**  
 692 **principio proponéis, porque, por ejemplo, Gonzalo me acuerdo que si va a haber**  
 693 **(...). Se tuvo que venir más tarde, porque estaría en otra cosa o algo así, ¿Esto cómo**  
 694 **lo manejaís?**

695 Los proyectos que son relevantes tienen prioridad frente a otros que no son tan  
 696 relevantes. Entonces ahí en cuanto a escoger equipos, también porque el socio  
 697 involucrado sabe que se la juega más en este que en otro. Y, entonces, claro, tiene la  
 698 prioridad<sup>99</sup>.

699 Luego también depende del día a día. Si yo, en este proyecto, mi intención era que  
 700 Gonzalo hubiese hecho el papel de A.P., entre otras cosas porque Gonzalo sí que es un  
 701 senior experto en temas de estrategia. Luego por las circunstancias no pudo ser, porque  
 702 él estaba, a su vez, metido en dos proyectos más<sup>100</sup>, y entonces ahí tuve que ceder un  
 703 poco, porque hoy por ti, mañana por mí, el otro gerente me pidió que cediera un poco,  
 704 que lo compartiéramos y tal, y lo hicimos<sup>101</sup>. Entonces ahí sí que me tocó la labor de...,  
 705 con A.P., de mentalizarla, que tú eres capaz, pero ellos me dicen que les vendo la moto  
 706 y que tal y que cual, con lo cual no sé si luego dicen que soy un cabrón, no lo sé, la  
 707 verdad es que no tenemos feedback de abajo a arriba personalizado, lo que es personal.

<sup>96</sup> Storytelling ( 4.2.explicit and collective knowledge) → for what? Motivation and team building + knowledge sharing: 5.1.5 others' experience, 5.2.3 deviant situations & 4.3.3 contextual knowledge

<sup>97</sup> (?) inferiors do not say the same !!

<sup>98</sup> 3 PRACTICE: Function: team management

<sup>99</sup> type of projects (3.3) & team member assignment (3 practice: function)

<sup>100</sup> 3.3 practice characteristic: overlapping projects (1.1 organization structure)

<sup>101</sup> 3 PRACTICE: Functions: project management- team member assignment & "ceder" between colleagues, negotiate

708 Puedo intuir quién ha sido, pero no lo sé. Igual yo pienso que lo estoy haciendo muy  
 709 bien, y luego me dicen que lo estoy haciendo mal. No lo sé. Yo pienso que, luego por  
 710 las reacciones y cómo trabajan habrá de todo, pero yo pienso que están motivados y  
 711 que lo hacen bien.

712 Eso sí que me tocó sentarme con ella durante varios..., dedicarle tardes, dedicarle días  
 713 para decirle que tenía que coger el trabajo, que yo ya la veía que ya estaba capacitada,  
 714 darle ánimos para que ella también se lo crea, porque al principio le daba bastante (...),  
 715 porque ella nunca había hecho trabajo en este sentido. También en lo que ella  
 716 flaqueaba más era en el tema económico, entonces, ahí también pues le dije, «bueno, no  
 717 te preocupes porque Gonzalo sí que está en el tema económico»,<sup>102</sup>G.O. sí que controla  
 718 bastante, y N.A. pues ya ha tenido también (...). En este sentido ya se quedó más  
 719 tranquila. Y todo lo que era modelo económico pues lo hizo G.O junto con N.A..

720 Pero, bueno, al final el proyecto lo ha hecho y yo creo que ha salido bien. Lo hemos  
 721 cobrado todo, ya está todo cobrado, que este es nuestro indicador de satisfacción más  
 722 importante<sup>103</sup>.

723 **Sí, cuando ya hace clin, clin en la caja.**

724 Bien, acabamos la última presentación el miércoles, y el miércoles nos dieron el talón.  
 725 El último pago, y si encima te van pagando regularmente... si el cliente no está  
 726 convencido con lo que le haces, no te paga, y si te paga regularmente es que estás  
 727 cumpliendo con sus expectativas, al margen de que luego tengamos nuestros  
 728 procedimientos de evaluar la satisfacción y le envías cuestionarios y tal, eso se lo  
 729 envías al final. Pero si ya desde el inicio ves que no paga o tal...

730 **Y, por ejemplo, claro, dices «yo creo que hay buen ambiente en el trabajo», ¿cómo**  
 731 **consideras esto cuando por ejemplo, en todo el proyecto ibais –hablando mal– de**  
 732 **culo, es decir, de los *deadlines* los tenemos allí, pero tenemos que estar como de**  
 733 **buen rollito, ¿no?**

734 Yo, por ejemplo, en uno, en la última que tuvimos que fue la locura, incluso tuve a la  
 735 gente aquí hasta las cuatro de la mañana<sup>104</sup>, me quedé con ellos aquí hasta la una, luego  
 736 ya me fui, porque es que yo tenía que trabajar en más cosas, y no..., o sea, que yo  
 737 estuviera por solidaridad, pero no podía hacer nada más. Por lo menos, si ellos ven que  
 738 yo me quedo con ellos hasta tarde, que estoy allí con ellos, que estoy apoyándoles y  
 739 estoy solucionando los temas<sup>105</sup>. Entonces, lo que hicimos, yo les dije «bueno, cuando  
 740 os acostéis, al día siguiente venís a las doce, lo acabamos de revisar...», yo sí que me  
 741 vine a las ocho de la mañana para revisar los temas y meter los últimos cambios. O sea,  
 742 que ellos ven que yo formo parte del equipo, que no estoy yo ahí tocándome la nariz y  
 743 que no estoy (pendientes...) de ellos. Estas cosas les ayudan.<sup>106</sup>

<sup>102</sup> 3 PRACTICE: Function: team management: motivate people (2.1)

<sup>103</sup> 1.1 organization structure: the most important indicator // ojo: it's different to the consultants' !!

<sup>104</sup> 3.3 practice characteristics: working under pressure (3.3.4)

<sup>105</sup> 3 practice: function:team management : give example to inferiors

<sup>106</sup> 3 practice: function:team management

744 Otro detalle que también me gusta hacer, que parecen tonterías, pero desde luego  
 745 aúnan bastante, es después de un esfuerzo grande, pues nos vamos a comer, y por  
 746 ejemplo la vez que nos fuimos aquí a la playa del (...) y nos fuimos a un sitio así caro,  
 747 que quieras que no la gente no tiene oportunidades de salirse a comer a sitios caros  
 748 todos los días. Entonces vas, lo pagas, y entonces lo cargas al cliente. Y son tonterías,  
 749 pero, bueno, siempre que puedas hacer cosas que hagan mejorar le trabajo, pues lo  
 750 intentas hacer<sup>107</sup>.

751 Y luego, sobre todo, al día siguiente, después del trabajo, pues no solo yo, sino también  
 752 J.O., con razón reconociéndoles el esfuerzo, que está muy bien, que tal y que cual, estas  
 753 cosas las gente las agradece<sup>108</sup>.

754 **¿Y esto cómo se prende a hacer esto de cuidar o motivar un equipo? ¿También es un**  
 755 **(...) o...?**

756 No. Yo hago lo que han hecho conmigo, como conmigo lo han hecho, yo lo hago  
 757 también con los demás<sup>109</sup>. Ahora, puede haber gente que a lo mejor no lo hayan hecho,  
 758 entonces luego no lo hacemos los demás, entonces ahí hay diferencia entre unos y  
 759 otros. Yo no lo hago porque de repente diga «que tíos más guais sois», porque se me ha  
 760 encendido la luz, igual no se me podía encender, pero conmigo lo han hecho, entonces  
 761 como conmigo lo han hecho, yo lo hago con los otros. Como que yo he visto que  
 762 cuando lo han hecho conmigo a mí me gusta y ha funcionado, entiendo que con los  
 763 demás también funcionará<sup>110</sup>. Habrá algunos que no les guste y que piensen «este  
 764 capullo que se queda aquí, da la palmadita en la espalda cuando me ha estado  
 765 puteando...», pero es que son conscientes de que eso es lo que les toca hacer porque es  
 766 su rol<sup>111</sup> y que encima si le doy antes eso pues...(lo agradecen...) Es complicado.

767 **Por esto, porque aparentemente cuando lo explicas «mira...»**

768 También es verdad que aquí, en estas organizaciones, sobre todo cuando hacemos  
 769 selecciones de personal, yo lo mismo, conmigo fueron francos y yo soy franco con los  
 770 demás. Yo les digo «mira, aquí vas a trabajar un huevo, vas a hacer un montón de  
 771 horas extras y no te las van a pagar». El saber que lo que te van a pagar en un inicio es  
 772 bajo, y conforme irás subiendo irás cobrando más. Sabes que todos los años subes<sup>112</sup>. Y  
 773 luego le digo «lo tienes claro ¿verdad?» Esto en la entrevista selección. Y la gente que te  
 774 dice que sí, que bueno. «Luego no protestes». Como también le dices que no somos  
 775 malos, que es una organización multinacional, se invierte en ti, tienes cursos de  
 776 formación, vas a aprender un montón, vas a adquirir un montón de experiencia, que  
 777 luego te va a servir para salir fuera si quieres irte de aquí. O sea, que ellos también lo  
 778 saben, pero la organización es así. Al principio dudas más, igual que lo que tú recibes,  
 779 o se intenta equilibrar ¿no?

<sup>107</sup> 3 practice: function:team management: give little prizes / “premios” / reward

<sup>108</sup> 3 practice: function:team management: recognition

<sup>109</sup> 5.1.1 observation & imitation

<sup>110</sup> (?) projection of what is useful to him to the others

<sup>111</sup> “lo que les toca” & 1.1 organization structure

<sup>112</sup> 1.1 organization structure



780 **Pero, de toda manera, tú eres bastante sincero, porque, a ver, cuando llegaste un día,**  
 781 **cuando habíamos quedado en Madrid, el 1 de abril, que tuvimos la reunión allí, que**  
 782 **luego vino J.O.. Llegas y dices «paremos un momento de grabar», que venías**  
 783 **superagobiado, que tenías que venías de otra reunión. Tenías que mandar una**  
 784 **propuesta a Altadis, no sé que, no sé cuantos, ta, ta, ta. Y ese día también con J.O.**  
 785 **estabais diciendo «(Lo bueno es que...) esta vida es una locura, de viajes por un**  
 786 **lado, ahora te mandan a un sitio, luego en otro, y con suerte duermo en mi casa o**  
 787 **vete a saber dónde».**

788 Lo que pasa, es que como la gente de abajo ve que tú también trabajas, entonces ellos  
 789 no te pueden decir a ti que no trabajes<sup>113</sup>. Y, aparte, ellos cada vez entienden más,  
 790 porque además hemos pasado una época de consultoría mala, en que dependen del  
 791 gerente o del socio, porque ellos están aquí para producir, no para vender. Y eso está  
 792 visto que cuando la gente no tiene trabajo se pone nerviosa. Y aquí hubo una  
 793 temporada en que no había mucho trabajo y la gente se pone nerviosa y empiezan los  
 794 malos rollos, las malas historias, porque la gente se siente insegura<sup>114</sup>.

795 Cuando hay trabajo ya no tienes tiempo en la cabeza para pensar en estas tonterías.

796 **Pero quiero decir de ser sincero en el sentido de...**

797 Ellos saben que el gerente, en cierto modo, es el que les va a proporcionar trabajo, si les  
 798 proporcionas trabajo, les proporcionas seguridad, si les proporcionas seguridad, ellos  
 799 al final de mes cobran y ven ahí promocionando todos los años<sup>115</sup>. Si no hay trabajo  
 800 igual puede venir una reestructuración, y en esta organización no se cortan, si hay que  
 801 reestructuras se reestructura<sup>116</sup>. De hecho hemos sufrido en dos años reestructuraciones  
 802 fuertes. Los que son mejores se quedan y los que no son tan mejores son los que se van.  
 803 Y eso es así, y la gente tiene que ser consciente que es así. Es que si no le dices a la  
 804 gente que es así, luego les estás engañando, y aparte que esta organización funciona, yo  
 805 no me considero imprescindible aquí, yo sé que si mañana no estoy, las cosas van a  
 806 seguir igual. Y eso es el poder fuerte de negociación que tiene esta organización,  
 807 cuando un senior se pone tonto «¿No quieres hacerlo?», no lo hagas, porque no pasa  
 808 nada, si ahí hay dos otros más que lo pueden hacer.<sup>117</sup>

809 **¿Se puede decir que no aquí? ¿Un gerente? Un gerentes puede decir «no, no, no, yo**  
 810 **no quiero hacer esto».**

811 Poder, puede decirlo, pero que luego se atenga a las consecuencias. Tú no puedes decir  
 812 que «no quiero hacerlo», pues no lo hagas, pero ya sabes tú que de cara a tu carrera es  
 813 un punto negativo. (...) jodidos el tío señorito dice que no quiere hacerlo porque no le

<sup>113</sup> 3 practice: function:team management: give example

<sup>114</sup> 4 knowledge about its own sector / the consulting business

<sup>115</sup> 1.1 organization structure / 4.3.3 contextual knowledge

<sup>116</sup> 4.3.3 contextual knowledge

<sup>117</sup> 1.1 organization structure / 4.3.3 contextual knowledge: everybody can be replaced

814 gusta hacerlo, fíjate, quizás tú no lo harás, pero igual de aquí a dos semanas tienes una  
815 carta que te dicen «vete»<sup>118</sup>.

816 **Vale. ¿Cómo se controlan estos proyectos? ¿Cómo tú controlas este seguimiento? A**  
817 **ver, porque yo os he visto en momentos que teníais la reunión.**

818 Una de las cosas que se ponen como objetivos es que todos los proyectos se evalúan.  
819 Una de las cosas que le pones como objetivo al *senior* es el *feedback* del gerente. «Que no  
820 tiene que ser yo el que te esté llamando, sino llámame tú para decirme cómo va. Y  
821 claro, también el gerente tiene que hacer una labor de no decirle al *senior* que te llama  
822 que es un pesado, porque a veces te ocurre que el tío te llama más de lo que te debería  
823 llamar, igual no se siente seguro. Tienes que tener paciencia, porque cuando ti le digas  
824 «joder, macho, ya estás otra vez con eso», eso significa que ya no te va a contar, a la  
825 siguiente igual ya no te va a consultar tanto, igual no te consulta cosas que sí, que son  
826 importantes para el proyecto»<sup>119</sup>.

827 Entonces, yo, semanalmente, intento sentarme con ellos, una vez cada semana para ver  
828 cómo va el tema. Sino por teléfono, todos los que trabajan conmigo o que han trabajado  
829 algunas veces saben que les voy a llamar en cualquier momento para comentarlo»<sup>120</sup>.  
830 Luego, en función del *senior* que sea, con el que trabaja más o menos, yo sé que me va a  
831 llamar más o me va a llamar menos. Solo si es una cosa muy urgente me llamará»<sup>121</sup>, si  
832 no es tan urgente no me va a llamar. Pero yo también tengo confianza»<sup>122</sup> porque sé que  
833 lo va a hacer (...). Pero yo todas las semanas, siempre digo: «¿Cómo vamos? ¿Vamos  
834 bien? ¿Vamos cumpliendo, no vamos cumpliendo?, ¿qué pasa aquí?, ¿por qué no lo  
835 estamos cumpliendo?» Y si no estamos cumpliendo, digo «sí, bueno, dime cuándo vas  
836 a cumplir con esto» y le digo «dime, yo no te voy a poner un *deadline*, pónelo tú, pero  
837 el *deadline* que me pongas cumplo». Él sabe que no se puede poner tres semanas, sino  
838 que me va a decir «mira, si no está para este viernes que tenía que estar, pues será el  
839 miércoles que viene». Y yo le digo «yo no te voy a decir cuando tienes que hacerlo, si es  
840 para el miércoles, tiene que estar el miércoles». Entonces, eso hace que el se  
841 comprometa, y el miércoles normalmente lo tienes. Pero sí que tienes que hacer  
842 seguimiento, hay veces que es que no cumples, pero no por tu culpa, sino que es por  
843 culpa del cliente. Entonces, eso hay que saber manejarlo. Pero eso es flexibles los  
844 *deadlines* los pones como referencia, pero hay muchas veces que yo cuando los pongo  
845 sé que no se van a cumplir, pero bueno, sí que en parte sirve de referencia para que la  
846 gente vaya a un ritmo que es el adecuado»<sup>123</sup>.

847 **Pero normalmente se es muy inflexibles con el tema de los *deadlines* (...).**

<sup>118</sup> 4.3.3 contextual knowledge: to say 'no'

<sup>119</sup> 3 practice: function (senior consultants): reporting / give feedback to the senior/manager

<sup>120</sup> 4.3.5 k-who & habits (manías, costumbres)

<sup>121</sup> 4.3.5 k-who

<sup>122</sup> 3 practice: function (junior / consultants): to win superiors' trust

<sup>123</sup> OJO: according to him "deadlines" are flexible / according to juniors and real practice they are not.

848 Pero ese es el *deadline* de un cliente, ese es sagrado, el *deadline* de un cliente es sagrado,  
 849 si yo a un cliente le he dicho que es esta fecha, tiene que ser esta fecha<sup>124</sup>.

850 **Que habéis intentado cambiar alguna vez, pero cuesta, cuesta. Cogéis el teléfono...**

851 Es que es sagrado, entonces, claro, entre medio de los *deadlines* hay varios hitos que  
 852 tienes que ir cumpliendo, entonces esos son los que tu vas gestionando, pero el *senior*  
 853 tiene que ser consciente que ese es sagrado. ¿entonces qué ocurre?, que si vas  
 854 retrasándote ¿qué ocurre?, que al final ya vas de puto culo y pasa lo que pasa, con  
 855 perdón<sup>125</sup>.

856 **En la primera reunión, sobre todo había una fase en la que tú estabas haciendo todo**  
 857 **el tiempo preguntas, y me acuerdo que A.P. y N.C. iban contestando. Esto, ¿por qué**  
 858 **hacías exactamente este tipo de preguntas? Es decir, a ver, vosotros cuando partís,**  
 859 **ellos parten de un montón de información ¿no?, entiendo que ellos son los que la**  
 860 **preparan, lo leen y tienen la información en la cabeza, y luego vosotros llegáis y**  
 861 **hacéis preguntas concretas, no leéis toda la documentación ¿no?, vosotros ya vais a...**  
 862 **Vale. El decidir esas preguntas y no otras, esto ¿cómo se elige?**

863 No sé, yo las preguntas las hago porque tengo claro que persigo los objetivos del  
 864 proyecto, y tengo claro lo que voy a presentarle al cliente. Entonces, como esto lo tengo  
 865 claro en mi cabeza, yo necesito obtener la información para luego hacerme una  
 866 composición de lugar, porque si no, en ese momento, en función de lo que yo tengo y  
 867 de lo que quiero presentar es la información que necesito obtener para luego hacerme  
 868 una composición de lugar y saber qué es todo lo que está (cociendo...)<sup>126</sup>. Nosotros,  
 869 cuando hicimos la propuesta, hicimos un *análisis muy de alto nivel*, pero ellos han  
 870 hecho un *análisis* mucho más profundo, entonces, necesito obtener más información  
 871 para yo saber realmente cuál es la situación de partida, para en función de eso, luego  
 872 saber por dónde hemos de tirar. Entonces, como ellos han hecho un *análisis* más  
 873 extenso, yo les pregunto a ellos la información que quiero saber<sup>127</sup>.

874 **Tu siempre visualizas lo que es el output final, para el cliente, o lo que le quieres dar**  
 875 **al cliente exactamente.**

876 Yo visualizo..., yo más o menos tengo claro que existe (una correa de máquina...),  
 877 porque hicimos un *análisis preliminar*, yo tengo claro los problemas por donde van, lo  
 878 que quiero es cerciorarme de que los problemas van por ese *análisis preliminar* que  
 879 hicimos, también teniendo en cuenta de que luego, lo que le vamos a presentar al  
 880 cliente va por estas tres o cuatro líneas de actuación. Entonces, en función de eso, yo lo  
 881 que quiero es reforzar mi idea inicial, y aparte no solo reforzarla, sino tener más  
 882 información, porque igual lo que es inicial puede haberse variado, por eso yo hago

<sup>124</sup> 4.3.3 contextual knowledge: "a customer deadline is sacred"

<sup>125</sup> 4.3.3 contextual knowledge: "a customer deadline is sacred" & 3.3.4 time exerts pressure

<sup>126</sup> 4 knowledge: to know what to ask, what is the relevant information, taking into account distributed cognition (4.1.2.2) & to know clearly what is the final "output": 4.3.1.4 knowledge about the project

<sup>127</sup> 1.2 division of labor: juniors vs. Managers & 3 practice: function

883 estas preguntas y con toda esa información yo ya me hago mi composición de lugar<sup>128</sup>.  
 884 Y como yo ahí sabía que habían dos problemas muy grandes que eran el agricultor y el  
 885 bodeguero, lo que tenía yo que enlazar era cómo enlazaban ambos dos y cuál era la  
 886 problemática que tenía y dónde estaba el problema entre ellos. Por eso hacía preguntas  
 887 de (todos los lados...). Y yo tuve claro dónde estaba el problema, porque el problema  
 888 de esta denominación de origen era, para que les quedara claro, es: bajo  
 889 posicionamiento; precio bajo; (...) por encima. Por el otro lado, precio de la uva muy  
 890 caro. ¿Qué ocurre?, que como el precio de la uva es muy caro, yo no soy competitivo de  
 891 cara al mercado si voy con ese precio de uva, con lo cual ¿qué están haciendo?, mezclo  
 892 con uva blanca y llega un vino más barato y más malo para ser competitivo, con lo  
 893 cual, es una pescadilla que se muerde la cola.

894 ¿Qué ocurría? Hasta ahora les ha ido bien, porque había consumo para el vino malo.  
 895 Entonces, en el momento en que el mercado ya no quiere vino malo estás jodido. Y eso  
 896 era lo que yo quería ver dónde estaba la problemática, y al final son estas tres ideas que  
 897 son básicas y que teniendo estas tres ideas, lo demás ya viene detrás. Yo necesitaba  
 898 buscar la conexión entre ellos de esto que estaba ocurriendo. Por eso les hacía estas  
 899 preguntas para obtener estas tres ideas, que yo las tenía presentes en la cabeza, bueno  
 900 yo y J.O., entonces ya sabemos más o menos cómo hay que encauzar el tema<sup>129</sup>.

901 **¿Cómo gestionáis entonces?, porque al darte cuenta de que la información estaba**  
 902 **bastante distribuida. Yo me acuerdo que venía J.O. y decía « he estado en una**  
 903 **reunión esta mañana con un *focus group*» –o algo que había tenido, no sé qué– «y**  
 904 **entonces me han dado tal», y luego otro informe, que no lo habíais visto vosotros.**  
 905 **Venías tú y soltabas información de una entrevista que los otros no habían estado. Y**  
 906 **luego ellos, cada uno soltaba su parte. Es decir, ninguno tenía la información total**  
 907 **del proyecto.**

908 Lo que pasa es que, en las entrevistas, básicamente todo el mundo nos estaba diciendo  
 909 lo mismo, aparte, que desde distintas perspectivas. En la fase inicial que era lo del  
 910 DAFO que era básicamente, el DAFO preliminar que eran entrevistas, ahí por eso nos  
 911 juntamos todos para ver, porque ya había estado en algunas entrevistas que igual los  
 912 otros no habían estado. Esto fue así, porque al final se nos estaba yendo de las manos el  
 913 tema de las entrevistas, y nos estábamos retrasando demasiado en el proyecto, pues  
 914 nos costó casi dos meses acabar con las entrevistas.

915 Al final tuve que hacer yo entrevistas, J.O. tuvo que hacer entrevistas, y al final lo que  
 916 hacíamos es ir dando toda esta información. Pero, bueno, sí que hablábamos entre  
 917 nosotros, yo siempre hablaba con A.P. y con N.A., que decía «bueno, las entrevistas  
 918 con los agricultores ¿qué han puesto de manifiesto?», no cada uno en particular, sino,  
 919 «hazme un resumen de lo que ha ocurrido». Con los bodegueros ¿qué están diciendo?,

<sup>128</sup> OJO: 3 practice: function: “reforzar una idea inicial” // apparently it is not a discovery process but there is a previous scheme where all the forecoming “pieces” should match. → to anticipate solution // existe una preconcepción

<sup>129</sup> OJO: 3 practice: function: “reforzar una idea inicial” // apparently it is not a discovery process but there is a previous scheme where all the forecoming “pieces” should match. → to anticipate solution // existe una preconcepción

920 «¿Esto linda con la entrevista que estuve yo?», «Sí, pero este ha dicho que tal y que  
921 cual» «Vale».

922 Yo estuve siempre en pugna de cada grupo de interés. Porque a mí me interesaba  
923 también, porque si no, no me iba a enterar de lo que estaba ocurriendo, entonces yo  
924 estuve con Solís, que era la bodega más grande, lo escogí adrede; estuve con el alcalde,  
925 quería saber dentro de lo que eran las instituciones, qué es lo que opinaba él; estuve  
926 con el de la Cámara de Comercio; estuve con una asociación de agricultores para saber  
927 qué es lo que pensaban estos; y estuve con la cooperativa, con la Invencible, que era la  
928 más grande. Entonces yo quería hacer las cuatro o cinco entrevistas para escuchar de  
929 estos tíos qué es lo que me decían. Claro, y las demás no podía hacerlas todas. .

930 Entonces, para eso yo tenía también mis ideas en la cabeza, aparte que J.O. como  
931 conoce también el sector, también tenía su idea preconcebida desde el principio del  
932 proyecto, y aunque no hubiese estado en las demás, el más o menos sabía por dónde  
933 iban a ir los tiros<sup>130</sup>. Y luego A.P. y los demás, y N.A. fueron los que cubrieron todo el  
934 resto. Y sí que estábamos en contacto para ver qué estaba ocurriendo para tener claro lo  
935 que pasaba. Y si alguno se iba, decía algo distinto de lo que estaban diciendo los  
936 demás, pues eso también lo teníamos en cuenta. Con independencia de que luego  
937 trajéramos información externa, pero es que esa información luego la utilizamos para  
938 la siguiente fase del proyecto que era ganarle (éxito...) al sector.

939 **En que estaba más Gonzalo metido en... pero aún así teníais un montón de informes**  
940 **y cada uno veníais con información y tal, para gestionarlo todo...**

941 Sí, le dije a N.A., y de hecho lo hizo, que la archivara y la pusiera por..., hiciera una  
942 especie de archivo y que hiciera un resumen de toda la información que tenía de la  
943 sectorial con el título y una breve sinopsis de lo que ponía ahí, porque si no, era para  
944 volverse loco. Y eso sí que lo tenemos que organizar para (...) que se metiera luego  
945 Gonzalo, y para que él se cuidara de tener la información que nosotros teníamos que  
946 obtener.

947 **Muy bien. Muchas veces tienes una costumbre que es cuando estás explicando a los**  
948 **demás miembros del grupo algo, realmente describes el diálogo que los..., describes**  
949 **el diálogo de, por ejemplo, mientras estabas haciendo la entrevista, dices «me**  
950 **dijo...», y es textual lo que te dijo, y entonces muchísimas veces lo utilizas, para que**  
951 **lo veas.**

952 Pues igual me ha hecho una idea que a mí se me ha quedado en la cabeza.

953 **Solís dijo «estoy hasta el gorro de que contribuyamos aquí todos», y lo utilizas**  
954 **muchas veces para..., pero muchas, para explicarlo.**

955 Es que se me queda en la cabeza el mensaje, y como fue un mensaje fuerte de decir  
956 «coño, ojo, que éste ha dicho esto y hay que tenerlo en cuenta», o el otro también nos

---

<sup>130</sup> OJO: 3 practice: function: "reforzar una idea inicial" // apparently it is not a discovery process but there is a previous scheme where all the forecoming "pieces" should match. → to anticipate solution // existe una preconcepción // (4.2.2 tacit ?)

957 lanza un mensaje, entonces en las entrevistas me quedan mensajes en la cabeza y luego  
 958 los suelto para argumentar lo que tenemos que decir. Porque igual uno me dicen «es  
 959 que yo pienso que esto no va por aquí y tal». Yo puedo hacer dos cosas, puedo decirle  
 960 «mira, cállate, que no es así», o argumentarle, porque tampoco le puedo decir a éste  
 961 que no es así, porque si no, luego no va a participar, y a mí lo que me interesa es que  
 962 participen, porque igual en algunas cosas que podemos pensar que no va por ahí, pero  
 963 en otras cosas luego te sorprendes y dices «coño, este tío lo que está diciendo tiene  
 964 sentido», entonces tienes que fomentar que la gente participe. Pero claro, si hay una  
 965 cosa que te está diciendo de una idea, y esa idea tu ves que no está bien enfocada, pues  
 966 tienes que darle argumentos para que él vea que no va por ahí. Entonces el argumento  
 967 más claro es que «es que este tío ha dicho esto», «entonces te das cuenta que tu  
 968 argumento no va por ahí». Es que este te está diciendo claramente que no. Es por eso  
 969 que igual utilizas esa frase.

970 **Vale, pero además tú puedes (...) «bueno, pero es que Solís nos dijo que estaba, ta,**  
 971 **t,a t,a » pero realmente te pones en el papel del señor Solís, porque ¿eres consciente**  
 972 **que haces esto? O...(..)**

973 *(Fi del fitxer 04 minuts 25,28)*

974 **Era curiosidad, porque de decir «bueno, pero el de Solís me dijo que esto era muy**  
 975 **importante o que dejara de ser importante, o lo que fuese».**

976 Sí, que yo intento ponerme en la piel del otro, no solo para esto, sino para redactar  
 977 incluso los documentos, siempre me pongo en el papel del otro, del que va a recibir<sup>131</sup>.  
 978 Por eso es importante recordar lo que dicen los demás para luego tú actuar en  
 979 consecuencia. Incluso para hacer documentos, que eso a mí siempre me ha ido muy  
 980 bien, yo siempre me pongo en el...<sup>132</sup>, hay gente de aquí que no..., nos damos cuenta  
 981 que algunos, sobre todo los implantadores, es que están, joder, cuando tienen que  
 982 redactar te puedes volver loco.

983 Entonces, yo siempre lo que hago es, estoy haciendo un informe para uno que no tiene  
 984 ni puta idea, para que todo esté clarito y que lo entienda. Intento no dar cosas por  
 985 sabidas, sino que me pongo en la piel del otro, porque igual yo manejo mucha más  
 986 información que pueda manejar el otro. Entonces sí que me gusta ponerme en la piel  
 987 del cliente, tanto desde el punto de vista del informe como a la hora de proponer  
 988 solución, de recordar qué es lo que él quiere, para así, no digo hablar, sino ir  
 989 directamente a lo que esté (...). Y eso el transmitirlo a los demás hay veces que es  
 990 complicado, quizás por eso aplico eso de «él dijo».

991 **Algunas veces decías, cuando estábamos hablando de propuestas y de las personas,**  
 992 **decías que las propuestas, dices «bueno, no es que estén mal, pero no están en el**  
 993 **estándar AKUA».** Esto del estándar AKUA que lo he oído también otras veces con  
 994 **las personas tipo AKUA, que podéis ver, o sea, hay gente que dice «no, es que yo ya**  
 995 **viendo más o menos a la gente nueva sé si...»**

<sup>131</sup> skill: empathy: 4.1.1 individual and 4.2.1 tacit knowledge

<sup>132</sup> 3 practice: function: remember what others have said

996 Si (...) el estándar o no.

997 **Sí. ¿Esto qué es?**

998 Eso es la cultura de la organización, (...). Aquí la organización, nuestra cultura, o sea,  
 999 trabajamos un montón, pero siempre tiene que haber buen rollo, que eso siempre hay.  
 1000 Y cuando ves uno que desentona o que no monta buen rollo, dices «¡Uy!, éste no sé si  
 1001 va a encajar». O que no acepta de buena gana el trabajo, o que se revela<sup>133</sup>o que tal,  
 1002 aquí se ve que somos todos muy..., el sentido jerárquico lo tenemos muy claro<sup>134</sup>, hay  
 1003 que trabajar, dedicarle muchas horas, pero hay que trabajar en equipo y a gusto. En  
 1004 cuanto uno desentona, ya dices «¡Uy!». Y luego incluso en la forma de vestir, eso  
 1005 también se transmite. Cuando ves que hay uno que, (...) pero ya viste distinto del  
 1006 resto, tú si te fijas en Madrid cuando vas, todos van o de gris oscuro o de azul oscuro, o  
 1007 llevan la rayita diplomática o no lleva la raya diplomática, pero todos es el mismo  
 1008 patrón, no ves gente distinta<sup>135</sup>.

1009 Y en cuanto uno ya ves que va distinto, se le dice «oye, que tú así no puedes venir», si  
 1010 encima el tío sigue erre que erre dices «¡Uy!, ese no va...» Esto lo ves.<sup>136</sup>

1011 **Es una cosa que es intuición. Se ve, se percibe.**

1012 Se percibe, y sobre todo el rigor es también muy importante, en cuanto ves que un tío  
 1013 no es muy riguroso, dices «oye, éste no cumple el estándar». Y eso, en el pasado, en la  
 1014 división nuestra fue complicado, porque se contrató a bastante gente de fuera y ¡joder!  
 1015 Yo no era consciente hasta que vino gente de fuera de lo complicado que puede ser  
 1016 para el de fuera adaptarse a nuestra forma de ser y trabajar<sup>137</sup>.

1017 **¿Porque tuvo problemas?**

1018 Ha habido muchos problemas. De hecho, de los que se contrataron, había que el 60 o  
 1019 70% se fueron o los tiraron, no encajaban<sup>138</sup>. Esto está costando más con (...) mucha  
 1020 gente por abajo, tenemos que crear pirámide que se dice<sup>139</sup>, luego yo cuando entré aquí  
 1021 bajo, cuando entras que te dicen todos aquí (...) dirigente, te moldean como quieren  
 1022 ellos.

1023 **¿Y cómo hacen este modelaje?**

1024 Por ejemplo, el curso de *new beginners* que ha sido (...). Un tío recién salido de la  
 1025 facultad y le montas un curso, te lo llevas al Hotel Miguel Ángel en Madrid, un hotel  
 1026 de cinco estrellas, es un curso internacional, donde hay gente de Bélgica, de Holanda,  
 1027 de Inglaterra, de Francia y ya lo dejas acojonado<sup>140</sup>. Ya tienen un despliegue de medios

<sup>133</sup> 4.3.3 contextual knowledge

<sup>134</sup> 1.3 hierarchy

<sup>135</sup> 4.3.3 contextual knowledge

<sup>136</sup> 4.3.3 contextual knowledge

<sup>137</sup> 4.3.3 contextual knowledge

<sup>138</sup> 4.3.3 contextual knowledge: some people do not match !!!

<sup>139</sup> 1.1 organization structure

<sup>140</sup> 4.3.3 contextual knowledge & 5.2.4 training

1028 allí con pantallas, con videos, con tal, y ya te empiezan a lanzar mensajes de que somos  
 1029 los mejores, hay que trabajar en equipo, (...) es importante, la innovación, el tal, desde  
 1030 que entras el primer día ya tienes los mensajes corporativos, trabajo en equipo,  
 1031 excelencia, liderazgo, no sé qué<sup>141</sup>.

1032 **Bueno, vuestros valores.**

1033 Exacto, y empiezan, pum, pum, pum, empiezan, pero vamos, que al final, aunque  
 1034 luego tú no eres tonto y pienses en que lo que es el trabajo en equipo, luego te das  
 1035 cuenta que sales de aquí y cuando estás dentro la gente es muy critica, pero cuando  
 1036 sale te das cuenta que es que eso lo llevas dentro<sup>142</sup>. ¿Cómo no vas a (...)? Si desde el  
 1037 primer día te están ahí. Si es que hasta..., no sé si has visto en AKUA que está en las  
 1038 pantallas de video, nada más entrar ...

1039 **¡Ah!, sí, en la recepción.**

1040 Ya tienes *connecting thinking*, liderazgo, no sé qué, innovación.

1041 **¿Pero tú crees que eso la gente le presta mucha atención?, como para decir la pantalla**  
 1042 **de vídeo no sé qué.**

1043 Yo no sé si le prestan atención, pero yo, por ejemplo, estoy esperando el ascensor, me  
 1044 doy la vuelta y ya veo «Innovación es un poco de inspiración y un mucho de  
 1045 (...transpiración) al trabajo». Joder, Te giras para el otro lado, «Trabajo en equipo es  
 1046 nuestro valor o no sé qué». Quieras que no, esto al final..., y si encima todos estos  
 1047 mensajes lo refuerzan con el día a día que te van sometiendo todo eso, pues al final es  
 1048 que<sup>143</sup>...

1049 **¿Pero eso quién lo transmite, los propios compañeros o las personas que están por**  
 1050 **encima?**

1051 Yo lo transmito..., o sea, a mí me lo transmite el socio, yo lo transmito al *senior* y el  
 1052 *senior* lo transmite hacia abajo, es la organización (...).<sup>144</sup>

1053 **Y esto, una vez dijiste «esto es como el ejército<sup>145</sup>». Por ejemplo había cosas**  
 1054 **relacionadas con esto, el día que J.O. decía «¿Pero no habéis pedido café, pero no**  
 1055 **habéis pedido agua?», A.P. decía «Oye, aquí no nos dan agua, no nos dan café, esto**  
 1056 **lo puedes pedir tú, pero... » ¿Hasta qué punto influye todo esto de...? O sea ¿hay**  
 1057 **una pirámide realmente, como decías tú, del ejército aquí?**

1058 Joder si hay, y tanto que hay. Esto es como todo, siempre hay buen rollo pero todo el  
 1059 mundo tiene que saber donde está. O sea, yo con el socio me puedo llevar muy bien,  
 1060 pero sé hasta dónde tengo que llegar, no me puedo transgredir porque en cuanto pase

<sup>141</sup> 4.3.3 contextual knowledge & 5.2.4.3 incidental training

<sup>142</sup> 4.3.3 contextual knowledge affects individual (2.3)

<sup>143</sup> 4.3.3 contextual knowledge & corporative messages (4.1.2 collective and 4.2.1 explicit knowledge)

<sup>144</sup> 4.3.3 contextual knowledge & 5.1.3.2 interaction superiors

<sup>145</sup> organizational metaphore: 1.1 organization structure



1061 la línea me va a decir «oye, que tú no tienes que pasar de esta línea».<sup>146</sup>Y lo mismo es  
 1062 con el *senior* estamos de muy buen rollo, pero él sabe que hay determinadas cosas que  
 1063 no puede pasar de ahí. Todas estas cosas están, pero desde el mismo momento en que  
 1064 entras aquí y el socio tiene despacho, el gerente comparte despacho con dos más y el  
 1065 *senior* está en la pradera, y el consultor está en la pradera. Y entre ellos, me imagino  
 1066 que serán tan (...), como yo también me acuerdo cuando llegué de asistente, el *senior*  
 1067 tiene mesa propia y el asistente no tiene mesa propia. El asistente se pone en la mesa  
 1068 que está libre, y si el *senior* no está, puede ocupar su mesa, pero si está no puede ocupar  
 1069 la mesa, y eso son cosas que están ahí<sup>147</sup>.

1070 **¿Y eso tampoco está escrito en ningún sitio de «hasta que punto, como eres *senior***  
 1071 ***manager* no te puedes pasar con el director»?**

1072 No<sup>148</sup>, y de hecho cuando haces cenas y sales por ahí, ahí ya te quitas la gorra y ahí sí  
 1073 que hay mucho compadreo y tal, pero en cuanto vuelves al trabajo la gente sabe dónde  
 1074 tiene que estar, esto es así<sup>149</sup>.

1075 **¿Y cómo se puede aprender todo esto?**

1076 Yo puedo decir, hemos hecho cenas y estás ahí, y igual hay socios, hay *seniors* y hay  
 1077 tal, pues todo el mundo de cachondeo, igual te pillas una castaña con el socio de turno  
 1078 o con el otro, igual hasta te atreves y sueltas en ese momento algún comentario  
 1079 personal, pero estás fuera del trabajo. Pero, al día siguiente, igual has estado de  
 1080 borrachera, o has estado de copas con uno, y al día siguiente cuando vienes aquí, yo sé  
 1081 que estoy dentro del trabajo y que me tengo que ceñir, en este momento, a mi trabajo.  
 1082 Esto lo sabe todo el mundo, y esto siempre ha sido así, porque aquí se ha comentado  
 1083 siempre el trabajo en equipo, de buen rollo, pero que todo el mundo sepa dónde está.  
 1084 <sup>150</sup>

1085 **Ya, pero hasta qué punto..., por ejemplo, tu decías una vez, me acuerdo «que *tots***  
 1086 ***tenim les nostres manies* y es importante...», pero yo te pregunto ¿es importante que**  
 1087 **tú sepas las manías de., (...)?**

1088 Es importante porque tú tienes tus manías, y si no quieres trabajar dos veces, cuanto  
 1089 antes las conozcas mejor. Por eso es importante.<sup>151</sup>

1090 **Claro, y me decías «bueno, es que yo también supongo aunque tengo mis manías,**  
 1091 **pues los de abajo las conocerán, o si no, las tendrán que aprender», o sea, tú ya**  
 1092 **asumías que seguro que lo aprenden.**

1093 Yo sé, yo en mi trabajo le hago una propuesta con un socio y sé que el socio le crispa  
 1094 los nervios que le pongas un colorcito no se..., a lo mejor son tonterías, «a mí no me

<sup>146</sup> 4.3.3 contextual knowledge & 4.2.2 tacit knowledge, 4.1.2 collective

<sup>147</sup> hierarchical symbols: implicit knowledge 4.2.1 (non) explicit & 1.3 hierarchy (1.1 organization structure)

<sup>148</sup> hierarchical symbols: implicit knowledge

<sup>149</sup> 4.3.3 contextual knowledge

<sup>150</sup> 4.3.3 contextual knowledge

<sup>151</sup> 4.3.5 k-who

1095 (...), sabes que no me gustan estos colores, quítalos». Entonces, para no tener que  
 1096 trabajar dos veces, yo ya sé que a este tío no lo gusta el color azul, se lo tengo que  
 1097 poner en color negro. Este es un caso extremo. Pero, igual no sé, «sabes que a mí o me  
 1098 gusta que me pongas párrafos largos, a mí con Power Point, y con cuatro ideas». Luego  
 1099 hay otro que te dice «sabes que a mí las propuestas me gustan que estén más  
 1100 detalladas», y si no quiero trabajar dos veces me tendré que adaptar<sup>152</sup>.

1101 **¿Hasta qué punto tener intuición es importante para tu trabajo?**

1102 ¿Intuición de qué?

1103 **Intuición.**

1104 Pero, interna, externa o...

1105 **No, sé, para hacer tu trabajo en principio, puedo ser interna, puede ser externa,**  
 1106 **puede ser interna y externa, puede ser...**

1107 Es que yo pienso que la intuición es experiencia, entonces, cuantas más cosas hayas  
 1108 visto, pues más (...) tendrás que determinar. La intuición como tal, yo no pienso que  
 1109 haya un sexto sentido ni nada de eso, yo pienso que yo me he enfrentado a situaciones  
 1110 similares en más ocasiones, y como yo me enfrento a ellas pues tengo más dónde  
 1111 buscar en el baúl cosas. Y quien no se ha enfrentado con tantas, pues tiene menos  
 1112 dentro de su repertorio. Pero a mí la intuición no significa que se me encienda la luz o  
 1113 una idea brillante, sino que como he vivido experiencias o cosas similares, incluso  
 1114 aunque no sean el mismo tipo de proyectos, sino en otras cosas, pues me da más bagaje  
 1115 para aplicar incluso cosas de otros proyectos a estos<sup>153</sup>.

1116 **Pero por ejemplo, tú, habrá otros *senior managers* y no todos sois iguales, es decir...**

1117 Yo no sé cómo lo hacen los otros, yo no trabajo con ellos, pero me imagino que todo el  
 1118 mundo tendrá su libro, su forma de hacer las cosas<sup>154</sup>.

1119 **Vale, pero aquí por ejemplo ¿no se comenta de decir «bueno, fulanito, aun en la**  
 1120 **misma posición es más brillante que el otro?» Te lo decía, porque tú me estabas**  
 1121 **diciendo, dices «la intuición para mí es cuestión de tener esta experiencia», si cogéis**  
 1122 **a una persona digamos con los mismos años, que haya llegado al mismo sitio, ¿hay**  
 1123 **diferencias o no? Esto lo sabéis, no todos estáis valorados por igual, me imagino.**

1124 No, no todos estamos valorados por igual, aunque el ranking no es público. Entonces,  
 1125 yo no sé cómo está valorado el de al lado.

1126 **¿No lo sabes?**

1127 No.

<sup>152</sup> 4.3.5 k-who &3 practice. 3.3.2 discretionality / judgement (of the partner)

<sup>153</sup> 5.1.4 intuition = experience //

<sup>154</sup> 4.1.1 individual

1128 **¿No hay manera de saberlo?**

1129 Lo puedo intuir por comentarios de pasillo, pero nadie me ha dicho cómo está, pero si  
 1130 te digo la verdad, yo, los ratings de cada uno, yo no lo sé, puedo intuir lo que tiene, en  
 1131 base a los comentarios, porque claro, el socio dice «este tío trabaja bien»<sup>155</sup>, entonces tú  
 1132 dices «siempre (...) », porque como están a mi mismo nivel yo no trabajo con ellos. Los  
 1133 gerentes sí, porque yo los gerentes todos están por debajo de mí, y ahí sí que tengo más  
 1134 criterio, pero los que están a mí mismo nivel...

1135 **Esta comunicación de oídas ¿aquí no se da?**

1136 Joder, la organización te dice que no digas cuál es tú (técnico...). ¿Por qué? Porque  
 1137 cuando tú discriminas, por el hecho de la discriminación la gente se puede ver ya  
 1138 ofendida o no se puede ver bien valorada, o tú tienes que hacer discriminación pero  
 1139 hay que hacerla bien. No solo en este negocio, me imagino que también habrá  
 1140 discriminación y más cuando es una organización que es muy exigente, muy  
 1141 demandante, luego tienes que recompensar a la gente de acuerdo con el nivel de  
 1142 (exigencia...) que da y cómo lo está haciendo, porque si no, si todos somos iguales,  
 1143 dirán, «que trabaja el contable » (...).

1144 Claro, lo que te dicen es «tu rating lo sabes tú, y no lo tiene que saber nadie más.»<sup>156</sup> Al  
 1145 principio todo el mundo te comenta, porque todo el mundo tal. Pero también te dice la  
 1146 experiencia, y yo he comentado a veces, alguna vez lo he comentado, y bueno, yo en mi  
 1147 caso tenía rating bueno, y se supo esto, que incluso una persona que era amiga mía de  
 1148 toda la vida, pues que la relación se haya jodido. Entonces la experiencia me dice que  
 1149 yo no comento el rating con nadie, es que no lo comento<sup>157</sup>. Es más, luego lo he pensado  
 1150 y si un tío tuviera una valoración mejor que yo, igual me jodería. Valoración, no, pero  
 1151 por ejemplo, luego el sistema de valoración lleva al sueldo. «¡Y encima tu no tienes el  
 1152 mismo rating que yo!» Puede ocurrir, porque igual cuando entró negoció mejor su  
 1153 salario, o por otra circunstancia, pues cobra más que yo, me voy a cabrear un  
 1154 montón<sup>158</sup>. Entonces, prefiero no saberlo.

1155 Entonces, en este sentido, mi política es esa, no quiero saber ni el rating tuyo ni quiero  
 1156 saber lo que cobras, yo sé lo que cobro y sé mi rating, ya sé lo que tengo que hacer para  
 1157 que(...). Que los demás lo hacen o no, yo eso no lo sé, pero desde luego a mí cuando  
 1158 me comentan ratings, yo nunca lo digo, ni pregunto «qué rating tienes», igual los demás  
 1159 lo hacen, pero como yo no lo digo, a mí ni me lo preguntan. Es que ni lo quiero saber  
 1160 además<sup>159</sup>.

1161 **Es mejor que no lo digas.**

<sup>155</sup> 4.3.5 k-who: to know the performance and evaluation of others ('secret' ) & 5.1.4 intuition when 5.1.3.2 interaction superiors → "reading between lines": 4.3.3 contextual knowledge & 7 rhetoric

<sup>156</sup> 3.2.1 canonical practice

<sup>157</sup> 5.2.3 deviant situation

<sup>158</sup> 1.1 organization structure // 3.3.1 diversity (of job conditions)

<sup>159</sup> (?) It's his own decision // it seems a controversial topic

1162 Es que ahora con lo del bonus, a mí me han dado un bonus y después voy contento con  
 1163 un bonus. Pero igual en valores absolutos estoy contento, en valores relativos es que no  
 1164 quiero saberlo, porque si luego en valores relativos..., por lo que me han dicho en  
 1165 valores relativos también tengo que estar muy contento, pero siempre habrá alguna  
 1166 duda, el bonus es en base al porcentaje. Si llega un tío espabilado que viene, que  
 1167 normalmente son los que vinieron de fuera además, que cuando entró aquí negoció  
 1168 bien su entrada, pues igual en porcentaje yo estoy cobrando más porcentaje, pero en  
 1169 valor sueldo (...). Y por eso, para evitar líos no quiero saberlo<sup>160</sup>.

1170 **¿Es importante aquí leer entre líneas o saber leer entre líneas?**

1171 Sí, puede ser importante, seguro, porque la gente muchas veces no sabe (...), tanto en el  
 1172 cliente, como porque igual son temas sensibles, no te los quiere decir de cara a cara y te  
 1173 lanza chinás<sup>161</sup>. Entonces, en función del (...) que esté, y de lo que (...) luego puedes  
 1174 tener éxito o no puedes tener éxito. No solo en el cliente sino en (...), en el cliente yo  
 1175 pienso que es importante de saber captar los mensajes que te está enviando.

1176 **¿Y internamente?**

1177 Internamente también, pero no sé internamente. Internamente el que te lance un  
 1178 mensaje tienes que ser listo para captarlo, lo que pasa es que muchas veces la gente no  
 1179 los entiende, o hay gente que igual se come la cabeza demasiado y dice: «¿Esto irá para  
 1180 mí o irá para el del lado? »<sup>162</sup>

1181 **¿Cómo se aprende esto?, porque yo me acuerdo una vez que hiciste un comentario,**  
 1182 **dices «para que veáis lo que da de si un tono de voz», y comentaste una anécdota de**  
 1183 **M.A., debe ser un socio ¿no? que habías llamado y te había preguntado y dices «con**  
 1184 **estas palabras...» y a partir de ahí todos habíais pensado que el final de la historia**  
 1185 **iba por un camino...**

1186 Es que era un tío que tenía mucho peso y que es un tío muy..., la gente le tiene mucho  
 1187 respeto, y aparte es un tío muy claro y muy determinante, entonces... Este tío nos  
 1188 llamó y puso un tono de voz, igual en ese momento estaba cansado, estaba de mala  
 1189 leche y ese tono de voz la gente lo interpretó como que estaba cabreado por (...). Y  
 1190 esto, claro, tuvo unas repercusiones de incluso un director nervioso, al día siguiente ha  
 1191 estado hablando con él, un gerente acojonado, trabajando hasta las tantas porque  
 1192 pensaba que no estaba bien lo que (...), y luego resulta que al día siguiente llega éste y  
 1193 está de buen humor y está de cachondeo, y todo el mundo dice «macho, no entiendo  
 1194 nada». Aquí fue una mala interpretación, pero bueno. Y en otro momento, la gente  
 1195 tiene que estar en función del tono que está, no solo internamente, sino el cliente hasta  
 1196 dónde puedes llegar y hasta dónde no puedes llegar<sup>163</sup>.

<sup>160</sup> (?) 1.1 organization structure. There are different groups although they have the same hierarchical posts: the ones who have always been in the firm, the others hired from outside

<sup>161</sup> "reading between lines": 4.3.3 contextual knowledge & customer interaction

<sup>162</sup> "reading between lines": 4.3.3 contextual knowledge & inside the company : very difficult to learn

<sup>163</sup> Example: reading between lines: 4.3.3 inside the company with partners// 4.3.5: k-who: it's important to know how is the person, his tone etc.

1197 Y eso por ejemplo (...) tuvimos una reunión entre (...), y en la reunión estuvimos,  
 1198 había un consultor, el *senior* y yo, y el cliente de repente, estaba revisando unas cifras y  
 1199 el cliente dice «estas cifras no tienen mucho sentido» y yo, la verdad, es que se me  
 1200 habían escapado, yo las veo y enseguida me di cuenta que no tenían sentido. Tuve que  
 1201 decir «tienes razón», no me voy a poner a discutir con él, porque tenía unas cifras de  
 1202 mantenimiento que no tenía sentido en función de una área de consumo de  
 1203 combustibles, junto con una de amortización, son tres cifras que tienen que ir casadas y  
 1204 que tiene que ir, pero como las habíamos construido en base a unas hipótesis, pues  
 1205 luego las hipótesis eran razonables, pero al sacar las cifras no tenía coherencia.

1206 Entonces, yo cuando lo vi dije «joder, tiene toda la razón este tío». El consultor se puso  
 1207 nervioso porque se pensaba que le estaban cuestionando su trabajo, y él dijo «no, es  
 1208 que esto se ha hecho de acuerdo con tal...» Entonces el cliente le dijo «no, no, si no te  
 1209 estamos diciendo que no se ha hecho de acuerdo con lo que se dijo, lo que estamos  
 1210 viendo es que no tiene coherencia». Pero él insistió, y yo al final le tuve que decir por lo  
 1211 bajo «cállate, no estamos cuestionando su trabajo, cállate y no digas nada más». Y  
 1212 entonces me tocó intervenir ahí, porque yo ya sabía lo que iba a ocurrir, él tenía razón,  
 1213 yo sabía que no iba a ir a mayores, que todos estábamos de acuerdo, pero éste se estaba  
 1214 poniendo nervioso y podía encabritarme el cliente en la reunión, erre que erre, con una  
 1215 cosa que ya estábamos todos de acuerdo, porque él pensaba que se le estaba  
 1216 cuestionando su trabajo.

1217 Entonces, claro, yo eso lo veo, él no lo ve, ¿cómo lo va a ver si él lleva un año  
 1218 trabajando o dos años? Pues le falta coger madurez<sup>164</sup>, entonces tuve que pararle los  
 1219 pies porque, si no, veía que el tío este me jodia la reunión. Es una situación jodida,  
 1220 pero lo dije en voz baja para que no me oyera el otro, le dije por lo bajo, y le dije  
 1221 «cállate, no digas nada más». Entonces, claro, se quedó acojonado «cállate, es que vas a  
 1222 estropearlo». Luego, cuando salí, ya le expliqué, «mira, no te preocupes porque te  
 1223 hayan dicho esto», porque el tío estaba acojonado y tal, pero yo veía que se me podía  
 1224 enturbiar y el otro no lo veía. Entonces, sí que es importante que tú estés atento de que  
 1225 veas lo que te está transmitiendo el otro y saber que no hay problemas, que no  
 1226 lleguemos a mayores<sup>165</sup>.

1227 **¿Qué le recomendarías a alguien que acaba de entrar en la firma?**

1228 ¿Yo, qué le recomendaría? Pues yo le recomendaría...

1229 **Tú imagínate que es alguien de confianza, yo qué sé, alguien, un conocido que entra.**

1230 Yo le recomendaría que diera mucho pero que exigiera mucho también.

1231 (Acaba el firtxer 05 – 21,02 minuts)

1232 **¿Esto qué significa?**

<sup>164</sup> 4.3.3 contextual knowledge needs time to be learnt

<sup>165</sup> Example: “reading between lines” with customers: 4.3.3 contextual knowledge

1233 Que trabaje bastante, porque, o sea, aquí en esta firma al final si tú trabajas luego  
 1234 tendrás recompensas monetarias y no monetarias. Lo que pasa es que tienes que  
 1235 trabajar y entonces si tú estas dispuesto, si quieres trabajar o no que eso es otra cosa.  
 1236 Pero sí que estamos viendo que la gente nueva que entra es que no... O sea, yo cuando  
 1237 entré tenía claro que yo entraba aquí a dar todo lo que tenía que dar y a formarme y  
 1238 incluso les daba las gracias por darme esta oportunidad, y es que hay algunos que  
 1239 entran ahora que incluso tienes tú que darles las gracias porque vengan aquí. Esos son  
 1240 los que tú dices «éste no encaja, aquí», es el que tú ya te das cuenta de entrada que  
 1241 dices «éste no encaja»<sup>166</sup>. Entonces, si entra un tío nuevo li diré «mira, piénsate muy  
 1242 mucho que quieres entrar aquí, que eso es para gente que va a trabajar mucho, ahora,  
 1243 vas a aprender un montón de cosas, vas a ver un montón de sectores diferentes, de  
 1244 trabajos diferentes<sup>167</sup>, te va a servir de una formación muy buena, en la firma ésta al  
 1245 principio se te paga poco, porque la firma considera que lo que te está ofreciendo es  
 1246 experiencia, y lo que quiere de ti es mano de obra barata, eso es así, tú tienes que ser  
 1247 consciente de ello, de hecho hasta que no eres *senior* no empiezas a tener ciertos  
 1248 derechos.<sup>168</sup> A la gente le gusta mucho irse a trabajar al extranjero, pero eso de ir a  
 1249 trabajar al extranjero es muy atractivo y muy dulce, pero si yo me he ido a trabajar al  
 1250 extranjero, me lo pensaré muy mucho otra vez irme a trabajar al extranjero, porque  
 1251 luego no es tan dulce como piensas que es.

1252 Pero, bueno, a partir de *senior* es cuando te dejan irte a trabajar al extranjero. A partir  
 1253 de gerente te pagan una MBA, que una MBA no se lo pagan a todo el mundo, quieras o  
 1254 no un MBA en una escuela reconocida de España y es una inversión. Te forman todos  
 1255 los años, luego tienes esquemas de retribución (...), o sea que tienes un montón de  
 1256 ventajas, te darán, (...) seguros de vida, e incluso (...) un plan de pensiones, puedes  
 1257 tener seguros médicos, aquí también te dan cosas, intentan conjugar. Pero, bueno, te  
 1258 piden también mucho a cambio, entonces si piden mucho a cambio pues te dejan que te  
 1259 vayas a trabajar al extranjero, te pongas (en el cambio...), te pagan una MBA, te dan  
 1260 beneficios no solo desde el punto de vista monetario, sino (...) de beneficios y aparte  
 1261 tienes una formación que no tienes en ningún lado.

1262 Entonces, yo le diría eso, que primero te tienes que invertir mucho si quieres entrar, y  
 1263 luego que ves que tu puedes dar el sí, no vas a dar el 200%, porque sino vas a morirte,  
 1264 pero tú da bastante, pero luego pide. Y si tú das, la firma te da.

1265 **¿Y pedir qué significa, ir a reclamar «quiero un MBA, quiero un no sé qué, quiero un**  
 1266 **no sé cuantos»?**

1267 Aquí ya te lo dicen claramente, la firma invierte solo en los *rating* uno y *rating* 2, los  
 1268 *rating* 3 no invierten, esto es así. Y la gente..., lo que pasa es que puedo oscilar de  
 1269 *rating*, un año puede ser un 2, (...) o un 3, o puedes ser un 1 y ser un 2, de 1 a un 3 no  
 1270 (...). Entonces también lo hacen para que la gente no se apalanque, la gente le gusta  
 1271 trabajar aquí, lo que pasa es que le exigen un montón.

<sup>166</sup> (?) the desired profile (1.1 organization structure)

<sup>167</sup> 3.3.1 diversity

<sup>168</sup> 1.1 organization structure/ benefits: lines 1381-...

1272 **Pero tú, por ejemplo, hay compañeros, u otras personas que en AKUA (...) «bueno, si**  
 1273 **aquí tienes que trabajar mucho, pero hay mucha gente que ha trabajado mucho, que**  
 1274 **trabaja muy bien y al final no está aquí, por otra serie de motivos».**

1275 Pero es que es complicado, porque aquí tú tienes tus tiempos; eso es otra cosa que no es  
 1276 muy normal, pero la gente lo sabe. Cada uno tiene sus tiempos, aquí es una pirámide y  
 1277 como tú verás la pirámide tiene una base muy grande y cada vez se va estrechando  
 1278 más. Entonces, no todo el mundo puede llegar ahí, entonces la gente considera que ya  
 1279 está en su tiempo, o que dice «es que yo no quiero estar más ahí», o ve que no tiene  
 1280 perspectivas para llegar hasta arriba<sup>169</sup>.

1281 Entonces, tú tienes una carrera, en esta carrera tú vas cumpliendo hitos, tú eres  
 1282 primero new *beginner*, que se llama, o (...), pasas a (...) y ya te hace consultor, estás dos  
 1283 años de consultor y te hacen *senior*. Si llegas a los dos años de consultor y no te hace  
 1284 *senior*, pues aquí ya tienes que saber que tu tiempo ha llegado, ya te tienes que buscar  
 1285 la vida, porque o bien te tiran fuera, o podrían no tirarte fuera<sup>170</sup>, ¿por qué?, porque  
 1286 necesitan mano de obra y la gente (no...) es egoísta y no la tirar fuera. Aunque se le  
 1287 dice «mire, vamos bien en esta carrera». Luego llegan *seniors*, los *seniors* son cuatro  
 1288 años. Si llegas a cuatro años y no promocionas a gerente, «pues oye, muchacho, ya  
 1289 sabes que tú tiempo ha llegado hasta aquí, y luego gerentes son tres años, si en tres  
 1290 años no llegas a *senior manager* pues ya sabes tu tiempo dónde está». Luego para los  
 1291 *senior managers* para director y socio es lo mismo, son otros tres o cuatro años, si a los  
 1292 cuatro años tú no estás en la línea, vete, porque aquí nunca vas a llegar a socio, salvo  
 1293 que aceptes quedarte ahí mientras que a la firma le sirvas, en el momento que no le  
 1294 sirvas puedes decir «(...) ».<sup>171</sup>

1295 Hay gente o compañeros tuyos que opinan que una de las reglas de oro para trabajar  
 1296 aquí es conocer...

1297 La organización.

1298 **Exactamente, conocer ya personas, o sea, no a nivel..., incluso conocer I.G. (...), este**  
 1299 **tal, tipo de persona tal, no sé qué no sé cuantos, y no sé y (...) ¿Esto tú estás de**  
 1300 **acuerdo o...?**

1301 Sí, es así. Pero es que, aquí, la primera norma que te dicen es que cada uno es el gestor  
 1302 de su carrera. Tu eres el gestor de tu propia carrera, tú tienes un tutor para que te  
 1303 ayude, pero tú eres el gestor de tu propia carrera, aparte tú dices «es arrimarse a las  
 1304 personas», tu te puedes arrimar a las personas, pero las personas que tú te arrimas a  
 1305 ellas y luego no le respondes, luego van a decir «no, no, no te arrimes ahí macho que  
 1306 no van a querer saber nada de ti», eso es (...) importante<sup>172</sup>. Y eso es así, claro, eso es  
 1307 arrimarte a las personas significa que te ganas la confianza de determinadas personas;

<sup>169</sup> 1.1 organization structure: metaphore: pyramid

<sup>170</sup> example: reading between lines: 4.3.3 contextual knowledge

<sup>171</sup> 1.1 organization structure

<sup>172</sup> 4.3.5 k-who

1308 entonces es lo que tú tienes que saber dentro de la organización a qué personaje tienes  
1309 que ganar la confianza<sup>173</sup>.

1310 **¿Y esto cómo se sabe? ¡Porque mira que sois gente!**

1311 Yo sé que me tengo que ganar la confianza del líder de mi compañía, si yo en parte  
1312 estoy en el sector C, sé que me estoy ganando la confianza del líder del sector C. Si  
1313 aparte yo estoy dentro del sector C, tengo el responsable del servicio y yo sé que me  
1314 tengo que ganar la confianza del servicio.

1315 **Ya, pero tú, por ejemplo, puedes tener ahora, no sé, o un gerente puede tener arriba**  
1316 **cuatro *senior managers* y sigue...**

1317 Pero el gerente de arriba dirá «¿quién está más alineado con éste?, o ¿quién tiene más  
1318 confianza con éste?» Esto es así, entonces ya entras en la política de (...), pero es que  
1319 eso existe en todas. Entonces la gente tiene que tomar posición, ¿y cómo tomas  
1320 posición?, haciendo un trabajo, cumpliendo y ganándote la confianza de él<sup>174</sup>. No es  
1321 otra cosa, esto no va por amiguismos ni nada, sino es porque el otro confía en ti. Si yo  
1322 hago un trabajo ahora y tengo de socio al nivel sectorial, joder, si él me da su confianza  
1323 tengo que hacerlo de puta madre, y tendría que estar bien hecho, y que cumplo con  
1324 todo, y que está bien hecho, entonces yo me he ganado su confianza. Eso significará  
1325 que el siguiente trabajo él querrá que yo esté con él y así sucesivamente. Si yo hago el  
1326 primer trabajo y hago una mierda de trabajo, pues<sup>175</sup>...

1327 Y lo mismo, si el *senior manager* que está haciendo este trabajo con este socio ha  
1328 trabajado con otros *seniors* o con otros gerentes y le han respondido pues tiene ganada  
1329 su confianza, y si no irá a buscar a esos. Puede ocurrir que no sea el sistema perfecto,  
1330 porque pueden haber otros con los que no has trabajado tú nunca y pueden ser muy  
1331 buenos y que, de hecho, eso ocurre. Somos tantas personas que no es fácil<sup>176</sup>.

1332 **Porque eso tampoco es una norma que se diga, que esté escrita y no esté en ningún**  
1333 **lado, pero esto la gente, por ejemplo, poco a poco ¿cómo se da cuenta?, ¿cómo se da**  
1334 **cuenta de decir...? Porque esto me lo ha dicho gente que está en diferentes**  
1335 **posiciones.**

1336 Pues yo en este trabajo. Yo en este trabajo tenía a Gonzalo y a tal, y entonces, a mí el  
1337 socio, J.O., me pregunta ¿qué tal van estos?, entonces le digo yo «muy bien». Pues él ya  
1338 ve que son gente con la que se puede confiar. Y por arriba está M.A., que es el líder  
1339 supremo sectorial que también es el que está de socio (...) de este trabajo, y cuando nos  
1340 sentamos con él me dice «oye, ¿estos que tal han ido?». Así se va transmitiendo. O  
1341 M.A. habla con J.O. y le dice «¿qué tal ha ido I.G.?», dice «no, pues lo ha hecho bien y  
1342 tal y que cual» entonces él ya sabe que tal, o porque yo también he trabajado con M.A.

<sup>173</sup> to win the trust of specific people, not everyone → you have to know to whom → 4.3.5 k-who + 4.3.3 contextual knowledge

<sup>174</sup> (?) 1 organization: politics

<sup>175</sup> (?)

<sup>176</sup> 1.1 organization structure: huge company → difficult to know everyone (4.3.5 k-who) → system is not perfect . It would justify the idea of “visibility”



1343 dos trabajos, cuando él no estaba tan arriba, y entonces también he trabajado con él,  
 1344 sabe si lo hago bien o si lo hago mal, entonces él lo sabe<sup>177</sup>.

1345 Que también hay..., o igual tienes la mala suerte que nunca trabajas con un socio que  
 1346 luego esté en una posición alta, pues claro, esa gente está jodida<sup>178</sup>. Pues lo que tendrá  
 1347 que hacer, es lo que te dice tu tutor, tu carrera, solicita tú trabajar con éste, nadie te va a  
 1348 decir..., claro, tienes que ser tú el que gestiones tu carrera para trabajar con estas  
 1349 personas<sup>179</sup>.

1350 **O sea, buscarte tú el proyecto que justamente está relacionado con esa persona en**  
 1351 **concreto.**

1352 Para eso tienes tu tutor. El tutor es un facilitador tuyo de tu carrera, el tutor no es el  
 1353 que te va a hacer tu carrera, tú tienes que hacer (...). «Es que yo no he hecho trabajos de  
 1354 estos y yo quiero hacer de estos». Entonces se lo dices al tutor y el tutor le podrá darle  
 1355 coñazo a éste y le dirá: «Oye, éste es bueno, tiene que hacer un trabajo contigo». Y el  
 1356 otro dirá «¿pero seguro eh?», «Sí, seguro». Entonces trabajas con él y dice «oye, tienes  
 1357 razón, es bueno». Ahora, si es malo, le dice «macho, te has lucido cabrón». O sea que  
 1358 eso va así<sup>180</sup>.

1359 **«Otro día no me recomiendes». Vale, me quedan un par de preguntillas. Tu, por**  
 1360 **ejemplo, el siguiente paso es pasar a director ¿no?, ¿tenéis ahora?**

1361 Eso tampoco es..., lo de director es una fórmula que se ha inventado ahora. ¿Por qué?  
 1362 Porque pasamos épocas de crisis. Tu puedes nombrar aquí socios nuevos o se jubilan  
 1363 los que están o porque el negocio crece. Como se pasa unos años que no había  
 1364 crecimiento, tienes gente que está ahí y que sabes que es coyuntural, pero que es  
 1365 buena, tu tienes que tener contenta a la gente, de alguna forma, porque si no, al final,  
 1366 en la medida que pueden se van a ir. Entonces se creó la figura del director, que existe  
 1367 en consultoría ahora. Por eso, como el negocio no crecía y había gente que tenía que  
 1368 promocionarlos pues está el director. Que hace el mismo rol que un socio, pero no  
 1369 cobra los dividendos.

1370 **Pero digamos que eso sería el...**

1371 En auditoría, por ejemplo, no existe el director.

1372 **Pero los socios sí.**

1373 Puede haber directores también para..., bueno en algún caso sí que ha habido algún  
 1374 director, pero también por lo mismo. Puede que no es tu tiempo para ser socio, luego  
 1375 eres director este año y al año que viene él es socio. (...) que es director, al año que

<sup>177</sup> 4.3.5 k-who & 5 learning: 5.1.3 interaction: there is a chain: the director ask the senior manager, the partner to the director etc.

<sup>178</sup> 1.1 organization structure

<sup>179</sup> 4.3.3 contextual knowledge: internal selling: ask to work with specific people /projects

<sup>180</sup> 4.3.3 contextual knowledge: internal selling: ask to work with specific people /projects & 1.1 organization structure: existence of a tutor: he helps you to work with sb. But he is committed. He knows how you are (source of : 4.3.5 k-who)

- 1376 viene lo harán socio, pero por motivos internos o por (...). Pero bueno, pero en  
 1377 auditoría sí que de *senior manager* pasa directamente a socio, salvo casos excepcionales.
- 1378 Y en GXX , bueno, en consultoría, perdón.
- 1379 **Porque lo de GXX...**
- 1380 Ahora ya no somos GXX, ahora somos *Advisory xxxxxx* pero eso es interno, de cara a  
 1381 hacia fuera es Consultoría de empresa. Luego, cuando pasamos una época de estas, sí,  
 1382 está el director. Entonces, yo, mi próximo paso ya tendría que ser o director o socio.
- 1383 **En esta fase, tú ¿qué crees que se necesita para pasar?**
- 1384 ¿Qué se necesita? Pues en esta fase ya es más jodido, pero es mucho..., apágalo.
- 1385 *(Pausa.) Me pide que interrumpa la grabación. Me comenta que para llegar a director y*  
 1386 *a socio ha de hacer un juego político. Ahí sí que hay que arrimarse a la gente*  
 1387 *correcta*<sup>181</sup>.
- 1388 ...en consultoría, y llevábamos cuatro años que no hacían socios porque llevábamos  
 1389 cuatro años que no crecíamos, que no estábamos cumpliendo el presupuesto, porque el  
 1390 mercado estaba muy mal. Y este año ha sido muy bueno. Y parece ser que los años  
 1391 sucesivos van a ser buenos.
- 1392 **La oscilación, sí.**
- 1393 Es que nosotros con los ciclos económicos (...) todo.
- 1394 **Pero entonces, cuando hay estas perspectivas, el mercado, esto que me has explicado,**  
 1395 **¿tú ahora qué estas haciendo entonces? Es decir, igual que en otros niveles a lo mejor**  
 1396 **pues cuando entras pues «sobre todo te focalizas en trabajar muy bien y tal y tal».**
- 1397 Yo lo que estoy haciendo ahora es continuar en...
- 1398 **O sea, estás focalizando el...**
- 1399 Yo lo que sí he comentado es que llega un momento que tú quieres saber si estás en la  
 1400 línea o no estás en la línea, si no estás en la línea, yo soy «no me hagas perder el  
 1401 tiempo, no perdamos el tiempo los dos», porque (...), y más yo estando en Valencia ya  
 1402 me supone un esfuerzo el (...) yo estoy viviendo aquí pero estando allí. Entonces, como  
 1403 hay (...), esta era la línea, pero no me aseguran que yo vaya a llegar, esto nunca te lo  
 1404 aseguran, a nadie. Entonces, yo aguanto, porque todavía tengo recorrido por delante,  
 1405 lo que hago es seguir trabajando fuerte y intentar cumplir..., no, sobrepasar siempre  
 1406 mis objetivos para que te vean ahí y de otra parte intentar generar confianza  
 1407 respetando las reglas, (...). Lo que pasa es que yo puedo (...) proyectos, pues me  
 1408 enfocan un proyecto más grande con lo cual estos proyectos grandes tienen una  
 1409 involucración muy cercana al socio, y quieras que no pues te hace crear lazos, si encima

---

<sup>181</sup> 1.1 organization structure & 4.3.5 k-who // (?) politics

1410 lo ganas y lo haces bien pues es (...)<sup>182</sup>. Pero si, por ejemplo, llega el momento, de aquí  
 1411 tres años o los que sean, y de repente llegamos a todas las fases de recesión económica,  
 1412 pues me joderéis, no llegaré. O igual, si les intereso mucho me dirán que me haga  
 1413 director y espérate a ver qué ocurre. Pero claro, los directores también tienen su  
 1414 tiempo. Si un director está más de dos o tres años y no lo han hecho socio, no vas a ser  
 1415 socio (en su vida...)

1416 **¿Cuántos directores hay ahora?**

1417 Ahora hay bastantes, han promocionado dos, han hecho dos socios, han hecho dos  
 1418 directores nuevos, diez directores. Estos directores...

1419 *(Pausa.) Me pide de nuevo que apague la grabación. Hay entre 10-12 directores. De*  
 1420 *hecho – por cotilleo de pasillos<sup>183</sup>- ya se sabe que a varios les han dicho que nunca*  
 1421 *podrán ser socios: “el socio aquí es dios”: cambia la manera de ser de un día para*  
 1422 *otro<sup>184</sup>. Les lavan la cabeza en una formación inicial y ya luego todos hablan de la*  
 1423 *misma forma<sup>185</sup>.*

1424 ...o crece el negocio o no hay hueco, es que esto es así, y los que están se jubilan.

1425 **Vale, la última pregunta. ¿Para ti qué es aprender?**

1426 ¿Qué es aprender? Para mí aprender es tener el conocimiento suficiente para luego  
 1427 enfrentarme en situaciones distintas cada día. Yo, para mí es adquirir conocimiento<sup>186</sup> y  
 1428 más en este tipo de negocio, para luego, cuando se me presente una situación tener  
 1429 criterio suficiente para saber por donde hay que tirar. Y ¿cómo aprendo?, pues aprendo  
 1430 (...).

1431 **Y cuando entonces hablan de expertos ¿para ti qué es un experto?**

1432 ¿Qué es un experto? Nosotros tenemos dos expertos, técnico y sectorial<sup>187</sup>.

1433 **Esta es la organización.**

1434 Esta es la organización, sí. ¿En términos generales?

1435 **No, es decir, independientemente que para la organización exista la figura de**  
 1436 **experto que normalmente está formalizado, pero todos informalmente, si tu tienes**  
 1437 **una expertise en tal y tu tienes una expertise, o sea, aquí la palabra experto es muy...**

1438 Ahora mismo, yo hice auditoría, cuando dejé auditoría me metí mucho en temas,  
 1439 porque hubo un momento aquí que hubo mucho tirón en el mercado, estábamos en  
 1440 temas de estrategia, planes estratégicos, planes de negocio, incluso llegamos a buscar

<sup>182</sup> 4.3.5 k-who & 3.3 practice characteristics: type of projects (1.1 organization structure ?)

<sup>183</sup> informal way / interaction

<sup>184</sup> 1.1 organization structure

<sup>185</sup> 7 rhetoric // 3.3.1 (non) diversity

<sup>186</sup> (?) meaning: learning = to get knowledge to overcome diversity (3.3.1)

<sup>187</sup> (?) meaning: expert // Two official types of expertise

1441 financiación, a intervenir en un proceso dentro de una compañía, entonces, como había  
 1442 un componente mucho de números y hacer mucho el modelo económico, mucha  
 1443 valoración de inversión y tal, pues como yo tenía un *background* financiero pues me  
 1444 metieron allí. Pero la situación ha ido evolucionando hacia otras cosas, y luego fue ya  
 1445 más hacia proponer recomendaciones para el planteamiento del el control de gestión,  
 1446 dentro del control de gestión, pues todo lo que eran temas de analítica y costes, de  
 1447 cuadros de mando, de (...). Ahí también había mucho hueco, y como en cierto modo  
 1448 estaba relacionado con aspectos financieros de números y tal, también me empecé a  
 1449 meter por ese lado. Y ahora ya estoy focalizado única y exclusivamente a esto, lo otro  
 1450 lo hago pues porque igual falta gente o eso y lo puedo hacer.

1451 Entonces, el experto es, en función a su conocimiento previo y luego porque salen  
 1452 trabajos y recurres sobre el trabajo. Yo soy experto en eso, y como encima soy  
 1453 recurrente en un sector determinado, pues soy experto en (...). El ser experto te lo da el  
 1454 conocimiento que tú tienes y la recurrencia<sup>188</sup>.

1455 **Había una frase que decías que..., en una conversación, «a veces pasas por allí y ya**  
 1456 **eres experto», es decir, con que participes ya en un proyecto y eres experto...**

1457 ¿Sabes por qué? Porque igual es el primer proyecto que se hace, por ejemplo cada año  
 1458 salen soluciones nuevas, nosotros tenemos un equipo de investigación y desarrollo en  
 1459 Estados Unidos que crean nuevas metodologías<sup>189</sup>. Alguna me tocará hacer en mi  
 1460 primer proyecto. Entonces el que hace un proyecto y los demás que no tienen ni  
 1461 puñetera idea, es un experto, aunque de experto tiene lo que yo de chino, vamos, solo  
 1462 lo ha hecho una vez, pero en el país de los ciegos el tuerto es el rey. Por eso se le dice  
 1463 «tú eres experto porque ya lo has hecho una vez». Entonces la gente dice «jjoder,  
 1464 macho, una vez!», pero si yo me siento todavía más inseguro que para qué. «Ya, tú te  
 1465 sientes inseguro, pero estos de al lado se sienten más inseguros todavía porque no lo  
 1466 han hecho». Eso que decimos siempre «yo pasaba por aquí, me asomé por la puesta a  
 1467 hacer la propuesta, y ya era experto». Esta es la gracia, pero es que es así.<sup>190</sup>

1468 **Muy bien, pues yo ya no te entretengo más, no tengo más preguntas. ¿Tienes tú**  
 1469 **alguna?**

1470 (Fi de la ut 06 de l'I.G. minut 20.01)

---

<sup>188</sup> (?) meaning: expert

<sup>189</sup> innovation in 4.3.1.5 concepts/methodology → Chicago → 1.2 division of labor

<sup>190</sup> (?) meaning: expert = the one who at least has done one project : "in the blinds' country, the one-eyed is the king"

## **APPENDIX 10 CODIFIED INTERVIEW (ENGLISH VERSION)**

**Field Work: XXX**  
**-XXX PROJECT-**  
**Interview with D.A.**  
**14 JULY 2004**

(Feature on D.A. 01)

- 1 Well, before we start, D.A., how long have you been at AKUA?
- 2 November 2000, 15 November<sup>1</sup>.
- 3 *Fifteenth November 2000. So, you didn't start... you started directly in which...?*
- 4 (...) I worked for six years as a purchasing and logistics manager in the car industry.
- 5 Then I started at AKUA, mainly as a career change. I was, (...) where I was, because I
- 6 couldn't be the manager, I wanted to continue learning, which is what most attracted
- 7 me to AKUA<sup>2</sup>. The thing is that I started with a very high profile regarding age and
- 8 salary. And the agreement we reached with AKUA was that I would be manager
- 9 within one and a half years. But one year passed, we got to two and a half years (...).
- 10 *Besides, you didn't come from the consulting world.*
- 11 Not at all. My expertise is in the automobile industry and the everyday dealings of a
- 12 company. I'm one of the few lesser consultants in this company, in other words, I
- 13 identify too closely with the client<sup>3</sup>, all the stuff about the amount of smoke and so on
- 14 is very normal, very specific, more (...). It was a big change<sup>4</sup>.
- 15 *And, generally speaking, what does your job consist of?*
- 16 Phew! What does my job consist of? I'll tell you what theory says, and I'll tell what it's
- 17 like in practice<sup>5</sup>. From the commercial point of view, the manager must support the
- 18 senior managers, directors and partners in the sale of projects, interviewing clients,
- 19 finding opportunities and preparing proposals<sup>6</sup>. Once the projects have been obtained,
- 20 he has to coordinate, act as team leader – of the team of consultants – developing the

---

<sup>1</sup> Situation: 4 years working in AKUA. He didn't start from the bottom of the ladder (lines 9-12)

<sup>2</sup> 2.2 Previous Experience

<sup>3</sup> 2.2 Previous Experience & the fact he is not the typical AKUA profile & as a consequence he identifies a lot with the client (2 individual : own projection)

<sup>4</sup> (?) Meaning: consulting business= selling smoke

<sup>5</sup> Gap: the official (3.2.1 canonical ) practice vs. The actual practice (3.2.2 noncanonical) See notes below.

<sup>6</sup> 3 PRACTICE: Function (managers): commercial activity

21 project that has been sold<sup>7</sup>, and from the point of view of team management, we also  
 22 have to look after the personal or human relations, regarding the management of the  
 23 professional career, from the point of view or the tutor, the tutoring, making sure that  
 24 people at AKUA are satisfied and that their satisfaction continues<sup>8</sup>. I have always said  
 25 that a good consultant is the one that is very good technically, who knows how to  
 26 manage teams and is very good commercially<sup>9</sup>.

27 In fact, that would be my function, as you might say, my role of manager, which I have  
 28 been carrying out for one year and two weeks. In fact, the first year as manager has  
 29 nothing to do with what I think the manager's role really is. I have taken no active part  
 30 in the commercial processes from the start, but I have collaborated on proposals. But,  
 31 from the start, I have missed the initial interview with the client, which means that  
 32 there have been many times when I have not known what the client wanted. I've had  
 33 the sensation that I was missing information. I have not made any direct sales, I  
 34 haven't visited any companies, I have not been to make any contacts, which is one of  
 35 the things I thought I could most offer AKUA, thanks to my expertise, and which I  
 36 really thought they needed; but consultancy sales are different, it's more a relationship  
 37 of trust, it's not so proactive, proactive sales needs a great investment in a client, it isn't  
 38 a short-lived, cold sale, it requires more time<sup>10</sup>.

39 If you think about it from the technical point of view, a manager should manage...  
 40 well, I suppose here I ought to use the red pen, correct what his team does, in other  
 41 words, be in the meetings from the start, lay down the direction, be ready for any  
 42 team- or client-related problem. In my first year as manager, I have worked as a  
 43 consultant<sup>11</sup>, I have assisted on projects which were very short on resources and where  
 44 the work had to be split up, act as an administrative consultant and then I processed it,  
 45 I have checked your part, but I haven't had (...). I have spent many hours carrying out  
 46 this consultant function and you can see that in my yearly load, I have had 1,100 hours,  
 47 which is a ridiculously high amount, as a senior consultant, but with my fee, it is much  
 48 higher.

49 And as for project management, I think that's where I'm happiest, I think the two  
 50 people I am tutor to are happy, I think I have achieved a good working atmosphere in  
 51 the teams and I think I have a lot to offer people<sup>12</sup>, and, for example, tomorrow I (...) to  
 52 train, which I really like, I think that people enjoy themselves and I enjoy seeing that if  
 53 you like it, well, it's much more... And it is an area I am going to research to see how far  
 54 I can get within the firm. Now, I have become a national internal trainer and, if I  
 55 wanted, each month I could spend two week training people in (Europe...), I don't  
 56 know what they'd (invent...) but the truth is I like it a lot. And I (...) both sides of the  
 57 work: the commercial side and the technical side.

58 That's what I think a manager's work is.

<sup>7</sup> 3 PRACTICE: Function (managers): project management: coordinate the team

<sup>8</sup> 3 PRACTICE: Function (managers): team management

<sup>9</sup> (?) Meaning: a good consultant= technical knowledge + know how to manage teams + selling

<sup>10</sup> GAP 1: 3 PRACTICE: Function (managers): commercial activity

<sup>11</sup> GAP 2: 3 PRACTICE: Function (managers): project management: coordinate the team

<sup>12</sup> GAP 3: 3 PRACTICE: Function (managers): team management

59 *But what you said about the commercial work, in other words, the fact that you, for*  
60 *example, aren't at the initial interviews, why is that?*

61 Because normally, if it is reactive, it usually comes to the partners, and the partners  
62 choose a director or a senior manager to accompany them on the first visit, one who is  
63 familiar with the matter at hand, but then (...), who usually gives the job to the  
64 managers. It isn't good for a manager to enter a first meeting for information-  
65 gathering, three people<sup>13</sup>. I don't know if it's because by visibility people still don't  
66 identify me,<sup>14</sup> perhaps I am very sectorized in the car industry, but furthermore, I don't  
67 know, I suppose it's a question of time until people trust me enough to take me directly  
68 to the information-gathering sessions<sup>15</sup>.

69 And it's a proactive matter, we are trying to get ourselves in order of (...) CRM, how  
70 we address the market. And that's where (...) which are the ones segmenting the  
71 market and carrying out commercial action. We've gone from an I-sell-what-I-can to a  
72 we'll-all-go-together-offering..., I hope we don't get what we've got other times when  
73 we've gone and they've said 'Oh, well, the people from AKUA were here last week too.'  
74 'Who?' It could be people from your own division, and that's quite a serious lack of  
75 coordination<sup>16</sup>.

76 *But then, in other words, what you were saying about the commercial disappointment,*  
77 *is that something happening to everyone? Or, is it something that happens until*  
78 *people identify you? Sort of, like saying 'the thing is that D.A. is now manager of such*  
79 *and such and, now that we know who he is, we'll take him with us?'*

80 Something happened, we moved from the Valencia office to the Madrid office<sup>17</sup>,  
81 because everything....

82 **But, aren't you from Zaragoza?**

83 Yes, but I lived in Valencia for three years. I joined AKUA in Valencia. And I know that  
84 everything coming out of the Valencia office, of course, there, as there are less people,  
85 there the partner decides, and I would have taken part and, of course, they knew who I  
86 was, in other words, it would have been shared out according to work loads. And here  
87 in Madrid, I think, I haven't made a place for myself yet. What's more, in Madrid, they  
88 don't trust directly in <sup>18</sup>(...jacket...), they ask for more (...) to go on a first visit. It has a  
89 lot of people-related work (...) and then they need a manager for a project, but that's  
90 not part of sales. For example, COMPANYYY. COMPANYYY is a clear example for (...)

---

<sup>13</sup> 3 PRACTICE: Function (managers): commercial activity & 1.1 organization structure: the partner is the one who "breeds" the others. They are dependent on them.

<sup>14</sup> One thing is the official role (1.3 hierarchy) and other the image the other people have about you : the tasks are determined by the unofficial image & 4.3.3 contextual knowledge

<sup>15</sup> 3 PRACTICE: Function (managers): commercial activity & need of win people's trust

<sup>16</sup> 3 PRACTICE: Function (managers): commercial activity & 1.1 organization structure: the partner is the one who "breeds" the others. They are dependent on them. → NEW CHANGES → How affects the system??

<sup>17</sup> "people should know you": 4.3.5 k-who

<sup>18</sup> Headquarters is different to regional offices: 1.1 organization structure



91 as partner, (...) is Jorge Parra the senior manager, they've promoted him to director,  
 92 which you could see coming.

93 *Well, he was introduced to me as director<sup>19</sup>.*

94 But that was last week, when...

95 *Yes, but...*

96 Oh! OK.

97 *That's why I said that you could see it coming; he was introduced to me as director.*

98 And Mr.J as senior manager. That's a clear example of..., and then, of course, they  
 99 needed to find a manager for everyday management, because they're more in sales. It's  
 100 very difficult for the manager to start up the projects when he or she hasn't been  
 101 involved in the commercial stage<sup>20</sup>. For example, that won't have happened to Nacho  
 102 (...), senior manager, because to reach senior manager, you already are, to put it one  
 103 way, it always starts, in other words, the thing with the Valdepeñas project is that Jorge  
 104 and he have been involved, they've been there from the start. Perhaps the senior  
 105 manager is less involved in the everyday work of the project and he gets lost a little  
 106 and he's a little more lost regarding what the team is doing and the manager is still  
 107 involved in the transition from consultant to other functions<sup>21</sup>. The transition is much  
 108 slower than I expected<sup>22</sup>.

109 *But there is one thing I remember when you have said, of course, that 'it's not easy to*  
 110 *know exactly what the client wants'. I think that in the first meeting, or I have it here*  
 111 *in the information, in the first meeting, you said 'I still don't know what the client*  
 112 *wants', and then you asked Mr.J, 'but what do they want? Do they want us to give the*  
 113 *recommendations? Or do they want us to present them with the recommendations and*  
 114 *they choose what they want?' 'No, no, a list that they then choose,' 'Oh, OK, now I*  
 115 *know then.' There was...*

116 There was a gap.

117 *Yes, there is a need for viewing the final output, in other words, what is it going to be?*  
 118 *A presentation? Recommendations? And, in the end, it was a simulator?*

119 In the end, it was a simulator, with an Excel sheet, in other words, this is like... you  
 120 read the programme and we spoke of retailers and such like, and it's become a  
 121 simulator. You didn't see the word 'simulator' anywhere at the beginning of the  
 122 project, or that we presented it, or that it was CIM from the previous project that has  
 123 worked as a lead for this one. There was a programme, which was called Tarification

<sup>19</sup> official position vs. Image = wins unofficial image (1.3 hierarchy)

<sup>20</sup> 3 PRACTICE: Function (managers): commercial activity → he does not participate in the commercial kick-off (1.2 division of labour): difficult to run the project → & Laves' LPP

<sup>21</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager)

<sup>22</sup> official position vs. Image = wins unofficial image (1.3 hierarchy) → the velocity of the transition depends on visibility aspects "that people identify you as... manager /senior manager" and so on.

124 Programme, I'm not sure, it was a page that was in a (...), but from then on you didn't  
 125 really know (...). And it's very important, not only for the manager, but for the team, to  
 126 know the objective and where we are heading.<sup>23</sup> I've just started a Sarvane-Oxley  
 127 project that was very easy. 'Gentlemen, we've been contracted as internal auditors, we  
 128 have to do what has been documents by the people from Ernst & Young concerning the  
 129 financial-economic processes, and (...) controlled and prepare these two reports on  
 130 (cutback...), erm. 30 July. End' Very clear. And here they are very...

131 *Then we speak about the subject. Then you said that you've been, for example, lacking*  
 132 *in resources on some projects and then what happens is that instead of being only with*  
 133 *the red pen, well, you have to keep rolling your sleeves up and do the best you can.*  
 134 *Who actually plans the required resources?*

135 There is an operations department, but that function is not well-developed. I'm  
 136 referring to the fact that resources are allocated in accordance with projects, according  
 137 to the hours you think you need to develop a project, but you need the right people,  
 138 and now the person with the less work is the one that's doing it<sup>24</sup>, if you know what I  
 139 mean, and then a consultant is much clearer that in retain (...) client, and he has so  
 140 many days, that a manager doesn't. A manager can have various clients in retain, but  
 141 I'm never going to spend two days with a client, one day with another, another two  
 142 days with another; when it's your turn, two days with a client, (...) the whole week  
 143 because you don't have sufficient resources, but if you want more people, they say  
 144 'there is no one, we can't give you a consultant, they're all busy,' you know you have  
 145 to do and that's all there is<sup>25</sup>.

146 *Is it a problem of there not being enough people to do the work?*

147 Yes. The project I started today, I have a lad for two days, tomorrow and the day after,  
 148 and (...) in the start-up meetings. A consultant in Valencia, who has been with the firm  
 149 for one week, he has been working for one week (...), we're going to (...), because he's  
 150 retain free because he finished this week, (...) start-up and because he has a (...) (...),  
 151 he's a good bloke and he can get the work done for me. But that's not how to prepare a  
 152 project, in other words, I have (...) (...) economic which (...) with a financial manager  
 153 who tells me 'such and such a revenue, this and that, that and this', you get whoever  
 154 you get<sup>26</sup>, that's what I mean.

155 *But, how are the resources sent? Is there no one who can say...?*

156 No. There are fights among the managers. You, your team, the good ones, you get a  
 157 project, so you put them in..., you plan them, and there are some very good people  
 158 who are always working with the same ones, it's a matter of availability, like a self-  
 159 service. I need someone for the month of September, 'well, these are free'. 'Well, I want

<sup>23</sup> 3 practice & the need to visualize the output → to have a clear objective

<sup>24</sup> 1.1 organization structure: consultants= resources ; project team assigned according who is free. It has nothing to do with who knows more about it (4 knowledge)

<sup>25</sup> (?)

<sup>26</sup> 1.1 organization structure: consultants= resources ; project team assigned according who is free. It has nothing to do with who knows more about it (4 knowledge)

160 that one. Unless he's worked with you for the same client and you can argue that you  
 161 need him or her because it's necessary for it to be successful or whatever, it's not at all  
 162 easy for you to be able to choose<sup>27</sup>. If there are fifteen free people, then you can say,  
 163 'well, of these fifteen, I know him and her', and they can (...) for me. 'Give me these  
 164 two'. But of course, there are thirteen left. The one behind me in the queue will have  
 165 less to choose from, and so on. It's one of the main problems, I don't if it only applies to  
 166 AKUA, but I do know that... I don't know if it's only a consultancy thing, but I do  
 167 know that it happens at AKUA.

168 *So, in the end, it's best for the consultant to adapt to the project, it's the consultant*  
 169 *who actually has his or her hands free at that time.*

170 The consultant or even the manager.

171 As well?

172 Yes. I knew nothing about Sarvane-Oxley and...

173 And now you do know<sup>28</sup>.

174 But, as an anecdote<sup>29</sup>, at half-past three in the afternoon, Friday, Mr.J, Mr. R. and me,  
 175 (Fernández ...): Ramón, they've taken - well, he said this afterwards – but Ramón said,  
 176 'don't do that to us, that' can't be, because we began on Monday', and what happens is  
 177 that a team that has been planned a month ago, an experienced senior consultant  
 178 comes with a scholarship worker so that he can learn, well, the experienced senior  
 179 consultant goes and takes him away from the project because he was fundamental for  
 180 another project.

181 *They can do that?*

182 If it's for a partner. Partners have priority<sup>30</sup>. Then, (...) resources, but of course, the senior  
 183 consultant was full-time, but, the most amazing thing was that there was no free senior  
 184 consultant, the manager was half-free, I was with COMPANYYY, and they said to me, 'well,  
 185 D.A. can be two days with COMPANYYY and three with Richard Ellis.' What was the problem?  
 186 I need to be there for five (...). And it was, because they looked at retain, and the fact that they  
 187 knew me<sup>31</sup>, and I said, 'I don't know anything about Sarvane-Oxley'<sup>32</sup>, 'well, that doesn't  
 188 matter, it's the only one with retain priority' That's exactly what was said. The second project  
 189 was 'Oh, well, seeing that D.A. had already been doing the Sarvane-Oxley'<sup>33</sup>, he can do it with  
 190 (...), well, we'll do it. I spent a few months with that COMPANYYY project, I worked on these

<sup>27</sup> Fights for the resources: 1.1 organization structure

<sup>28</sup> 1.1 organization structure: managers= resources ; project team assigned according who is free. It has nothing to do with who knows more about it (4 knowledge)

<sup>29</sup> Storytelling : lines 195-218

<sup>30</sup> Partners have priority<sup>30</sup>.

<sup>31</sup> 4.3.5 k-who

<sup>32</sup> 1.1 organization structure: managers= resources ; project team assigned according who is free. It has nothing to do with who knows more about it (4 knowledge)

<sup>33</sup> 1.1 organization structure: project team assigned according if he has already done it before, as a "present". He is not an expert but knows something about it (4 knowledge)

191 *two<sup>34</sup>, as well as closing another one. And Richard Ellis's required full time because I was with*  
 192 *a scholarship worker, the most complete one there was, but he wasn't very useful, he didn't*  
 193 *know how to document the processes, he'd never seen that being done before. I couldn't leave*  
 194 *him on his own! Then, I was a month, month and a half working as a consultant, as a senior*  
 195 *consultant<sup>35</sup>, (...) director.*

196 *Very good. When you were speaking before (...), in fact 'I go in with the client to*  
 197 *implement the proposals', what are the important considerations) Or, how do you*  
 198 *prepare a proposal? Because, of course, it's important, because everyone here has a*  
 199 *project proposal.*

200 *The important thing is to see what the client wants<sup>36</sup>. We're often organized in different*  
 201 *solutions, we want to sell the client our solution, but we aren't (...) to identify what the*  
 202 *client wants. And sometimes, the client wants to ask for very simple things, but no, the*  
 203 *idea of personal objectives goes against what the client is really looking for. That, for*  
 204 *me, is fundamental<sup>37</sup>. 'What do you really want us to do? What's your problem and*  
 205 *how can we help?' And, based on the fact that you identify what the client wants, you*  
 206 *try to find him a solution, either through methodologies, when the problem is more or*  
 207 *les standard, or by creating something for him, creating something specific that he is*  
 208 *<sup>38</sup>(...).*

209 *Imagine you get a call: 'Listen, now you have project XX, or Richard Ellis, call it*  
 210 *whatever, you need to prepare the proposal.' Ok, what do you do? Do you turn to the*  
 211 *computer or what?*

212 *They force you and they say...*

213 *They force you?*

214 *They force you and they say, 'we've been so and so, we've seen<sup>39</sup>..., someone's said*  
 215 *that we have to prepare a proposal on X, and we did something similar for so and so*  
 216 *which might help, someone sends you the proposal and based on whatever, you might*  
 217 *have this or that, but I don't like it very much, and you've got three days, get it ready,*  
 218 *send it to us and we'll talk about it.' That's the process<sup>40</sup>.*

---

<sup>34</sup> 3.3 characteristics: overlapping projects & 1.1 organization structure

<sup>35</sup> 1.1 organization structure: managers= resources ; project team assigned according who is free. It has nothing to do with who knows more about it (4 knowledge)

<sup>36</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial activity: "to see what the client wants"

<sup>37</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial activity & 1.1 organization structure: organized by solutions/products

<sup>38</sup> 3 practice: two different types of projects: standard project (3.3.7 (non) first) & 4.3.1.5 concepts/methodology + 4.3.1.2 specific knowledge & (3.3.3 customization + 3.3.7 first)

<sup>39</sup> 3 PRACTICE: Function (superiors: partner, director and senior manager): commercial activity: preparing business/service proposal: transmitting client needs to the manager & 1.2 division of labour

<sup>40</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial activity: service / business proposals & 5.1.6 by analogy (lines: 240-241) & tool: database: knowledge repository (4.1.2 collective + 4.2.1 explicit) (line 241) & 3.3.4 time exerts pressure (line 242)

219 *In other words, you look at previous projects that you take as a reference, because*  
 220 *you've also got all..., nearly all AKUA's proposals are similar, they're very like each*  
 221 *other, at least in colours, the frame.*

222 Now, they're becoming very standardized. Before, they were extremely different. Now  
 223 we have new norms<sup>41</sup>, since first of May, and now they're very standard, very ugly, but  
 224 standardized.

225 *And so, then, databases and they tell you, the seniors say a little what they like, what*  
 226 *they don't like, and then time. And then, what the client wants, do they explain it to*  
 227 *you?*

228 No, I don't think so, not all the time. If it's terms and conditions, it's very easy.

229 Terms and conditions?

230 Terms and conditions imagine it's a public tender<sup>42</sup>.

231 *For something public, OK.*

232 The Spanish Post Office, we've set up various services with (...). The terms and  
 233 conditions are very easy. Now I know what they want. It's a matter of methodology, of  
 234 how I'm going to get to the services (...). But other times, it's not so... you aren't there  
 235 and then you don't know exactly what they want, if it's what the senior manager wants  
 236 for the client sells, if it's what I've understood, you work with your eyes closed a  
 237 bit.<sup>43</sup> And if you ask questions, can't you find out?

238 You could find out, you can get information from the person that tells you, but there is  
 239 a limit..., sometimes they say 'well, I'm not too sure', and they don't say, 'call the  
 240 client' either, because that looks a bit<sup>44</sup>... I don't know if you've been in an information-  
 241 gathering meeting with us. What I notice is that when I'm in the initial information-  
 242 gathering, I prepare the proposal and defend my position and my percentage of  
 243 success is very high<sup>45</sup>. And if I'm in the middle, my percentage is lower. It's having  
 244 what the manager gives us, they've let me prepare..., left alone in four and I think I've

<sup>41</sup> organization rules, norms & business proposal standardization → 4.1.2 collective + 4.2.1 explicit

<sup>42</sup> 3 practice: different types of projects: in the public industrial sector → standard project → easy to know what the client wants (3 PRACTICE: Function: commercial activity: "to see what the client wants")

<sup>43</sup> But other times, it's not so... you aren't there and then you don't know exactly what they want, if it's what the senior manager wants for the client sells, if it's what I've understood, you work with your eyes closed a bit.<sup>43</sup> commercial activity: "to see what the client wants" → you need to "be" there (physical presence) and know the purpose (4 knowledge) & linked to Laves' LPP (he needs to participate in the process)

<sup>44</sup> But other times, it's not so... you aren't there and then you don't know exactly what they want, if it's what the senior manager wants for the client sells, if it's what I've understood, you work with your eyes closed a bit.<sup>44</sup> commercial activity: "to see what the client wants" → there is a limitation: all the knowledge cannot be transmitted / difficult to transmit (4.2.2 tacit ?)

<sup>45</sup> PRACTICE: Function: commercial activity: "to see what the client wants" → you need to "be" there (physical presence) and know the purpose (4 knowledge) & linked to Laves' LPP (he needs to participate in the process) & performance (?)

245 won three. And I've taken part in ten, and only two. So, it's very important to realize  
246 that you win over their trust and to be present throughout the process.<sup>46</sup>

247 *Why do you defend it then? Or do they?*

248 Sometimes they defend it, that's why if you're taking down information, you usually  
249 defend it, if the client lets you do a presentation. This year, the two I'm proudest of, the  
250 two automobile industry ones, in which I took part in the information-gathering, I  
251 defended both of them and we got them both. There were three consultants and they  
252 did the defence for us and we won both of them. I don't know the percentage of the  
253 (funnel...) of ten proposals, five passed the cut, and we won one. I, honestly, think that  
254 it has had something to do with the fact that they were both from the car industry, but I  
255 do think that it is important to be involved in the commercial stage from the start.<sup>47</sup>

256 *Hasn't it got anything to do with the fact that they're from the car industry, albeit*  
257 *because they're close by?*

258 But they had also presented another from the car industry and didn't win; and it was  
259 one against (...), in other words, political matters in the way, it wasn't easy, I think,  
260 really, it was catchment because as it isn't very (...), well, catchment is what the client  
261 wants. And then, if you know what they want, you give them what they want and a  
262 little extra<sup>48</sup>. 'And, what's more, I'm going to give you this', but above all, if a client  
263 calls and says, 'I want you to get things ready for me to present a report fir the (Pilo...)  
264 prize', well, we're going to get the report ready, we're going to make an analysis (with  
265 two kicks...) so that we can improve your company in four days.' But it doesn't have to  
266 be 'he wants us to analyse his supply chain to find this or that and, at the same time,  
267 well, he wants a report.' It's completely different from saying, 'I want the report.' It's a  
268 (...) but he continues to buy<sup>49</sup>.

269 *OK.*

270 And then, this feeling, that only comes when<sup>50</sup>(...). We've just now prepared a  
271 proposal, in other words, a senior manager has told a senior manager or the new  
272 director what he wanted, and he tells us and we have to draw up the proposal, and  
273 there are two people in the middle, let's see if we get the proposal right<sup>51</sup>.

---

<sup>46</sup> PRACTICE: Function: commercial activity: "to see what the client wants" → you need to "be" there (physical presence) and know the purpose (4 knowledge) & linked to Laves' LPP (he needs to participate in the process) → Reason: YOU NEED TO WIN CLIENT'S TRUST (confidence): 3 practice (4.2.2)

<sup>47</sup> PRACTICE: Function: commercial activity: "to see what the client wants" → you need to "be" there (physical presence) and know the purpose (4 knowledge) & linked to Laves' LPP (he needs to participate in the process) & performance (?)

<sup>48</sup> PRACTICE: Function: commercial activity: "to see what the client wants" & 4.2.2 tacit knowledge 4.1.1 individual

<sup>49</sup> STORYTELLING / Example: "to know what the client wants"

<sup>50</sup> PRACTICE: Function: commercial activity: "to see what the client wants" → you need to "be" there (physical presence) & linked to Laves' LPP (he needs to participate in the process) & 5.1.4 intuition / feeling & 4.2.2 tacit

<sup>51</sup> 7 rhetoric / transmitting knowledge

274 *And with this, is the feeling important with this client?*

275 (Yes...).

276 *I see, can you describe what you want with the feeling?*

277 With the bad press we have, consultants need to find out if he is contracting you  
 278 because 'I heard someone say', because there is a real need, because he wants to defend  
 279 something internally that he can't do on his own and needs your help, to see if it  
 280 depends a lot or a little, see if he is on favour or against, see if they're forcing you or  
 281 not. I think that is important when you show a proposal. Because it's not the same  
 282 when someone needs you as when they have forced him, they've forced him and you  
 283 have to give him other things, in the proposal you have to try and give something in  
 284 which he can see benefits for himself<sup>52</sup>. And when it's the other, I do it all perfectly, for  
 285 me, from my point of view, it's a phase (where...).

286 And a good representative doesn't sell from a distance, you don't sell for others, you  
 287 need to be with the client. Then, that's where I don't see how we're organized<sup>53</sup>.

288 *Of course, that would be, one matter would be that one, and then defending, or when*  
 289 *you plan..., as you say, planning itself... is complicated. When you're planning, what*  
 290 *do you focus on, or what is important?*

291 If it's a repetitive projector if we do it a lot, and the partner calls you, and says, 'we've  
 292 got this proposal, let's change the name, add a few things and get it sent off.'<sup>54</sup>. If (we  
 293 plan...), if one says, 'I need something to coordinate (...) of the car industry in the (...)  
 294 in Valencia and then, I don't know, create something to manage that,' then you say,  
 295 'well, I thought about a catalogue, but a catalogue for the car industry is a bit, it has to  
 296 be something different; and of course, I don't want to create an organization, (...).' You  
 297 plan and you adapt so that you can say, 'well, how can I tell him what we can do to  
 298 help?' An interactive catalogue, not from the supply point of view, but also from the  
 299 demand point of view. That when we study the demand, we help those with the  
 300 supply, telling them where to go to improve their service supply later on. (...) so that it  
 301 can continue being improved, no? We aren't going to a standard organization; we're  
 302 going to look for a virtual organization, for example. Then, there are times when clients  
 303 have ideas and you need to extract them a bit with them, and you need to be there, and  
 304 you need to do a few things, at times it's information-gathering, an initial presentation,  
 305 and you don't get the feeling and you need to make a second proposal, which might  
 306 suit better. And other times, you find out that you haven't got it right and we say,  
 307 'well, let's leave it for (...)', 'listen, we understand each other or we don't understand  
 308 each other, or we can't see what you want, or we can't help you<sup>55</sup>.

309 (Feature 01 ends at 28:49)

<sup>52</sup> PRACTICE: Function: commercial activity: "to see what the client wants" & 5.1.4 intuition / feeling & 4.2.2 tacit : you need to detect what he really wants → implicit → to see the unsaid / read between lines

<sup>53</sup> 1.1 organization structure

<sup>54</sup> Repetitive project: 3.3.7 (non) first → "copy & paste": 5.1.6 by analogy

<sup>55</sup> 5.1.4 intuition / feeling & 3 practice: function: commercial: business proposal

310 When planning your defence, what's the next step? We have to (calm down...) and  
 311 such, how do you do that?

312 Sometimes, we simply send the proposal to the client, either in writing or by e-mail  
 313 They analyse it and then they ask, 'listen, and this and that.' Other times, there are  
 314 people who just like you to explain, and us to, we like to go with PowerPoint, a  
 315 reduced version of the presentation, (...) and set up a little show, especially because it  
 316 lets you, any doubt you have, I have a reply that's not in the presentation, of course  
 317 you hadn't thought about it, but you improvise and say, 'we only considered, because  
 318 when we said that, what we meant is that...'<sup>56</sup>»

319 And then you have the most difficult stage of the defence, where you say, 'well, it has  
 320 to be like this.' You carry on with the same project, the jury's the same, you have one  
 321 hour, and let's see if you can convince us.

322 **After you've presented it, you say, 'well, now...'**

323 I refer to the fact that three consultants have made their presentation at three different  
 324 times and then you ask them if they've reached a decision.

325 **And what you say, of course, sounds OK, that bit about you there and then you act**  
 326 **as a showman and improvise, that sounds good. I see. But how do you learn that?**

327 When you go to a shop to buy clothes, there are some shop assistants you feel more  
 328 comfortable with than others, they know what you want and no matter how many  
 329 clothes the others show you, they get nowhere. I think that commercial technique, or  
 330 commercial expertise, is innate in many people. You can learn, you can improve some  
 331 techniques, but the person who knows how to sell consultancy services knows how to  
 332 sell watches, cars... it's a question of knowing how to connect - as we said before - with  
 333 the client, pleasing him or her, being amusing just to the right point, and personally, I  
 334 don't think that's something you can learn<sup>57</sup>.

335 Others have to base their sales on heavy technique. But there comes a time, in my  
 336 opinion, when you can't learn<sup>58</sup>. Now, I have been analysing twenty-five beginners... I  
 337 have identified four who are never going to do a bad job in front of a client, quite the  
 338 opposite, they'll win over a client, and they possibly aren't the best technically, but  
 339 they're the friendliest, they are better equipped, they communicate better. I don't know  
 340 why they're better than others<sup>59</sup>.

341 **Do you see that in the interviews?**

342 Yes.

---

<sup>56</sup> 5.1.9 improvisation & 3 practice: function: commercial: business proposal (presentation of the business proposal + defend)

<sup>57</sup> (?) Meaning: expertise comercial = to know how to connect with someone & skill: 4.2.2 tacit and 4.1.1 individual

<sup>58</sup> Limitations of 3 PRACTICE: Function: commercial tasks & 4.2.1 explicit and 4.3.1 k-what

<sup>59</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial tasks & skill: 4.2.2 tacit and 4.1.1 individual



343 *And do you look at anything in particular?*

344 In the interviews, you mean? In what we have, the (beginners...)?

345 *Yes, in the (...).*

346 In the (...), in the work interviews when I've had to do it, yes, I have looked for it.

347 **But, what do you look for? Because they don't have it written here... 'I'm a likeable**  
348 **person'.**

349 No, because you can see their aptitude, in an interview it's not easy, if you only have  
350 one and a half hours, you haven't got much time. Now, I have the advantage that I've  
351 been analysing them for longer in a work setting, in other words, I see work groups,  
352 you see how they sometimes make presentations, how they launch their questions, So  
353 it was easier for me. In the work interviews, when I've been able to be there, I don't  
354 know, you see that the conversation is very fluent, you feel comfortable with that  
355 person, they ask questions, not many, but interesting ones, in other words, they're in  
356 the middle, they don't ask too many questions, they're not quiet, they don't answer  
357 questions in a way that's too longwinded, you see that they're practical, you see that  
358 they fit in the type of role needed for a consultant<sup>60</sup>.

359 I remember I interviewed the first one that was chosen on the first day, he was  
360 obsessed with the idea of having a Master, the others didn't have a Master, he did, and  
361 they had prepared a prototype interview, he had to say what they wanted to hear, so, I  
362 thought he was too false. I said, 'yes, that's right', I didn't think it was, but I said, 'I  
363 think he's too false, the interview is too prepared,' 'you have to show that you're very  
364 keen, that you're willing to do anything, I don't know.' I prefer someone who says,  
365 'listen, I've heard some very bad things, but is work really hard here?' I don't know,  
366 you can be a little more; you can improvise a little more.

367 How do you realize? I don't know, I haven't got that much experience as an  
368 interviewer or... but, I do notice that. The ones we select are still at AKUA, and  
369 everyone's very happy (...).

370 **You can't come here...**

371 The thing is that a selection process for a consultant is different, to when I had to do a  
372 selection process for a position in a warehouse, it's not at all the same, using the  
373 forklift, he's passed FP, he's good at... It is true, at least I think it is, that for consultancy  
374 work, from a (beginners...) pos', and I can tell the difference a little, notice that he or  
375 she can fit in to a greater or lesser extent.

376 **Before you said, 'there are others who follow the manual or the...'**

377 Yes, for technical sales.

---

<sup>60</sup> 4.2.2 tacit

378 **Do they give you the manual here? Training courses or whatever for that?**

379 To sell? No. As far as 'soft skills are concerned, there's some training, but not a lot.  
 380 When you're a manager, and now it's going to be Carlos's turn, there are sessions, but  
 381 they're very short<sup>61</sup>. This year we had a teacher and I liked his session a lot because he  
 382 said that the sale of consultancy services is one of the most difficult in the world, and I  
 383 think they don't offer enough training. From managers up, because they are supposed  
 384 to, when it's a mistake, in other words there are people who are very bad at sales, but  
 385 you can (pay...) a project, but they have to be perfect. And the ones below that level,  
 386 because they say, 'well, seeing as these don't sell, because they aren't going to defend  
 387 the product, well, we don't need anything.' Then there's a gap, and they say, 'well, we  
 388 can solve the problem by giving the managers a bit and then they can learn the rest by  
 389 themselves.'<sup>62</sup>

390 **But, how? That little amount of training, is it theoretical?**

391 It's practical training, they were workshops, recording yourself on video, identifying  
 392 on a table who's bad, who's got the budget, who's part of the organization who can  
 393 give you support. Quite theoretical, but...

394 ***And is it useful?***

395 Yes, I've seen sales done from a..., I've got things from it, I've learned <sup>63</sup> now let's see in  
 396 an organization, or try to detect it through each one, or not throw stones, or not be  
 397 speaking with the purchasing manager on a project for a month if the one who's  
 398 paying you is the financial manager, forget it; the one you have to be friendly with is  
 399 the financial manager. The other will back you up, but if you don't get in with the one  
 400 who's going to approve the budget, you're going nowhere. I do think identifying those  
 401 roles in a client is important<sup>64</sup>. If you sell a purchasing project, do I need a friend in  
 402 purchasing with who I'm going to speak? No, no, no. The one who signs is the  
 403 important one.

404 ***And is the training sufficient?***

405 No.

406 **So, what do you need? Around here, then, after the training, you say more or less,**  
 407 **'you'll get the hang of it', won't you?**

408 You need the type of training we're giving (...), so, this type of training. Tomorrow,  
 409 we're beginning a practical case that lasts two days and where they're going to have to  
 410 deal with an invented case, but, they're going to interview me as a purchasing  
 411 manager, I'm going to play a role with them, I'm going to have them for twenty

<sup>61</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial tasks & 5 LEARNING : 5.2.4.1 training

<sup>62</sup> LEARNING GAP: the needs of training and the actual training

<sup>63</sup> 5.2.4 training & simulation / role-playing & 4.3.2 know-how (?)

<sup>64</sup> 5.2.4 : identify the roles within the client company is important (3 PRACTICE: Function: commercial tasks

412 minutes, I'm going to respond, as if I were going to mess them around, they're going to  
 413 have to (...) the work team, they're going to have to do us a presentation, we're going  
 414 to push them time-wise, because we're going to give them a deadline, but then we're  
 415 going to bring it forward so that they're in an even more difficult situation, know what  
 416 I mean? Real life situations, I think sales should be, and I'm sure there are training  
 417 programmes that make people better. And I think that it is perhaps through  
 418 experience, but experience is no good for me, I prefer a one-hour session like the one  
 419 this gentlemen gave us, but then I think some things need to be recorded on video,  
 420 attitudes, gestures, body language<sup>65</sup>...

421 **For you, a simulation is the same as real life.**

422 Yes. And if they play their roles properly, yes, yes it is, and I know that there are very  
 423 good trainers who can achieve it.

424 **How did you learn?**

425 To sell?

426 To sell.

427 By watching<sup>66</sup>, because in the previous company in which I worked, I was purchasing  
 428 manager<sup>67</sup>, which meant I had to deal with all kinds of representatives. So, I tried to  
 429 learn from those that fit in the type of (...) company, they still call me because I'm still  
 430 in contact with them, what I consider to be four excellent reps.<sup>68</sup> And how they did the  
 431 meetings, how they achieved..., it's a figure we've imported here, the thruster adviser,  
 432 in other words, they were trouble-shooters, they could sell me a product and in the  
 433 end, I only called them when I had a problem. They knew that if I called them, it was  
 434 urgent and very important, because I didn't bother them much and they did whatever  
 435 they had to do to solve my problem. In the end, it isn't a supplier/client relation, I send  
 436 you pipes and you..., no, no, they knew how to catch you in their net, not like a  
 437 massive barrier nor embraces. The middle point, giving you information about your  
 438 competitors and receiving information. Teaching you and earning from you. They  
 439 knew how to be all right and lay the bait so that you could see the information..., the  
 440 win-win we both had.

441 And I tried to learn from the ones I liked most<sup>69</sup>. Of course, the first year, I was a  
 442 disaster, I imagine, then I got harder as time went by, and then I relaxed, because it is  
 443 also true that when you've been dealing with the same person for six years, they know  
 444 that you know too much.<sup>70</sup>

445 **Yes, but here it's different.**

<sup>65</sup> 5.2.4 Formal training (for newjoiners / socialization): 1.1 Organization structure

<sup>66</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial tasks / selling & 5 LEARNING: 5.1.1 observation

<sup>67</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial tasks / selling & 2.2 previous experience

<sup>68</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial tasks / selling & 5 LEARNING: 5.1.5 Others' experience → External Community of Practice: panel of experts (?)

<sup>69</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial tasks / selling & 5 LEARNING: 5.2.1 in action

<sup>70</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial tasks / selling & 4.3.5 k-who

446 Here it's different because it isn't usually the same..., in other words, you don't usually  
 447 repeat, or not very often. Yes, it is different.<sup>71</sup>So, that's why...

448 *What are you attempting here?*

449 Here, my message is 'I'm going to solve the problem, don't worry, if you can't see the  
 450 project, if we've said that we're going to take four weeks and we need two months,  
 451 we'll be here for two months. if there's a problem, we'll solve it, complete dedication,'  
 452 in other words, I'm looking to win trust.<sup>72</sup>

453 *But how can you win trust, taking into account that you're going, in the best of cases,*  
 454 *to gather information and then defend a proposal? How can you win trust in a matter*  
 455 *of minutes*<sup>73</sup>?

456 First of all by using a language that for me is very plain and very clear, not talking  
 457 about the creation of value and what we often put in our proposals. In other words,  
 458 you have to adapt to the level of your interlocutor and normally, only in the large  
 459 enterprises of Madrid or Barcelona, perhaps, when you speak with the top company  
 460 directors, you have to use very strange things, and I think that here, you have to speak  
 461 as plainly as possible, here they give you lots of examples. We had this problem, we  
 462 solved it here. Lots of references, but not using it as an argument as if you were perfect,  
 463 but rather have them see that you've been through the same thing and that you say,  
 464 'look, this problem (...) and we did it like this,' that they find it hard to make a query,  
 465 but they need to look on you as something near to them, not as a consultant, but rather  
 466 as someone that can understand them, who's there for that, to solve their problem.

467 Winning trust, as I say, I think it's a question of interesting, coming down to their level  
 468 and being frank and not selling what you know, 'well, I'm not too sure how we can  
 469 solve that, I'll be frank.' At least, for me, I think, it's worked.

470 *Is that the way AKUA sells their consultancy services?*

471 Eh?

472 *Is that the way AKUA wins the client's trust or is it D.A.'s way?*

473 It's D.A.'s way, not AKUA's, everybody has...

474 *Is there a AKUA way? Everybody has their own way?*

475 We don't do training in sales, so everybody adapts, transforms<sup>74</sup>...

476 Anyway, there are probably more sales proposals with the word value chain than with  
 477 the word, 'fret not, my friend, I'll solve the problem for you.'

<sup>71</sup> 3.3.1 diversity (of clients) → you don't negotiate always with the same person

<sup>72</sup> 3 PRACTICE: Function: commercial tasks / selling & winning client's trust

<sup>73</sup> lines 510-.....: How to win clients' trust? : 3 PRACTICE: Function: commercial tasks / selling // Different practice: manager vs. Senior manager

<sup>74</sup> How to win clients' trust? : 3 PRACTICE: Function: commercial tasks / selling / & 4.1.1 individual

- 478 *yes, but this is the message you need to get across, in other words...*
- 479 No, no, no, not the proposal, but saying that I get the slight impression that even  
480 though you don't receive training, it's very standard, it's an impression, that there are  
481 people or you might say that there is a large group with a similar type of sale, using  
482 words such as value chain, methodology.
- 483 *I was going to say that, methodology.*
- 484 Methodology...
- 485 *(...) a few pages on methodology, that's what we're going to do.*
- 486 Exactly. Because although there isn't... can that be right?
- 487 Yes. I've learned lots from Mr.J and I have to say that he is an excellent salesman in the  
488 firm, and his methodology is our methodology, 'don't worry, I'll do it for you, what  
489 I'm going to do is to mark out a very clear work plan for you, the landmarks, and what  
490 I'm going to give you in each stage, because, look, in the first one, I'm going to have  
491 meetings with him, him, him and him, I'm going to give you this result. Then I'll give  
492 you this, this and this, and you'll get this result and this, that result.' We forget about  
493 methodologies, (...) improvement, benefits, management, I don't know.<sup>75</sup> We'll use the  
494 methodology, mention how we have it, because everyone does it, but don't base your  
495 proposal on that, let him see very clearly what he's going to get, the itinerables, the  
496 different project landmarks. Well, I prefer to enter..., of...
- 497 And then work lots on records, show a couple of transparencies, where the need comes  
498 from and show him with the four transparencies that he's understood and that you  
499 know the problem they've got. That's the first thing they're going to see on the  
500 document. 'Yes, I've understood, I know what you want, and if you've been through  
501 all the stages, do we agree? No.' You start again, we go back to this, because if we  
502 haven't understood very well..., the first part of the 'did I understand you?', I think it's  
503 very important to know what you really want.
- 504 *Very good. You mentioned another part, well, in what you have to do, both in the 'to*  
505 *be' and in the 'is', team management. What does people management mean here?*  
506 *Because, of course, (...) well.*
- 507 What does it mean? People management<sup>76</sup>
- 508 *What does it mean?*
- 509 Yes. People management..., (...). I don't know, because there are many people who  
510 have been a long time, because they go in straight at the top or they don't remember  
511 they were consultants, but I'm speaking at the dinner of meals with Spanish

<sup>75</sup> How to win clients' trust? : 3 PRACTICE: Function: commercial tasks / selling // & 5 learning 5.1.1  
Observation (his superior) → canonical practice (3.2.1) vs. Noncanonical (3.2.2)

<sup>76</sup> (?) meaning: people management= "marronar" & 3 practice: function: team management

512 consultants and you can't have people working from six in the morning till three in the  
 513 morning from Monday to Friday and some weekends. There's something wrong there.  
 514 Either you haven't sold the project very well, or you haven't put the necessary  
 515 resources, there must be a problem, I don't believe that everything can be done like  
 516 that. Then you start coordinating, and as we have individual sales objectives, well, I  
 517 cover my individual objective and (...) that's that<sup>77</sup>.

518 *What does covering the individual objective have to do with the people you have*  
 519 *under you?*

520 Because you sell at any price, and then others will come to push your project forward<sup>78</sup>.  
 521 Then, when you sell, you sell..., perhaps you present a proposal for one hundred  
 522 thousand euros and they ask you to do it for fifty thousand. And then, you have three  
 523 options: reduce the scope, say no, or say in the company: 'Careful, it costs one hundred  
 524 thousand, I'm going to do it for fifty thousand, but we're going to charge the hours for  
 525 the one hundred thousand because we dedicate the other fifty thousand to investment  
 526 because I think there will then be another project.' Then, what you usually do is, we  
 527 had one hundred thousand euros, one thousand hours, five hundred hours, but (...)  
 528 one thousand hours, how do you do it? Well, having people twice as many hours as  
 529 they can register and put down<sup>79</sup>. And that happens a lot.

530 *In other words, you can put them down, but then that means that then, in the time and*  
 531 *the plan (...) you have, you're going to put eight, even though you do sixteen.*

532 Then we're passing information. And they came to say: 'This is a profitable project!'  
 533 They just don't realize, it's not profitable! It might be more profitable to do a two-week  
 534 project charging two million, than do a one-year project of fifty million. And that's  
 535 fifty, 'no, I don't care'. 'Look at the scale, they've put in one hundred hours, and  
 536 doesn't that mean one hundred euros an hour? It's a very profitable project.' Then  
 537 they've put in a lot of hours but, a very low price has actually come out.

538 I think the new generations are thinking about them, but there comes a time when, I  
 539 don't know when, I'll change and I'll pass over to the dark side, (...) Walker.

540

541 *The dark side is the (...) of...*

542 Yes, the dark side of the force is terrible.

543 *Is there a transition?*

---

<sup>77</sup> CONFLICT : the individual objective vs. Team management = wins individual objective & 1.1 organization structure

<sup>78</sup> CONFLICT : the individual objective vs. Team management = wins individual objective & 1.1 organization structure

<sup>79</sup> CONFLICT : the individual objective vs. Team management = wins individual objective & 1.1 organization structure

544 Yes, I think there is. I don't know if I'll get to see it (...) if I'll have left before then<sup>80</sup>, but  
 545 I do know... There are people who are still good, but I do think this will change, you  
 546 see that it's only an individual objective of (...) and the more you sell, the more you're  
 547 worth. And if you never sell, you're never going to have a problem at this firm, you  
 548 can stay for as long as you like<sup>81</sup>. That on the one hand, we stress teams a lot.

549 *But, regardless of that, you said, 'well, I have project management and team*  
 550 *management', that's people management... besides that, there are more things, aren't*  
 551 *there?*

552 Correct. But hardly anybody cares about that.

553 *But you have to do it even though they don't care, don't you?*

554 No.

555 *Even though it's just a question of knowing how to manage time, who, how you*  
 556 *coordinate and all that?*

557 We have to know how to do it, but I don't think we know how to do it very well. It's a  
 558 personal opinion, but neither those above us nor ourselves know how to do it, we  
 559 change... we have evidence, we always arrive to meetings late, always. There is an  
 560 incredible lack of punctuality, everyone is extremely busy, they change the agenda, we  
 561 don't know, we don't know how to plan. We don't know how to plan the resources or  
 562 our timetables, we just jump about all over the place. Today! Today! You have to sell  
 563 today! You have to sell today, and we don't look at the mid- or long term<sup>82</sup>.

564 In the end, I always say that we're a factory, that our machines are people and with  
 565 regard to the gallery, that says a lot, but they don't really realize that the two weeks are  
 566 for the (beginners...) on an international course, and what are they going to learn?  
 567 Everyone says the same, 'let them learn by doing things'. But the thing is, I agree that  
 568 they're not going to learn much, but we're not giving them many messages, but the  
 569 emotional load they have to deal with after a two-week international course, with (...),  
 570 you're with foreigners, it's all mixed, and then on the projects, 'give it to me, give me  
 571 whatever you want', and they don't see that<sup>83</sup>.

572 (02 finished at minute 22.51)

573 *But here, for example, saying 'you learn by doing things', OK, but how is that*  
 574 *managed?*

<sup>80</sup> There is an individual transformation & 1.3 hierarchy

<sup>81</sup> "you are valued as you sell" → individual selling objective is the key & 1.1 organization structure

<sup>82</sup> 4.3.3 Contextual Knowledge: selling in the short run

<sup>83</sup> 1.1 organization structure: organizational metaphor: "we are a factory"

4.3.3 Contextual Knowledge: focusing on the short run → "caring" company? → gap: the reality vs. The image

575 How is it managed? You normally learn by doing things and what you need is to  
576 dedicate more time than you should<sup>84</sup>.

577 *What does learning things mean here?*

578 Well, that you've got the problem and you have to find the solution<sup>85</sup>. In other words, I  
579 didn't know anything about (Cashfull/Carrefour), and they said, 'there you go, start  
580 this project up (Cashfull...) in Barcelona in one month.' Well, I hit a crisis, at the  
581 weekend I ring two or three friends that I know who can help me with it.<sup>86</sup>

582 *Outside the firm?*

583 Outside the firm. They tell me their contacts, how they did it, etc. and then you work  
584 from nine to seven and study from seven to twelve.

585 *What do you study? You look for information and is it easy to find information?*  
586 *How?*

587 We have a (...) purchasing and sales management (...), it has good sources, you can  
588 search either through them or through the Internet, then through people at the firm  
589 who tell you, 'well, I read such and such...', it's a (... exchange...), which is knowledge  
590 management at (...) world level<sup>87</sup>, and you can even ask a question and people from  
591 other countries reply, saying, 'well, I've done something similar.' There's lots of  
592 information in many places. The page we have of (Global descriptive...) can also help.  
593 Even writing (...).

594 *Of course, because I'm realizing that the way you work, ironically, doesn't leave you*  
595 *with much time. Of course, perhaps you can have all those sources, but maybe you*  
596 *need to know exactly where you have to go to look and which questions you have to*  
597 *ask, you can't spend a morning exploring or a day with all the sources. And, with*  
598 *regard to knowing which questions to ask, how...? Or go directly to the source.*

599 Sometimes, consultants can have a couple of days before beginning a project. The  
600 manager's given them the (...), the proposal, and says to them, 'take all this  
601 information and start searching,' in other words, they can have a little time, and people  
602 are told which database they have to look for, how to use them. We all get information  
603 about that, all of us, and which question is which, create a knowledge centre and say  
604 'listen, send us all you've got on (Cashfood/Cashfull).'

605 **But even so, when you had the Cashfood problem, you didn't go to the database,**  
606 **you went to the people you knew. Why was that?**

<sup>84</sup> 5.2.1 in action & 3.3.4 time exerts pressure

<sup>85</sup> (?) meaning: learning by doing = you are in trouble and you have to solve the problem by your own. →  
3.3.7 first

<sup>86</sup> 3.3.7 first & 5.2.1 in action & asking for help to friends from outside the company: community of practice  
outside the company & 2.2 previous experience: 5.1.4 interaction (outsiders)

<sup>87</sup> 3.3.7 first & 5.2.1 in action & 4.3.4 k-where & 5.1.8 reading / studying documentation



607 Because, the truth is that they gave a project on the Thursday, and on the Friday, the  
 608 presented me as an expert in Cashfood (...), client, so now, I go at weekends, then I  
 609 was working in Barcelona, and because I thought that they could give me some theory  
 610 for the Cashfood affair, but I'm going to get more from experience than from how other  
 611 people could show me similar models in other companies, and that was going to help  
 612 more than the theory I might find about Cashfull, 'the Cashfull system'. Perhaps  
 613 because of the rush, the first thing that comes to mind is 'what shall I do?', instead of  
 614 wasting ten hours looking for things or reading things, I'll look to see who's already  
 615 done it<sup>88</sup>.

616 They're just methodologies. When you started at..., you've just explained a bit about a  
 617 manager's work, but you also said before, 'of course, I came from the business world,  
 618 which is (...)'. How have you learned? How, in that time, have managed to learn and  
 619 now you say no, no, I'm in consulting now?

620 Well, the first thing was two senior managers in Valencia, who aren't at the firm any  
 621 more, they were very good, they've been in consulting for fifteen years. They taught  
 622 me the trade<sup>89</sup>. One with his motto, 'there is nothing that can't be corrected by common  
 623 sense,' and then he'd tell me, 'what's more, you're lucky to have so much common  
 624 sense, which means you won't have many problems in consulting<sup>90</sup>. And the other,  
 625 more methodical, taught me, above all, two things of vital importance, which are  
 626 processes, speaking of processes in the (...), seeing an organization, structuring it in  
 627 process form and seeing organization charts and functions<sup>91</sup>. Then, always thinking  
 628 about when I'm going to a company in these two dimensions. Then the first projects,  
 629 the truth is they were long ones and I had time to see things, take a detailed look at two  
 630 different organizations for which I redesigned processes and modified organizational  
 631 structures, but with very good people above me who reviewed every week's work, in  
 632 other words, I learned a lot technically, because of course, they (they had three legs...)  
 633 saw that I was OK with two, but their opinion was to prepare a project in consulting<sup>92</sup>,  
 634 How can he be a manager if he doesn't defend himself technically? So, that was where  
 635 I learned the technical side of consulting. One of them has now retired and the other  
 636 moved to (another company, it was a...) senior manager, almost a director, but because  
 637 of the decentralization, she wanted to stay in Valencia and didn't fit in...

638 Yes, because now if she wanted to be part of the firm, she'd have to be here in Madrid.

639 She could have been a partner, she could have been the first woman partner. She'd  
 640 worked at AKUA all her life, first in (MC...), that's the division in which we had the  
 641 consultancy office, then she came in (GXX...). If she'd wanted, in my opinion she could  
 642 have been the first woman partner in Spain. She was very, very good. Of course, she'd  
 643 been a consultant all her life. The thing is that here, there are lots of people who come

<sup>88</sup> 3.3.7 first & 5.2.1 in action : types of learning linked to 3.3.4 time exerts pressure: 5.1.4 interaction (outsiders) vs. 5.1.8= 5.1.4 (outsiders) wins

<sup>89</sup> 5 LEARNING : 5.1.1 observation (superiors)

<sup>90</sup> 5 LEARNING : 5.1.1 observation (superiors) & 4.2.2 tacit knowledge

<sup>91</sup> 5 LEARNING : 5.1.1 observation (superiors) & 4.2.1 explicit knowledge & 4.3.1.5 concepts/methodology

<sup>92</sup> 5 LEARNING : 5.1.4.2 interaction superiors)

644 from consulting and they see projects as auditing clients, and it's not (...), but those at  
 645 the top are auditors, which is quite an important problem.<sup>93</sup>

646 *Yes?*

647 All the partners, except for one they've just appointed this year, are ex-auditors<sup>94</sup>.

648 *And what are the implications of that?*

649 They see the business of the consultancy service, well, they've made the transition, but  
 650 at times they think that... the auditing business is recurring, it's fixed resources, in  
 651 other words, you go to a client and in three weeks, you've finished. Do you think you  
 652 go to a client with a consultancy service and say that in three weeks you've finished?<sup>95</sup>  
 653 And then they manage the resources via retain, which is how it's done in auditing, but  
 654 in consulting you can't do that, because you find odds and ends, there are subsequent  
 655 presentations, you have to defend this and that. You tell them: 'No, I was on another  
 656 project.' Things I don't think they manage all that well.

657 *is there anything you would have liked to make the learning easier now?*

658 *Now?*

659 *Or even now, say, 'look, yes, in principle, well, but now...', or something you need.*

660 I miss better training<sup>96</sup>, not more, just better. In other words, I go back to the same  
 661 thing, the training of the two hundred (...) and a bloke speaking for four hours, I just  
 662 don't think it's any use. I think what the (beginners...) are doing now is much more  
 663 interesting, and ten transparencies with the ideas and you work there, and make this  
 664 case practical and present it to us and we'll give you (couching...) and we give you  
 665 feedback, things that you're doing wrong, from the first step in the interview, from  
 666 how you feel to how you introduce yourselves. In quantity it was good, but not in  
 667 quality. I would have changed that for more practical examples.

668 *And, for example, now that you've said that, now I can, in other words, an*  
 669 *international trainer, and we were commenting before in the (lifts...) that teaching or*  
 670 *enabling learning, which is different, of course from the work you can have from (...),*  
 671 *how did you learn to train?*

672 I've been on two courses on the international network of (Kleaners Chainers...) and  
 673 they, the first ones, also give typical (couching picks), the first time was..., it was  
 674 continuously presenting, preparing documentation and presenting. And so, on the one  
 675 hand, they improved your technical presentation regarding which messages you were

<sup>93</sup> 4.3.3 : contextual knowledge: auditing culture / 1.1 organization structure & type of technical knowledge (auditing is not the same than consulting)

<sup>94</sup> 4.3.3 : contextual knowledge: auditing culture / 1.1 organization structure & type of technical knowledge (auditing is not the same than consulting)

<sup>95</sup> 4.3.3 : contextual knowledge: auditing culture → this affects practice because the systems / planning are not flexible: 3.3 practice characteristics and overlapping projects (line 735)

<sup>96</sup> 5.2.4 Training: best training with more practical content (4 knowledge)

676 giving, (...) and, on the other, they improved the way you did it. We were being  
 677 evaluated continually from both points of view. Then we were in two trainer trainings  
 678 and, well, my 'style', those who have told me that I have to develop a style that is very  
 679 practical, to the point where I should overact, in other words, they notice that perhaps I  
 680 haven't got a very high technical profile, but I can connect with people, I don't know if  
 681 bodily, visually, attention or through games or exaggerating certain things, and that's  
 682 where they've told me to go, what I should more or less address when I'm training<sup>97</sup>. I  
 683 do think that I received good training there. For example, it's a (...) of training only apt  
 684 for this level and perhaps at Master level. It isn't a university style, in other words, at  
 685 university, or in the (University of Navarra...) (...). (...)

686 *Very good. A little with the project, the COMPANYY project, the project ahs obviously*  
 687 *evolved.*

688 I think so, no?

689 *yes, for the few times I saw you. How would the landmarks be, a little? And, how have*  
 690 *we got from speaking almost the first day, well, not the first day, but the second,*  
 691 *logistic costs, yes, order cost, processing cost, I don't know, I don't know how many,*  
 692 *to, in the end, have a simulation Excel sheet?*

693 Well, COMPANYY is not a typical example of what I think a project should be, because  
 694 it wasn't very well defined from the start, there was no proposal, the proposal was  
 695 very vague. Normally, on a project, the scope is much more limited<sup>98</sup>, the (...)  
 696 intermediaries, the...

697 *The thing is that you, even in the last meeting I attended on 18 June, there was a*  
 698 *comment where you said, 'I'm still not sure whether or not this is our area,' in other*  
 699 *words, at some point, you were really sure of the objective of (...) because, of course, I*  
 700 *said, good grief, it's only the 18 June and yet..., well, Carlos said, 'I still don't*  
 701 *understand the objective of this company,' and I said to myself, 18 June and he doesn't*  
 702 *understand it! And you said, 'of course, this is,' I don't know exactly what it was, 'I*  
 703 *don't know exactly if this is our area or if this is where we should stop,' in other*  
 704 *words, the limits of the scope of the project weren't very clear either.*

705 No.

706 *What has this process been like?*

707 Well, after having been (...), I think that this, the (...) project that I am with Mr.J, and at  
 708 the same time, COMPANYY, we were doing another in Valencia,<sup>99</sup> Sáez Merino, I've  
 709 been in Valencia for several days, which is also a project you can follow in the press,  
 710 quite unpleasant, because it's a case of temporary lay-offs and short-time working.

711 *What's it called?*

---

<sup>97</sup> 2.3 personality

<sup>98</sup> (?) Meaning: atypical / non normal project → not well defined & 3.3.5 improvisation

<sup>99</sup> 3.3 practice characteristics: overlapping projects

712 CompanyZ, the ones with XX, XXX, XX and CXX people are being laid off. So, Mr.J has  
 713 the..., I'm telling you because as it's appeared in the press, I'm not telling you anything  
 714 confidential, in fact, it appeared in the press when we were finishing the project and it  
 715 was a mess, imagine! Mr.J is a thoroughbred consultant<sup>100</sup>, do you like motorbikes?

716 Yes.

717 Do you remember when the Honda bikes were ridden by the Honda thoroughbreds  
 718 and... in the world championships, they spoke about the Honda thoroughbreds, which  
 719 are the official-type vehicles, and the second-class Hondas. Well, Mr.J is a  
 720 thoroughbred consultant, he's been a consultant all his life and he sees things very  
 721 clearly, that you were the same the two bosses I had in Valencia had, who taught me  
 722 what I know<sup>101</sup>, and he sees the projects very clearly from the start and he sees the  
 723 things that have to... he sees everything very clearly<sup>102</sup>, but at times he's very up, or he  
 724 doesn't know or we don't understand him or he doesn't transmit what he wants, the  
 725 process of getting his ideas out is very difficult for him and them wrapping it all up<sup>103</sup>.  
 726 And what he has, he sees it, he knows the methodology very well, but..., he knows  
 727 what he wants but he finds it hard to get to the end. (...) or not, but he finds it hard,  
 728 and in the Sáez merino project, we have gone, and in the last week he saw it and (...),  
 729 meanwhile, as we've been touching on different areas; and here, something similar has  
 730 happened, we've been touching on this and that until he said, 'I see it now,'<sup>104</sup> but, I  
 731 don't know, I have this idea because I've been with him for a while and, as I said, he is  
 732 a very, very good consultant, but I don't know if he doesn't manage to..., he doesn't  
 733 sell the client a packaged product and he leaves it so empty that then it is very  
 734 difficult<sup>105</sup>.

735 *I remember that, I think it was in the second, yes, in the second meeting, you were*  
 736 *talking about the example of transporting milk or transporting shampoo. I don't know*  
 737 *if you can remember, all the costs and such, and then there were like two sides in that*  
 738 *meeting. There was Mr.J, and Carlos and D.A.. Why? (...) paint, and you said, 'no, no, I*  
 739 *can't see that...'. And then, I remember that at one point, it came out, something*  
 740 *happened, or they called him, I don't know, and Carlos said, 'take over, take it back,*  
 741 *D.A.,' ands you said, 'I can't do it, I haven't got the details.' This situation is what's*  
 742 *happening here? Because, of course, it's like saying, I don't know, but, 'take it back,*  
 743 *take over,' if you listen to it, it sounds like a cry for help.*

744 Yes, because he's up on high and he needs bringing down to earth<sup>106</sup>. But, the problem  
 745 I've had, in other words, I have no problem in bringing a supply and management

---

<sup>100</sup> 4.3.5 k-who & metaphor

<sup>101</sup> 4.3.5 k-who & metaphor

<sup>102</sup> 3 practice: functions (senior managers) "to see the projects clearly"

<sup>103</sup> 3 practice: functions (senior managers) "to transfer the idea" vs. Function (manager): give birth to the idea and produce an output & 7 rhetoric

<sup>104</sup> 5.1.9 improvisation

<sup>105</sup> 3 practice: function: "does not sell standard products to the client" vs. Function (manager): no orientation and difficult to produce an output (& 3.3.5 improvisation ?)

<sup>106</sup> 3 practice: function (manager): "take the senior manager to the ground" , from general ideas to specific aspects

746 problem, the most complex you can imagine, because I've been dealing with that for  
 747 six years<sup>107</sup>, and where I can make most contributions is there, and where I tried to  
 748 focus, but if they go there it's because they want us to go this way, otherwise, I can't  
 749 understand it. And then I tried to bring the project towards terms I could understand  
 750 or develop<sup>108</sup>. Carlos's 'take over' was that we were missing lots, it's not what you and I  
 751 have said, I'm not very sure where they go, but the problem I have is to say to myself,  
 752 'of course, me neither, if I say it again for the eighth time that I don't know what they  
 753 want, they're going start saying that I'm stupid.' When, on top of that, with the Sáez  
 754 Merino affair he called me up again, then he must trust me to a point<sup>109</sup>, and there was  
 755 a value chain matter there too, the most (...) part.

756 *When I saw that it had gone to this, because you had, on the one hand, the loyalty*  
 757 *thing, and on the other, the logistic costs, well, in fact I started to hear talk first of all*  
 758 *about logistics, and loyalty was there, but anyway, but mainly logistic costs. Then*  
 759 *more loyalty appeared, then the logistic costs disappeared and then loyalty, first talk*  
 760 *focused on 'if you don't do this, you pay that, and then in the end, they spoke of*  
 761 *bonuses, and then at the end they spoke of simulations and so on. Of course, on the one*  
 762 *hand, a reading that has this, in other words, 'Has the client redirected the change? Or,*  
 763 *another thing would be to say, 'in this project there is a figure with a lot of*  
 764 *importance, which in this sense must be the senior manager, and when he sees the idea*  
 765 *is when we all see it, but, meanwhile, we're all a bit like that.'*

766 I think there are two things. Mr.I wasn't present at the interviews with the people,  
 767 when Carlos and I were present, and there we detected another project we had due to  
 768 the matter of costs (...) terrible, we could have gone there<sup>110</sup>. The thing is that he didn't  
 769 want it, he didn't think it was good for us to go down that road<sup>111</sup>. And then Mr.I was  
 770 on the other maximum and minimum project. And I think that the maximum and  
 771 minimum project is the one that's made our project evolve, with one problem, neither  
 772 Carlos nor I were on the maximum and minimum project<sup>112</sup>. At times, we put the  
 773 transparency on PowerPoint, (...) could rest a little, because two days in a row is hard  
 774 going, and through what the partners were coming up with, that when we started the  
 775 project, we thought, 'now the partners aren't going to (...) do anything,' but they went,  
 776 'yes, integration, this and I don't know 'hat' and he said, 'no, no, pay bonuses,' and  
 777 that's why I think we've got this result, because of the project on...

778 *A little influenced by the weight of saying, induced by what... because, of course, I*  
 779 *remember, at the first meeting, because he said, 'the base for success', which you'd had*  
 780 *before in COMPANYY, 'that the idea is that the client thinks he's giving the idea,*

<sup>107</sup> Expertise & 2.2 previous experience (six years)

<sup>108</sup> 3 practice: functions (senior managers) "to transfer the idea" vs. Function (manager): give birth to the idea and produce an output → → the manager interprets what the senior manager wants according to his expertise and knowledge (4 knowledge) and 2.2 previous experience

<sup>109</sup> 3 PRACTICE: Function (manager): win the senior manager's trust

<sup>110</sup> 3 practice: diagnosis linked to selling/ business opportunities / 4.1.2.2 distributed cognition

<sup>111</sup> 3.3.2 discretionality / judgement

<sup>112</sup> 1.1 organization structure & 3.3.6 (non) completeness & 4.1.2.2 distributed cognition (different team members had different knowledge because of the composition of the teams and the synergy of the two projects)

781 *making it his, but we already have the idea, all planned and so on, and it looks as if*  
 782 *they're the ones who so on...' How do you do that? Or...*

783 When talking about maximums and minimums, the interlocutors are traders, some are  
 784 businessmen, some are pro-COMPANY and others are a little less in favour, but  
 785 easily mouldable in a situation of twelve people in a room with two experienced  
 786 consultants, I think. In a COMPANY general assembly with 1,600 people, we propose  
 787 the minimums and they'd start throwing stones at us, I have no doubt about that. So, if  
 788 you show them a twenty-minute film of American football with Al Pacino Any given  
 789 Sunday (...), 'every inch we move forward, every I don't know what, of course, all  
 790 together, that's the way, I don't know what,' and then you show them how the sector is  
 791 evolving and how they are, the medicine was a bitter pill<sup>113</sup>, saying, 'look at what  
 792 Carrefour is doing or the commodity stores in France, the shops that are open (...), you  
 793 can enter at any time, you're losing whatever.' Then, I think we managed to handle  
 794 that group easier than we thought and demand much more commitment than we  
 795 thought we could at the start. I think that's where Mr.J said, 'well, here we have to go  
 796 to work.' Because, there was a criticism of the project in some of the three meetings,  
 797 before the last meeting between César, Carlos, you and me, in the seventh, you heard  
 798 Mr.J speak about the word... 'it has to be modelled,' or what did he call it? <sup>114</sup>

799 *Simulation? No, no, no. For me, each day was a new project, well, not new, but... I*  
 800 *found it hard to understand because I didn't...*

801 I did hear it, 'we have to simulate, in other words, we'll have to calculate how it affects  
 802 the results account, to see how it influences them (...),' but the beginning is the  
 803 simulator, but the thing is that the simulator is a plan (...), one here, one there and now  
 804 whatever,' the final tool is very complex and thank Goodness that Carlos and Cesar are  
 805 very good with systems, because I have nothing to add there<sup>115</sup>. In the last weeks, when  
 806 I was more or less (...), I'm leaving today, in other words, as we also had the Sáez  
 807 merino thing, I said, 'I'm off to Valencia, I'll sort that mess out and if you want, finish  
 808 these off because I've got nothing to add here.' <sup>116</sup>

809 *You self-...*

810 I excluded myself from the project, yes<sup>117</sup>.

811 *But, can you do that here? (...)*

812 I don't think so, I don't think you can, but I can tell someone I don't feel capable of  
 813 going through with something, and even more so when there are two very good senior

<sup>113</sup> 7 rhetoric

<sup>114</sup> 3.3.5 improvisation (example)

<sup>115</sup> 3.3.5 improvisation (example: the structure of the team wasn't designed on purpose ... the final output was completely different)

<sup>116</sup> 3.3.6 (non) completeness & 3.3.2 discretionality & 4.3.4 contextual knowledge: it is allowed to disconnect yourself from a project (?)

3 practice: function (manager): "quitar marrones al senior manager"

<sup>117</sup> 4.3.4 contextual knowledge: it is allowed to disconnect yourself from a project (?)

814 consultants on the case<sup>118</sup>. One has now been made a manager, and the other will be  
 815 made a manager next year, well (...) my time dedicating my efforts to other things, in  
 816 other words, I'm not good at this one and I have nothing to give you here, and you  
 817 have a team. I excluded myself, I excluded myself. After the last meeting up there, I  
 818 could see where it was going, they set up the Excel sheet, I thought I'd contributed  
 819 everything I could... because I also have ideas on how to create loyalty and I can  
 820 contribute there, but I saw that my work was completely finished. It was the last time I  
 821 did anything. I've seen the Excel sheet, but I haven't tried it out, nor did I go to the  
 822 presentation to the client or anything, I excluded myself completely<sup>119</sup>.

823 *And another thing I remember Mr.J commenting was when, in the second meeting, he*  
 824 *said, first of all, 'but, you have to say something, you have to say that you're there, go*  
 825 *where Ismael is and just tell him, ask him..., I mean' he even gave you the questions*  
 826 *you had to ask, 'that he likes Cash & Carry a lot.'*

827 We didn't do it.

828 *But what was that? Or what's this? Or, why does he say those things to you?*

829 because, some clients, when they pay you, they want to see you there. They want to see  
 830 that you spend time in front of the computer thinking about their problems, some of  
 831 them want you (next...) another project in two hours, and he made me stay there, they  
 832 want to enter there.

833 In my opinion, this client didn't... we won his trust, that above.... This client wants  
 834 results<sup>120</sup>.

835 *But you told Mr.J in that meeting.*

836 Well, yes, I told him.

837 *Then you simply didn't do it.*

838 We simply didn't do it.

839 *And does he know that?*

840 That I didn't do it?

841 Yes.

842 yes, of course, (...), because also in principle, what he wants is... he's not going to find  
 843 out if it was done or not, but(...) it wasn't done, and if he thinks about it coldly, with a  
 844 first client I understand that it needs doing. Today, we started with (Dol...) on the  
 845 Sarvane-Oxley case, four of us went, tomorrow there'll be two people there and there'll

<sup>118</sup> 4.3.4 contextual knowledge: it is allowed to disconnect yourself from a project (?) → noncanonical (3.2.2)

<sup>119</sup> 3.3.6 (non) completeness & 3.3.2 discretionality / judgement

<sup>120</sup> 3 practice: function: visibility with the client & win the client's trust

846 be two people until 30 June. There'll be no one in the office because it's not important,  
847 we're there, we're working. And we've been working for a year and we're auditors,  
848 give him results.

849 *What I'm interested in at this meeting, you had another matter, which was, for*  
850 *example, when he said, 'no, no because you have to... because I like...'; he said, 'you*  
851 *know I'm one-hundred percent quality from the start,' and then you told him..., you*  
852 *started laughing, you said, 'I'm laughing because I know a manager who has the exact*  
853 *opposite opinion. He says, 'listen, at the beginning, don't build his expectations too*  
854 *high, then, on purpose, so that at the end, they're satisfied and they continue*  
855 *improving, in crescendo,' and he said, 'well, not me, you know what I'm like'<sup>121</sup>. What*  
856 *is it?*

857 It hasn't been possible on this project, or it has been possible, or it's been done without  
858 realizing that the client hasn't presented a document, nor has he seen a tool for one and  
859 a half months, of the three months, they've seen nothing, they've only seen the end.  
860 And if you can cope with the pressure, the bloke's thinking: 'what are they doing?  
861 They do nothing here, what a mess, what are they doing?' And then you discover the  
862 Excel and it's like, Bloody Hell! I like this work, I'm not saying it's what they should be  
863 doing, or that it isn't, but I think what's important is the final objective, and you can  
864 waste a lot of energy on a consultancy project, there are very few clients that are  
865 familiar with different (levels...) of the 90, 100 or 100 quality. But what they all see is  
866 that the first delivery is a 110. they know that's the minimum they're going to get and  
867 from then on, it's going to get better.<sup>122</sup> And if they see a 90, they work out that it's  
868 related to 100 and so they're only going to demand a little bit more. And if you devote  
869 a full month to a consultancy project you're going to improve it, you're going to think  
870 of more things, more ideas, more information, and you have to know where to put  
871 the... where to break that (...), 'look, that's there, (...) or I go so far because I can't give  
872 you any more.'

873 So, he wants quality from the very beginning, fine by me, but he said that in the first  
874 project which (...) with him, and with tongues hanging out<sup>123</sup>, but all the project, four  
875 months, because in each delivery he'll want more information and more this and more  
876 that. It might be true that in your first delivery, in your first meeting, it has to be strong,  
877 but there's no problem if the client doesn't ask you for it.

878 *You've seen that thanks to your experience, I suppose.*

879 Why would you want to complicate things..., if it's the sort of person that likes to mark  
880 out your route, then have a meeting with him. And if not, come out worried, in the  
881 end, get the final result and... as long as you know that you're doing it in a more or  
882 less controlled way, of course.

---

<sup>121</sup> Example: 4.3.5 k-who and 3.3.2 discretionality

<sup>122</sup> 4.3.3 contextual (about the consultancy sector)

<sup>123</sup> 3.3.4 time exerts pressure



883 *One question: Imagine, what would you recommend someone who's just started at*  
884 *AKUA?*

885 To leave.

886 *To leave? You'd recommend that? Imagine someone says, 'I want to stay here, I want*  
887 *to get on in this organization.'*

888 It depends on the level they start at, if they start as a scholarship worker or if they start  
889 (...) or as manager.

890 *Are there things in common or is there absolutely nothing that can...?*

891 The positions are different, to a (beginner...), I'd say, 'learn lots, change manager as  
892 much as you can, change project as often as you can, work as hard as you can, you'll  
893 learn lots, and in three years' time, decide whether or not you want to carry on with  
894 this type of life or if you've received enough training to leave<sup>124</sup>». If a manager comes  
895 in or Cesar, who started not long back, what would you say? I'd say, 'this is not as nice  
896 as you think, an organization of people, managed by people is based on -philiias and -  
897 phobias, and you have to have vision, people have to know who you are, they have to  
898 speak well about you (...), that would be your objective to survive in this organization,  
899 whether you're good or bad, or rather, whether you sell more or less.' That's what it  
900 would be, we depend on people and it's very difficult to gauge a person's results, and  
901 this is very common: 'I like this person, I don't like this person, this is good and this is  
902 bad'<sup>125</sup>.

903 *-philiias and -phobias, do you mean this: 'I like this person, I don't like this person'?*

904 Or, this person fits or with this one, I was once on a project; there are consultants that  
905 have been on the verge of losing their job last year, and they called me the other day,  
906 'we don't like this', this year, I don't know, and they evaluate it with a 2, 1 is the  
907 maximum, and 2 is incredible. It's the same bloke. What was the problem? Well, in the  
908 previous job, they had a colleague with a manager, he didn't mark it well. he gave that  
909 image, he entered an evaluation committee and the bloke was (...).

910 A bloke with a problem, he had a companion and they've given him a minus 3 for one  
911 silly thing. And a bloke, in a manner of speaking, you keep the very good one or the  
912 very bad one and the rest get three. Well, if you end up with the very bad one... (...),  
913 you're never going to work with him again. I think it's one of those things which..., the  
914 board will tell him. Learn to move around well, that's a (...) very political, knowing  
915 who you're with<sup>126</sup>.

916 *And how have you realized this?*

---

<sup>124</sup> 3.3.1 diversity & 5 learning

<sup>125</sup> 1.1 organizations structure & 3.3.2 discretionality & 2.3 personality // 4.3.5 k-who , and visibility: 3 practice

<sup>126</sup> 4.3.3 contextual knowledge: to know how to move within the organization / 1.1 organization structure: politic organization and 4.3.5 K-who

917 In Madrid, since I came to Madrid<sup>127</sup>. By the type of..., me, for example, this year, I've  
 918 felt like a wildcard, sort of 'when there's a problem, D.A. is more (...) than those in the  
 919 middle», they've turned me into a jack of all trades<sup>128</sup>, but I've seen the progression of  
 920 my twelve colleagues who went (...) at the same time as me, and where some have got  
 921 to and where others are<sup>129</sup>, and some are high up and others are low down, some have  
 922 reached their sales targets and others haven't, and that's because people above them  
 923 have shared out the (portfolio...) and that's made their life easier. And then others who  
 924 haven't had a guardian angel and no matter how good they are – because in my  
 925 opinion they're all very good – haven't had a god year.<sup>130</sup> And what does it depend on?  
 926 It depends on the one above you, on the one above you giving you your bread and  
 927 butter, giving you a winning project, giving you the project and you making it a  
 928 success without any problems, and why does it give it to you and not to you? Because  
 929 he knows you and he doesn't know you<sup>131</sup>. Projects are often not given to the people  
 930 who could get them to work, but to a friend, someone I know and who I know is going  
 931 to make it a success.<sup>132</sup> Now, if I get the Sarvane-Oxley project even though I spend a  
 932 long time in this office, and I don't get people, first it was a problem and it's also been a  
 933 (...). 'This is dead easy and there's 40,000 euros for your portfolio.' Last year, I sold  
 934 two, plus two, four, plus two, three million pesetas before April, in April I got the  
 935 Sarvane-Oxley and in two weeks, we had sold 22 million pesetas that year. I've reached  
 936 my targets... I'm going on holiday with (...) for this year, it would be the minimum.

937 *Well, at least you will be able to live life a bit more relaxed, won't you? Half-way*  
 938 *through the year.*

939 They follow no logic, they follow no logic.

940 *One question: Do you think it's important in this organization to read between the*  
 941 *lines?*

942 Yes, yes, for the same reason I told you about the political stuff, about how you get  
 943 around in the organization is very, very important<sup>133</sup>. But you have to try not to get into  
 944 any problems with what's happening and...

945 *You mean eat it yourself in this sense, don't you?*

946 And when you see that the organization is not satisfying your expectations, because it's  
 947 a very, very political organization, in other words, by political, I mean that it works on  
 948 personal impulse, 'this is like this, I don't know about this, I don't know about that,'  
 949 (...) and you have to try to find your personal profit, it's a selfish option, very selfish,

<sup>127</sup> 1.1 organization structure: the headquarter is different to branch offices

<sup>128</sup> (?): "I am a for-all-boy" / "un chico para todo"

<sup>129</sup> 5 learning: 5.1.5 others' experience

<sup>130</sup> 4.3.3 contextual knowledge: having a benefactor is important

<sup>131</sup> 4.3.5 k-who

<sup>132</sup> 1.1 organization structure: projects assignment & 4.3.5 k-who ("friends")

<sup>133</sup> 4.3.3 contextual knowledge: to know how to move within the organization / 1.1 organization structure: politic organization

950 and they think that by looking for the maximum, it becomes... how would that be? I've  
951 forgotten the maths; maximizing the individual objective...

952 You maximize the..., in other words, there is a type of synergy, saying, 'if each one gets  
953 the maximum, we all get the maximum<sup>134</sup>»'.

954 And it's completely (false...). I would remove the personal objectives and I'd speak  
955 only about the group objectives, in other words. 'everyone, from the manager up in the  
956 year when you have to sell 22 million euros, and it doesn't matter who allocates them,  
957 who writes it down as theirs, and it's not evaluated by objectives, and not (...)'.  
958 *And what do you think about reading between the lines? I say, do you read between*  
959 *the lines? And you say, 'yes, we read between the lines.' What does that mean? What*  
960 *does this involve for the work?*

961 But, how do you apply the read-between-the-lines idea?

962 *I don't know, that's why I'm asking you. Where do you apply it here?*

963 Because we can read between the lines when there are organization changes or how the  
964 different responsibilities are assigned within the organization, or the developments<sup>135</sup>,  
965 in the case of the senior, the one who reads between the lines is (...) Valencia, all senior  
966 managers and one manager, and they've stayed in Valencia. They made me manager  
967 last year and I had to go to Madrid. (...)

968 *But, is there no one from Valencia who's higher up?*

969 Carlos (...): But last year, when they made me manager, (I haven't gone in...) well, you  
970 read between the lines. OK, well this is slamming the table and saying, 'no, I'm in  
971 charge here and this is like this.' But, above all, reading more between the lines is  
972 knowing (...) and you embody at Spanish level. We don't read between the lines when  
973 they speak of AKUA strategy at world level or about how we apply our mandatory  
974 strategy; each country does what they want<sup>136</sup>. And, above all, how it's shared out,  
975 who's whose champion, who's the expert<sup>137</sup>, who (...) companies and now we see  
976 who's lending more support, who's being left to one side. There was a person  
977 responsible for the automobile industry and one was under, and at the moment,  
978 they're like that. Who's out of favour and who's higher up. Yes there is..., under who I  
979 have to put myself if I want them to push me upwards or who I have to move away  
980 from<sup>138</sup>...

981 *And do you think the rules of the game are clearly defined?*

<sup>134</sup> 1.1 organization structure: political organization looking from individual objectives

<sup>135</sup> 4.3.3 contextual knowledge: reading between lines : e.g. promotions, organizations changes (1.1 organization structure)

<sup>136</sup> 3.3.2 discretionality / judgement // AKUA worldwide vs. AKUA Spain

<sup>137</sup> 4.3.3 contextual knowledge: reading between lines : e.g. promotions, organizations changes (1.1 organization structure)

<sup>138</sup> 4.3.3 contextual knowledge: reading between lines : e.g. promotions, organizations changes (1.1 organization structure) and 1.3 hierarchy & 4.3.5 k-who : who should I approach to ...

982 No, not at all..., in other words, they are defined in theory, they're very defined.  
 983 Today, they've sent me my performance report and it's...

984 *That's the thing about the (...) and the threes and twos.*

985 On the one hand and how it affects my variable, my career objectives at sales level,  
 986 capital management, human management, contributions to the firm, everything  
 987 measured to the very last detail, with decimal places and everything. For me it's  
 988 obvious that (...) of the variable is..., and then they look for how to transmit  
 989 information about how to do. (...) and they're left doubting. I mean, for the first time, I,  
 990 which means..., and the same with the developments or with who has more –philia  
 991 and less –phobia, I have been at three and they've put me up seven, and there have  
 992 been people on two, and they've put them up (...) per cent. Why? It makes no sense.  
 993 And there have been people who had a three and they've not put them up at all, zero.  
 994 So, the rules aren't clear, why do I get a seven, if I'm a three? If that (...) evaluate their  
 995 performance, well you'll have to (...) everything, no? But I know that there are people  
 996 that have had better scores and have been put up by a lower percentage. They're clear,  
 997 but there is a lot of discretion at work<sup>139</sup>.

998 *How has your role changed from what you did, do you get more pay, at least,*  
 999 *because...?*

1000 I get more...

1001 *No...*

1002 I think that you notice the change in the manager in the second year. They'd warned  
 1003 me about it, but I never imagined it would be like it is, but it's difficult. And now I'm  
 1004 (...).

1005 *And so, what's the difference between a first-year manager and a second-year*  
 1006 *manager?*

1007 The second-year manager has projects in his portfolio, he can move resources, he can  
 1008 have more time to act on a commercial level, he starts becoming more well-known,  
 1009 they consider him from above so that he does information-gathering, and in the end  
 1010 it's a snowball effect, there are more proposals, there are more possibilities of getting  
 1011 projects, etc. And the first-year manager is a resource, the first-year manager (...)   
 1012 consultant, for this project. For me, the difference is very small, here we have to do  
 1013 more administrative things, they've given me a secretary and they pay me a little more,  
 1014 but, I've actually done a lot of consultancy work this year, I've been doing work, not  
 1015 supervising or managing (...).

1016 *I have three questions left...*

1017 (...)

---

<sup>139</sup> Rules of the game: they are formalized (4.2.1 and 4.1.2) but 3.3.2 discretionality/judgement  
 Example(1108-1119)

1018 *No, no, but I feel a bit bad about it, but, if you have to go for dinner...*

1019 *No.*

1020 *In your opinion, what is an expert?*

1021 Well, an expert is...

1022 (Feature 03 ends at minute 43.30).

1023 ...not only a person who knows a lot about a particular subject, but one who also  
 1024 knows how to transmit the knowledge very clearly, making the rest understand, that  
 1025 would be an expert<sup>140</sup>.

1026 *For example, you're in here, how are experts located? Or how do you know who an*  
 1027 *expert is? Because here, one word you hear is 'expertise', in other words...*

1028 Well, experts are located based on experience, in other words, in a bit I'm going to be  
 1029 an expert in Sarvane-Oxley because (...) (...), during your experience in the projects  
 1030 you do: 'I've implanted (soft...)'is this an expert in (soft...)? No. Mr.J is an expert in  
 1031 loyalty matters and he's been doing it for ten years, all his life; I'm an expert in the car  
 1032 industry because I worked for six years in a car company and three years in the  
 1033 company and I'm still learning, but we misuse the word 'expert', here we use the word  
 1034 to describe people that have done two or three similar projects and then we call them  
 1035 'experts'. I don't think they are<sup>141</sup>.

1036 *I'm form outside, how would I recognize an expert?*

1037 Well, if they call him very often for certain proposals, information-gathering, if they  
 1038 send him to do an interview, a presentation on a subject in particular, they say, 'you're  
 1039 an expert in...', that subject in particular. This is how you recognize them.

1040 *In your opinion, what's learning?*

1041 Good grief, it's (...) to the very end.

1042 (...)

1043 What is learning? Learning was my first two years at my first company, and working  
 1044 at AKUA. Increasing your knowledge, either through own experience on specific  
 1045 projects, through exchanging opinions with other colleagues or through self-study. For  
 1046 me, learning is increasing your knowledge in various fields. <sup>142</sup>I think we learn here, in  
 1047 consultancy, you learn lots, you learn in very different fields, from the sector  
 1048 techniques, from (...) national, in other words, you see me three and a half years ago

<sup>140</sup> (?) Meaning: expert

<sup>141</sup> (?) Formal expert vs. Real expert : the one who participates in a pair of projects vs. The one who has worked in that field for a long time

<sup>142</sup> (?) meaning: Learning= accumulation of knowledge / 5 learning: 5.2.1 in action; 5.1.3.1 interaction colleagues, 5.1.8 reading/studying

1049 and now I'm much more professional, I would never have been able to be a trainer in  
 1050 my last company, nor would I have been able to learn from Sarvane-Oxley consultancy  
 1051 is a very good school of learning.<sup>143</sup>

1052 *But, what do you learn? Because (... consultancy.*

1053 You learn to survive<sup>144</sup>. No, no. You learn to solve the clients' problems, to find  
 1054 solutions for the problems<sup>145</sup>; you learn to sell what you sell in practice<sup>146</sup>, you learn to  
 1055 manage teams<sup>147</sup>, because being here, you can see the mistakes you make and you can  
 1056 learn; you learn a lot because you are continuously experimenting<sup>148</sup>, it's a laboratory,  
 1057 in a matter of speaking, a consultancy<sup>149</sup>. Whereas in other works, in other words, if I  
 1058 refer to my experience in my other job, the same people are not increasing their  
 1059 knowledge (...), you learn little from them, you learn the first year, the second year, the  
 1060 sector is the same, your clients are the same, your type of work is the same, you aren't  
 1061 making contacts and that's what consulting gives you<sup>150</sup>.

1062 (...)

1063 *Earlier, you referred to self-study. What did you refer to as self-study?*

1064 With self-study, I referred to the idea that to solve certain problems, you need to  
 1065 dedicate time, read lots. And in other jobs, you don't get time for reading. Here, you  
 1066 can read no problem<sup>151</sup>. I know more about the car industry than when I left the other  
 1067 company thanks to what I've read from the information AKUA has, besides the people  
 1068 I've interviewed, with people from the sector, an I've learned lots<sup>152</sup>. But, in the other  
 1069 company, 'I'm reading how to...', 'you get on with your work, you buy this and don't  
 1070 spend too much on transport...'. It's the self-study subject, I think this is what  
 1071 consultancy lets you do.

1072 *Well, I have no more questions. Have you got any to ask me?*

1073 Well, (...) (*Feature 04 ends at minute 6.48*).

---

<sup>143</sup> (?) metaphor

<sup>144</sup> 5 learning: 4.3.3 contextual knowledge

<sup>145</sup> 5 learning: 4 knowledge : problem-solving

<sup>146</sup> 5 learning: 4 knowledge : how to sell

<sup>147</sup> 5 learning: 4 knowledge : team management

<sup>148</sup> 5 learning: 5.1.2 try and error

<sup>149</sup> (?) metaphor: the consultancy firm is a laboratory

<sup>150</sup> the consultancy firm & 3.3.1 diversity

<sup>151</sup> 5.1.8 reading/studying

<sup>152</sup> 5.1.3.3 interaction clients & 4.3.1.6 industrial sector knowledge

# APPENDIX 11 EXAMPLE OF ANALYSIS 1

	1. Organization				2. Indiv.		3. Activity				4. K. Forms				5. K. Content			6. K. Dynamics											
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1 Objective			3.2 Mode		4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	5.3	6.1 Mode			6.2 Type (how)			6.3 Learning Situation				
							3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.2.1	3.2.2								6.1.1	6.1.2	6.1.3	6.2.1	6.2.2	6.2.3	6.3.1	6.3.2	6.3.3	6.3.4	6.3.5
J. Using personal names					*				*		*	*	*	*	*			*								*			
K. Chiquitar a true CP*	*	*							*	(response capacity)	*			*	*														
L. Chiquitar a relación anterior con organización		*	(link-bd)						*		*			*															
M. Explicación Cta (*no es crucial datos)	Cult	ture				*	*							*											*	(datos compar.)	*		
N. Párrafo de comentario						*			*					*	(cloud)														
O. El Meme	*					*			*	(capite alarmas)	*	*	*	*	*			*								*		*	*
P. Laveo lengua CP*		*							*		*	*	*	*	*													*	*
Q. Lactura CP (*no es lo más importante)		*				*			*		*	*	*	*	*														*
R. Introducirlo BD						*			*		*	*	*	*	*														*
S. a Mostrar lo que escribe						*			*		*	*	*	*	*														*
T. b. Hablar en sus alas					*				*		*	*	*	*	*			*							*	*	*	*	*
U. Segunda "Pronunciación"	*					*			*	(ajuga / disocian al)	*	*	*	*	*										*	*	*	*	*
V. E. asire errada: laboral						*			*		*	*	*	*	*			*							*	*	*	*	*

Tabla-codificación Nuria-v2-ordenada

	1. Organization				2. Indiv.		3. Activity				4. K. Forms				5. K. Content		6. K. Dynamics																			
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1 Objective		3.2 Mode		4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	6.1 Mode			6.2 Type (how)			6.3 Learning Situation													
							3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.2.1							3.2.2	6.1.1	6.1.2	6.1.3	6.2.1	6.2.2	6.2.3	6.3.1	6.3.2	6.3.3	6.3.4	6.3.5								
16. E. auto (organiz?)																	*		*		*	*														
17. Experiencia (indiv)																																				
19. Exp. Manual (organiz)																																				
20. Exp. Inform (organiz)																																				
21. Amp. Organiz (organiz)																																				
22. Habil. organiz? (indiv)																																				
23. Experiencia Profesional (organiz)																																				
4. Experiencia Organiz (organiz)																																				
4.2 de + reciente a menos																																				
4.3 observaciones iniciales																																				
4.4 de + reciente a menos (lista final)																																				
22.3 preguntas concretas del asunto de L. organiz																																				
18. Organiz																																				

<sup>1</sup> Juzga/ discrimina dependiendo de la relevancia con el puesto → dif. preguntas  
<sup>2</sup> DE (how) determines the order of what to ask  
<sup>3</sup> Efficiency, public organization → we cannot lose time

Tabla-codificación Naria-v2-ordenada

	1. Organization				2. Indiv.		3. Activity				4. K. Forms				5. K. Content		6. K. Dynamics																			
	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	3.1 Objective		3.2 Mode		4.1	4.2	4.3	4.4	5.1	5.2	6.1 Mode			6.2 Type (how)			6.3 Learning Situation													
							3.1.1	3.1.2	3.1.3	3.2.1							3.2.2	6.1.1	6.1.2	6.1.3	6.2.1	6.2.2	6.2.3	6.3.1	6.3.2	6.3.3	6.3.4	6.3.5								
10P																																				
1. Experiencia (organiz)																																				
26. Organización Experiencia?																																				
23. (organiz?)																																				
16. Experiencia Organiz																																				
20. La lista																																				
21a. Análisis																																				
20b. Clasificación resultados																																				
23. Relación con otros grupos (B)?																																				
31. Organismo																																				
23. Experiencia Organiz																																				
17. Exp. Experiencia?																																				
12. Aprendizaje de																																				

<sup>1</sup> Reaffirms through the analysis of results → follow-up after the interview  
<sup>2</sup> Crucial: remembering → make easier the selection process  
<sup>3</sup> Forces results: they know how Mercadona hires and the selection process (what they prioritize)

Tabla-codificación Naria-v2-ordenada



## APPENDIX 12 EXAMPLE OF ANALYSIS 2

---

CASE STUDY: [REDACTED]

### ANÁLISIS

---

#### 1 ORGANIZATION

- 1.1 Organization Structure
- 1.2 Division of Labor
- 1.3 Hierarchy
- 1.4 Others

##### [REDACTED] (senior manager)

39 Y dentro de la parte de asesoría de negocios digamos que hay diferentes  
 40 soluciones que se le dan al cliente; hay una parte que es más auditar con

I. 47:

Pues digamos que un *senior manager* es un gerente más experimentado y que alcanzó un nivel de *expertise técnico*<sup>1</sup> que le permite incluso llevar unos trabajos casi como un *area leader*<sup>2</sup>, que se llama, al nivel de socio, que es la persona que firma; dependiendo de la antigüedad de ese *senior manager* pues

I.59:

Entonces, tengo trabajos yo en mi cartera, y yo tengo otro gerente digamos, y que yo los superviso con jefes de equipo, jefes de equipo que además tengo la suerte que son casi gerentes<sup>3</sup>, y otros, como este caso de P. [REDACTED], que bueno, lo lleva él y yo, y lo cubrimos un poco mi participación en este proyecto.

I.95:

siempre ha sido un trabajo en equipo, donde está un gerente, un jefe de equipo, un asistente A, un auditor A, un *senior*, un *semisenior*<sup>4</sup>, lo que yo hacia

I.115:

redacta muy bien, me corrige mucho las redacciones<sup>5</sup>, a veces te encuentras con gente que no está técnicamente preparada, pero tiene este puesto<sup>6</sup> y

I. 126:

Entonces, ¿qué pasa? Que cada vez más se ha tendido a la especialización, para que termines de especializarte en temas de radio, televisión, pues

<sup>1</sup> 4.3.1 k-what / technical knowledge (4.3.1.5 concepts/methodology)

<sup>2</sup> 1.1 organization structure

<sup>3</sup> 1.3 / 1.1 : the organization structure is very hierarchical and affects the composition of the project team

<sup>4</sup> 1.1 organization structure

<sup>5</sup> 5.1.3 learning by interaction & 3.3.2 discretionality to learn what you consider it is more interesting

<sup>6</sup> 1.1 organization structure: hierarchy (1.3) is not linked with knowledge (4)

es muy importante moverse allí para que cuando te hablen del intercambio (publicidad...) intercambio, sepas de qué va, cómo se trata. Digamos que en la época en la que yo estuve, se estaba empezando a hacer los sectores<sup>7</sup>. Fue cuando surge lo del sector público, y es lo que a mí también me atrae un poco

I. 140:

muy pendiente de todo<sup>8</sup>, que a veces no tienes tiempo; a uno le gustaría poder tener más tiempo siempre para estudiar, para leer y cosas. Que fijate, esto en la parte de fiscal y legal si que tienen un porcentaje de gamas de (cargabilidad...) –eso lo comenté yo muchas veces en las reuniones– no te exigen carques cien por cien a los clientes, sino un 50%, porque se entiende que tienes que estudiar, se entiende que tienes que estar al día. A veces nos olvidamos un poco decir esto y yo creo que aunque sea consultoría, o en el área que sea, necesitas estudiar, necesitas leer muchísimo, porque si no, vas al cliente, a la Administración pública que están continuamente saliendo temas y la investigación<sup>9</sup>, «¡Si acaba de salir la Ley de subvenciones!», «¡Ah! Tal». O sea que no vale trabajar solo, sino que requiere un poco de esfuerzo en estar al día de las cosas nuevas que van saliendo.

I. 188:

yo tampoco sé, pues vamos a consultarlo». Hay departamento técnico en auditoría, donde tu transmites «mira, es que tengo este caso», y entre todos, con el expertise de todos.... «pues yo creo que la mejor forma es tratarlo así o tratarlo así»<sup>10</sup>.

I. 259:

área de infraestructura, en el área de personal; entonces, desmenuzando cada gran área y también utilizando expertise de gente sanitaria, digamos, de los que están en el sector de salud, por ejemplo, los que habían hecho auditorías en hospitales públicos<sup>11</sup>, también conocían un poco esa parte, a lo mejor la parte económica, pues fuimos un poco perfilando aquellos aspectos que había que tener en cuenta a la hora de hacer ese traspaso, que luego al final nunca

I. 279:

pero que aprendes, formas un equipo con la gente que tiene menos experiencia, pero cada uno aporta lo suyo, porque el consultor que digamos hace el trabajo, que tiene a lo mejor menos experiencia en auditoría que yo, pero está buscando información y puede dar con la clave de algo importante para el cliente. Entonces cada uno pone algo en el informe de su experiencia<sup>12</sup>.

<sup>7</sup> 1.1 organization structure

<sup>8</sup> 3.3.7 first : new projects with new legal frameworks

<sup>9</sup> 1.1 organization structure: studying (5.1.8 ) is not considered part of the work. However studying (5.1.8) is crucial for consulting (for exception: legal & tax division)

<sup>10</sup> In case of 5.2.3 deviant situation there is a technical department (1.1 organization structure)

→ 4.1.2.2 distributed cognition

<sup>11</sup> 5.1.3.1 interaction colleagues & 1.1 organization structure : identify experts within the organizations taking into account the different divisions

<sup>12</sup> 1.1 organization structure: composition of team members with people from different background → 3.3.1 diversity → → collective task

**Interviewee (senior manager)**

I. 53:

Por eso es muy importante el equipo que tienes abajo. Por la experiencia que tengo yo y por la categoría que tengo yo ahora, yo ahora mismo soy *senior manager* dentro de la organización. Entonces, yo tengo que estar enfocado hacia proyectos relevantes y grandes<sup>46</sup>, entonces en los proyectos relevantes y

I. 62:

Y después, una vez transmitido eso y que lo hagan, un grado de supervisión para verificar que se está haciendo conforme a lo que yo quiero<sup>47</sup>. Yo no puedo hacerlo, porque si pudiera hacerlo yo ahora mismo puedo gestionar a la vez, o tengo pues cuatro o cinco proyectos, no me puedo dividir en cuatro o cinco<sup>48</sup>. Con lo cual necesito tener gente debajo que sepa lo que va a hacer<sup>49</sup>.

I. 231:

A nivel de gerente es cuando tú ya empiezas a hacer tus pinitos de contacto con el cliente, en cuanto a gestión comercial. Hasta entonces no se supone en tu rol que lo tengas que hacer.<sup>50</sup> Eso no significa que igual algún alumno aventajado lo haga, pero eso es a partir de gerente. Lo que pasa es que el gerente, en teoría, su rol es de gestor de proyectos grandes y actividad comercial y gestión de su propio proyecto actuando como responsable en proyectos más pequeños, más pequeños, te estoy hablando, que pueden ser entre cinco, siete millones de pesetas, hasta diez. En un proyecto más grande, a no ser que sea un gerente ya maduro, no se le suele dar<sup>51</sup>.

I. 300:

Ahí, no es solo de hablar, sino que lo que le estés proponiendo es lo que él busca, y sobre todo la firma es lo que..., o sea, si yo voy como *Novate* (...) a venderle, ni me abre la puerta, si yo voy como *Novate* le dará seguridad. O sea que eso es un activo importante<sup>52</sup>. Y si luego, aparte, lo

I. 241:

Yo aprendí, yo tuve suerte, porque aquí en Valencia estaba *Galindo*, sé que ahora mismo es el líder de la división, pues yo aprendí de la mano de él. Entonces iba a ver a los clientes en Valencia, cuando al principio teníamos oficina local, y él me iba dejando poco a poco y va soltándote<sup>53</sup>. Y al final es

<sup>46</sup> 1.3 hierarchy & type of projects : 1.1 organization structure ?

<sup>47</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.1 supervisor & 3.3.2 discretionality: the conformity criteria is individual

<sup>48</sup> 3.3 practice characteristics: overlapping projects & 1.1 organization structure

<sup>49</sup> 3 practice: function (juniors / consultants): to give tranquility to the senior manager → trust is needed

<sup>50</sup> 1.2 division of labor & 1.3 hierarchy → 1.1 organization structure ?

<sup>51</sup> 1.3 hierarchy & types of projects (3.3 characteristics of practice / 1.1 organization structure ?)

<sup>52</sup> 3 practice: function: convince the customer → brand image = corporate asset (1 organization)

<sup>53</sup> 5 learning: 5.1.1 observation (superiors) + 5.2.1 intuition

"I was lucky" → because he had a "powerful" superior (1.1 organization structure / 4.3.3 contextual knowledge ?)



## APPENDIX 13 EXAMPLE OF ANALYSIS 3

██████████ CASE STUDY: ██████████ analysis III-PRACTICE

---

**CASE STUDY: ██████████**

**ANÁLISIS**

---

### 3 PRACTICE

3.1 Purpose (activity)

3.2 Mode:

3.2.1 Canonical

3.2.2 Noncanonical

3.3 Characteristics

3.3.1 Diversity

3.3.2 Discretionality / judgement

3.3.3 Customization / coproduction

3.3.4 Time exerts pressure

3.3.5 Improvisation

3.3.6 Completeness

3.3.7 First/ without reference

### 3.1 Purpose (activity)

#### SENIOR MANAGER

##### • **3.1.1**

I. 50

persona que firma; dependiendo de la antigüedad de ese senior manager pues puede estar muy metido en trabajo del día a día, de producción que se dice, o más hace actividad comercial. Digamos que existe una actividad mixta, de hacer desarrollo comercial, vender productos, presentaciones que les lleve otro gerente en su cartera, digamos lo gestiona otro gerente, entonces yo lo supervisaría y haría un poco un control de calidad, como una persona como más responsable para, digamos, una parte enriquecerte tú personalmente desarrollando otras capacidades, y también liberar al director que descansa su confianza en que ese trabajo técnicamente lo vas a tener tú controlado<sup>1</sup>.

I. 68

Luego, depende del trabajo, aquí tengo (lucras...) más o menos, y depende de las épocas; hay épocas que digamos hago un filtro de control de todos los informes que se emiten, de qué se está poniendo en el informe, es un control de calidad, tienes muchas labores administrativas<sup>2</sup> de todo el trabajo en curso, no sé si te han hablado del WIP –*el work in progress*–, entonces, digamos que tienes que controlar las horas previstas para este proyecto, los gastos previstos, y son exámenes de cómo van imputándose. Entonces, tienes que valorar este trabajo en curso, tu puedes decir que lo has vendido a diez millones de pesetas, pero luego en lugar de mil horas, necesitas dos mil, Entonces tú tienes que ir viendo: me voy a desviar, no me voy a desviar.<sup>3</sup> Entonces hay que controlar mucho, la gestión importante es gestionar el trabajo en curso, que se facture, que se cobre, que no haya desviaciones importantes. Claro, cuando más experiencia tienes, más te cuesta ajustar, cuidar los imprevistos, gastos que no tenías contemplados, de algún tema con el cliente. Pero se hacen muchos temas de estos, temas administrativos, de gestión, de acción con el cliente, de reuniones, o (...), aparte de transmitir y solucionar las dudas que en el día a día se van desarrollando. Que la gente al final te lo vuelca todo a ti «oye, ¿qué pasa con esto?»

I. 100

área económica o de las tareas que se vayan añadiendo. Siempre habla alguien que te corrige los informes, que te enseña, que te explica lo que tienes que hacer, y es superimportante, además, que entiendas perfectamente lo que hay que hacer desde el principio. Siempre había unas reuniones con un

<sup>1</sup> 3 practice: functions (senior manager): commercial activity –selling products, presentations- supervising, quality control and to “free” the director (to win the superior’s trust)

<sup>2</sup> 3 practice: functions (senior manager): administrative tasks

<sup>3</sup> 3 practice: functions (senior manager): administrative tasks: planning of hours → anticipate the workload // 3.3.5 improvisation ?

- **1.42**

1.42

¿En qué consiste mi trabajo? Mi trabajo consiste, o sea, hay dos labores fundamentales, una es la comercial y otra es la de gestión de proyectos<sup>21</sup>. Lo que pasa es que cada vez, conforme vas escalando más, destinas más tiempo a la labor comercial y menos a la gestión de proyectos. Aunque tienes que supervisar que todo vaya bien. Lo que pasa es que todo lo que es la gestión de proyectos y el trabajo de (...) lo tienen que hacer otros, porque si yo ahora tengo que destinar el cincuenta o el sesenta por ciento de mi tiempo a hacer labor comercial, labor comercial y gestionar los proyectos, in situ no se puede, o una cosa u otra, entonces lo que es importante para mi es cuando tengo un proyecto relevante, tener un (director / senior...) abajo que yo sepa y que seguro me va a sacar las castañas del fuego, porque si no, me muero.

**Por eso es muy importante el equipo que tienes abajo. Por la experiencia que tengo yo y por la categoría que tengo yo ahora, yo ahora mismo soy senior manager dentro de la organización. Entonces, yo tengo que estar enfocado**

1.57

grandes se necesita tener gente (...), se necesita tener gente debajo en la que yo, teniendo la visión global de lo que quiere el proyecto, porque antes lo he vendido yo y he escuchado al cliente<sup>22</sup> y sé lo que quiere, y tengo bastante background para plantear el proyecto, que yo transmita eso y que ellos lo hagan.<sup>23</sup>

Y después, una vez transmitido eso y que lo hagan, un grado de supervisión para verificar que se está haciendo conforme a lo que yo quiero<sup>24</sup>. Yo no puedo hacerlo, porque si pudiera hacerlo yo ahora mismo puedo gestionar a la vez, o tengo pues cuatro o cinco proyectos, no me puedo dividir en cuatro o cinco<sup>25</sup>. Con lo cual necesito tener gente debajo que sepa lo que va a hacer<sup>26</sup>.

1.71

<sup>21</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a) commercial activity ; b) project management: b.1 supervisor (line 46) + b.2 to choose team members who you have trust on (lines 51-52, 53)

<sup>22</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): a) commercial activity: a.1 listen to the customer + a.2 to know what the customer wants (customer expectations)

<sup>23</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.3 to transmit the global vision and the framework to the team

<sup>24</sup> 3 PRACTICE: Function (senior manager): b) project management: b.1 supervisor & 3.3.2 discretionality: the conformity criteria is individual

<sup>25</sup> 3.3 practice characteristics: overlapping projects & 1.1 organization structure

<sup>26</sup> 3 practice: function (juniors / consultants): to give tranquility to the senior manager → trust is needed

estos y tu haces esto otro». Porque si le digo a Amparo, «dile al otro lo que tiene que hacer», dirá «pero qué coño me tienes tú que decir a mí, si tu eres de mi mismo nivel», no lo va a aceptar, pues en este caso yo lo digo<sup>63</sup>. Pero si es

---

**(Gerente 1r año)**

I. 61:

Como consultor base tres años, como consultor senior... –lo normal–, como consultor senior cuatro años, como gerente tres años, como senior manager no lo sé, creo que son cuatro años, y luego va arriba... (...)»<sup>64</sup> que sea así. Es lo normal. Luego ya cada uno promociona o no promociona. O sea, está el tiempo establecido o puede estar..., o más también puede estar, en lugar de tres, estar cuatro años. (...).

I. 77:

los proyectos, (...) pagar los proyectos, o sea las facturas. Luego también gestionar el equipo de trabajo<sup>65</sup>; tú para cada proyecto tienes que asignar un equipo de trabajo y tienes que, más o menos, hacer una distribución, también por tanto con los pocos recursos que tenemos o que disponemos, porque hay muy poca gente<sup>66</sup>..../...

**(I. 86) ¿Y no se puede contratar a más gente?**

Pues de hecho no lo sé, se podrá, pero hasta ahora no lo han hecho.

**Y entonces, ¿cómo hacéis un equipo de trabajo? Según...**

Claro, nosotros contamos con que tenemos a lo mejor tres consultores senior y luego la gente de abajo consultores o becarios. Más que nada también hay una persona que se encarga del retén, que el retén es la gestión de todos los recursos que tiene la... bueno, el GRMS que tiene la firma<sup>67</sup>, entonces tú, (...), a Miguel, le preguntas qué gente hay disponible para un determinado tiempo, que es cuando te (...) a ti el trabajo, y si hay gente, pues vas cogiendo personal, y si no hay, pues lo tendrás que hacer con... hombre, ahí podemos coger gente de auditoría, lo que pasa es que es muy complicado, porque auditoría también tiene una época muy fuerte y no hay tampoco disponible.

<sup>63</sup> 1.3 hierarchy: example of possible conflict

<sup>64</sup> 1.1 ORGANIZATION STRUCTURE + 1.3 HIERARCHY

<sup>65</sup> 3 PRACTICE: Functions: "team management"

<sup>66</sup> 3 PRACTICE: Functions: "team management": assignment of people, distribute → team = resources & 1.1 organization structure

<sup>67</sup> 1 ORGANIZATION – 1.1 ORGANIZATION STRUCTURE: There is a pool of workers to be assigned according to the needs.