

ROLES Y COMPETENCIAS DEL CONSULTOR

Segundo taller PDRS
LIM, 07.06.09

(Basado en artículo: "ROLES AND COMPETENCES IN CONSULTING")

PDRS -GTZ

¿Qué es la consultoría?

- *Asesoría organizada en el proceso de toma de decisiones;* la ayuda del consultor está orientada a extender las competencias y conocimiento del cliente/contraparte.

- En una anécdota:

"Papá: ¿qué hace un consultor en una compañía? el papá piensa y al ver unos cuervos en una rama, viene la idea a su cabeza: toma una piedra y la lanza al árbol. Asustados, los cuervos vuelan... un momento después ya están de nuevo en el árbol, pero en diferentes lugares. Satisfecho, dice a su hijo: "esto es exactamente lo que el consultor hace!"... y luego explica:

¿Qué es la consultoría?

- ❑ El consultor clásico no sólo hace que huyan las aves, sino que también piensa qué ramas deben ser eliminadas y cuántas aves deben permitirse... desafortunadamente, las aves no siempre siguen las reglas
- ❑ El consultor de desarrollo se entrevista con los cuervos y les pregunta por sus ramas preferidas y después hace acuerdos para que todos estén en el lugar que les gusta y que además sean ventajosos para el árbol
- ❑ El consultor sistémico hace esfuerzos por ayudar a que los cuervos cambien su árbol; no tienen una visión de un "árbol óptimo", pero espera que los cuervos aprendan a reconocer qué sitios agotan al árbol, aunque presenten sitios cómodos para algunos

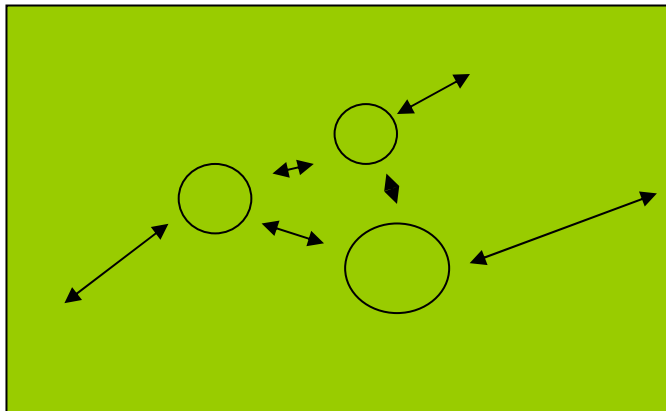
El cristal con que se mira...



- El constructivismo dice que no hay una sola realidad, sino muchas. Ésta se encuentra en función de quién la ve, por lo tanto, para cambiar maneras de pensar, tenemos que modificar (¿nuestro? ¿el de nuestras contrapartes?) el modo de ver el mundo

Desde un enfoque de sistemas...

- El enfoque sistémico permite analizar **relaciones, elementos** y el **espacio de trabajo**.

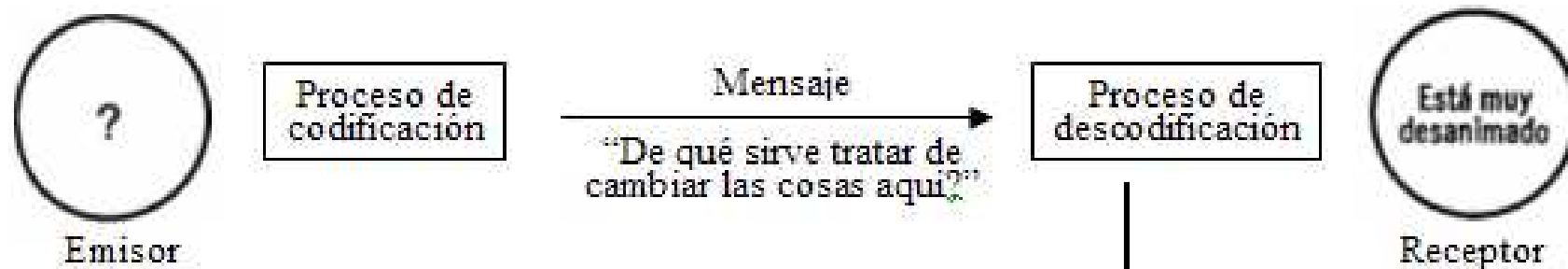


Ecología: Relación de los elementos de un ecosistema

- Es importante tener claro el efecto de nuestras propias acciones en las contrapartes: el simple hecho de estar, contribuye a modificar el sistema

Desde la comunicación

- comprendemos lo que más se acerca a nuestros parámetros mentales, y con base en ello asumimos nuestras respuestas...



Pero la interpretación no siempre es muy fácil





...aunque éstas últimas [nuestras respuestas] no sean las correctas por haber malentendido... (o comprendido de acuerdo con nuestros esquemas mentales y no los del "otro").

Los roles de un consultor

Los 2 roles principales



- ❑ Consultor de proceso: ayuda a que la contraparte tome la mejor decisión, dando elementos técnicos, pero no toma la decisión: busca que los actores lo hagan.
- ❑ Consultor experto: dice qué es lo que hay que hacer basado en sus criterios técnicos y experiencia.

En la vida se juegan
ambos roles,
dependiendo de la
situación y de los
objetivos hacia la
contraparte

Diferencias entre roles (1)



Aspectos distintivos	Consultor experto	Consultor de procesos
Resultado	Solucionar el problema por el cliente	Mejorar la habilidad de solución de problemas del cliente (sistema)
Responsabilidad por el resultado	Del consultor experto	Del cliente
Proceso para llegar al resultado	Trabaja de acuerdo al contrato, independientemente del cliente Desarrollo y presentación de alternativas bien fundamentadas	El resultado se genera a través de la interacción (proceso de co-creación) Cambio de perspectiva para generar nuevos ímpetus
Responsabilidad por el proceso	Del consultor experto	Del cliente, la propuesta del proceso viene del consultor y se coordina con el cliente

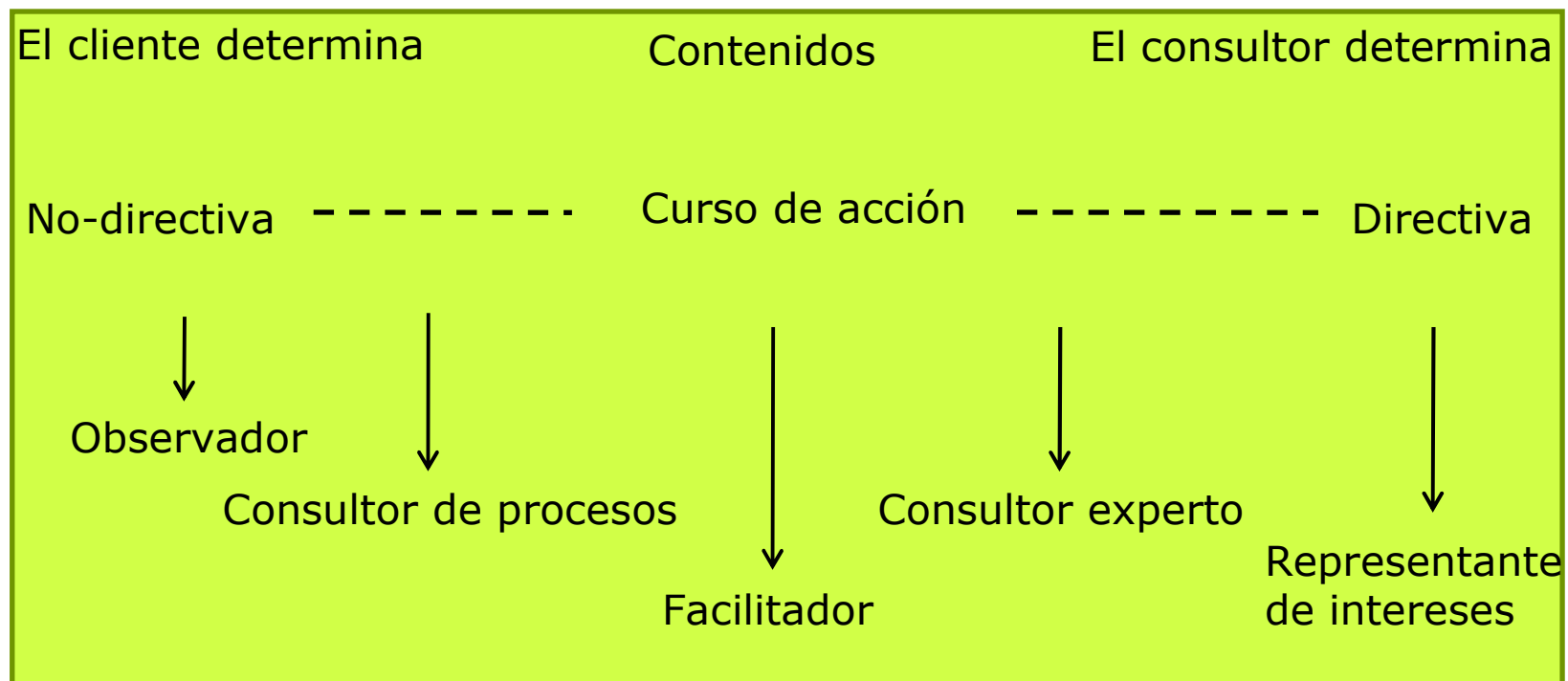
Diferencias entre roles (2)



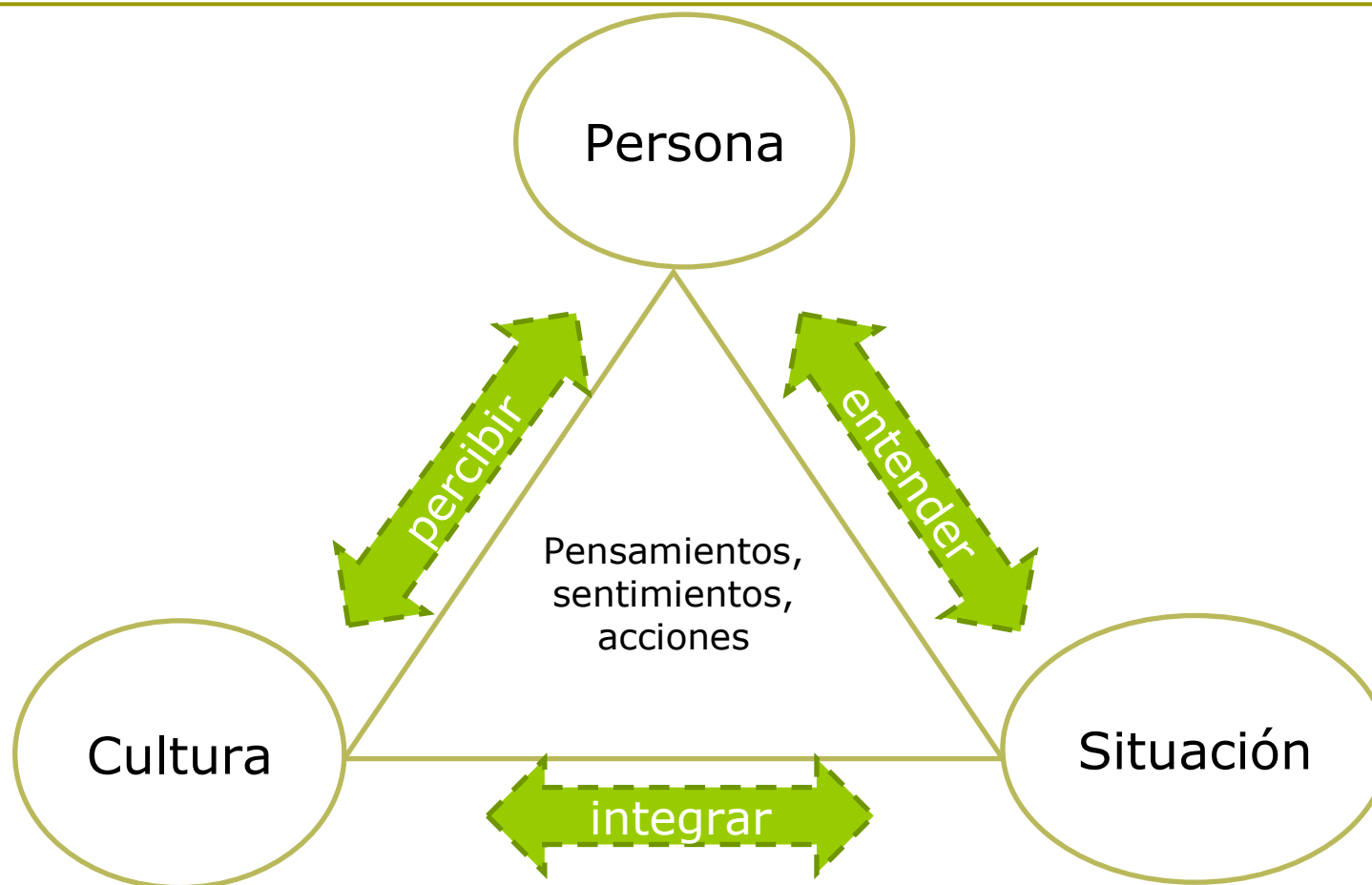
Aspectos distintivos	Consultor experto	Consultor de procesos
Experiencia y conocimiento (Know-how)	Experto para "Qué"	Experto para "Cómo"
Ejemplo de servicios	transmisión de conocimiento, evaluación, estudio, propuesta de conceptos, soporte, muestreo	Propuesta de procesos, reunión de consultoría Liderazgo de talleres, apoyo en auto-evaluación, suministro de herramientas (p.e. diagnóstico)
Herramientas	Investigación, encuestas, análisis de documentos	Aclaración del contrato, aclaración de roles, técnicas de auto-cuestionamiento, formulación de hipótesis, retroalimentación
Oferta del consultor	"Le ofrezco una propuesta de solución hecha a la medida de sus necesidades y de avanzada en términos de desarrollo"	"Le ofrezco un apoyo metodológico para la implementación de sus procesos de cambio"

El diseño de roles...

□ Depende del contrato formulado



Interculturalidad



Diseño del proceso de consultoría



1. Contacto (buscar una buena relación)
2. Orientación (tener claro el objetivo del trabajo)
3. Aclarar (ambos tienen claro el objetivo y tienen claro el rol de la consultoría)
4. Exploración y cambio (búsqueda de nuevas soluciones y aceptación de parte del cliente)
5. Conclusión (el resultado de la consultoría se acepta y se constituye en un acuerdo formal)

Asumir hipótesis y contrastarlas,
ser intuitivo y consultar con otros
expertos, mejora los procesos:
"he visto que acá las cosas
funcionan de esta forma... ¿es
correcto?"

En tres palabras:
descongelar, mover,
re-congelar

Algunas herramientas de consultoría



- Aclaración del contrato
- Investigación apreciativa
- Escucha activa
- Retroalimentación
- Preguntas de interiorización
- Re-encuadre

Sobre la personalidad del consultor



- Experiencia y empatía en las organizaciones
- Compromiso personal
- Habilidades de auto-reflexión
- Habilidades para relacionarse
- Confiabilidad
- Virtuosismo

¿Qué orienta nuestro trabajo?

Comportamiento orientador	“Ventaja”	“Desventaja”	Virtud
Sé fuerte!	Calma en crisis	No pide ayuda	“Corredor-sprinter” Alto rendimiento en el corto plazo
Sé perfecto!	Eficaz Bien organizado, planea con tiempo	No pone prioridades No hace borradores (sólo productos finales) Toma sugerencias como críticas negativas	Riguroso Sentido de la perfección
Complace a los demás!	Buen miembro de equipo Buena intuición para relaciones personales	No busca su espacio No desarrolla su propio punto de vista	Relacionamiento
Apúrate!	Abarca mucho	Comete errores	Buen control en situaciones altamente complejas
Esfuézate!	Iniciativa Interés Entusiasmo	Se sale de las manos No pone prioridades No puede terminar	Perseverancia Aguante (resistencia)

... no olvides que:



- ¡Tu éxito como asesor se mide en la manera en que tus contrapartes asumen la dirección!

¡Buena suerte! Y esperamos que esta reflexión contribuya a mejorar el desempeño del C-2