

CRECER

Con nuestras soluciones especializadas para las microfinanzas
y sus instituciones cooperativas

**«LA RELACION CONSULTOR-CLIENTE: ENTENDER
LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA
OPTIMIZAR LOS RESULTADOS »**

Almincar Rodriguez, MBA

México DF, Marzo 23 2011



juntos

PREPARARSE - MEJORAR - CRECER



Desjardins

Développement international

CONTEXTO

- EXIGENCIAS DEL ENTORNO JURIDICO DE LAS IMF MEXICANAS;
- RECURSOS LIMITADOS PARA REALIZAR LOS CAMBIOS ;
- PROGRAMAS DE GOBIERNO QUE PERMITEN TENER ACCESO A CONSULTORES;
- EVOLUCION EN EL MODO DE INTERVENCION DE LOS CONSULTORES:
EJECUTANTE → **EXPERTO** → **ASOCIADO**



CONTEXTO

- EL PERSONAL INVOLUCRADO EN UN PROYECTO PARTICIPATIVO DE CONSULTORÍA DEBE TENER UN CONOCIMIENTO DE BASE DEL MODO DE FUNCIONAMIENTO DEL CONSULTOR.



OBJETIVOS

EL OBJETIVO GENERAL DEL TALLER
ES DE CONTRIBUIR A LA CREACION DE
CONDICIONES PROPICIAS PARA OPTIMIZAR
LOS RESULTADOS DE LAS
INTERVENCIONES DE LOS CONSULTORES A
TRAVES DEL DESARROLLO DE UNA
RELACION PRODUCTIVA CON LAS IMF.



OBJETIVOS

ESPECIFICAMENTE EL OBJETIVO DEL TALLER

ES EL DE BRINDAR A LOS PARTICIPANTES LA OPORTUNIDAD DE ADQUIRIR CONOCIMIENTOS SOBRE UN MODELO INTEGRAL DE CONSULTORÍA Y ESPECÍFICAMENTE DE LAS ETAPAS RELATIVAS A LA IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA Y DE EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS POR UN CONSULTOR .



EJERCICIO 1



**COMO CALIFICA
UD. SU
EXPERIENCIA DE
TRABAJO CON
CONSULTORES:
POSITIVA ?
NEGATIVA ?
PORQUE?**

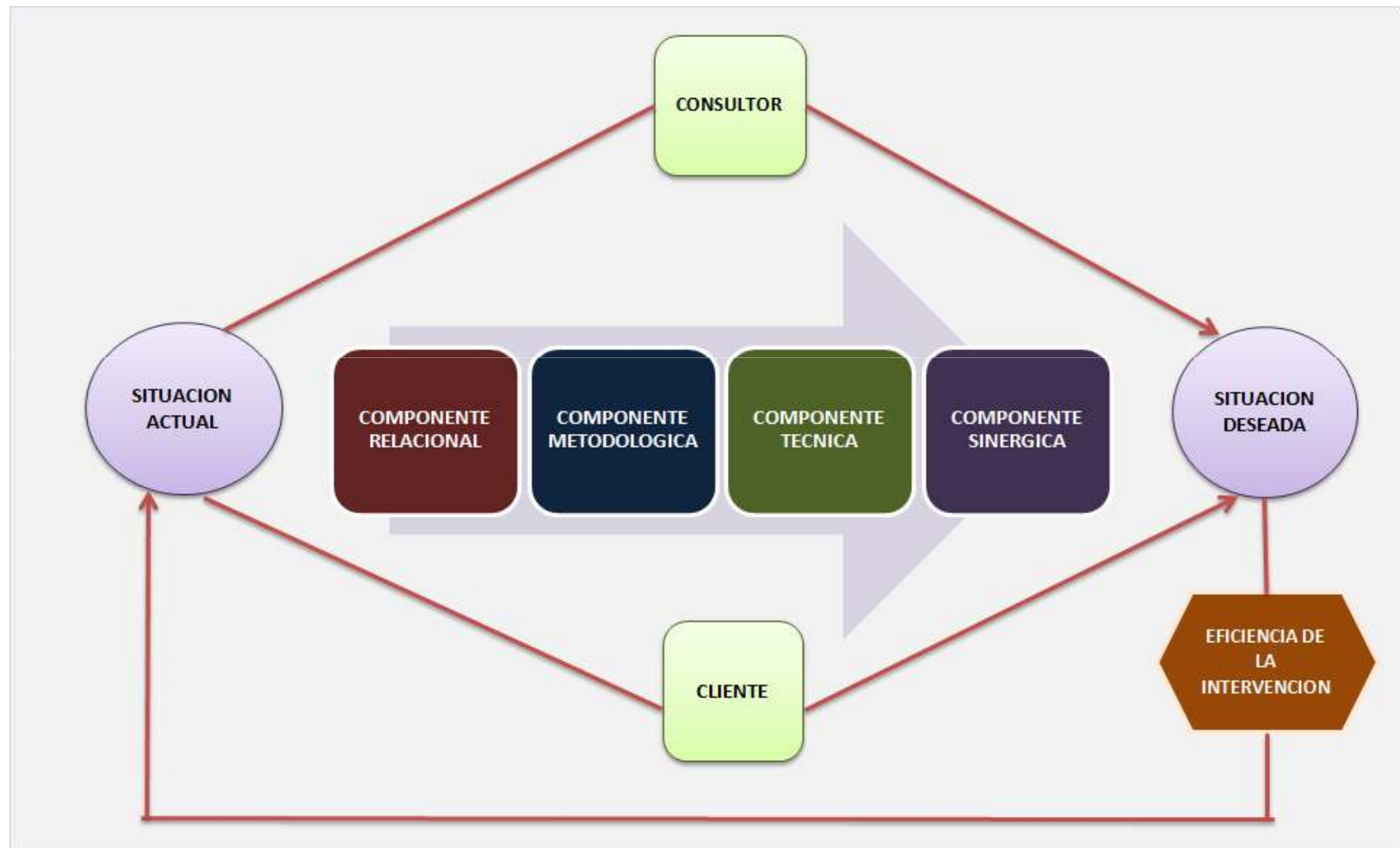


CONDICIONES DE EXITO DE LA INTERVENCION DE UN CONSULTOR

- ESTABLECER Y MANTENER UNA RELACIÓN COOPERATIVA CONSULTOR-CLIENTE,
- MANEJAR CON RIGOR EL CONJUNTO DE ETAPAS DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN,
- EMPLEAR HERRAMIENTAS PRECISAS, ADAPTADAS A LAS PRINCIPALES ETAPAS,
- UTILIZAR LOS RECURSOS DEL CLIENTE Y DEL ENTORNO PARA OBTENER LOS RESULTADOS DESEADOS.



MODELO INTEGRAL DE CONSULTORIA



CONCEPTOS DE BASE

LA CONSULTORIA – DEFINICION

EL INSTITUTO DE CONSULTORES DE EMPRESAS DEL REINO UNIDO DEFINE LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS DE LA SIGUIENTE MANERA:

«Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones».



CONCEPTOS DE BASE

LA CONSULTORIA- RASGOS PARTICULARES

1) ES UN SERVICIO INDEPENDIENTE.

SE CARACTERIZA POR LA IMPARCIALIDAD DEL CONSULTOR, EL CUAL NO TIENE AUTORIDAD DIRECTA PARA TOMAR DECISIONES Y EJECUTARLAS.

ESTO NO DEBE CONSIDERARSE UNA DEBILIDAD SI EL CONSULTOR SABE DEDICARSE A SU FUNCIÓN DE PROMOTOR DE CAMBIO .

POR CONSIGUIENTE, DEBE ASEGURAR LA MÁXIMA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE EN TODO LO QUE HACE DE MODO QUE EL ÉXITO FINAL SE LOGRE EN VIRTUD DEL ESFUERZO DE AMBOS.



CONCEPTOS DE BASE

LA CONSULTORIA- RASGOS PARTICULARES

2) ES ESCENCIALMENTE UN SERVICIO CONSULTIVO.

NO SE CONTRATA A LOS CONSULTORES PARA DIRIGIR LAS ORGANIZACIONES . SU PAPEL ES ACTUAR COMO ASESORES, CON RESPONSABILIDAD POR LA CALIDAD E INTEGRIDAD DE SU CONSEJO.

NO SOLO SE TRATA DE DAR EL CONSEJO ADECUADO, SINO DE DARLO DE MANERA ADECUADA Y EN EL MOMENTO APROPIADO. ESTA ES LA CUALIDAD FUNDAMENTAL DEL CONSULTOR.



CONCEPTOS DE BASE

LA CONSULTORIA- RASGOS PARTICULARES

3) ES UN SERVICIO QUE PROPORCIONA CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES PROFESIONALES PARA RESOLVER PROBLEMAS PRACTICOS.

UN BUEN CONSULTOR TIENE LA CAPACIDAD NECESARIA PARA IDENTIFICAR PROBLEMAS QUE AFECTAN UNA EMPRESA , HALLAR LA INFORMACIÓN PERTINENTE, ANALIZAR Y SINTETIZAR, ELEGIR ENTRE POSIBLES SOLUCIONES, APOYAR EN LA APLICACIÓN DE DICHAS RECOMENDACIONES , COMUNICARSE CON PERSONAS, ETC.



CONCEPTOS DE BASE

LA CONSULTORIA- RASGOS PARTICULARES

4) LA CONSULTORIA NO PROPORCIONA SOLUCIONES MILAGROSAS

ES UN ERROR SUPONER QUE, UNA VEZ CONTRATADO EL CONSULTOR , LAS DIFICULTADES DESAPARACEN.

LA CONSULTORÍA ES UN TRABAJO DIFÍCIL BASADO EN EL ANÁLISIS DE HECHOS CONCRETOS Y EN LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES ORIGINALES PERO FACTIBLES.



CONCEPTOS DE BASE

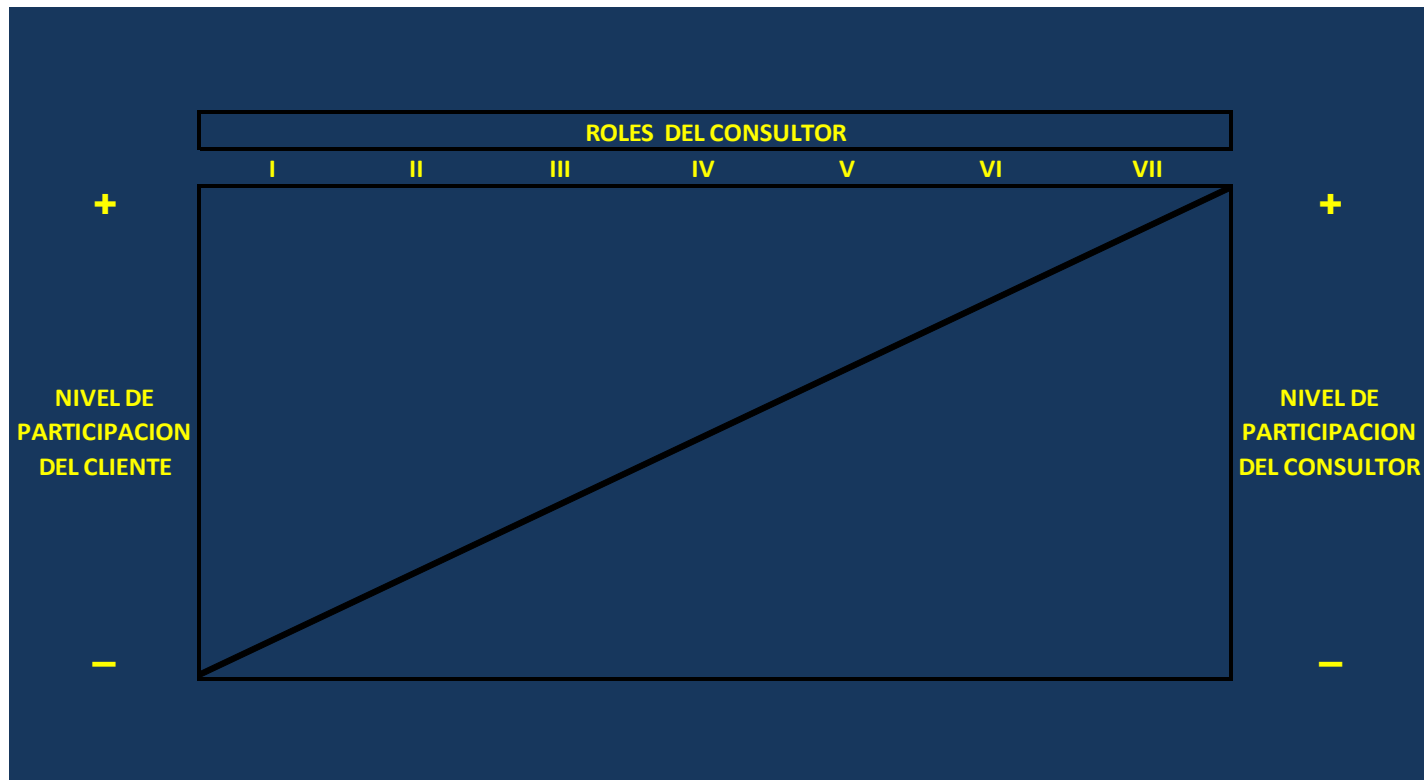
EL CONSULTOR- ROLES

	ROLES	INVOLUCRAMIENTO
I	Observador objetivo	Provoca preguntas para reflexión
II	Orientador del proceso de solución	Observa el proceso de solución del problema y hace surgir cuestionamientos
III	Localizador de hechos	Reúne datos y estimula su interpretación
IV	Identificador de alternativas	Propone alternativas y participa en la decisión
V	Capacitador	Capacita al cliente
VI	Experto	Aporta recomendaciones practicas y/o políticas
VII	Abogado	Propone direcciones, persuade, dirige durante el proceso de solución del problema



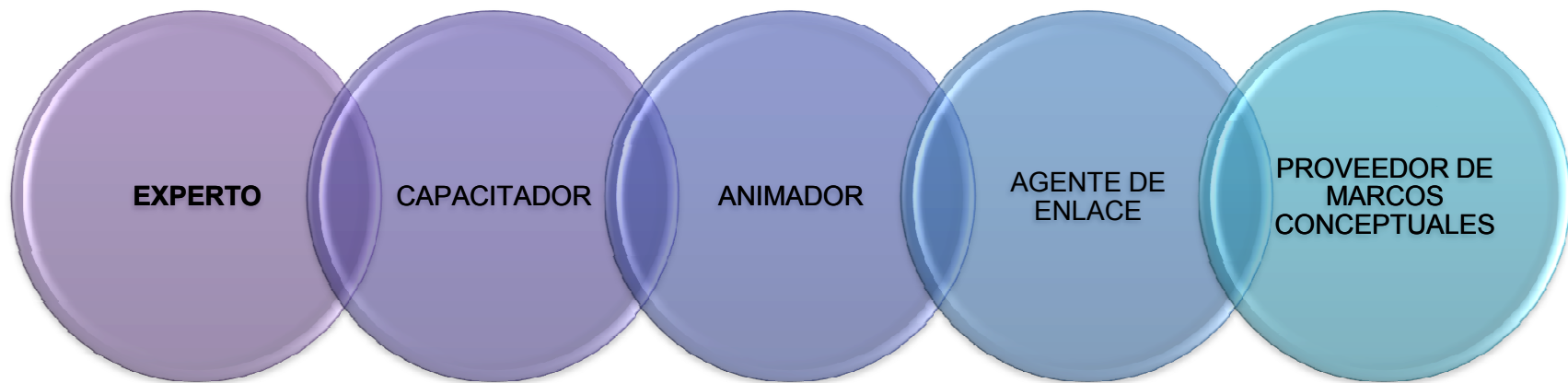
CONCEPTOS DE BASE

EL CONSULTOR- ROLES



CONCEPTOS DE BASE

EL CONSULTOR- ROLES



CONCEPTOS DE BASE

EL CONSULTOR- PERFIL

- I. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN LOS ROLES QUE DEBE ASUMIR.
- II. OBJETIVIDAD
- III. ANALITICO
- IV. ESPECIFICO
- V. GENERADOR DE ALTERNATIVAS
- VI. HABILIDADES POLITICAS



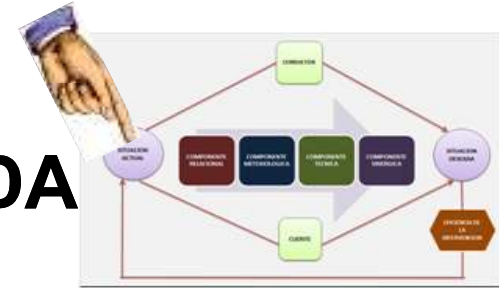
CONCEPTOS DE BASE

QUIEN ES EL CLIENTE ?

1. TIENE LA NECESIDAD DE CAMBIAR LA SITUACION ACTUAL;
2. TIENE EL PODER DE NEGOCIAR LAS MODALIDADES DE LA INTERVENCION;
3. EN EL CURSO DE LA INTERVENCION TOMA DECISIONES IMPORTANTES: MANTENER, MODIFICAR, TERMINAR EL CONVENIO CON EL CONSULTOR;
4. ES LA PERSONA A LA QUE EL CONSULTOR LE ENTREGA CUENTAS Y A LA QUE LE ENTREGA EL INFORME FINAL.

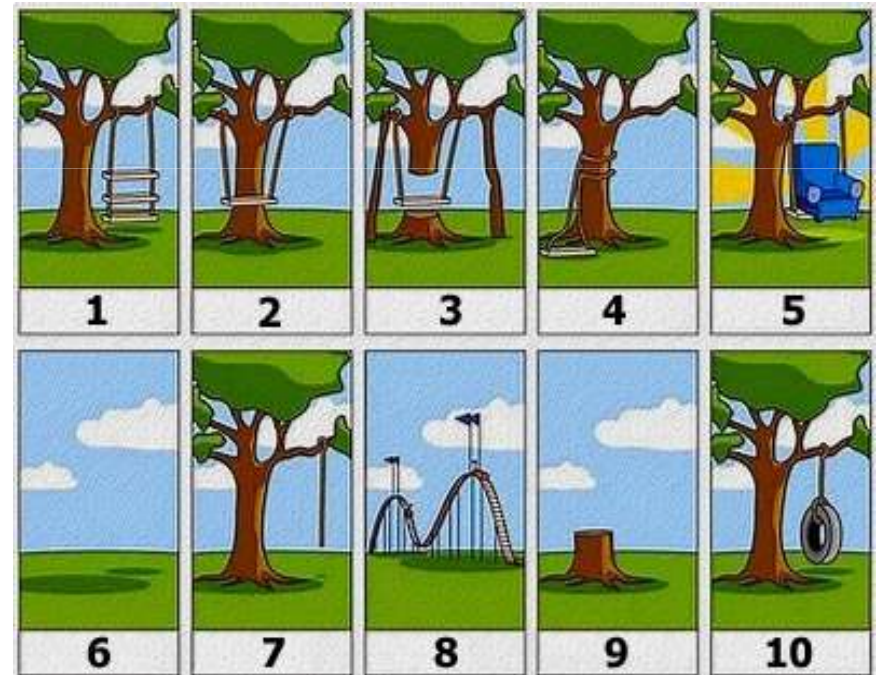


LAS NECESIDADES (problemas) DEL CLIENTE...PUNTO DE PARTIDA



Les dice algo esta imagen ????

- 1.La solicitud del cliente (usuario)
- 2.Lo que entendió el líder del proyecto
- 3.El diseño del analista de sistemas
- 4.El enfoque del programador
- 5.Las recomendaciones del consultor externo
- 6.La documentación del proyecto
- 7.La implantación en producción
- 8.El presupuesto del proyecto
- 9.El soporte operativo
- 10.Lo que el cliente (usuario) realmente necesita.

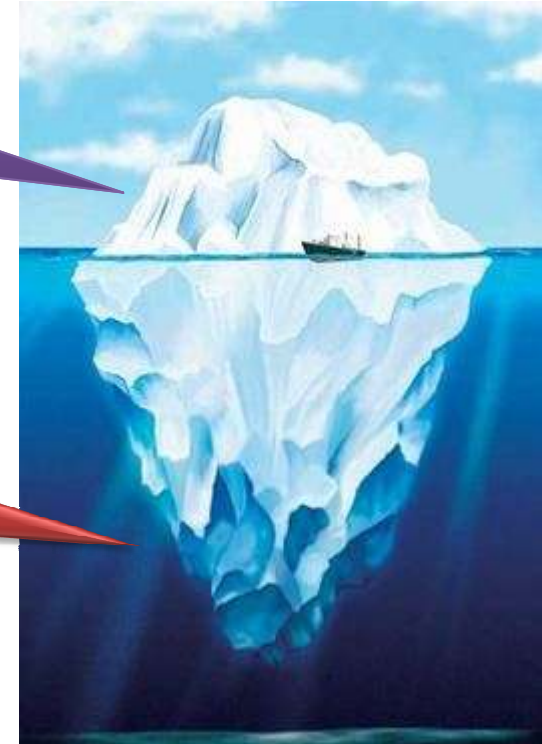


LAS NECESIDADES (problemas) DEL CLIENTE....PUNTO DE PARTIDA

LAS NECESIDADES (PROBLEMAS) NO SIEMPRE SON DEFINIDAS Y EXPRESADAS CORRECTAMENTE O COMPLETAMENTE !

Las necesidades (problemas) expresadas.....

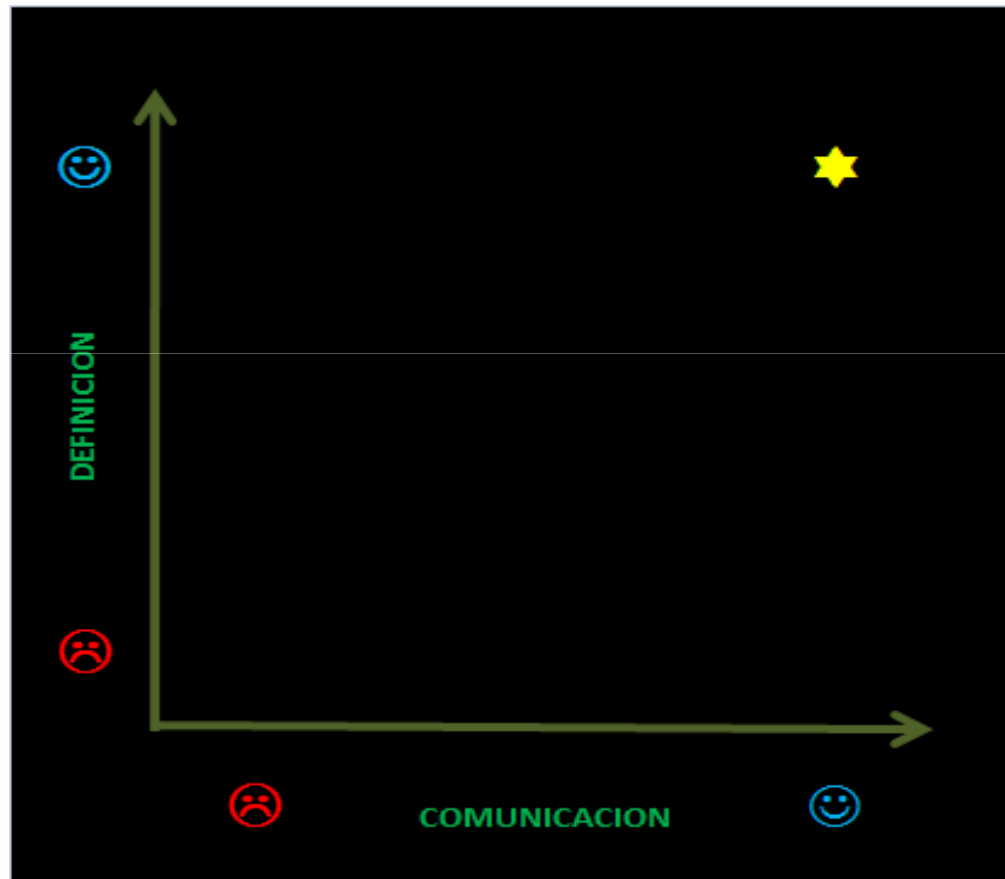
....solo representan una parte de las necesidades reales



UN MANDATO IMPRECISO Y/O MAL COMPRENDIDO ES UN MANDATO CONDENADO AL FRACASO !..



**«UN PROBLEMA BIEN DEFINIDO Y BIEN
COMUNICADO ESTA A MITAD ARREGLADO» !!!.**



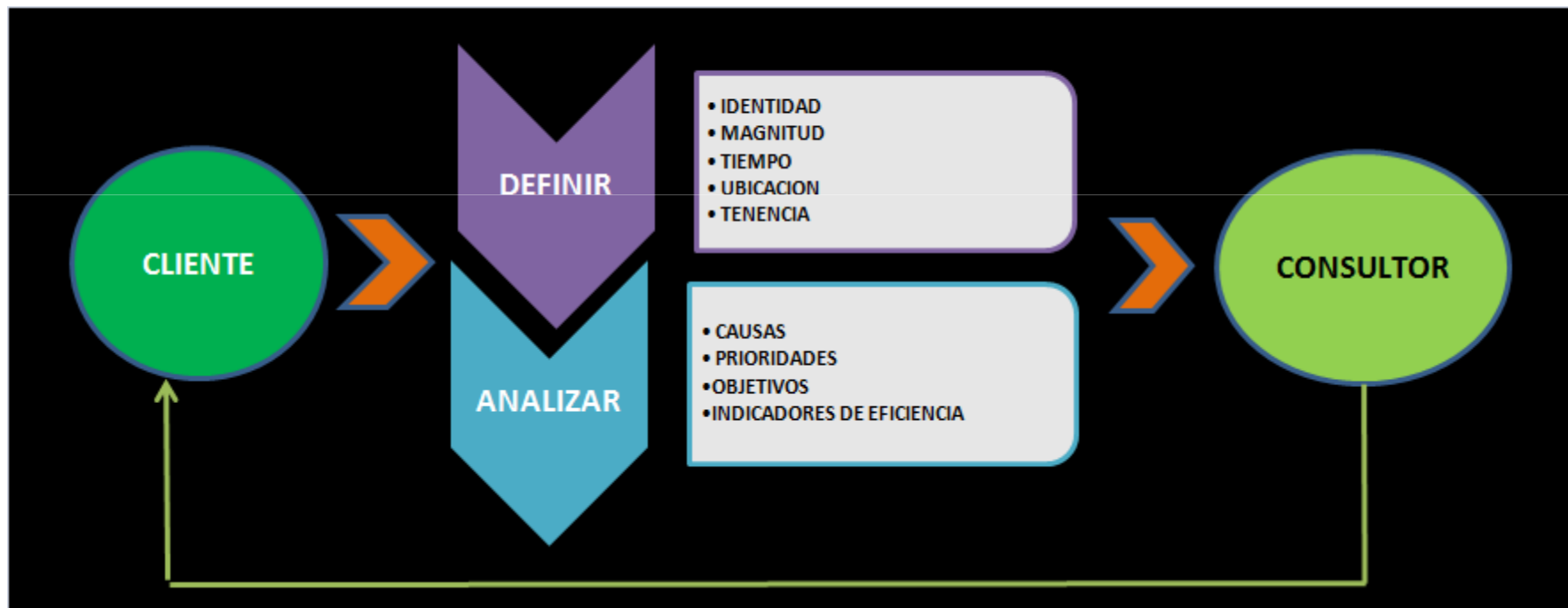
LAS NECESIDADES (problemas) DEL CLIENTE....PUNTO DE PARTIDA

EL PROCESO DE DIAGNOSTICO



LAS NECESIDADES (problemas) DEL CLIENTE....PUNTO DE PARTIDA

LA COMUNICACION



LAS NECESIDADES (problemas) DEL CLIENTE....PUNTO DE PARTIDA

EJERCICIO 2



**ACTUALMENTE CUALES SON LAS PRINCIPALES
NECESIDADES DE SU ENTIDAD EN MATERIA DE
ASISTENCIA TECNICA ?**

IDENTIFICAR TRES EN ORDEN DE PRIORIDADES



LA COMPONENTE RELACIONAL : La cooperación entre el consultor y el cliente



**PARA BAILAR
EL TANGO
SE NECESITAN
DOS !**



LA COMPONENTE RELACIONAL : La cooperación entre el consultor y el cliente



UNA RELACION COOPERATIVA EXISTE CUANDO
TRES CONDICIONES ESTAN REUNIDAS:

1. LAS PARTES SE CONCERTAN EN EL LOGRO DE METAS COMUNES;
2. LAS PARTES SE RECONOCEN MUTUAMENTE UN CAMPO DE COMPETENCIAS CON RELACION AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS;
3. HAY UN EQUILIBRIO DE PODER. CADA UNO EJERCE UNA INFLUENCIA SOBRE EL OTRO EN FUNCION DE SU CAMPO DE COMPETENCIAS.



EJERCICIO 3



EL DIALOGO DE ANA MARIA CON JUAN PABLO



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.



LA ENTRADA

- OBJETIVO: Presentar una propuesta de intervención.
- ETAPAS:
 1. La solicitud de intervención
 - a. Quien la hace ?
 - b. Porque se hace?
 2. Compartir la información
 - a. El cliente
 - b. El consultor
 3. La propuesta de intervención.



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

LA ENTRADA

■ LAS TRAMPAS DE LA ENTRADA

- 1) Reformular la necesidad del cliente en función de las herramientas del consultor;
- 2) Encerrarse en la problemática del cliente y no considerar la situación bajo otros aspectos;
- 3) Evitar de confrontar las expectativas irrealistas del cliente;
- 4) Aceptar criterios de evaluación sobre los que no se tiene ningún control;
- 5) No clarificar la parte de responsabilidad del cliente en el proceso de cambio.



k0009861 www.fotosearch.fr



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

EL CONTRATO

UNA PROPUESTA DE INTERVENCION NO OBLIGA NINGUNA DE LAS PARTES.



SI SE DESEA UN CONVENIO FORMAL, SE DEBE FIRMAR UN CONTRATO QUE OBLIGA EL CLIENTE Y EL CONSULTOR A REALIZAR UNA SERIE DE ACTIVIDADES QUE BUSCAN MEJORAR LA SITUACION DE LA EMPRESA.



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

EL CONTRATO LAS PRINCIPALES COMPONENTES



- LA SOLICITUD,
- EL CONTEXTO DE LA SOLICITUD,
- LOS OBJETIVOS DE LA INTERVENCION Y LOS INDICADORES DE ÉXITO,
- IDENTIFICACION DEL CLIENTE,
- IDENTIFICACION DEL SISTEMA-CLIENTE,
- LA ESTRATEGIA GENERAL Y EL PLAN PRELIMINAR,
- ROLES Y RESPONSABILIDADES,
- ESTIMACION DE COSTOS,
- CLAUSULAS PARTICULARES.



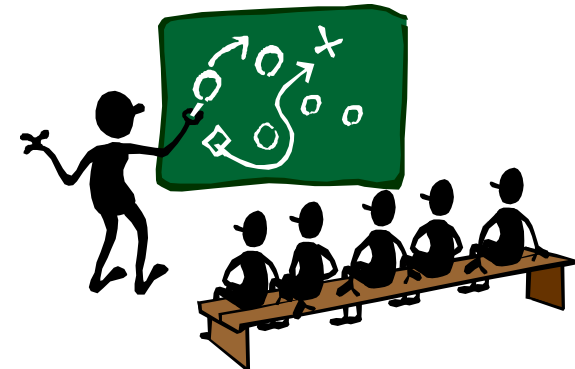
LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

LA ORIENTACION

« ACCION DE DAR UNA DIRECCION DETERMINADA »



DECISION IMPORTANTE, PUES SE TRATA DE IDENTIFICAR EL ENFOQUE QUE SE LE VA A DAR AL ESFUERZO DE LAS PERSONAS IMPLICADAS EN EL CAMBIO NECESARIO PARA LLEGAR A LA SITUACION DESEADA.



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

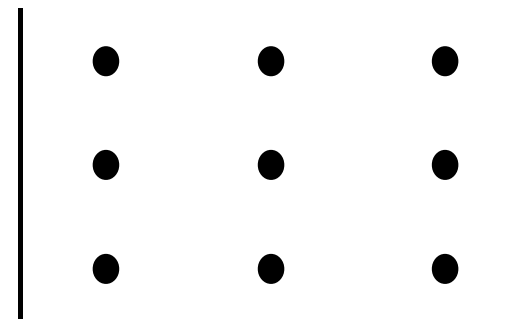
LA ORIENTACION

Es necesario salir del «marco de referencia» ?

Si. Cuando la situación existe desde hace mucho tiempo, se han hecho tentativas y no han dado resultados.

EJERCICIO 4:

UNIR TODOS LOS 9 PUNTOS, UTILIZANDO MAXIMO CUATRO LINEAS DERECHAS SIN QUE EL LAPIZ SE DESPEGUE DE LA HOJA.



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

EL PLAN DE INTERVENCION

A PESAR DE SUS EXIGENCIAS UN PLAN DE INTERVENCION ES PREFERIBLE A LA IMPROVISACION

- ❖ ESQUEMATIZAR LAS OPERACIONES (QUE, QUIEN, CUANDO, CON QUÉ RECURSOS) FACILITA LA COMPRESION Y LA COORDINACION DE LA INTERVENCION DE TODAS LAS PERSONAS IMPLICADAS.
- ❖ CADA UNO PUEDE SABER LO QUE SE ESPERA DE ÉL.
- ❖ FACILITA LA CONCERTACION ENTRE EL CONSULTOR, EL CLIENTE Y LOS MIEMBROS DEL SISTEMA-CLIENTE.
- ❖ ASEGURA LA DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS EN FUNCION DEL CALENDARIO DE REALIZACION.
- ❖ A TODO MOMENTO SE PUEDE SABER CUAL ES EL ESTADO DE AVANCE DE LOS TRABAJOS , LOS RESULTADOS QUE SE HAN OBTENIDO Y TOMAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS NECESARIAS.



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

EL PLAN DE INTERVENCION LAS TRAMPAS DEL TRABAJO DE PLANEACION.

- ❖ EL TIEMPO QUE SE CONSAGRA A LA PLANEACION RETARDA LA ACCION;
- ❖ BUSCAR A PRODUCIR EL « PLAN PERFECTO»;
- ❖ FALTA DE RIGOR EN LA ELABORACION DE LA SECUENCIA DE LAS ACTIVIDADES;
- ❖ FALTA DE REALISMO EN LA EVALUACION DEL TIEMPO NECESARIO PARA REALIZAR CADA ACTIVIDAD;
- ❖ FALTA DE REALISMO EN LA EVALUACION DE LOS RECURSOS NECESARIOS;
- ❖ HACERSE INDISPENSABLE ASUMIENDO DEMASIADAS RESPONSABILIDADES PERSONALES



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

LA REALIZACION

COMO EVITAR SORPRESAS ??



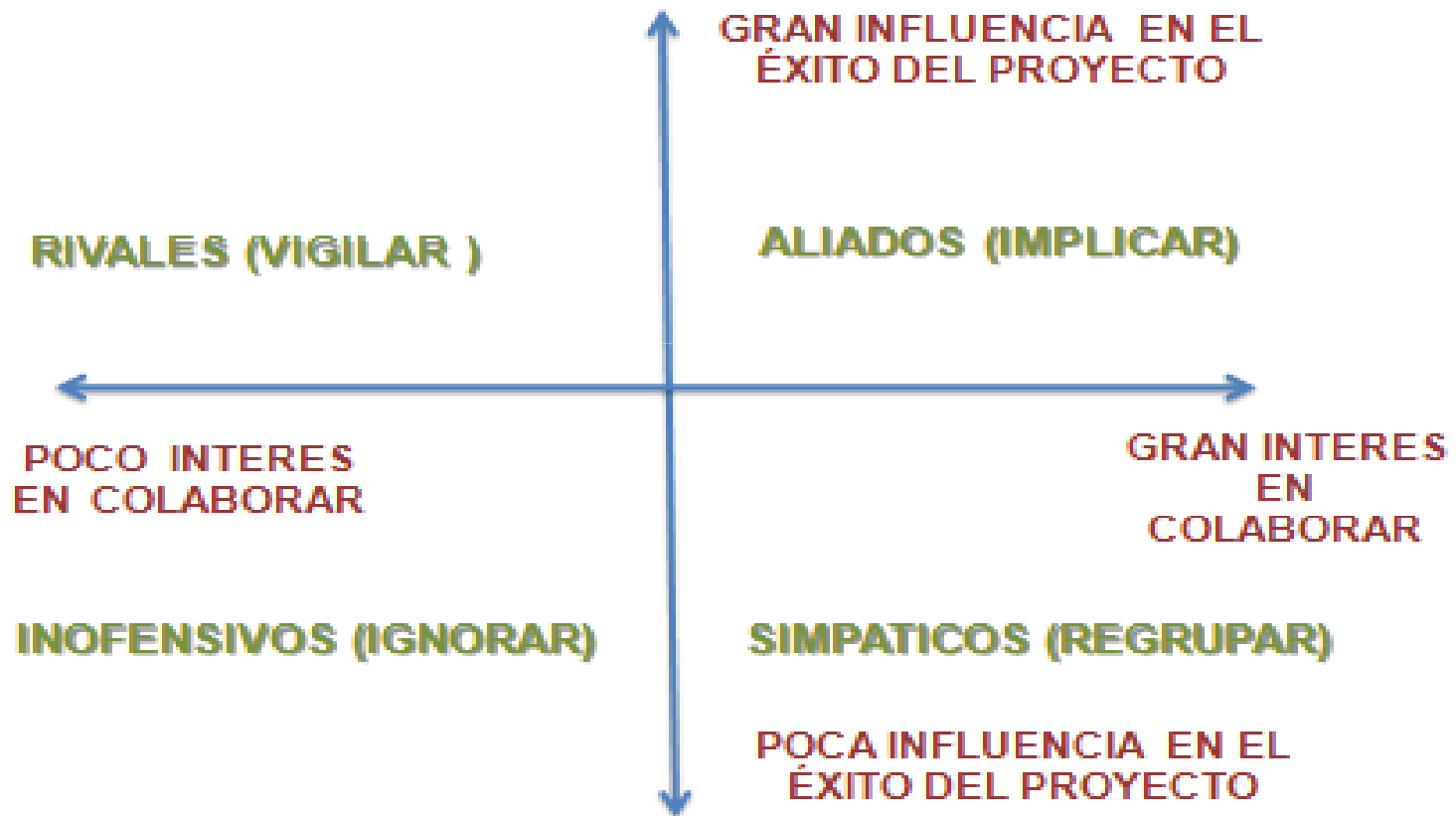
MOVILIZAR EL PERSONAL

COMUNICAR

COORDINAR



CARTOGRAFIA DE LOS ACTORES DEL PROYECTO



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

LA TERMINACION

SE TRATA DE **EVALUAR** Y DE **CONCLUIR** LA INTERVENCION

1. CUAL ES LA NECESIDAD DE EVALUAR LA INTERVENCION?

A) Para el consultor :

- Medir la eficiencia de su trabajo ;
- Continuar su desarrollo profesional.

B) Para el cliente:

- Evaluar el camino recorrido por la organización desde que entró el consultor;
- Cual es la situación actual del sistema-cliente;
- Fue pertinente vincular un consultor?
- Se seleccionó el buen consultor?
- La operación fue rentable? (costos/beneficios).
- Qué contribuyó al éxito o al fracaso de la intervención.



LA COMPONENTE METODOLÓGICA: las etapas del proceso de consultoría.

LA TERMINACION

SE TRATA DE **EVALUAR** Y DE **CONCLUIR** LA INTERVENCION

2. CUALES SON LOS ASPECTOS DE LA EVALUACION?

- El logro de los objetivos según los criterios establecidos;
- El impacto de la intervención;
- La rentabilidad de la intervención;
- El nivel de apropiación y de autonomía del sistema-cliente.



3. EL INFORME DE INTERVENCION (Contenido)

- La solicitud inicial;
- Resumen del desarrollo de la intervención;
- Grandes líneas del plan de intervención;
- Evaluación de los resultados de la intervención;
- Lo que se debe hacer después de concluir la intervención;
- Recomendaciones.



LA COMPONENTE TECNICA: el consultor proveedor de herramientas.



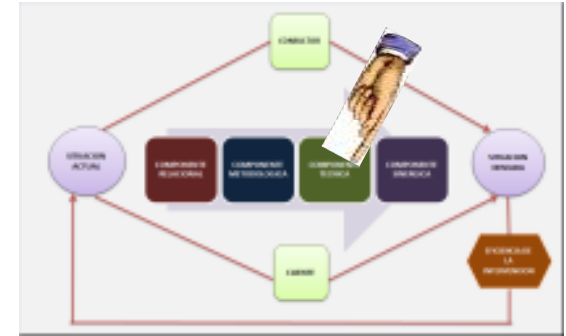
LA CAJA DE HERRAMIENTAS DE UN TRABAJADOR CONTIENE INSTRUMENTOS ESPECIFICOS PARA RESPONDER A TODA CLASE DE NECESIDADES. ASÍ, LA GRAN VARIEDAD DE TORNILLOS EXIGE UNA GRAN VARIEDAD DE DESTORNILLADORES.



DE IGUAL MANERA EL CONSULTOR INTERVIENE A LO LARGO DE UN PROCESO QUE LO OBLIGA A UTILIZAR NUMEROSAS HERRAMIENTAS ADAPTADAS A CADA UNA DE LAS ETAPAS DE LA COMPONENTE METODOLOGICA . EJ.: PRIMER CONTACTO CON EL CLIENTE, ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL, OFERTA DE SERVICIOS, ESTIMACION DE COSTOS, CONTRATO, PLAN DE INTERVENCION, INFORME DE INTERVENCION ETC, ETC,.



LA COMPONENTE TECNICA: el consultor proveedor de herramientas.



LA UTILIDAD DE ESAS HERRAMIENTAS

- ❖ ASEGURAR EL RIGOR DE LA INTERVENCION;
- ❖ AUMENTAN LA EFICIENCIA;
- ❖ GUIAN LA INTERVENCION;
- ❖ AUMENTAN LA AUTONOMIA DEL CONSULTOR.

LA CONSTRUCCION DE UNA HERRAMIENTA

- ❖ IDENTIFICAR LA SITUACION DE UTILIZACION (CONTEXTO, PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA DISCUSION);
- ❖ IDENTIFICAR LOS PARTICIPANTES A LA DISCUSION;
- ❖ DEFINIR LOS OBJETIVOS;
- ❖ HACER EL INVENTARIO DE LOS ASPECTOS QUE SERAN CONSIDERADOS EN LA DISCUSION;
- ❖ ESTABLECER LA SECUENCIA DE UTILIZACION;
- ❖ EXPERIMENTAR EL INSTRUMENTO.



LA COMPONENTE SINERGICA: el consultor catalizador de recursos.



LAS DEFINICIONES

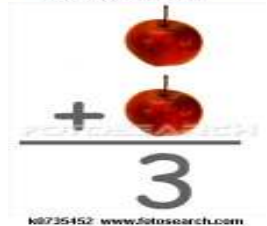
SINERGIA VIENE DE LA PALABRA GRIEGA SUNERGIA :«sun» : «con» Y «ergon»: «trabajo» LO QUE QUIERE DECIR «COOPERACION».

SE BUSCA QUE LA CAPACIDAD DE PRODUCIR DEL SISTEMA-CLIENTE SEA SUPERIOR A LA SUMA DE LOS ESFUERZOS DE CADA UNO.

CATALIZADOR: SUSTANCIA QUE SIN SUFRIR ELLA MISMA ALGUNA TRANSFORMACION, PROVOCA LA ACELERACION DE UNA REACCION QUIMICA DE OTROS INGREDIENTES.

LAS COMPONENTES DEL MODELO INTEGRAL DE CONSULTORIA PROMUEVEN LA PARTICIPACION DE LAS PERSONAS IMPLICADAS EN EL SISTEMA CLIENTE EN LA BUSQUEDA Y LA IMPLEMENTACION DE SOLUCIONES .

EL MODELO ESTA BASADO SOBRE LA PROMOCION DE VALORES TALES COMO: LA PARTICIPACION, LA RESPONSABILIZACION, LA COOPERACION, EL RESPETO DE LAS DIFERENCIAS, ETC.



LA COMPONENTE SINERGICA: el consultor catalizador de recursos.

LOS RECURSOS:

- ❖ RECURSOS PRIVILEGIADOS : EL CLIENTE Y EL SISTEMA CLIENTE.
- ❖ LOS CONSULTORES INTERNOS,
- ❖ LOS RECURSOS TECNICOS INTERNOS,
- ❖ LOS EXPERTOS ESPECIALIZADOS EXTERNOS.

DESARROLLO DE NUEVAS COMPETENCIAS

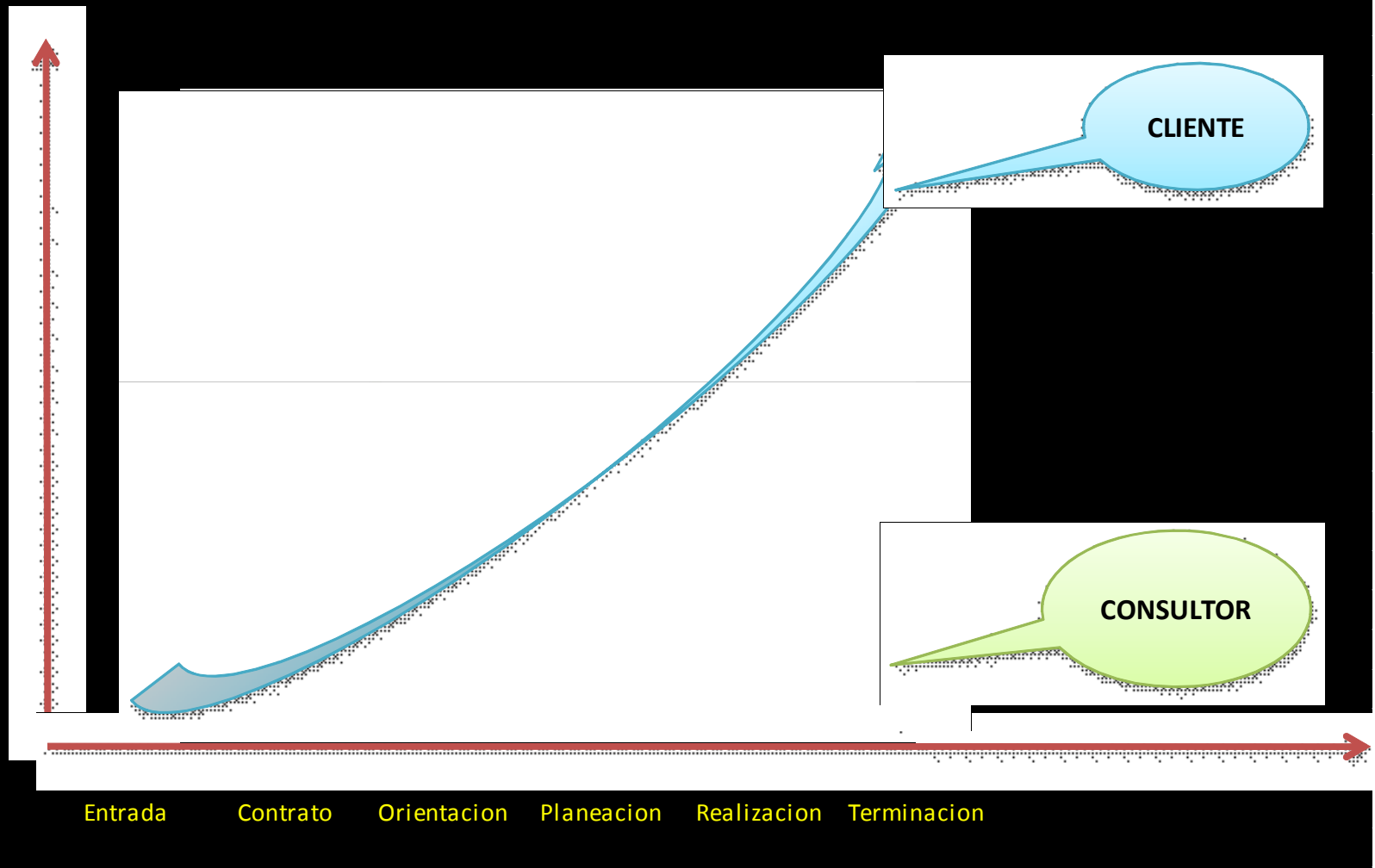
LA INTERVENCION DEL CONSULTOR DEBE TENER UNA DIMENSION PEDAGOGICA.

FAVORECER EL DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS DEL SISTEMA CLIENTE PUEDE SIGNIFICAR QUE ALGUNAS PERSONAS TENGAN MAS RESPONSABILIDADES.

EL CLIENTE ESTA DISPUESTO A DELEGAR ? A QUE SUS EMPLEADOS ASUMAN MAYORES RESPONSABILIDADES? SE SIENTE AMENAZADO POR EL DESARROLLO DE SUS SUBALTERNOS?



EVOLUCION DEL NIVEL DE RESPONSABILIZACION



PRINCIPALES CAUSAS DE FRACASO DE UNA MISION DE CONSULTORIA



- OBJETIVOS MAL DEFINIDOS O MAL COMPRENDIDOS POR EL CONSULTOR
- PLAN DE ACCION IRREALISTA
- RECURSOS INTERNOS INSUFICIENTES
- PRESUPUESTO INSUFICIENTE
- CONSULTOR NO TIENE LAS COMPETENCIAS NECESARIAS
- SISTEMA CLIENTE DESMOTIVADO
- FUERTE OPOSICION INTERNA A LA REALIZACION DE LA MISION
- LA DIRECCION NO SOSTIENE EL PROYECTO
- EL CONSULTOR AISLADO / SIN APOYO DE NADIE



**GRACIAS POR SU AMABLE
ATENCIÓN Y BUENA SUERTE
EN TODOS SUS PROYECTOS**

