



## FORMACIÓN DE CONSULTORES PYME 2008

### MÓDULO I

## HABILIDADES DEL CONSULTOR

### 1. Habilidades del consultor

#### 1.1 Proceso de consultoría

En general, hay tres etapas principales en el proceso de consultoría. Los límites entre las etapas algunas veces son difusos y el tiempo que toma trabajar en las distintas etapas puede variar pero es importante cumplir cada una de ellas.

##### 1.1.1 Etapa 1. Construyendo las relaciones.

Quando el empresario plantea por primera vez un problema, no tiene la confianza o la certeza de si será entendido. Es **muy** importante **escuchar** y **trabajar** para conseguir su confianza. El empresario muy rara vez planteará abiertamente: "Tengo un problema", "No me gusta como está trabajando mi empresa", "No se que hacer".

Como consultor, necesitas motivar y darles confianza a los clientes para hablar abiertamente acerca de sus problemas y ayudarlos a comprender donde están estos ahora a través de técnicas hábiles de cuestionamiento que los ayuda a ver sus propias fortalezas y los motiva a ver los problemas como un reto. Y además ayudarlos a desarrollar su percepción de sus debilidades.

*Habilidades usadas.*

Como consultor usarás las habilidades de construcción de relaciones que hagan sentir a tu cliente valioso, comprendido y en confianza. Estas habilidades son:

- **Escuchar.** Activa y reflexivamente.
- **Respetar.** Demostrado a través de escuchar atentamente.
- **Empatía o entendimiento.** –Demostrado mediante la reflexión.
- **Ser auténtico.** Demostrado por tu propia apertura.

##### 1.1.2 Etapa 2. Explorando y aclarando

Como consultor, tú empleas habilidades que ayudan a los clientes a explorar la naturaleza del problema, reflexionar sobre lo que ellos han hecho con éste hasta ahora, las varias alternativas de solución realistas y sus consecuencias. Los clientes se mueven de afirmaciones tales como "No se que hacer", a través de "Yo he hecho...", hasta "Bueno, yo puedo hacer algo como esto y los resultados probablemente serán..."

En esta etapa se pueden usar las habilidades designadas para enfocar la atención del cliente en el futuro. **A través de la fijación de metas realistas** y el desarrollo

de las necesidades de compromisos futuros, la mente del cliente se saca de la problemática, para llevarla a las soluciones e inclusive oportunidades.

#### Habilidades usadas

Como consultor se usarán habilidades para explorar y clarificar, que ayudarán al cliente a sacarlo de la confusión, considerar opciones, examinar alternativas de solución y sus consecuencias y escoger una.

Estas habilidades son:

- **Trabajando en silencio.** Demostrado cuando se está en capacidad de permanecer en silencio cuando es apropiado, con el fin de mantener el enfoque de no-directo.
- **Escuchar activo.** A lo que es dicho y no dicho tanto verbal como no verbal.
- **Lenguaje no verbal.** Posición del cuerpo, gestos, tonos
- **Reconocimiento de "luces de neón".** Palabras y reacciones emotivas.
- **Reflexionando.** Palabras y estados emocionales particulares.
- **Preguntas abiertas.** Tales como, ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién?
- **Concretando.** Requiriendo ejemplos e incidentes específicos.
- **Aclarando.** Las fuentes de confusión y opciones disponibles.
- **Enfocándose.** En las tareas más importantes.
- **Resumiendo.** Lo que ha sido dicho o decidido.
- **Cercano.** Usando los estados mentales y emocionales presentes del cliente.
- **Confrontando.** Discrepancias.
- **Punto de vista apropiado.** Si la situación existe, comentar con el cliente algo similar, que es parte de la experiencia del consultor.

### 1.1.3 Etapa 3. Plan de acción

Habiendo ayudado a los clientes a generar estrategias alternativas se debe identificar la solución apropiada. Se deben usar habilidades para ayudar a los clientes a identificar los recursos. Para identificar los recursos se deberán usar tanto las habilidades personales como las técnicas apropiadas que se necesitarán para alcanzar sus metas. Algunos recursos personales pueden ser desarrollados.

Los objetivos para lograr la meta deben ser puestos en un ritmo tal que los clientes se muevan cómodamente y ya se hayan trabajado los planes de contingencia contra "fallas".

El papel del consultor puede terminar en esta fase o puede actuar como soporte hasta que el cliente se sienta seguro con su nueva situación. El cliente puede comentar "Necesito trabajar en lo que quiero hacer ahora, pero se siente como un

gran paso". "Necesito trabajar en... pero pienso que yo lo puedo hacer"; "Si no trabaja de esta manera yo haré..."

En esta etapa el cliente puede estar listo para aceptar otros procesos de ayuda.

#### Habilidades usadas.

El consultor utilizará habilidades para ayudar al cliente a definir objetivos claros y realistas, establecer planes de acción específicos e implementarlos. Se debe:

- Escuchar.
- Definir objetivos.
- Plan de acción.
- Estrategias de solución de problemas.
- Saliendo o terminando un encuentro.

Nota: Obviamente las habilidades listadas son intercambiables entre etapas. Se deja a criterio de cada consultor el desarrollo del estilo más apropiado dada una situación.

## 1.2 Técnicas de entrevista.

El consultor de PyMes necesita conducir entrevistas exitosamente

### 1.2.1 ¿Qué es una entrevista?

Una entrevista es un *flujo de información* en dos direcciones entre personas con un propósito específico. En una consultoría para PyMes, la entrevista es conducida entre el consultor y el cliente.

#### 1.2.1.1 El consultor PyMes

El consultor prepara la entrevista, usualmente decide sobre el tiempo que llevará y determina los temas que la entrevista cubrirá basados en las necesidades del cliente, la situación o el mismo problema. El consultor debe tener presente el tiempo limitado con el que disponen la mayor parte de los clientes PyMes.

#### 1.2.1.2 El cliente/ el cliente PyMe

El cliente PyMe es la persona que será entrevistada y generalmente provee la mayor parte de la información que brota durante la entrevista. Una entrevista con el cliente ayuda a obtener información acerca del negocio para permitir al consultor evaluar y aconsejar.

#### 1.2.1.3 El flujo de información

1. Nombres de los participantes.
2. Fecha, hora y lugar de la entrevista.
3. Propósito de la entrevista.
4. Principales puntos tratados.
5. Un comentario general de las actitudes e ideas expresadas por el cliente.
6. Una indicación de cualquier asunto que requiere de mayor investigación.
7. Definir las acciones siguientes.
8. Alguna resolución final o recomendación que es hecha como resultado directo de la entrevista.

### 1.2.7 Concluyendo la entrevista

Pasos generales que se pueden usar para la finalización de cualquier tipo de entrevista:

- Indique que ha finalizado el cuestionamiento.
- Resuma brevemente lo que fue dicho durante la entrevista.
- Verifique si el cliente tiene cualquier otra pregunta o comentarios.
- Desarrollar un plan de acción con el cliente acerca de las actividades siguientes y cuándo se hará la siguiente reunión.
- Algunas veces es difícil terminar una entrevista porque la persona entrevistada continua agregando asuntos o da respuestas lentas a las preguntas. Es inteligente indicar un tiempo límite para la entrevista en los comentarios de introducción y recordarle al cliente "conversador" que el tiempo concertado esta por llegar a su fin.

## 1.3 Técnicas de asesoramiento

Muy relacionada con la consultoría está la técnica de asesoramiento para el cliente PyMe. Por ejemplo, el Consultor PyMe se enfrentará en ocasiones en el transcurso de una sesión de consultoría, a situaciones en que el cliente no comprende un concepto de negocios que ha mencionado.

Por ejemplo, al referirse al presupuesto de flujo de efectivo del negocio y se da cuenta que el cliente no conoce cómo elaborar uno. En esta situación, se toma el rol de asesor y se conduce una sesión de capacitación a nivel individual.

### 1.3.1 ¿Qué es asesoramiento?

Asesoramiento es un enfoque de asistir a otros, generalmente con menos experiencia, adquiriendo habilidades nuevas o adicionales y mejorar su desempeño. Asesoramiento puede ser descrito como "desbloquear" el potencial de una persona para maximizar su desempeño.

13

Las habilidades de asesoría se adquieren mientras ganamos experiencia y expertise en nuestro trabajo como consultores PyMes. Entonces podemos aplicar estas habilidades para asistir a los dueños de los pequeños negocios.

#### 1.3.1.1 La variedad de papeles que puede jugar un asesor.

Hay una variedad de funciones de asesoramiento con una variedad de productos. Los asesores juegan un número de papeles y cada uno de estos papeles enfatizan diferentes productos.

#### 1.3.1.2 El asesor como tutor

A través del enfoque de tutoría, los asesores ayudan aprendiz mediante:

- Acelerar el ritmo de aprendizaje ayudando al aprendiz a pensar a través del proceso.
- Incrementar la competencia técnica en sesiones uno-a-uno intensivas.
- Motivando el crecimiento en expertise. Este es el papel primario que el asesor juega

#### 1.3.1.3 El asesor como entrenador

El asesor como entrenador facilita el aprendizaje mediante:

- Enseñando mediante ejemplos (modelando)
- Enfocándose al "manos en acción"
- El asesor frecuentemente se involucra en entrenamiento en el lugar de trabajo y demuestra como realizar una cierta actividad.

#### 1.3.1.4 El asesor como consultor

Consultoría puede ser definido como un proceso de comunicación en dos sentidos que ayuda tanto al aprendiz como al asesor para obtener un entendimiento claro de los problemas que se tienen mediante:

- Argumentos persuasivos.
- Compartir percepciones entre los individuos.
- Creando fortalezas y trabajando con las debilidades.
- Resolviendo conflictos.

Los asesores usan métodos para ayudar al personal aprendiz a su desarrollo profesional y a promover la autosuficiencia. Obviamente, este es el papel principal del consultor PyMe.

#### 1.3.1.5 El asesor como administrador del desempeño.

14

Los asesores que se enfocan al desempeño ponen especial énfasis en:

- Aclarar las metas y los planes de acción.
- Identificar fortalezas y limitaciones.
- Ayudar a desarrollar estrategias para mejorar el desempeño.
- El asesor como administrador del desempeño está más relacionado con cómo el aprendiz da resultados que como él se maneja con la gente para alcanzar estos resultados.

#### 1.3.1.6 El asesor como mentor.

El asesor como mentor deberá:

- Comunicar las metas y valores
- Enfocarse en el desarrollo del entendimiento político
- Mostrar un interés en el desarrollo del negocio

El consultor PyMe puede ocasionalmente actuar como un mentor, especialmente emprendedor o alguien que ha iniciado justamente un negocio.

Un asesor efectivo desarrolla la flexibilidad de jugar una variedad de papeles dependiendo de las necesidades del aprendiz y nivel de la habilidad.

#### 1.3.1.7 Nexos entre asesor y mentor.

La distinción clave entre un asesor y un mentor es que "CON" el asesor se aprende, mientras que se aprende "DEL" mentor. Asesores como tutores, consultores y entrenadores están primeramente relacionados con las actividades de trabajo específicas de los aprendices y los ayudan a realizar el trabajo.

Los Mentores están primeramente relacionados con el desarrollo general del aprendiz y no están involucrados con las actividades de trabajo diarias del aprendiz.

### 1.3.2 Beneficios de la asesoría

Los beneficios de la asesoría son muchos

#### 1.3.2.1 Beneficios del asesoramiento para el asesor

Los Asesores efectivos presentan altos niveles de satisfacción viendo a sus clientes volverse independientes y asumiendo responsabilidades.

Los Asesores efectivos gozan viendo a sus clientes mostrando niveles de habilidades nuevas y mejoradas, y un enfoque hacia actividades de su trabajo.

15

Los Asesores efectivos declaran que se ven a ellos mismos como administradores más efectivos.

#### 1.3.2.2 Beneficios para el asesorado

Aquellos que han sido asesorados dicen:

- Tener mayor confianza en el enfoque de las actividades de su trabajo.
- Mejorar las habilidades de solución de problemas.
- Deseos de tomar riesgos calculados.
- Una habilidad de comunicarse más efectivamente.
- Sentir que confían en él y sentirse respetado.
- Buscar y usar consejos.
- Deseos de engancharse constructivamente en un proceso de revisión de desempeño.

### 1.3.3 Una guía para el proceso de asesoría

Como asesorar efectivamente.

1. Crear un ambiente controlado.  
Los aprendices aprenden mejor en ambientes que tienen pocas distracciones, donde el aprendiz y el asesor puedan enfocarse a sus actividades sin interrupción. Privacidad es un factor importante para asegurar que el aprendiz asimile mejor.
2. Preguntar al aprendiz qué funciona.  
Esto ayuda a poner al aprendiz en una estructura mental positiva y minimizar su actitud defensiva.
3. Preguntar al aprendiz qué no funciona.  
Enfocarse al proceso y no hacer preguntas para juzgar.
4. Preguntar al aprendiz qué le gustaría hacer diferente.  
Esto acelera elementos de acción del aprendiz y los prepara para los siguientes pasos.
5. Ofrecer sugerencias.  
Preguntar a los aprendices si quieren sugerencias. El aprendiz entonces estará más perceptivo y recibirá de buena manera la ayuda.
6. Hacer una revisión de la realidad.  
Ayudar a los aprendices a incrementar su interés en los resultados finales. Ayudarles a ver la importancia que implica alcanzar esos resultados finales.
7. Acordar metas a corto plazo.

16

1. Modelo burocrático. Descrito por Max Weber.
2. Teoría normativa de la decisión. Incluye tanto modelos probabilísticas de optimización como modelos determinísticos.
3. Teoría conductual de la decisión. -Es descriptiva.
4. Toma de las decisiones en grupo.
5. Modelo de conflicto equilibrio.
6. Modelo de sistema abierto.

*Elementos del proceso de la satisfacción en la toma de decisiones:*

- Objetivos del que toma decisiones.
- Criterios y reglas de las decisiones.
- Posibles estados de la naturaleza (es decir, posibles situaciones del mundo real, posibles valores que representan estados y condiciones de una variable fundamental).
- Resultados de la investigación que predicen la probabilidad de que ocurran varios estados de la naturaleza.
- También pueden tomarse otras medidas.

Un problema se resuelve al escoger una serie de modificaciones pequeñas, una a la vez, de modo que el encargado de la toma de decisiones pueda verificar cada vez el mejoramiento.

#### **4. Ética y valores en la consultoría**

La ética es una rama de la filosofía que proporciona algunas reglas o principios para ayudarnos a decidir la buena y mala conducta.

Esta definición de Anne Langden y Patricia Marshall en su libro: *El comportamiento de la organización* nos da la base sobre la cual tanto los individuos como las empresas deben decidir sus conductas sobre asuntos de negocios.

La ética y la moral se utilizan normalmente alternativamente. La mayoría de las organizaciones profesionales requieren que sus trabajadores cumplan con el comportamiento que se basa en la ética o principios morales.

La ética en actividades económicas es influenciada a menudo por:

- Objetivos corporativos.
- intereses del accionista.
- gobierno y apremios legislativos.
- instituciones financieros.

Y a veces en menor grado por principios como:

- Justicia.
- Igualdad.
- Necesidad.

- Derechos morales.
- Equidad.

En muchos casos, la decisión a actuar éticamente en un negocio, ya sea grande o pequeño, se basa en la actitud del dueño/gerente o ejecutivo. Sin embargo, en muchas sociedades, la ética y moral tradicionales que se han seguido voluntariamente en el pasado se han codificado en la legislación y se han incorporado más recientemente en la ley de la compañía y del consumidor.

Los ejemplos incluyen leyes industriales; ocupacionales, salud, seguridad y bienestar; leyes ambientales; publicidad falsa y engañosa; mercancías peligrosas; calidad, etcétera.

Las organizaciones profesionales adoptan la ética similar a los principios morales y esperan o exigen que los miembros de la organización se adhieran a este código de conducta. En algunas organizaciones, los miembros que no pueden seguir el código de la conducta pueden hacer frente a la acción disciplinaria bajo reglas de la organización.

Un ejemplo de una declaración de ética por una asociación profesional.

#### **4.1 Ética de la profesión.**

Las reglas de la conducta específica que siguen han sido convenidas por el consejo de la sociedad, y de la ley, como los requisitos para la conducta de todos los miembros de las profesiones. Las reglas deben ser leídas dentro del contexto de la declaración ética general siguiente.

Los miembros de la profesión deben atender a sus clientes y a la comunidad con el cuidado y el servicio que los estándares ideales exigen.

En la comunidad, los profesionales tienen un papel importante y único:

- Para mantener el interés público y promover la confianza en la administración.
- Para aconsejar completamente y actuar sin consideración a los intereses personales, respetando el interés legítimo del clientes.
- Para mantener los derechos del cliente del acceso a la justicia, de evitar prácticas ineficaces o innecesarias, especial atención para que el trabajo sea realizado correctamente, y de presentar el caso de un cliente persuasivo.
- Para asegurarse que la relación entre él y el cliente sea de confianza y confidencial.

En todos los acuerdos, se espera que los miembros de la profesión tengan participación:

- Para proporcionar ayuda eficaz y competente.
- Para utilizar los procesos eficientemente.
- Para actuar honesta y puntualmente.

En todas las reparticiones con los colegas, se espera que los miembros de la profesión se relacionen el uno al otro con cortesía, sean oportunos y justos, actuando con integridad y proporcionen ayuda y dirección siempre que se le solicite.

La profesión ha compartido la responsabilidad que requiere que los miembros sigan siendo competentes, concienzudos y honestos, ayudando de la búsqueda siempre que sea necesaria y preservando su bienestar tanto físico, como emocional.

## 4.2 Responsabilidad jurídica y profesional

Un código de la conducta debe resolver las necesidades básicas siguientes:

- Credibilidad.
- Profesionalismo.
- Calidad de servicios.
- Confianza.

### 4.2.1 Credibilidad

El consultor de la pequeña empresa debe ser reconocido como profesional creíble. Un objetivo de desarrollar el programa del entrenamiento y de la certificación de consultores de la pequeña empresa ha sido realzar esta credibilidad.

El cliente de la pequeña empresa debe poder confiar en la credibilidad del consultor.

### 4.2.2 Profesionalismo

El consultor de la pequeña empresa se debe calificar para proporcionar los servicios de asesoramiento requeridos por el cliente y para estar en la posición para recomendar el consejo profesional apropiado. El consultor debe ser reconocido por el cliente, otros consultores y la comunidad de negocio como profesional en la pequeña empresa que aconseja el sector.

### 4.2.3 Calidad de servicios

El código de la ética y las reglas de conducta profesional que gobiernan a los consultores garantizan al sector de la pequeña empresa que los servicios proporcionados por el consultor estarán dentro del estándar profesional más alto.

### 4.2.4 Confianza

Los usuarios de los servicios de los consultores profesionales de la pequeña empresa deben sentirse seguros de que los consultores se forman con un marco de la ética profesional que gobiernan la disposición de estos servicios.

### 4.2.5 Principios de la conducta profesional

Los principios fundamentales que deben dirigir al consultor profesional de la pequeña empresa incluyen:

*Interés público.* El interés hacia el cliente debe ser total, exceptuando en los casos donde hay conflictos entre las disposiciones éticas y las responsabilidades que pertenecen a la comunidad o cliente.

*Integridad.* Actúa siempre con honradez e integridad en el trato a los clientes.

*Objetividad.* La imparcialidad debe gobernar las actividades de consultores. No deben ser influenciadas por prejuicios, basados por conflictos del interés en el funcionamiento del deber a sus clientes.

*Independencia.* Los consultores deben ser y ver independiente y libremente de cualquier interés que sea incompatible con el deber a sus clientes. Los consultores que realizan servicios profesionales en comercio, industria o servicio público deben reconocer los problemas potenciales creados por relaciones personales o implicaciones financieras. Dependiendo de la naturaleza o del grado de tales relaciones o implicaciones, la objetividad del consultor de la pequeña empresa puede verse amenazada.

*Confidencialidad.* Los consultores deben respetar la naturaleza confidencial de la información obtenida de sus clientes en la disposición de servicios profesionales. Esta información no se debe divulgar a terceros sin la autoridad o los criterios específicos requeridos por la ley.

*Estándares técnicos y profesionales.* Se espera que los consultores resuelvan los estándares técnicos y profesionales requeridos de un consultor profesional de la pequeña empresa.

*Capacidad y cuidado.* Los consultores deben realizar servicios profesionales con cuidado, capacidad y la diligencia debidos. El consultor de la pequeña empresa tiene el deber de mantener el conocimiento profesional y las habilidades.