



UNIVERSIDAD SIGLO XXI

ESCUELA DE NEGOCIOS JOSE GIAI

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS

- Estudio de caso ciudad de Río Cuarto -



Trabajo Final

Propósito de Titulación: Master en Administración de Empresas

Autor: Lic. Patricio A. Bavera

Director: Mgter. Guillermo Malpassi

Río Cuarto, Argentina.

Mayo de 2012

CONSULTORÍA ORGANIZACIONAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS

- Estudio de caso ciudad de Río Cuarto -



RESUMEN

La investigación respondió al interrogante ¿Cuáles son las características de la *Consultoría Organizacional en Ciencias Económicas* de la ciudad de Río Cuarto en el año 2011 desde la perspectiva del consultor? Para ello describió: a) los recursos empleados por el consultor para la prestación del servicio, b) la oferta y la demanda de consultoría, c) los modelos de consultoría empleados por el consultor, y c) los conflictos de intereses existentes en la organización cliente y su vínculo con la actividad de consultoría.

La metodología de investigación utilizada fue cuantitativa, mediante una encuesta a 20 consultores de la ciudad. El marco teórico estuvo compuesto, fundamentalmente, por los *modelos de consultoría* definidos por Schein y la teoría *principal-agente*. El aporte de la investigación a la consultoría como profesión se orientó a ofrecer información sobre las características del mercado de consultoría en Ciencias Económicas y sobre la utilidad de la gestión de conflicto de intereses como herramienta para la prestación del servicio.

La investigación arribó a las siguientes conclusiones: a) que el mercado de consultoría en la ciudad de Río Cuarto es relativamente joven, b) que las razones principales que llevan a las organizaciones a contratar los servicios de un consultor son el incremento de la complejidad de la organización, la inexistencia de expertos en la organización y el cumplimiento de exigencias legales, c) que los criterios utilizados por las organizaciones para la selección de los consultores, entre otros, son las referencias y recomendaciones de terceros, el prestigio del consultor en el mercado y los resultados logrados en otras organizaciones, d) que las cualidades y/o habilidades primordiales necesarias para el buen desempeño del consultor son la experiencia en el sector y el involucramiento con la empresa y el problema, e) que el modelo de consultoría más empleado es el de Consultoría de Procesos, y f) que la gran mayoría de los consultores reconoce haber lidiado con conflictos de intereses de algún tipo al brindar sus servicios, siendo los más frecuentes los dados entre los stakeholders internos (gerentes, subordinados y departamentos) y que solo una baja proporción ha efectuado recomendaciones en pos de gestionar dichos conflictos.

PALABRAS CLAVES

Consultor Organizacional, Ciencias Económicas, Río Cuarto, conflicto de intereses.

INDICE

INTRODUCCION	3
CAPITULO 1	
PROBLEMA DE INVESTIGACION. LA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL	7
1.A- FUNDAMENTACIÓN.....	8
1.B- DEFINICIONES.....	13
A.2.I- DEFINICION DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL A UTILIZAR EN LA INVESTIGACION.....	14
A.2.II- CIUDAD DE RÍO CUARTO. CARACTERÍSTICAS.....	16
1.C- PROBLEMA.....	19
A.3.I- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
1.D- OBJETIVO.....	20
CAPITULO 2	
EL MUNDO Y LAS INVESTIGACIONES EN CONSULTORIA	21
2.A- INVESTIGACIONES EUROPEAS.....	23
B.1.I- LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME...	23
2.B- INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS.....	32
B.2.I- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PERFIL DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN KIB'S:	
CASO CONSULTORES INDEPENDIENTES.....	32
2.C- INVESTIGACIONES ARGENTINAS.....	36
B.3.I- VALORACIÓN ACTUAL DE LOS ATRIBUTOS DEL CONSULTOR EFICIENTE EN GESTIÓN DE PYMES. EL	
PUNTO DE VISTA DE LOS ASESORES.....	36
2.D- OTRAS FUENTES.....	40
B.4.I- ESTUDIO DE CRUCINI, C. Y KIPPING, M. (2001). "MANAGEMENT CONSULTANCIES AS GLOBAL	
CHANGE AGENTS? EVIDENCE FROM ITALY"	40
B.4.II- ESTUDIO DE SIMON, A. Y KUMAR, V. (2001): "CLIENTS' VIEWS ON STRATEGIC	
CAPABILITIES WHICH LEAD TO MANAGEMENT CONSULTING SUCCESS"	42
CAPITULO 3	
MARCO TEÓRICO	46
3.A- REVISIONES PARA LA DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA.....	48
3.B- DEFINICION DE CONSULTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS.....	50
3.C- MODELOS DE CONSULTORÍA.....	52
3.C.I- EL MODELO DE ADQUISICIÓN DE UN SERVICIO EXPERTO.....	52
3.C.II- EL MODELO MÉDICO-PACIENTE.....	54
3.C.III- EL MODELO DE LA CONSULTORÍA DE PROCESOS.....	59
3.D- TEORÍA PRINCIPAL-AGENTE.....	65
3.D.I- ORIGENES DE LA TEORÍA PRINCIPAL-AGENTE.....	66
3.D.II- SOBRE LA TEORÍA PRINCIPAL-AGENTE.....	68
3.D.III- EJEMPLOS DE CONFLICTOS DE AGENCIA.....	71
CAPITULO 4	
MARCO METODOLÓGICO	79
4.A- JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN.....	80
4.B- DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
4.C- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	81
4.D- UNIDAD DE ANÁLISIS.....	82
4.E- POBLACIÓN.....	82
4.F- MUESTRA.....	83
4.G- VARIABLES O CONCEPTOS.....	86
4.H- INSTRUMENTOS.....	87
4.H.I ENCUESTA.....	87
4.H.II- DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA.....	89
4.I- ABORDAJE AL ENTREVISTADO.....	89
4.J- LIMITACIONES.....	89
4.K- ANALISIS DE LOS DATOS.....	90
4.L- ÉTICA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN.....	91
CAPITULO 5	
RESULTADOS	92
5.A-CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSULTORES EN CIENCIAS ECONÓMICAS	
DE LA CIUDAD DE RIO CUARTO.....	93
5.B-CARACTERISTICA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA	
ORGANIZACIONAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS EN LA CIUDAD DE RIO CUARTO.....	95
5.C- CARACTERIZACION DE LA OFERTA Y DEMANDA DE CONSULTORIA.....	98
5.D- MODELO DE CONSULTORIA.....	99
5.E- LOS CONFLICTOS DE INTERESES Y EL SERVICIO DE CONSULTORÍA.....	100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
ANEXOS	109
BIBLIOGRARÍA	132

INTRODUCCION

En este informe de Trabajo Final se presentan los resultados de la investigación, realizada bajo el programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo XXI, titulada **Consultoría Organizacional en Ciencias Económicas -Estudio de caso ciudad de Río Cuarto-**, cuyo objetivo general es el de **conocer las características de la Consultoría Organizacional en Ciencias Económicas de la ciudad de Río Cuarto en el año 2011 desde la perspectiva del consultor**. Este objetivo general incluye otros específicos, estos son: a) describir los recursos, intelectuales y de organización, que utiliza el consultor en ciencias económicas de la ciudad de Río Cuarto, b) conocer las características de la oferta y demanda de consultoría en la ciudad de Río Cuarto, desde la perspectiva del consultor, c) determinar el modelo de consultoría utilizado por el consultor en ciencias económicas de la ciudad de Río Cuarto, desde la perspectiva del consultor, d) determinar la utilización de la gestión de conflictos de intereses, como herramienta de consultoría, por parte del consultor en ciencias económicas de la ciudad de Río Cuarto, según la perspectiva del consultor, e) conocer las recomendaciones realizadas por los consultores para la gestión de los conflictos de intereses.

El contexto actual bajo el cual trabajan las organizaciones ha cambiado en los últimos treinta años. La competitividad de los mercados se ha intensificado, fruto de la globalización, la desregulación de los mercados y la aparición de nuevas tecnologías implicando nuevas formas de hacer negocios, estos factores incrementan el nivel de incertidumbre y la necesidad de una mayor capacidad de adaptación de las organizaciones a las nuevas circunstancias. Bajo este escenario la consultoría organizacional aparece como una herramienta para satisfacer ciertas necesidades de las organizaciones.

Existen evidencias de que son escasos los estudios teóricos y empíricos que han abordado los servicios de consultoría. Por otro lado, tanto organizaciones (clientes) como consultores precisan conocer la estructura actual del mercado de consultoría y las teorías sobre las que se sustentan los servicios que demandan y prestan respectivamente. Sin un completo entendimiento de estas teorías y reglas, no se pueden reconfigurar los servicios de consultoría con el fin de prestar un mejor y más completo asesoramiento. En este sentido, se pretende un doble aporte, por un lado al consultor quien podrá reflexionar sobre su actividad, y por otro lado al empresario al ofrecerle información sobre el mercado de consultoría que le ayudará a comprender mejor su relación con los consultores y a tomar mejores decisiones de contratación de servicios.

En la investigación se entiende como Consultoría Organizacional al “proceso de **intervención** por parte de una persona (consultor), con **conocimientos técnicos, metodológicos, habilidades específicas y/o experiencia** (al menos uno/a de ellos/as), sobre las actividades desempeñadas por otra persona, grupo u organización (cliente) con el fin de **facilitar el cambio**, sin tener la autoridad para imponer sus posturas”.

El mercado de consultoría a investigar es el de los consultores en ciencias económicas, entendiendo por tal a aquellos que brindan servicios en: estrategia, marketing y ventas, producción, tecnología, I+D, logística, calidad, contabilidad y finanzas, organización, recursos humanos, TIC, formación, consultoría de Pymes, consultoría de sector público, Impuestos, consultoría de empresas familiares y Agronegocios.

El marco teórico utilizado para el abordaje al problema son los modelos de consultoría definidos por Edgard Schein, empleados para determinar el modelo de consultoría utilizado por el consultor de Río Cuarto y, fundamentalmente, la teoría Principal-Agente, usada para el análisis de los conflictos de intereses y su relación con la consultoría.

A fin de determinar el estado actual de los conocimientos sobre el tema se realizó una revisión de las investigaciones llevadas a cabo durante los últimos diez años que cuenten con un estudio de campo y descripción, aunque sea breve, de las herramientas metodológicas empleadas. Los trabajos encontrados son de origen nacional, europeos y latinoamericanos. Ninguno de ellos se sitúa geográficamente en la ciudad de Río Cuarto ni estudia los conflictos de intereses en las organizaciones y su relación con la consultoría.

La investigación se planteó bajo un diseño *no experimental, cuantitativo, transversal y descriptivo*, siendo la población objeto de la investigación los *Consultores Organizacionales en Ciencias Económicas de la ciudad de Río Cuarto* que hayan desarrollado actividades de consultoría durante los últimos cinco años, sin considerar el espacio geográfico donde la hubieran llevado a cabo.

La muestra utilizada es *no probabilística o dirigida*, empleándose tres vías para su construcción, ellas son: el Directorio de Consultores (DIRCON) aportado por la Fundación Río Cuarto para el Desarrollo Local y Regional, las referencias aportadas por autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto

(UNRC) y de la universidad Siglo XXI sede Río Cuarto, y las referencias otorgadas por colegas y consultores arribados por alguna de las dos vías anteriores. El método de recolección de datos elegido fue la encuesta con preguntas cerradas. Las encuestas fueron llevadas a cabo por el investigador entre el mes de agosto y diciembre de 2011.

La investigación se desarrolló bajo el formato de **trabajo final** de maestría, y no mediante una **tesis de maestría** tal lo definido por la cátedra de Metodología de la Investigación, dado que no tiene un contenido proposicional-demostrativo y no cuenta con un modelo de análisis. La investigación es de tipo descriptiva, buscó especificar propiedades, características y rasgos del concepto a medir, siendo éste la **consultoría en ciencias económicas de la ciudad de Río Cuarto**. La naturaleza de esta investigación (descriptiva) hizo que no se requiera del planteamiento de hipótesis investigativas.¹

La investigación se circunscribió a aportar conocimientos al campo profesional de la consultoría mediante una perspectiva innovadora y original, en post del fortalecimiento y la consolidación de la profesión, llevando al consultor a la reflexión sobre la actividad de la consultoría. Lo anterior se llevó a cabo siguiendo lo establecido por el ministerio de educación en lo que respecta a *trabajo final de carreras de maestría de tipo profesionales*.²

El presente reporte de investigación se estructura en cinco capítulos. En el primero se fundamenta la elección del tema Consultoría Organizacional, se definen conceptos a utilizar durante la investigación y se plantean los objetivos y el problema. En el segundo capítulo se describe el estado actual del conocimiento en la temática, fruto de la revisión de las investigaciones encontradas. El tercero consiste en la descripción de los modelos de consultoría definidos por Schein, y en la descripción de teoría principal-gente, ambos empleados como marco teórico. En el cuarto capítulo se describe el marco metodológico y finalmente en el quinto se presentan los resultados. A su vez, se cuenta con anexos donde se exponen los instrumentos utilizados para llevar a cabo el proceso de relevamiento y análisis de la información.

¹ Basso, Mirian. Documento de Cátedra de Metodología de la Investigación del programa de MBA. Universidad Siglo 21. Pág. 15.

² Según Resolución 160/2011 del Ministerio de Educación “las carreras de Maestría de tipo Profesional culminan con un trabajo final, individual y total o parcialmente escrito que podrá adquirir formato de proyecto, obra, estudio de casos, ensayo, informe de trabajo de campo u otras que permitan evidenciar la integración de aprendizajes realizados en el proceso formativo, la profundización de conocimientos en un campo profesional y el manejo de destrezas y perspectivas innovadoras en la profesión”.

CAPITULO 1

PROBLEMA DE INVESTIGACION.

LA CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

1.A- FUNDAMENTACIÓN

El contexto actual bajo el cual trabajan las organizaciones ha cambiado en los últimos treinta años. La competitividad de los mercados se ha intensificado, fruto de la globalización, la desregulación de los mercados y la aparición de nuevas tecnologías implicando nuevas formas de hacer negocios, estos factores incrementan el nivel de incertidumbre y la necesidad de una mayor capacidad de adaptación de las organizaciones a las nuevas circunstancias.

Bajo este escenario la consultoría organizacional aparece como una poderosa herramienta para satisfacer ciertas necesidades de las organizaciones, llegando a convertirse, fundamentalmente en los países desarrollados, en una industria en rápido crecimiento.

Las nuevas situaciones han puesto en crisis los paradigmas que durante décadas han prevalecido sobre los enfoques gerenciales. Según palabras de Peter Drucker “desde mediados de los setenta, lo que conocíamos sobre administración ya no nos sirve. En el futuro inmediato, los gerentes tendrán que ser capaces de olvidar lo que hacían, tan rápido como aprenden las cosas nuevas que tienen que hacer”.

“Como respuesta a estas demandas, desde los años ochenta, han proliferado las propuestas sobre nuevos enfoques y herramientas gerenciales: la Teoría Z, de Ouchi (analizando la experiencia japonesa); la Excelencia, de Tom Peters; la Competitividad, de Michael Porter; la Reingeniería, de Hammer y Champy; la teoría de las restricciones, de Goldratt; el Benchmarking, de Camp, Boxwell y otros; en años más recientes, los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, de Covey; la Quinta Disciplina y las Organizaciones que Aprenden, de Senge; la Inteligencia Emocional, de Goleman, a lo que se pueden adicionar: la dirección por valores, la dirección integrada de proyectos, la dirección por procesos, la gestión por competencias, para mencionar algunos de los más difundidos”³. Sobre cada uno de estos se han generado múltiples ofertas de servicios de consultoría.

“En la actualidad las organizaciones para mejorar su competitividad tienen la necesidad de adecuar sus estrategias competitivas a un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para ello las empresas demandan cada vez más servicios especializados que las ayuden a

³ Valles Romero, José Antonio. “Consultoría en la Logística y el Transporte”. Ed. AVYASA. EEUU. 2008. Pág. 126.

afrontar esta creciente complejidad y a adaptarse al grado de turbulencia de la economía y al rápido cambio del entorno motivado fundamentalmente por la innovación tecnológica y la globalización de los mercados. Para tener éxito en semejante ambiente, las empresas tienen que cambiar el modelo de gestión: necesitan cada vez más el asesoramiento de consultores externos. En este contexto en los últimos años ha surgido en el ámbito empresarial una gran variedad de nichos para las consultoras flexibles y especializadas. La consultoría es un importante componente del mundo empresarial de hoy y la demanda de sus servicios se está incrementando rápidamente. Las empresas de consultoría representan una pieza fundamental en el proceso de innovación y desarrollo seguido en los últimos años por el tejido productivo. Además de su propia adaptación a las nuevas exigencias de un mercado cada vez más globalizado, el mundo de la consultoría ha estado con la empresa, acompañándola en su proceso de transformación hacia nuevas formas de gestión, adiestrándola en el uso y manejo de nuevas herramientas y técnicas basadas en la Innovación y el Conocimiento.”⁴

Los empresarios sienten que la consultoría es la vía más efectiva para apropiarse y poner en práctica rápidamente enfoques y tecnologías que le ayuden a producir los cambios necesarios. “Los consultores son el puente entre las escuelas de administración de empresas y el mundo empresarial, son los que transfieren nuevas ideas del mundo académico al comercial.”⁵

“En los últimos tiempos se ha reconocido a la consultoría organizacional como un servicio profesional de gran utilidad para ayudar a los directivos de las organizaciones a identificar y definir los principales problemas que afectan a sus organizaciones, para alcanzar sus objetivos emanados de la misión y proyectar acciones para su perfeccionamiento e implementación. La labor actual del consultor como *agente de cambio* implica la transferencia de conocimientos, Know How y la capacitación del personal de las organizaciones, de forma implícita o explícita.”⁶

⁴ Investigación realizada por el Consejo General de Colegios de Economistas de España en colaboración con Investigadores y Economistas de las Universidades de Murcia, Politécnica de Cartagena, Cantabria, AECA, Consejo General de Colegios de Economistas de España y bajo el patrocinio del Santander. “Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la pyme”. <http://www.economistas.org/>. Pág. 13

⁵ Rassam, C.; Dates, D.: “El Mundo de la Consultoría Gerencial”. Ediciones Macchi, Buenos Aires. 1992.

⁶ Doyle, M. Creando grandes cambios organizacionales. Editorial. Mc Graw Hill, México. 2001

Mediante la investigación se describe la consultoría organizacional en Ciencias Económicas en la ciudad de Río Cuarto, aplicando conceptos teóricos y prácticos, con el fin de realizar un aporte a la temática en post de efficientizar la intervención del consultor dentro de las organizaciones. De esta manera el aporte es doble, por un lado al consultor quien podrá reflexionar sobre su actividad, y por otro lado al empresario quien podrá contar con información sobre la estructura actual del mercado de consultoría de Río Cuarto que le ayudará a comprender su relación con los consultores y a tomar mejores decisiones de contratación de servicios.

“Simon y Kumar (2001) muestran que los clientes de las consultoras tienden a contratar múltiples consultores cada año, se extienden en todos los sectores económicos y requieren los servicios de consultoría para una amplia variedad de aspectos de la gestión. Bennett y Robson (1999) encuentran que el 95% de las Pymes británicas utilizan al menos una fuente de asesoramiento externo.”⁷

Así mismo, “no faltan clientes que aún conservan recuerdos amargos de la suma de dinero que gastaron en sucesivas iniciativas de Management –desde reingeniería de procesos de negocios y planificación de recursos empresariales y el negocio electrónico, hasta el Management de la relación con el cliente- que tuvieron un rendimiento deficiente en términos de beneficios cuantificables”.⁸

Los cambios en la industria de la consultoría en los últimos años son considerables. “Hace 20 años que estoy en la industria de la consultoría”, dijo Bjorn-Erik Willoch, director global de consultoría de Capgemini en 2004, “... pero nunca vi una reestructuración tan drástica como la de los últimos dos años. Todo ha cambiado y muchas cosas son más difíciles. Los clientes son más exigentes y tienen sus buenas razones para ello. Durante la década de los noventa, usted podía obtener buenos contratos sin demasiado esfuerzo; los consultores aprendían mucho en los lugares de trabajo; usted podía ser confiable sólo leyendo las revistas adecuadas. Los clientes no podían atraer a las personas que ellos necesitaban, de modo tal que la consultoría representaba para ambas partes una manera útil de conseguir

⁷ Investigación realizada por el Consejo General de Colegios de Economistas de España en colaboración con Investigadores y Economistas de las Universidades de Murcia, Politécnica de Cartagena, Cantabria, AECA, Consejo General de Colegios de Economistas de España y bajo el patrocinio del Santander. Op. Cit. Pág. 15.

⁸ Toppin, Guilbert y Czerniawska, Fiona. “Consultoría de Negocios”. The Economist. Colección Finanzas y Negocios. 2008. Pág. 14

que se realizara un buen trabajo. Hoy se necesita ser un experto internacional con una muy buena idea antes de empezar”.⁹

“En el presente se espera que los consultores brinden además de asesoramiento, soluciones. Los consultores no deben ser definidos por lo que hacen (ofrecer asesoramiento, implementar sistemas, tercerizar procesos), sino en función de los cambios logrados”.¹⁰

“Hay dos tendencias que son cada vez más claras:

- Los clientes individuales están adoptando un enfoque más racional para la consultoría e intercambian información entre sí.
- Las empresas consultoras están comenzando a adoptar las características de una industria madura y responsable, luego de un periodo de intenso cambio estructural.

Los clientes, los consultores y sus respectivas industrias son parte del mismo sistema dependiente interno. A un nivel más simple, los consultores existen porque la demanda de sus servicios existe, impulsados por la presión del mercado externo, las normas, la emergencia de la nueva tecnología e ideas de Management. Pero la relación es simbólica: los consultores ayudan a crear demanda al promover la nueva tecnología y al ayudar a diseminar ideas nuevas”.¹¹

“En el ámbito académico son escasos los estudios teóricos y empíricos que han abordado los servicios de consultoría. Si a esto unimos que todos los indicadores sugieren que la demanda de servicios de consultoría está incrementándose rápidamente (Simon y Kumar, 2001), la escasez de datos empíricos disponibles se hace cada vez más evidente. Se debe tener presente que tanto clientes como consultores precisan conocer las teorías sobre las que se sustentan los servicios que demandan y prestan respectivamente. Sin un completo entendimiento de estas teorías y reglas, no se pueden reconfigurar los servicios de consultoría con el fin de prestar un mejor y más completo asesoramiento. Parece que algunos de estos datos están disponibles para las mayores firmas de consultoría, obtenidos de sus propias investigaciones y de su experiencia. Esta información, sin embargo, no es de

⁹ Toppin, Guilbert y Czerniawska, Fiona. Op. Ciy. Pág. 9.

¹⁰ Toppin, Guilbert y Czerniawska, Fiona. Op. Cit. Pág. 10.

¹¹ Toppin, Guilbert y Czerniawska, Fiona. Op. Cit. Pág. 12.

dominio público. Tanto los clientes (grandes empresas y Pymes) como las pequeñas consultoras se verán necesitadas de esta información”.¹²

La escasez de estudios empíricos referidos a temas de consultoría hace que la investigación se plantee desde un punto de vista descriptivo, en post de obtener una foto del servicio de consultoría en Ciencias Económicas en la ciudad de Río Cuarto.

Lo anterior, junto a otros aspectos a desarrollar en la investigación, justifica la elección del tema “Consultoría Organizacional” como objeto de investigación. A continuación se define y desarrolla brevemente el término Consultoría Organizacional para delimitar el tema a investigar.

¹² Op. Cit. Investigación realizada por el Consejo General de Colegios de Economistas de España en colaboración con Investigadores y Economistas de las Universidades de Murcia, Politécnica de Cartagena, Cantabria, AECA, Consejo General de Colegios de Economistas de España y bajo el patrocinio del Santander. Pág. 15.

1.B- DEFINICIONES

Existen diferentes tipos de consultoría, dependientes del campo sobre el cual actúa el consultor. En esta investigación nos referiremos a la consultoría organizacional, lo que implica que se deja de lado la consultaría que no involucre el campo organizacional, tales como la psicología, la arquitectura y la medicina, cuando no están ligados a lo empresarial. A modo de ejemplo, cuando una persona acude a un médico para realizarle una consulta por algún síntoma el medico se transforma en un consultor, pero no referido a los temas de gestión que podría desempeñar esa persona en su empresa. Sobre la base de lo anterior es que de aquí en más al hacer referencia a consultoría se hará en términos de consultoría organizacional.

Por otro lado y para especificar aún más, se trabaja sobre la consultaría organizacional, que abarca no únicamente a las empresas, sino a todo tipo de organizaciones tales como aquellas sin fines de lucro, instituciones educativas, religiosas, organismos gubernamentales y demás.

El consultor no tiene poder ni control directo sobre las persona, ello es lo que diferencia al consultor del manager. Este último tiene posibilidades de elegir, impartir orden, contratar, desvincular, etc.; cuestiones que están fuera del alcance del consultor o que requiere de la aprobación del manager.

En la práctica, muchas veces, la línea que divide la actividad de un manager de la de un consultor no es muy visible. Cuando al consultor se le da grados de libertad para trabajar sobre un grupo de personas y tomar decisiones gerenciales está actuando como un manager. Esta situación requiere de la habilidad del consultor de pasar de una situación a otra sin perder de vistas los objetivos de su intervención.

Los **rasgos generales de la consultoría** son:

- **Es un trabajo (servicio) independiente, tiene implícita la imparcialidad.**
- **Su carácter, como su propio nombre indica, es consultivo. El consultor no dirige la entidad, área o actividad, en la que realiza su trabajo.**
- **Vincula la teoría con la práctica.**

- **No es el resultado de la inspiración, sino de la preparación, del análisis de hechos concretos y la proyección de soluciones muchas veces originales.**

De esta manera la consultoría puede enfocarse como un servicio profesional o como una estrategia metodológica de prestar asesoramiento y ayuda práctica.

1.B.I- DEFINICION DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL A UTILIZAR EN LA INVESTIGACION

Se construye la siguiente definición de Consultoría Organizacional a ser utilizada a lo largo de la investigación.

“Proceso de **intervención** por parte de una persona (consultor), con **conocimientos técnicos, metodológicos, habilidades específicas y/o experiencia** (al menos uno/a de ellos/as), sobre las actividades desempeñadas por otra persona, grupo u organización (cliente) con el fin de **facilitar el cambio**, sin tener la autoridad para imponer sus posturas”

Al definir consultoría organizacional se deja implícito que el consultor es una persona que tiene al menos una de las siguientes cuatro cualidades: experiencia, conocimientos técnicos, habilidades específicas y/o manejo de un método. Estas cualidades son las que llevan a una organización a contratar a un consultor. A continuación se desarrolla resumidamente cada una de ellas.

En lo que respecta a la experiencia del consultor, el paralelismo con la siguiente frase ayuda a comprender su importancia, *“las personas inteligentes aprenden de sus errores pero solo las sabias aprenden de los errores de los demás”*; frase que llevada al ámbito organizacional simboliza, en parte, la utilidad de la experiencia para un consultor. Existe un preconcepto generalizado de que las experiencias no son transmisibles, por lo que difícilmente se podría aprender de los errores de los demás, sino que lo vivido o sufrido en forma personal permite el aprendizaje y las equivocaciones son el camino hacia él.

Extrapolando la frase al mundo de las organizaciones, se modifica a *“las organizaciones inteligentes aprenden de sus errores y solo las sabias de los errores de otras”*. Bajo este concepto un consultor podría aportar sabiduría a una organización transmitiendo sus

experiencias con el propósito de evitar que incurra en ciertos errores comunes, al menos para el consultor, para lograr el aprendizaje. El consultor con experiencia puede advertir a la organización de estos errores, ayudándola a evitarlos.

Por otra parte, la organización podría requerir del consultor ciertos conocimientos técnicos para la solución de problemas puntuales. El stock de conocimientos técnicos le permite al consultor interactuar en la misma sintonía con sus pares de dentro de la organización o con todo aquel que participe en el proceso y así realizar diagnósticos e implementar soluciones.

El conocimiento técnico, en principio, debe estar en equilibrio con la experiencia, es decir con la aplicación previa del mismo en diferentes circunstancias. No son muchos los consultores que poseen la capacidad de aplicar conocimientos teóricos- técnicos de manera directa a la solución de problemas sin una previa experiencia. Lo anterior no implica que este camino no sea válido, es más aún, el consultor capaz de transitar este camino cuenta con una ventaja comparativa.

Las habilidades de un consultor involucran aspectos tales como la capacidad comunicativa, de motivación (incentivar al cliente a la búsqueda de soluciones al problema), el trato interpersonal, la capacidad de diagnóstico, creatividad, capacidades gerenciales, extrapolación de conocimientos y experiencias, etc. La carencia de estas habilidades puede llevar al consultor al fallo en sus intervenciones, ya que a pesar de poseer una excelente formación técnica, teórica y/o metodológica sino logra establecer un vínculo con su cliente difícilmente podría concluir exitosamente su trabajo.

Finalmente, se hace referencia al manejo de un método. La palabra método proviene del término griego *methodos* (camino o vía) y se refiere al medio utilizado para llegar a un fin. A un profesional el método le otorga una forma lógica de razonamiento que le permite llegar a soluciones, es decir que al consultor el método le significa un stock de herramientas que le facilitan el abordaje de problemas.

Se puede hablar de dos tipos de consultores, uno es aquel que cumple con las características mencionadas en la definición adoptada y que no forma parte del staff fijo de personal de la organización (consultor externo); el otro es aquel que, también cumpliendo con lo definido, forma parte de la estructura fija de personal de la organización. Este último sería el caso de

directivos y mandos medios, quienes muchas veces, sin tener el poder de decisión gestionan grupos de personas en vía de solucionar inconvenientes estando sujetos a la autorización del manager. La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente. De aquí en más se hará referencia al primer tipo de consultor, lo que no implica que lo que se trate no sea aplicable al segundo tipo.

1.B.II- CIUDAD DE RÍO CUARTO. CARACTERÍSTICAS

A fin de contextualizar la investigación se describen las características generales del departamento de Río Cuarto en cuanto a su demografía, economía y su reciente evolución económica.

Características económicas¹³

El departamento de Río Cuarto, ubicado en la Región Sur, es el de mayor extensión territorial en la provincia de Córdoba, abarcando una superficie de 18.394 km² y representando el 11.13% del total de la provincia. Tiene aproximadamente 234 mil habitantes, más del 60% se concentra en la ciudad de Río Cuarto, la capital del departamento. El 30% de la población vive en diferentes localidades de las cuales, 21 son municipalidades y 7 comunas; el resto se distribuye en la zona rural.¹⁴

El centro de actividad de toda la región es la ciudad de Río Cuarto, que a su vez es la segunda ciudad en importancia de la provincia y se encuentra entre las más importantes del país, contando con 147.212 habitantes. Por su privilegiada ubicación geográfica en el centro del país, se encuentra equidistante a los principales centros poblados. Esta localidad, enclavada en una región con una importante producción agropecuaria, se caracteriza por una marcada actividad comercial, que representó en 2004 casi el 40% de las ventas totales, y una dinámica científico-cultural sustentada por la existencia de una de las más relevantes universidades del país.

Yendo a la estructura productiva propiamente dicha de Río Cuarto, la actividad principal de la región de influencia es la producción agropecuaria existiendo importantes plantas

¹³ Sobre la base de Fernández Rotelli, María de Luján. La Industria Metalmeccánica en Río Cuarto. ¿Un sistema productivo local? Facultad de Cs. Ecas. Universidad Nacional de Río Cuarto. 2008.

¹⁴ "El Atlas Regional del Sur de Córdoba". Atlas socioeconómico del sur de Córdoba. Ed. Fundamento S.A.. 2005. Río Cuarto, Cba.

industriales destinadas al procesamiento de la materia prima proveniente del campo y a la provisión de insumos, maquinarias y equipos destinados a la producción. A partir de los excedentes generados por la actividad agropecuaria, orientada a los mercados internos e internacionales, la región logró insertarse en la economía del país y vio facilitado su crecimiento. La recuperación observada a partir del tercer trimestre de 2002 responde en buena medida a los excedentes generados en la Región por el sector agropecuario que, directa o indirectamente, fueron consumidos o invertidos en la Ciudad.

Esto generó recuperación de la actividad, en primer término, en la industria de maquinaria y en el comercio de insumos y equipamientos para dicho sector; para luego extenderse a todos los sectores de la economía.

La estructura de la economía riocuartense se concentra mayoritariamente en el rubro comercio y servicios. El comercio abarcaba, según mediciones para el año 2004, el 47,96% de las empresas y el 39,05% de las ventas de la ciudad y el sector Servicios el 38,42% y el 34,75%, respectivamente.

Sin duda el rubro que sostiene a la economía de la ciudad de Río Cuarto hasta el año 2002 ha sido el comercio, con más de la mitad de participación en términos de volumen de ventas, mientras que la participación de la industria en Río Cuarto es baja.

Resumen Informe Nivel de Actividad – Año 2010¹⁵

El año 2010 marco el fin de la caída en el nivel de actividad en la ciudad de Río Cuarto, crisis que comenzó a principios del año 2008 con el impacto negativo en la economía local generado por el conflicto entre el Gobierno Nacional y el Sector agropecuario, y se agudizó con la crisis internacional del año 2009.

Se observa que en el año 2010 todas las variables analizadas confirman la tendencia de incremento de actividad económica en la Ciudad. Es así que tanto el nivel de facturación, como el consumo, la venta de automóviles cero kilómetros, la construcción y el consumo de energía han mostrado un crecimiento real entre el año 2010 y el 2009.

¹⁵ Informe de Actividad Económica. Ciudad de Río Cuarto. Elaborado por la Secretaria de Economía, Subsecretaria de Finanzas. Año 2010. www.riocuarto.gov.ar

El sistema financiero ha acompañado este desempeño en la economía real mostrando tasas de crecimiento del orden del 10% tanto en los depósitos como en los créditos otorgados por el sistema financiero formal de la ciudad. Por último, si bien la ciudad de Río Cuarto muestra una tasa de desempleo relativamente alta, durante los últimos trimestres se observó una tendencia a la baja.

Resumen Informe Nivel de Actividad – Tercer Trimestre 2011¹⁶

Los indicadores utilizados para medir la evolución del sector real tuvieron en el tercer trimestre de 2011 un comportamiento en general positivo, aunque se avizora una leve desaceleración en el nivel de facturación total en el último trimestre. En tanto, en el análisis sectorial se observó un crecimiento real en todos los sectores, destacándose la industria y la construcción. Asimismo, el consumo presenta una evolución positiva, como lo muestra la evolución de las ventas en supermercados y de electrodomésticos, los indicadores utilizados para medir el desarrollo del mismo.

En referencia al consumo energético los datos son alentadores en dos sentidos, por un lado, se han producido incrementos en la cantidad de usuarios de la red de gas natural así como también de energía eléctrica. Por otro lado, el consumo de gas natural de uso comercial y de servicios e industrial presenta una tendencia positiva en su evolución interanual. En tanto, por séptimo trimestre consecutivo el consumo total de energía eléctrica presenta una variación interanual positiva.

En la construcción se destaca el incremento de aquellas destinadas a viviendas, del 35% en relación al trimestre anterior. Los indicadores de empleo también evolucionaron positivamente, mostrando una disminución del desempleo, considerando el dato desestacionalizado. Como contraparte, los indicadores del sector financiero mostraron importantes incrementos para el nivel de préstamos y en menor medida para los depósitos.

¹⁶ Informe de Actividad Económica. Ciudad de Río Cuarto. Elaborado por la Secretaria de Economía, Subsecretaria de Finanzas. Tercer trimestre de 2011. www.riocuarto.gov.ar

1.C- PROBLEMA

La problemática a investigar deriva del desconocimiento generalizado por parte de consultores y organizaciones sobre la actividad profesional de consultoría, dado que son escasos los estudios teóricos y empíricos al respecto. La falta de datos empíricos se hace cada vez más evidente. Bajo este contexto tanto clientes como consultores precisan conocer el sustento de los servicios que demandan y prestan respectivamente a fin de mejorar su calidad y la relación entre ambos.

Dentro de la temática tampoco existen evidencias empíricas ni teóricas que traten las relaciones de intereses y los conflictos inherentes existentes entre los miembros de la organización y entre estos y aquellos interesados (stakeholders), y el vínculo con el servicio de consultoría.

A partir de esto, la investigación realiza un aporte a la temática a partir de la descripción de los servicios de *consultoría organizacional en ciencias económicas* brindados, durante el año 2011, por los consultores de la ciudad de Río Cuarto. Se hace necesario determinar el tipo de servicio de consultoría ofrecido, cómo se organiza, que recursos materiales, organizacionales e intelectuales poseen, cuales son las características de la demanda y oferta de consultoría, y determinar si el consultor utiliza el análisis de conflicto de intereses como herramienta en la prestación de sus servicios.

1.C.I- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El problema central se sintetizó en el siguiente interrogante:

¿Cuáles son las características de la *Consultoría Organizacional en Ciencias Económicas* de la ciudad de Río Cuarto, en el año 2011, desde la perspectiva del consultor?

1.D- OBJETIVO

La presente investigación buscó aportar evidencia empírica sobre la temática de consultoría organizacional en ciencias económicas en la ciudad de Río Cuarto para el año 2011, mediante su descripción. En este sentido se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo Generales

Conocer las características de la *Consultoría Organizacional en Ciencias Económicas* de la ciudad de Río Cuarto, en el año 2011, desde la perspectiva del consultor

Objetivos Específicos:

- **Describir los recursos, intelectuales y de organización, que utiliza el consultor en ciencias económicas de la ciudad de Río Cuarto.**
- **Conocer las características de la oferta y demanda de consultoría en la ciudad de Río Cuarto, desde la perspectiva del consultor.**
- **Determinar el modelo de consultoría utilizado por el consultor en ciencias económicas de la ciudad de Río Cuarto, desde la perspectiva del consultor.**
- **Determinar la utilización de la gestión de conflictos de intereses, como herramienta de consultoría, por parte del consultor en ciencias económicas de la ciudad de Río Cuarto, según la perspectiva del consultor.**
- **Conocer las recomendaciones realizadas por los consultores para la gestión de los conflictos de intereses.**

CAPITULO 2

EL MUNDO Y LAS INVESTIGACIONES EN CONSULTORIA

En este apartado se describe el **estado del conocimiento** sobre el tema *Consultoría*, mediante una descripción de los estudios y experiencias realizados por otros autores con el objetivo de determinar cómo ha sido tratado el tema, cómo se encuentra en el momento de realizar la investigación, cuáles son las tendencias, qué avances se han registrado en ese campo, qué antecedentes pueden servir para el desarrollo de la presente investigación y qué nuevos aportes y/o líneas de investigación se pueden realizar.

Se toman investigaciones publicadas durante los últimos diez años que cuenten con un estudio de campo y descripción, aunque sea breve, de las herramientas metodológicas empleadas. Los trabajos encontrados son de origen nacional, europeos y latinoamericanos, lo que implica una variedad de contextos socioeconómicos bajo las cuales se enmarcan estas investigaciones, pudiendo inclusive condicionar los resultados. A pesar de esta limitación se considera necesario describir las experiencias previas.

2.A- INVESTIGACIONES EUROPEAS

2.A.I- LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME¹⁷

Investigación realizada por el Consejo General de Colegios de Economistas de España en colaboración con Investigadores y Economistas de las Universidades de Murcia, Politécnica de Cartagena, Cantabria, AECA, Consejo General de Colegios de Economistas de España y bajo el patrocinio del banco Santander. A través de esta investigación se realizó un amplio estudio sobre la relación entre los servicios de consultoría y asesoría a las pymes españolas y la mejora de su competitividad, del que se obtuvo unos datos de interés tanto para las pymes como para los Economistas en general y cualquier otro interesado sobre el particular.

Las consignas fundamentales que buscó responder este trabajo son: ¿qué servicios de consultoría utiliza la Pyme? y ¿los servicios de consultoría pueden ayudar a mejorar la competitividad de la Pyme?

La investigación partió de considerar una realidad en la cual las Pyme para mejorar su competitividad tienen la necesidad de adecuar sus estrategias competitivas a un entorno cada vez más dinámico y complejo. Para ello las empresas demandan más servicios especializados que las ayuden a afrontar esta creciente complejidad y a adaptarse al grado de turbulencia de la economía y al rápido cambio del entorno motivado fundamentalmente por la innovación tecnológica y la globalización de los mercados. Para tener éxito en semejante ambiente, las Pyme tienen que cambiar el modelo de gestión, necesitando cada vez más el asesoramiento de consultores externos.

Bajo este contexto ha surgido en el ámbito empresarial una gran variedad de nichos para las consultoras flexibles y especializadas. La consultoría es un importante componente del mundo empresarial de hoy y la demanda de sus servicios se está incrementando rápidamente. Las empresas de consultoría representan una pieza fundamental en el proceso de innovación y desarrollo conseguido en los últimos años por el tejido productivo. Además

¹⁷ Op. Cit. Investigación realizada por el Consejo General de Colegios de Economistas de España en colaboración con Investigadores y Economistas de las Universidades de Murcia, Politécnica de Cartagena, Cantabria, AECA, Consejo General de Colegios de Economistas de España y bajo el patrocinio del banco Santander.

de su propia adaptación a las nuevas exigencias de un mercado cada vez más globalizado, el mundo de la consultoría ha estado con la empresa, acompañándola en su proceso de transformación hacia nuevas formas de gestión, adiestrándola en el uso y manejo de nuevas herramientas y técnicas basadas en la innovación y el conocimiento.

Hoy en día existe un escaso conocimiento sobre la relación entre consultoría y empresa. Se precisa, por tanto, más investigación para conocer qué tipo de servicios demandan las Pyme a las consultoras y sobre la influencia que las consultoras ejercen sobre la competitividad de sus clientes. Los gerentes de las Pyme necesitan conocer los servicios que prestan las consultoras para favorecer la implantación de sus estrategias, y los consultores precisan conocer el marco general más apropiado para sustentar los servicios que demandan las Pyme. El exhaustivo conocimiento de esta relación podrá permitir la reestructuración de los servicios de consultoría con el fin de prestar un mejor y más completo asesoramiento.

Los objetivos que abordó esta investigación española fueron:

- Determinar los motivos por los que las Pymes contratan los servicios de una consultora.
- Analizar qué tipo de servicios demandan las Pymes, con especial énfasis en los requerimientos de información contable y de naturaleza estratégica.
- Medir el impacto de la aplicación de las NIIF en las Pyme.
- Conocer cuáles son los principales problemas que surgen en la relación consultoría-empresa.
- Evaluar la calidad del servicio que ofrecen las consultoras.
- Examinar la relación entre servicios de consultoría y rendimiento de la Pyme.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para responder a las cuestiones planteadas se realizó un estudio empírico a partir de la información suministrada por los gerentes de 434 Pymes españolas. La técnica de recogida de información fue una encuesta enviada vía fax con seguimiento posterior telefónico, utilizándose como soporte un cuestionario dirigido al gerente de la empresa.

El objetivo principal que orientó el diseño muestral efectuado fue conseguir una muestra representativa de la estructura empresarial de la Pyme en España. Evidentemente, tal objetivo se enmarcó dentro de restricciones presupuestarias y de tiempo disponible.

El criterio inicial para determinar el tamaño de la muestra quedó establecido de forma que el error máximo (supuesto de mayor incertidumbre $p=q=0,5$) en la estimación de una proporción para el conjunto de la población fuese inferior a 5 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95%.

La población de empresas investigadas corresponde a sociedades mercantiles de los sectores industriales manufactureros (CNAE 15 a 22 y 24 a 36), de la construcción (CNAE 45), comercio al por mayor (CNAE 51), Hostelería (CNAE 55), Transporte (CNAE 60 a 64) y actividades informáticas (CNAE 72), con un tamaño comprendido entre 20 y 250 trabajadores. La distribución de empresas en la población se estimó a partir del Directorio Central de Empresas editado por el Instituto Nacional de Estadística (DIRCE 2006). El marco muestral de selección fue la base de datos SABI de la empresa INFORMA S.A.

El sistema de envío y recogida de información se realizó vía fax con seguimiento telefónico, utilizando como soporte un cuestionario auto administrado dirigido al gerente de la empresa. Finalmente se optó por este tipo de encuesta dada la amplitud de la población a encuestar y por tratarse de una muestra a nivel nacional. El principal problema que plantea la encuesta vía fax es el posible error de respuesta debido a que dentro de la muestra seleccionada pueden existir diferencias considerables entre los que responden y los que no lo hacen, de manera que la muestra inicial no se parezca mucho a la que finalmente se obtiene. Sin embargo, este tipo de encuesta cuenta con la ventaja de la mayor accesibilidad a muestras de ámbito nacional a un coste unitario más reducido.

Para solventar el problema de la falta de respuesta se procedió a estratificar a la población por sector y tamaño (de 20 a 49 trabajadores y de 50 a 250) distribuyéndose la muestra de forma proporcional dentro de cada estrato. A continuación se procedió a la extracción aleatoria de las unidades muestrales y al envío de los cuestionarios. La falta de respuesta fue tratada con un segundo intento y en caso de persistir mediante la sustitución por otra unidad extraída del mismo estrato. Aunque este procedimiento no eliminó los posibles sesgos derivados de las características subyacentes que puedan estar asociadas a la voluntad de participar en la encuesta, consideramos que la estratificación efectuada logra, razonablemente, la configuración de grupos lo suficientemente homogéneos para mitigar este posible sesgo.

Los investigadores decidieron que el test para el sesgo de no respuesta se efectuara tomando los participantes que contestaron en último lugar como subrogado de los sujetos que no participaron en la encuesta. Las respuestas de las empresas que habían respondido al envío inicial de encuestas (85% de la muestra) se han contrastado con aquellos que han respondido al envío de recuerdo (15% de la muestra). De todas las variables incluidas en el modelo, las respuestas no fueron significativamente diferentes entre los dos grupos utilizando el test de la t y el test de la χ^2 .

El trabajo de campo se realizó entre el 6 de febrero y el 28 de abril de 2006. En total se efectuaron 3.849 contactos efectivos (fax y contacto telefónico). Las respuestas válidas obtenidas fueron de 434, lo que supone una tasa de respuesta del 11,27%, lo que conlleva un error final para el conjunto de la población de 4,6 puntos porcentuales con un nivel de confianza del 95%. Asimismo, se estableció un sistema de verificación y control de los cuestionarios recibidos, desechándose aquellos que no presentaban un nivel de calidad suficiente.

El diseño del cuestionario se efectuó a partir de la revisión de trabajos empíricos previos tratando de recoger en él las variables más relevantes para alcanzar los objetivos planteados. Una vez elaborado el cuestionario, se efectuó en primer lugar, un pre-test del mismo, a partir de un panel de expertos, compuesto por diversos profesionales del ámbito de las Pymes en el seno del Consejo General de Colegios de Economistas de España, coordinado por dos miembros del equipo de investigación. Posteriormente, y con la finalidad de ajustar definitivamente el cuestionario, considerando el escenario real, se efectuó un segundo pre-test a 20 Pymes vía fax. Tras los pre-test realizados se modificaron diferentes aspectos del cuestionario con el fin de completar, corregir y aclarar las diversas cuestiones planteadas. El cuestionario definitivo constó de 28 preguntas estructuradas.

MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Los investigadores validaron las escalas utilizadas realizando un análisis previo de su fiabilidad. Medir la fiabilidad de una escala equivale a determinar la calidad del instrumento utilizado, en el sentido de que la estructura de la escala esté diseñada correctamente, y que por tanto, las mediciones están libres de las desviaciones producidas por errores causales. El estadístico básico para determinar la fiabilidad de la medida basada

en su consistencia interna es el coeficiente alpha de Cronbach, el cual se ha utilizado para cada una de las escalas multidimensionales.

CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS QUE CONFIGURARON LA MUESTRA

A continuación se examinan ciertas variables de tipo general que ayudan a una mejor comprensión y caracterización del tejido empresarial objeto de estudio. En concreto, se revisan aspectos tales como la antigüedad, el carácter familiar de la gestión, los rasgos del gerente (edad y formación) y la estrategia que utiliza la empresa para competir en los mercados.

El 86% de las empresas tenían una edad superior a 10 años y existía una elevada presencia de propiedad familiar en el control y gestión de las empresas. En el 72% de las empresas el control mayoritario de su participación social estaba en manos de un grupo familiar. Una característica común de la empresa familiar, además de que la propiedad y el control de la empresa recaigan en la misma familia, es que ésta ejerza una clara influencia en la toma de decisiones de la empresa. Podemos comprobar que en el 82% de las empresas donde el control de la propiedad es familiar, los puestos directivos recaen mayoritariamente en los miembros de la misma familia.

El director general o gerente se caracteriza por poseer formación universitaria (57% de las Pymes), tener una edad media de 49 años y ser mayoritariamente de sexo masculino (94%). Para caracterizar la estrategia que desarrolla la empresa para competir se utiliza la clasificación de Miles y Snow (1978). Esta se basa en cuatro tipologías de estrategia básicas: exploradora, analizadora, defensiva y reactiva, de las que las tres primeras se pueden considerar estrategias de éxito, mientras que la última –reactiva- está abocada al fracaso dado que no responde a un patrón estratégico planificado y, en este sentido, se puede considerar incluso como una “no estrategia”.

El 21% de las empresas encuestadas adoptaron una estrategia exploradora (se trata de empresas que suelen realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser las primeras en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito), el 44% siguen una estrategia analizadora (son empresas que mantienen una base relativamente estable de productos/servicios y mercados mientras que al mismo tiempo desarrollan de forma selectiva nuevos

productos/servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito), el 31% una estrategia defensiva (empresas que ofrecen un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable, no estando interesadas en las modificaciones sino que se concentran en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación), mientras que un 4% mostraron un comportamiento estratégico reactivo.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

TIPO DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA QUE UTILIZAN LAS PYMES

Las Pymes utilizan, por término medio, los servicios de 2,7 consultoras. Las empresas de mayor tamaño con una media de 3,7 consultoras y las empresas exploradoras, más orientadas hacia la innovación, con una media de 3,9 consultoras, son las empresas que se apoyan en mayor medida en servicios externos para el desarrollo de su gestión.

Los servicios de consultoría más demandados por las Pymes son los relacionados con el área fiscal. El 81,1% de las empresas utilizan el asesoramiento externo de expertos en el ámbito fiscal. Así, el 56,5% de empresas se apoyan en servicios externos para el desarrollo de los aspectos formativos de su staff y trabajadores y el 49,3% se asesoran externamente respecto de las TIC. Respecto al área de contabilidad y finanzas los resultados muestran que el 44,9% de las Pyme utilizan los servicios de consultores externos para orientar su sistema de planificación contable y financiero.

Las áreas donde las Pymes demandan menos servicios externos son las relacionadas con la planificación estratégica de la empresa (lo utilizan el 9,2% de las Pyme), con los sistemas organizativos (13,4%) y con las actividades de logística (16,1%). Estas áreas las Pymes las cubren fundamentalmente con personal propio de la empresa.

MOTIVOS POR LOS QUE LAS PYME CONTRATAN SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Esta investigación española concluyó que los motivos que conducen a una Pyme a contratar servicios de consultoría externa son fundamentalmente la necesidad de asesoramiento independiente y objetivo, el cumplimiento de imposiciones legales y la obtención de ayuda o recursos adicionales. Las empresas pequeñas contratan consultoría en mayor medida que las grandes para cumplir imposiciones legales, por dificultades financieras y para una rápida solución de problemas.

Las empresas con estrategia exploradora y analizadora, es decir, aquéllas que innovan en productos o mercados en mayor medida, precisan servicios de consultoría para ayudarlas a afrontar la competitividad e incertidumbre que existen en el mercado en que operan. Aquí podemos concluir que la mayor competitividad e incertidumbre del sector donde operan las empresas está siendo contrarrestada con estrategias innovadoras apoyadas en asesoramiento externo. Sin embargo, las empresas menos innovadoras (defensivas y reactivas) están más preocupadas por el cumplimiento de imposiciones legales, por lo que demandan servicios de consultoría para tal fin.

A la hora de elegir al consultor las empresas eligen la firma de consultoría basándose en aspectos sociales tales como confianza, reputación y el “boca a boca”, por encima del precio. La especialización, tanto en el área de asesoramiento, como en el sector en que opera la empresa, es el segundo factor más importante para seleccionar un consultor. Sin embargo, los costes de transacción producidos por la localización del consultor no influyen a la hora de elegir una empresa consultora.

Las empresas sin estrategia definida (reactivas) consideran importante el precio de los servicios de consultoría como criterio de selección. Estas empresas actúan forzadas por las presiones del entorno y de la competencia, por lo que el control de costes es importante en su supervivencia. El hecho de que la experiencia de gestión ya exista en la propia empresa es la razón principal para no contratar servicios de consultoría. El convencimiento de que los cambios de gestión exitosos sólo pueden realizarse por personal familiarizado con las prácticas, estilo y cultura de la compañía es el segundo en importancia para nuestros encuestados. El coste de los servicios de consultoría es el tercero en importancia.

La rapidez de respuesta también es un motivo para no contratar servicios de consultoría, este aspecto es el cuarto en importancia según nuestros resultados. Razones de seguridad y confidencialidad y experiencias de consultoría negativas en el pasado son las dos últimas causas para no contratar consultoría.

PROBLEMAS QUE SURGEN EN LA RELACIÓN CONSULTORÍA-EMPRESA

Las Pymes tienen en general una buena relación con los consultores externos y no perciben excesivos problemas en su relación. En general los gerentes encuestados coinciden en señalar que la consultora actúa con confidencialidad respecto a la información relevante de

la empresa y que los consultores tienen un alto grado de integridad y honestidad. Asimismo, los gerentes revelan que existe una alta confianza y credibilidad en el consultor. Sin embargo, el gerente de la empresa espera una mayor implicación del consultor en su relación con la empresa y aprecia cierto grado de conservadurismo en el consultor a la hora de aplicar las últimas ideas y técnicas de gestión.

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO QUE OFRECEN LAS CONSULTORÍAS

El impacto más relevante que perciben los gerentes, como consecuencia de los servicios que ofrecen las consultoras, se pone de manifiesto en el aumento de la eficiencia de las operaciones rutinarias (con una valoración media de 3,18 sobre una escala de 1 a 5). Las empresas consideran que los servicios de las consultoras han ayudado en especial a incrementar la rentabilidad de algunas operaciones, a mejorar su estructura financiera y a reducir costes. Aunque en todos estos casos con puntuaciones medias inferiores a 3, lo que viene a señalar que el impacto no es muy significativo.

De forma menos favorable, y como consecuencia del tipo de servicios que solicitan las Pymes (fiscal, formación, contabilidad) el impacto medio sobre aspectos relacionados con la comercialización resulta irrelevante. Las variables aumento de clientes (2,28) y mejor conocimiento del consumidor (2,36) obtienen puntuaciones extremadamente bajas.

Los gerentes tienen una buena opinión sobre el grado de conocimiento técnico de los consultores en las materias que asesoran, consideran que actúan con profesionalidad, que se ajustan al presupuesto que previamente han presentado y que son flexibles y se adaptan a las necesidades de la empresa. Sin embargo, la valoración que realizan sobre los aspectos más relacionados con el carácter innovador y creativo del consultor resultan claramente inferiores. En general el grado de satisfacción que perciben los gerentes sobre los servicios de consultoría recibidos es elevado. La valoración media obtenida es de 7 sobre 10, por lo que se puede calificar de notable. Asimismo, los gerentes de las Pyme otorgan bastante importancia al hecho de que el consultor pertenezca a un Colegio Profesional como garantía de calidad del servicio.

IMPACTO DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA SOBRE EL RENDIMIENTO DE LA PYME

El grado de utilización de los servicios de consultoría impacta de forma positiva sobre el rendimiento de la Pymes, tanto desde un punto de vista operativo como estratégico. Se confirma que un mayor grado de utilización de servicios de consultoría ejerce una influencia favorable y permite mejorar diferentes aspectos de la gestión de la Pyme.

IMPLICANCIAS PARA LA INVESTIGACIÓN

Este estudio representa el antecedente con mayores implicancias para la presente investigación, fundamentalmente en su diseño empírico. Si bien el estudio se aplica empíricamente sobre los gerentes de empresas, mientras que la presente investigación sobre los consultores, ha sido de suma utilidad para el diseño de la encuesta de la investigación.

2.B- INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS

2.B.I- GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y PERFIL DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN KIB'S: CASO CONSULTORES INDEPENDIENTES¹⁸.

Este trabajo tuvo como propósito, realizar un análisis empírico para caracterizar cómo los consultores especializados, ubicados en Ciudad Guayana, estado Bolívar, Venezuela, gestionan sus procesos de aprendizaje y de gestión del conocimiento, como mecanismos fundamentales para mantenerse en el mercado. El estudio fue de carácter exploratorio y aplicado, la información base se obtuvo mediante un estudio empírico en el sector de consultoría independiente en Ciudad Guayana, incluyendo el caso particular de los que participan en el Programa de Gestión Empresarial, Paid Pyme Pard Guayana, entre el periodo 2004-2008.

Los negocios de servicio intensivos en conocimientos, KIBs, sus siglas en inglés, son organizaciones cuya ventaja principal competitiva es el uso y generación de conocimiento. Según Miles (1995), “las KIBs son actividades económicas cuyos resultados se fundamentan en la creación, acumulación y diseminación del conocimiento”. Entre sus características destacan ser usuarias del conocimiento profesional y especializado, son fuentes de información y conocimiento y tienen una importancia vital en la competitividad de las empresas.

En el Estado de Bolívar, Venezuela, desde hace más de 40 años, se ha venido consolidando un tejido industrial muy importante, con la localización de grandes empresas básicas, impulsoras del desarrollo industrial de esta región, con importantes requerimientos de servicios intensivos en conocimientos, es decir, servicios de consultoría especializados. Por otra parte, en esta región existe la mayor concentración de profesionales con experiencia promedio de más de 15 años, quienes se desempeñan como consultores de servicios especializados, en diversas áreas, desde ingeniería muy especializada hasta la denominada ingeniería blanda. Según el Registro Nacional de Consultores en el Estado Bolívar existen alrededor de 160 consultores independientes.

¹⁸ Minerva Arzola. Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2009). “Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice”. June 2-5, 2009, San Cristóbal, Venezuela.

METODOS DE TRABAJO

El estudio realizado es de tipo exploratorio, la metodología utilizada consistió en un instrumento para recopilar la información de campo, con veintisiete preguntas valoradas con una escala de evaluación tipo Licker del 1 al 5, donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Este instrumento fue aplicado a 30 consultores independientes ubicados en Ciudad Guayana.

RESULTADOS

Con un total de 30 encuestas respondidas, el sector de los consultores independientes ubicados en Ciudad Guayana se caracteriza porque un 55% trabaja individualmente, 73% atiende sólo el mercado de Ciudad Guayana, un 49% tiene menos de 10 años ejerciendo la consultoría, un 68% son hombres y un 47% realiza consultoría en la Pequeña y Mediana empresa. Las áreas de consultoría más desarrolladas son Calidad con un 33%, un 17% lo hace en Gerencia, un 13% en el área de Materiales.

En relación a la caracterización de la gestión de conocimiento, según información suministrada por los Consultores Independientes de Ciudad Guayana que se consultaron, más del 80% de éstos desarrollan las funciones básicas de la gestión de conocimiento, a saber: generan, utilizan y comunican el conocimiento. Donde un 90% se considera usuario del conocimiento que utiliza, un 86% manifestó ser generador del conocimiento necesario para desarrollar sus actividades. Por su parte, un 83% comunica a sus clientes el conocimiento adquirido y un 62% almacena los conocimientos generados en un sistema informático. De acuerdo con estos resultados, se puede afirmar que los Consultores Independientes de Ciudad Guayana, gestionan el conocimiento que utilizan para desarrollar su trabajo.

En cuanto al aprendizaje organizacional, más del 70% de los Consultores Independientes de Ciudad Guayana opinaron que sus procesos de aprendizaje son los responsables de las mejoras en la calidad de los servicios de consultoría que prestan. Un 72% opinan haber mejorado de forma incremental la calidad del servicio prestado, un 83% consideran los problemas técnicos resueltos como un reto de aprendizaje. Por su parte un 72% continuamente cuestiona su capacidad de aprendizaje y planifica su tiempo de aprendizaje. Finalmente, un 93% de los Consultores de Ciudad Guayana cree haber mejorado la calidad

de sus servicios gracias al aprendizaje permanente y un 100% afirmo que el servicio de consultoría es una fuente de aprendizaje permanente.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según los resultados anteriores, los servicios de los Consultores Independientes de Ciudad Guayana se orientan a solucionar problemas técnicos y sus clientes coadyuvan a construir el conocimiento. Los aspectos más importantes para la gestión del conocimiento en su actividad son contar con las tecnologías de la información y las telecomunicaciones, TIC, y la participación de los clientes en el proceso de generación de conocimientos. El perfil de Consultores Independientes demuestra que el aprendizaje organizacional para un 55% es de carácter individual, un 28% no planifica intencionalmente el tiempo de aprendizaje y manifiestan que éste forma parte del proceso de consultoría. Un 72% manifestó que el aprendizaje individual le permite incorporar mejoras incrementales en su actividad y para un 95% el estilo de aprendizaje es pragmático.

Según los resultados generales de esta investigación, se puede afirmar que los Consultores Independientes de Ciudad Guayana gestionan el conocimiento necesario para desarrollar sus actividades, a su vez consideran el aprendizaje como fuente de mejora permanente de la calidad del servicio prestado, además el aprendizaje es el responsable del conocimiento que generan. La participación del cliente es el aspecto común que apoya el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en los Consultores Independientes del estado Bolívar, Venezuela.

CONCLUSIONES

- Los resultados de este proyecto evidencian una vinculación directa en los procesos de gestión del conocimiento y el de aprendizaje individual en los consultores independientes del estado Bolívar, Venezuela, donde la participación del cliente es una variable común de ambos procesos.

- Según la muestra consultada, los consultores independientes gestionan el conocimiento necesario para prestar sus servicios. Más del 80% desarrollan las funciones básicas de la gestión del conocimiento.

- Para un 93%, el aprendizaje organizacional mejora la calidad de los servicios de consultoría.
- El perfil de la GC es definido por la participación de los clientes, el uso de las TIC's para el almacenamiento y obtención de la información y en menor grado de importancia el compartir el conocimiento generado.
- En cuanto al aprendizaje organizacional es pragmático, continuo y está integrado al proceso de consultoría.
- De acuerdo con los resultados de esta investigación para los negocios intensivos en conocimientos, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento son los responsables de las ventajas competitivas en este tipo de organizaciones.

2.C- INVESTIGACIONES ARGENTINAS

2.C.I- VALORACIÓN ACTUAL DE LOS ATRIBUTOS DEL CONSULTOR EFICIENTE EN GESTIÓN DE PYMES. EL PUNTO DE VISTA DE LOS ASESORES¹⁹.

El presente trabajo se efectuó dentro del proyecto de investigación “Gestión Pyme. Las Pymes rosarinas frente a la transferencia de tecnología a través de la consultoría en administración”, radicado en el Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R. Este trabajo fue publicado en las Novenas Jornadas de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la Universidad Nacional de Rosario en noviembre de 2004.

El objetivo del trabajo consistió en exponer el pensamiento de los autores dedicados a la materia, la opinión de un experto en consultoría, el contenido de entrevistas mantenidas con dos consultores de reconocida trayectoria de la Provincia de Córdoba y el resultado de una encuesta realizada entre los asistentes, consultores, a las XIX Jornadas Nacionales de Administración (Villa Gesell, prov. de Bs. As, 2004) quienes propusieron un **listado de atributos necesarios para un eficiente ejercicio de la consultoría** en gestión de pymes.

METODOLOGÍA

Se hicieron encuestas a consultores asistentes a las XIX Jornadas de Administración en Villa Gesell (5 al 7 de Noviembre de 2004). Respondieron 20 consultores de diferentes ciudades del país y uno del exterior.

La muestra se caracterizó por lo siguiente: el 85,7% de quienes respondieron eran del sexo masculino y 14,3% del sexo femenino. Las edades de los entrevistados oscilaron entre 24 y 86 años, siendo el promedio de 55 años. Un 70% de los consultores entrevistados tenía entre 50 y 70 años. Analizando las edades de los consultores por sexo mediante box plots, el 50% de los consultores masculinos se concentra simétricamente, entre los 51 y los 64 años, con un valor extremo de 86 años que es un valor aislado. En cuanto al sexo femenino,

¹⁹ Viegas, Juan Carlos; Albano Sergio; Trentini, Carlos Luis, Pérez Cortés, Ángel; Spoto, María Mónica; Spotorno, María Mónica; Suárez Stella Marís. Proyecto eco18: gestión pyme. “Las pyme rosarinas frente a la transferencia de tecnología a través de la consultoría en administración”.

www.unr.edu.ar/secretariadecienciaytécnicaUNR_universidad_nacional_de_rosario.mht.

el rango de variación estuvo entre 24 y 53 años, siendo la distribución asimétrica, si bien el valor inferior de 24 años estuvo dentro de 1,5 veces el rango intercuartílico.

En cuanto a los estudios, predominaron los Licenciados en Administración y los contadores, la mayoría con especializaciones, maestrías y doctorados. En cuanto a su lugar de residencia, un 42,8% es de provincia de Buenos Aires, 14,3% de provincia de Córdoba un 14,3% de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9,5% de la ciudad de Rosario provincia de Santa Fe y el resto de Tucumán, Mendoza, Santa Cruz y Perú.

Con respecto a dónde adquirieron los conocimientos para ser consultores, las respuestas fueron múltiples. El 81% mencionó entre otras respuestas la Universidad, un 57,1% la capacitación en el trabajo, un 52,4% utilizó el método de prueba y error, un 47,6% posgrados, un 38,10% cursos y un 23,8% dio otras razones. Entre otras razones tenemos: Internet, la calle, lecturas multidisciplinarias y la práctica.

CONCLUSIONES

En base al resultado del trabajo de campo puede aceptarse, provisoriamente, que la totalidad de los 15 atributos propuestos han sido considerados como válidos para el desempeño efectivo del asesoramiento en relación con las Pymes. La valoración efectuada permite ordenar los **atributos** de la siguiente forma:

- Reduce la brecha entre las ideas (teoría) y la acción.
- Orienta a su cliente en la búsqueda de un consultor adecuado si el tema no está dentro de sus posibilidades.
- Atiende a la cultura organizacional vigente.
- Se involucra estrechamente, junto con el responsable directo, en el tratamiento del objeto de la consulta.
- Conoce las propias limitaciones cognitivas y actitudinales en la identificación y/o resolución de problemas.
- Es un jugador en equipo. No se plantea la antinomia generalista o especialista.
- Propugna la asesoría preventiva y/o de mantenimiento.
- Desarrolla (coaching) los potenciales del contratante o de sus colaboradores si la situación lo amerita.

- Se maneja interactuando con los integrantes de la estructura de poder de la organización contratante enfocado en las necesidades del cliente.
- Está disponible en las emergencias.
- Reconoce las características específicas del asesoramiento a Pymes en crisis.
- Capacita si la situación lo requiere.
- Promueve el cambio.
- Evita la confusión de roles con el decisor. Es un prestador de servicio consultivo o asesoramiento.
- Brinda una amplia disponibilidad para las actividades programables.

Asimismo podrían mencionarse los más de 30 atributos agregados por los encuestados, que si bien en algunos casos representan expresiones distintas de los atributos listados, en otros efectúan verdaderos aportes al tema.

A su vez, de las entrevistas realizadas a los consultores surgieron dos aspectos relevantes: en primer lugar que la experiencia en la gestión y el diálogo mediante un lenguaje corriente es fundamental para desempeñarse como consultores externos, lo que lleva a considerar que la transferencia de tecnología en administración debe pensarse en distintos niveles de capacitación y en el sentido amplio de consultor externo o staff interno especializado en administración, de manera que pueda darse ese desarrollo de habilidades y conocimientos a través de la experiencia en la gestión organizacional.

Por otra parte, la relevancia del aspecto confianza por parte del empresario en la confidencialidad y capacidad del consultor, que frecuentemente es canalizada mediante el contador vinculado a la empresa. El empresario le solicita a su contador, o es aconsejado espontáneamente, que recurra a tales servicios especializados.

Finalmente, en cuanto a la *utilidad del listado de atributos* detallado y los comentarios derivados de las encuestas con especialistas en consultoría, se pudo concluir en base a dos enfoques distintos:

- El del consultor, a quién le permitirá efectuar un autodiagnóstico procurando la transformación y desarrollo de sus prestaciones;

- El del empresario, para efectuar una mejor selección de sus colaboradores y asesores para que lo asistan en la permanente necesidad de trazar estrategias de adaptación al cambio, la adecuada conducción de los miembros de la organización y el clima imperante y la necesaria organización de sus procesos y actividades en la persecución de sus objetivos.

2.D- OTRAS FUENTES

A continuación se mencionan los resultados de diferentes estudios citados por el trabajo realizado por el Consejo General de Colegios de Economistas de España descripto anteriormente. No se puede detallar la metodología del estudio de campo de cada uno de ellos ya que no se pudo dar con los originales de las investigaciones, así mismo se considera importante mencionar sus hallazgos.

2.D.I- ESTUDIO DE CRUCINI, C. Y KIPPING, M. (2001). “MANAGEMENT CONSULTANCIES AS GLOBAL CHANGE AGENTS? EVIDENCE FROM ITALY”²⁰ (*Journal of Organizational Change Management* 14(6): 570-589)

En este estudio empírico a Pymes italianas, de 91 consultoras que respondieron el cuestionario, 34 tienen un considerable número de grandes clientes (hasta el 50%). La mayoría de los participantes trabajan también fuera de su región. Menos de un tercio de las consultoras (30) tienen más de la mitad de sus clientes en la misma región.

Si estos resultados son consecuencia de que las pequeñas consultoras pueden ofrecer servicios muy especializados y orientados al cliente o como consecuencia de acuerdos de cooperación es algo que deberá ser investigado en el futuro.

Crucini y Kipping pidieron además a los consultores que hicieran un ranking de servicios en función del tamaño de los clientes. El ranking obtenido sugiere que los clientes más pequeños están más interesados en los servicios “fuertes”, es decir, calidad, finanzas y control. Respecto de las finanzas, la tarea más común de los consultores es el análisis y control de costes. Es una opinión extendida entre los consultores que las empresas, en especial las más pequeñas, tienen una obsesión con la reducción de costes y ésta es usualmente la puerta de entrada por la que los consultores acceden al cliente. La calidad es otra área altamente demandada por las Pymes. Los servicios de consultoría en este ámbito son principalmente de dos tipos: certificación (incluyendo la creación, implementación y certificación de sistemas de calidad) o satisfacción del cliente (análisis competitivo, *benchmarking* y programas de mejora continua). Los requerimientos normativos para alcanzar certificaciones de calidad sugieren que estos servicios de consultoría son más

²⁰ Citado por Consejo General de Colegios de Economistas de España. “Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la Pyme”. Pág. 16, 18, 19, 22, 23 y 25.

estandarizados. Lo mismo cabe decir sobre servicios de tecnologías de la información. Los proyectos más comunes en esta área están conectados con la automatización, diseñada para hacer la producción más eficiente y barata, o la implementación de varios tipos de bases de datos u otros paquetes de software. Recientemente ha aumentado la demanda de consultoría sobre comercio electrónico.

Los proyectos de consultoría pueden ser más estandarizados (por ejemplo, procesos de reestructuración a través de reingeniería de procesos, asistencia en la evaluación de potenciales fusiones o adquisiciones, internacionalización, etc.), mientras que otros proyectos son difíciles de estandarizar. Éste es el caso de aquellos proyectos en los que el consultor tiene que aportar nuevas ideas de gestión a la organización del cliente, o cuando tiene que asistir al empresario en el proceso de toma de decisiones. En este último caso se trata de proyectos de gestión temporal, en los que el consultor tiene un control completo de la empresa, en el sentido de que actúa como director general durante un periodo de tiempo (pactado con el cliente), que permite la consecución del objetivo marcado. Esto ocurre cuando hay un problema importante que el empresario no puede abordar por él mismo, y necesita consultores externos con mayor experiencia y conocimientos, así como con una más amplia visión del mercado.

El carácter familiar de las empresas tiene una influencia en la relación consultoría-empresa. Crucini y Kipping pusieron de manifiesto su baja propensión a delegar su poder de decisión en los consultores. Las consultoras pequeñas en mayor medida que las grandes, se ven afectadas por este problema, puesto que la mayoría de sus clientes son Pymes. Así, no todos los clientes están igual de dispuestos para aceptar e implementar automáticamente las sugerencias de los consultores. Por ejemplo, mientras las grandes empresas operando a nivel multinacional están preparadas e incluso son proclives a adoptar las últimas ideas y tendencias de gestión, no ocurre lo mismo para los clientes más pequeños.

Por otro lado, Crucini y Kipping ponen de manifiesto que el aumento y renovación del conocimiento son aspectos fundamentales para las consultoras de gestión en general, pero particularmente más aún para las más pequeñas, si quieren seguir siendo competitivas. Este proceso de mantener al día los conocimientos parece realizarse principalmente mediante la asistencia a programas de formación, cursos profesionales y *workshops*, y también mediante la lectura de literatura especializada. Estos cursos pueden impartirse por grandes

consultoras (nacionales y extranjeras), por académicos e institutos de investigación o por asociaciones profesionales. Estas iniciativas promueven la comunicación e interacción entre consultores de diferentes firmas, lo que sugiere que los servicios de consultoría podrían ser cada vez más similares.

En el sector de las pequeñas consultoras, Crucini y Kipping pusieron de manifiesto que una de las razones principales para el éxito a largo plazo de las pequeñas consultoras derivaba de sus particulares ventajas competitivas. La más importante es su alto grado de flexibilidad (en duración, metodología y precio de los servicios de consultoría), su proximidad a los clientes (conocimiento de las particularidades locales, accesibilidad, posibilidad de construir una reputación local), y un alto nivel de confianza (consecuencia de una continua interacción personal con los clientes). Además, las Pymes del estudio han desarrollado recientemente una nueva estrategia competitiva en el establecimiento de redes de cooperación con otras consultoras que según el estudio empírico, se están utilizando cada vez más. Estas cooperaciones potencian los flujos de información y los intercambios de *know-how*. También suponen un esfuerzo para competir más directamente con las grandes consultoras. A través de estas alianzas, las pequeñas consultoras pueden ofrecer un mayor abanico de servicios, y al mismo tiempo son capaces de mantener un alto nivel de flexibilidad. Además, las pequeñas consultoras han sido capaces de ampliar el ámbito geográfico de sus actividades. Tradicionalmente, habían trabajado para Pymes situadas en sus mercados regionales, como vimos anteriormente. Sin embargo esta situación ha empezado a cambiar gracias a las alianzas de cooperación. De hecho, es posible que las pequeñas consultoras puedan competir con las grandes gracias a estos acuerdos de cooperación.

2.D.II- ESTUDIO DE SIMON, A. Y KUMAR, V. (2001): “CLIENTS’ VIEWS ON STRATEGIC CAPABILITIES WHICH LEAD TO MANAGEMENT CONSULTING SUCCESS”²¹

Simon y Kumar (2001) muestran que los clientes de las consultoras tienden a contratar múltiples consultores cada año, se extienden en todos los sectores económicos y requieren los servicios de consultoría para una amplia variedad de aspectos de la gestión.

²¹ Citado por Consejo General de Colegios de Economistas de España. “Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la Pyme”. Pág. 15, 19, 20, 21, 22, 27 y 28.

De su investigación, Simon y Kumar (2001) encuentran que los clientes de las consultoras requieren los servicios de consultoría para una amplia variedad de materias, destacando: TIC, consultoría estratégica, formación y desarrollo, cambio organizacional y marketing. Si tenemos en cuenta que en la mayoría de estos ámbitos las Pymes solo pueden permitirse contratar a pequeñas consultoras y que todos estos servicios están bastante estandarizados, podemos concluir que las pequeñas consultoras pueden contribuir en gran medida a la homogeneización de las prácticas “fuertes” de gestión.

Simon y Kumar (2001) a partir de la entrevista a 22 directivos de empresas encontraron que las razones principales para contratar un consultor fueron: la insuficiencia de expertos en la empresa, obtener un asesoramiento independiente y objetivo y obtener recursos adicionales. Las empresas buscan algo que no tienen la capacidad de realizar con sus propios medios humanos o financieros, lo que les sitúa en una situación de dependencia y vulnerabilidad. Por este motivo, los consultores, debido a esa relación de confianza, están obligados con sus clientes a situar los intereses del cliente en primer lugar, a aportar valor añadido real a los clientes, y a no anteponer sus propios intereses, aunque importantes, a los del clientes.

Simon y Kumar (2001) efectuaron un estudio empírico para investigar los problemas que surgen en la relación consultoría-empresa: determinar la calidad del servicio de la consultora antes de contratarla y evaluar la calidad del servicio una vez que ha sido prestado. En concreto, trataron de averiguar cuáles eran, a juicio de los clientes, las capacidades estratégicas que provocaban el éxito en las empresas consultoras. Según la literatura, estas capacidades eran: comunicación cliente-consultor, implicación con el cliente, poseer una base amplia de habilidades y conocimientos técnicos, la capacidad de identificar problemas y honestidad.

Con la ayuda de 22 entrevistas aleatorias a directivos que componían la muestra, Simon y Kumar (2001) resumieron las capacidades estratégicas que un consultor debe poseer, así como los indicadores del éxito de la actividad consultora, ordenados de mayor a menor importancia asignada por los participantes en el estudio empírico (véase Tabla 3).

Tabla 3 - Capacidades estratégicas	Indicadores de éxito
- Capacidad para escuchar/comprender al cliente	3.8
- Lograr los objetivos marcados	3.9
- Comunicación cliente-consultor	3.6
- Cumplimiento de plazos en la prestación del servicio	3.5
- Integridad y honestidad	3.6
- Recomendaciones implementadas en la práctica	3.4
- Conocimiento técnico	3.6
- Lograr resultados financieros medibles	3.4
- Credibilidad	3.5
- Ajuste al presupuesto de consultoría presentado	3.4
- Información regular en tiempo real durante el periodo de asesoramiento	3.3
- Identificación de problemas/oportunidades	3.4
- Apoyo post-asesoramiento	2.8
- Innovación / creatividad	3.3
- Resolución de problemas	3.3
- Colaboración / implicación del cliente	3.3
- Establecimiento de expectativas razonables	3.1
- Capacidad de gestión de proyectos	3.1
- Flexibilidad	2.9
- Cualificación del consultor	2.9
- Base amplia de habilidades	2.7
- Trabajo en red, establecimiento de relaciones	2.5
- Marketing	2.2

Media obtenida de los cuestionarios para una escala likert: 1-totalmente sin importancia, 2-no muy importante, 3-importante, 4-muy importante.

Fuente: Simon y Kumar (2001)

Por otro lado, Simon y Kumar detectaron que los consultores deben tener formación interdisciplinaria, ser técnicamente competentes y una excelente capacidad de gestión de recursos humanos. En otras palabras, las 18 capacidades estratégicas identificadas (tabla 2.2) deben ser implementadas al mismo tiempo, ya que todas están relacionadas significativamente con, al menos, 3 de los 8 indicadores de éxito de la consultoría (aplicando el test de Spearman). Además, encontraron que había una notable discrepancia entre cómo los consultores miden y perciben el éxito y cómo lo hacen los clientes. Esto implica que los consultores deben tener en cuenta lo que los clientes demandan de los servicios que contratan. Tal vez esta discrepancia es la principal causa del fracaso de las empresas consultoras en los 5 primeros años de vida, que según Hasek (1997) alcanza el 90%.

La revisión de antecedentes fue de suma utilidad para la delimitación del problema, el diseño metodológico de investigación y del instrumento de recolección de información. Por otro lado se deja constancia de no haber encontrado investigaciones, de carácter teórico y/o empírico, que apliquen la teoría principal-agente al estudio de la consultoría como profesión.

CAPITULO 3

MARCO TEORICO

En primera instancia se utilizó como marco teórico una serie de definiciones de consultoría de diferentes autores que permitieron elaborar la definición empleada en la investigación, tal como se expuso en el Capítulo 1, y un detalle de las actividades que son competencia del profesional en ciencias económicas que permitieron una precisa definición del objeto de estudio: la consultoría organizacional en ciencias económicas.

Luego, y dados que uno de los objetivos de la investigación fue el de definir el modelo de consultoría utilizado por el consultor en ciencias económicas de la ciudad de Río Cuarto desde la perspectiva del consultor, es que se recurrió a los modelos de consultoría definidos por Edgar Schein.

Por otro lado, se empleó la *Teoría Principal-Agente*, y con ella se abordó lo vinculado a los conflictos de intereses y el servicio de consultoría. En el caso de esta última teoría, la investigación se enfrenta al inconveniente de que no se han encontrado evidencias de su aplicación, mediante estudios empíricos, al campo de la consultoría organizacional. Es decir, que no se han hallado investigaciones que planteen preguntas similares a las realizadas en esta investigación y que utilicen a la *Teoría Principal-Agente* como marco teórico.

3.A- REVISIONES PARA LA DEFINICIÓN DE CONSULTORÍA

De las revisiones bibliográficas se obtuvo una gran variedad de definiciones de consultoría, utilizadas para la definición de *consultoría organizacional* empleada en la investigación y plasmada en el Capítulo 1 de este reporte.

Schein define la consultoría como “un servicio de ayuda prestado por un colaborador profesional (consultor) a una organización (cliente) que solicita apoyo para: identificar problemas, proponer sugerencias para su solución, y mejorar su desempeño. Proceso que facilita el aprendizaje y el cambio de la organización cliente”.

El Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido (OIT) la define como “el 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.”

Block define al consultor como “una persona que está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o una organización, pero sin poder directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica”.²²

Cohen, sin hacer referencia específica al consultor organizacional lo define como “cualquier persona que da consejos o presta servicios de naturaleza profesional o semiprofesional a cambio de una retribución”.²³

“Fritz Steele define la consultoría como sigue: “Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son”.²⁴

“Según Larry Greiner y Robert Metzger, la consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente

²² Block, Peter. “Consultoría sin fisuras”. Ed. Granica. Bs. As. 2009. Pág. 18.

²³ Cohen, William A. “Cómo Ser un Consultor Exitoso”. Ed. Norma. Bogotá. 2003. Pág. 3.

²⁴ Valles Romero, José Antonio. “Consultoría en la Logística y el Transporte”. Ed. AVYASA. EEUU. 2008. Pág. 3.

capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.”²⁵

²⁵ Valles Romero, José Antonio. Op. Cit. Pág. 3.

3.B- DEFINICION DE CONSULTOR EN CIENCIAS ECONÓMICAS

En la investigación se considera consultor en ciencias económicas a aquel que, cumpliendo con la definición de consultoría organizacional descrita en el Capítulo 1, ofrezca alguno de los servicios de consultoría mencionados en las tablas 1 y 2.

Para enumerar los servicios de consultoría se toma la clasificación de Crucini y Kipping (2001) más otros tipos de servicios que intentan cubrir nuevas tendencias del management y características propias de mercado local.

Tabla 1 - Tipos de Servicios de Consultoría

1	Estrategia	Análisis y apoyo al proceso de toma de decisiones, análisis de las tendencias internacionales, planificación, evaluación de fusiones y adquisiciones
2	Marketing y ventas	Organización y gestión de los departamentos de ventas, investigación en marketing estratégico y productos, análisis de competidores, control de ventas y planificación
3	Producción, tecnología, I+D	Métodos de producción, gestión de tecnología, programación y temporalización de procesos productivos.
4	Logística	Estructura interna de flujos de productos, gestión de stocks (incluyendo adquisición y distribución).
5	Calidad	Seguridad y medio ambiente, gestión de calidad total, evaluación de la calidad, investigación de áreas críticas e implementación de soluciones, evaluación de la satisfacción del cliente.
6	Contabilidad y Finanzas	Contabilidad, presupuestos, control de costes, análisis financiero.
7	Organización	Cambios en procesos organizacionales, definición de puestos de trabajo, organización de procedimientos, automatización administrativa, integración de estructuras y estrategias.
8	Recursos humanos	Análisis y evaluación del desempeño, planificación de carreras profesionales, planes de retribución e incentivos, gestión de relaciones industriales, comunicaciones internas, procesos de selección y contratación.
9	TIC	Estructuración, planificación y desarrollo de sistemas de

	información, desarrollo e implementación de software, automatización, gestión de nuevas tecnologías, auditoría de proceso electrónico de datos.
10 Formación	Análisis de las necesidades formativas internas, programación, gestión y ejecución de programas de formación.
11 Consultoría Pymes	Dadas las características de propiedad, estructura y dimensiones de los clientes, estos servicios de consultoría constituyen un área específica, requiriendo un enfoque profesional generalista y multidisciplinar.
12 Consultoría de sector público	Teniendo en cuenta las características de las administraciones públicas nacionales y locales, esta área de consultoría exige un conocimiento de áreas más profesionales, así como de las peculiaridades y especiales necesidades de los clientes.

Citado por Investigación del Consejo General de Colegios de Economistas de España. "Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la Pyme". Pág. 17. Fuente: Crucini y Kipping (2001), basada en las clasificaciones de APCO (Italian Professional Association of Consultants) y ASSOCONSULT (Associazione delle Societl di Consulenza Direzionalee Organizzativa).

Tabla 2 - Tipos de Servicios de Consultoría

1 Impuestos	Planificación y análisis impositivo.
2 Consultoría de empresas familiares	Conceptualmente es similar a la consultoría Pymes, pero enfocada en la empresa familiar, incluyendo las problemáticas comunes de este tipo de empresa (delegación, traspaso generacional, protocolización, etc.)
3 Agronegocios	Análisis, desarrollo, implementación y supervisión de emprendimientos agropecuarios, gestión operativa agropecuaria.

Elaboración propia

3.C- MODELOS DE CONSULTORÍA²⁶

Edgar Schein identifica tres modelos de consultoría sobre la base de los supuestos que hace acerca el cliente, la naturaleza de la ayuda y el papel del consultor, ellos son:

3.C.I- EL MODELO DE ADQUISICIÓN DE UN SERVICIO EXPERTO

La esencia de este modelo, llamado también la compra de información o de experiencia, es que el cliente ha definido cuál es el problema, qué tipo de ayuda requiere y a quién debe acudir para obtenerla. El comprador, un gerente o algún grupo dentro de la organización, determina que es necesario contar con más conocimientos sobre algún asunto o que debe llevarse a cabo cierta actividad; llega a la conclusión de que no tiene la capacidad para recopilar la información o para actuar internamente, o bien que resulta más sencillo, desde el punto de vista económico y de la política de la compañía, encomendar el trabajo a alguien ajeno a la empresa y, por tanto, recurre a un consultor.

El caso más simple y extremo sería la contratación de un analista de sistemas para que diseñe un programa de computadora, la contratación de un abogado para que evalúe las consecuencias legales de una acción determinada o de un arquitecto para que diseñe un nuevo edificio. Medidas menos extremas serían, por ejemplo, un gerente que deseara saber cómo piensa un grupo particular de consumidores, cómo diseñar una planta o cómo integrar el sistema de contabilidad a un nuevo computador. También podría querer saber cómo organizar de manera más eficaz algunas funciones, tales como la investigación y el desarrollo, o cómo redefinir algunos puestos después de la introducción de tecnología de la información en un determinado departamento, o cómo realizar una encuesta sobre la moral en alguna unidad de la organización. El director general o el jefe de una división pueden querer saber lo que la competencia está haciendo en determinada área, cuáles son las posibilidades en el mercado para una nueva línea de productos o cómo evaluar los beneficios y los riesgos potenciales de una nueva estrategia; en dichos casos, la información obtenida equivale a la “inteligencia” y, por tanto, debe obtenerse en parte por medios secretos y, de preferencia, a través de personas ajenas a la compañía.

²⁶ Schein, Edgar H. Consultoría de procesos. Su papel en el desarrollo organizacional. Volumen 1. Segunda Edición. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. 1990.

La esencia del mensaje del cliente para el consultor es: “este es mi problema; encuentra la respuesta y dígame cuánto costará”. Psicológicamente, el mensaje es: “por favor, quítame este problema de encima y deme una solución”, lo cual permite al cliente relajarse y concentrarse en otros asuntos con la confianza de que el experto se está haciendo cargo de la situación, es decir, se está “apropiando del problema”. Si la solución no funciona o la información resulta inútil, se puede culpar fácilmente al consultor.

Para que este modelo funcione con eficacia se deben cumplir las siguientes condiciones:

1. El cliente ha diagnosticado correctamente el problema.

Si el cliente se ha equivocado, en este modelo el consultor no siente ninguna obligación particular de ayudarlo a realizar un nuevo diagnóstico. Si el cliente desea llevar a cabo una encuesta entre consumidores, el experto en encuestas puede efectuarla, aunque el verdadero problema sea que existe una lucha de poder entre los departamentos de mercadotecnia y de investigación y desarrollo.

2. El cliente ha identificado correctamente la capacidad del consultor para proporcionar una asesoría experimentada.

Si el cliente ha determinado correctamente que se requiere una encuesta, pero se dirige a alguien que no tiene la experiencia suficiente para llevarla a cabo, la deficiencia en el resultado es problema del cliente. A menos que el consultor se rija por un código personal de ética y profesionalismo, no hay nada en este modelo que lo obligue a hacer algo que no sea vender sus servicios. Evaluar la experiencia y capacidad del consultor es obligación y responsabilidad del cliente.

3. El cliente ha expresado en forma correcta el problema y la clase de experto o de información que debe obtenerse.

Si el cliente desea centrar la encuesta en la opinión que los empleados tienen sobre sus supervisores, pero sólo expresó que quería realizar una “encuesta entre los empleados”, es probable que la información recopilada resulte inadecuada para el problema que la motivó. Con frecuencia existen distorsiones en la interacción cliente-consultor porque el primero no se asegura de que lo que el consultor “escucha” refleja con precisión lo que él intentaba comunicar. El consultor, entonces, se dedica a resolver el problema que supuso y no es sino hasta más tarde cuando se descubre que estaba trabajando en el problema “equivocado”.

4. *El cliente ha considerado y aceptado las consecuencias potenciales de obtener la información o el servicio.*

Si la encuesta revela que existe un problema grave, ¿está preparado el gerente-cliente para enfrentarlo? Si no es así, la situación puede empeorar aún más porque ahora los empleados saben que el problema se ha investigado y ventilado. Si no se hace nada al respecto pueden pensar que la gerencia lo está ignorando deliberadamente. Los consultores que se dedican principalmente a dar consejos experimentados o información refieren cada vez con más frecuencia que los clientes se muestran enfadados o desilusionados cuando la información o el servicio que se les proporciona no se ajusta a lo que previamente esperaban. Sin embargo, no es común que los clientes reconozcan que pueden ser ellos los responsables de una o más de las condiciones antes mencionadas no se cumpla.

En resumen, este modelo de consultoría resulta adecuado sólo cuando los clientes han diagnosticado correctamente sus necesidades, identificado con exactitud la capacidad del consultor, expresado adecuadamente sus necesidades y pensando en las consecuencias de la ayuda que solicitaron. Lo irónico de este modelo es que los resultados se atribuyen al consultor, a pesar de que, de hecho, el cliente tiene la gran responsabilidad de hacer bien las cosas para que el problema se pueda resolver.

Cuando resulta evidente que las condiciones no se pueden cumplir porque el problema es demasiado complejo, demasiado difícil de diagnosticar o demasiado delicado, el cliente se inclinará muy probablemente por alguno de los dos modelos siguientes.

3.C.II- EL MODELO MÉDICO-PACIENTE

Este modelo es una variante y un desarrollo del modelo del experto descrito con anterioridad, en el sentido de que otorga al consultor el poder adicional de hacer un diagnóstico y de recomendar el tipo de información y experiencia que solucionarán el problema. El cliente experimenta cierto malestar u observa síntomas patológicos, pero no sabe en realidad qué es lo que anda mal ni cómo arreglarlo. Entonces llama al consultor y le da la orden de “descubrir lo que está mal y recomendar la manera de arreglarlo”.

El proceso médico-paciente puede iniciarse con el presidente o con la alta gerencia de una organización al contratar a un consultor o a un equipo de consultores para que “estudien la

compañía” o realicen una “auditoría”, del mismo modo en que una persona recurre a un médico para que le haga un examen físico. Los consultores deben descubrir lo que está mal en cualquier área de la organización y prescribir un programa terapéutico que a menudo implica cambiar a personas clave y llevar a cabo una reorganización.

Con frecuencia, el gerente que contrata al consultor no es quien está experimentando directamente el problema. En ocasiones se observa que un departamento tiene problemas y que el gerente divisional o corporativo “ordena” a un consultor que investigue ese departamento para descubrir lo que anda mal. Internamente, algunas veces los gerentes crean una situación similar cuando piden a un subordinado que se dirija a otra parte de la organización para “saber qué está pasando” y regrese con una recomendación sobre lo que debe hacerse. La esencia de este modelo es que el cliente delega en el consultor no sólo la tarea de encontrar un remedio, sino, en primer lugar, la de diagnosticar la enfermedad. El cliente se vuelve dependiente del consultor hasta que éste listo para ofrecer una solución. Al igual que en el ejemplo del experto, el consultor se hace cargo del problema y permite al cliente relajarse con al confianza de que alguien se está ocupando del asunto.

Para que el modelo médico-paciente, sea útil, deben cumplirse las siguientes condiciones:

1. En sí mismo, el proceso de diagnóstico se considerará beneficioso.

En la mayoría de las situaciones organizacionales que implican tratar con sistemas humanos, no es posible separar el diagnóstico de la intervención; de ahí que el mero proceso de llamar a un médico para que haga un diagnóstico, ya constituye una intervención cuyas consecuencias se desconocen. A menos que el cliente esté dispuesto a correr el riesgo de perturbar la organización con un consultor que observe, haga preguntas, estudie información, etc., debe tener la precaución de no emplear este modelo. No se puede traer a un consultor a la organización sin que surjan todo tipo de interrogantes y opiniones, incluso si su tarea es “solamente hacer un diagnóstico”. Por otra parte, cuando el cliente desea perturbar la organización, hacer surgir el autoanálisis y probablemente “sacar los trapitos al sol”, este modelo resulta muy adecuado.

2. El cliente ha interpretado correctamente los síntomas de la organización y ha localizado el área enferma.

No sólo es posible que los clientes malinterpreten lo que está sucediendo, sino que pueden emplear el criterio equivocado para definir lo que es patológico. Pueden definir ciertos indicadores financieros, niveles de productividad, coeficientes de rotación, estadísticas sobre el espíritu de la compañía o el nivel de problemas como síntomas pueden estar reflejando solamente situaciones temporales o bien ser una respuesta normal a lo que está sucediendo con la empresa.

Con frecuencia, la alta gerencia concluye que tiene un problema en mercadotecnia, finanzas, producción o administración; solicita ayuda experimentada en esa área y pone en práctica diferentes soluciones sólo para descubrir, mucho más tarde, que los problemas continúan debido que la hipótesis original sobre lo que estaba mal era incorrecta. Es muy fácil que los clientes y los consultores caigan en un círculo vicioso de diagnósticos equivocados debido a que el cliente está ansioso de obtener ayuda y el consultor de vender sus servicios. Es igualmente sencillo que, debido a la total dependencia del cliente, el consultor decida ofrecer las soluciones que se ajustan a su área de experiencia y no a la que en realidad constituye el problema.

Por supuesto, si la hipótesis se mantiene y se identifica correctamente el área enferma, entonces el equivalente organizacional de la cirugía puede constituir el tratamiento adecuado, como cuando una compañía examina sus diferentes divisiones o líneas de productos en función de ganancias obtenidas y decide vender las unidades que no están redituando suficientes beneficios.

Las dificultades surgen cuando el diagnóstico incluye partes del sistema humano en el que la información puede no ser tan exacta como los datos financieros o de ventas. En estos casos, el cliente puede necesitar el equivalente del internista organizacional, cuyo trabajo consiste en ayudarlo a decidir y a encontrar un especialista. Y es del todo probable que el internista, inicialmente, se apoye en un modelo de consultoría de procesos para obtener la mejor información sobre lo que está mal.

3. La persona o grupo definidos como “enfermos” revelarán la información pertinente y necesaria para realzar un diagnóstico válido; es decir, ni ocultarán datos ni exagerarán los síntomas.

Una de las dificultades más evidente del modelo médico-paciente es que supone que la persona u organización definidas como “el paciente” cooperarán revelando la información necesaria para realizar el diagnóstico. La experiencia me ha confirmado que existen varias fuentes de distorsión sistemática de la información. La orientación de dicha distorsión depende del ambiente de la organización y de las suposiciones implícitas de la cultura organizacional. Si el ambiente está lleno de desconfianza e inseguridad, los interrogados pueden ocultar al consultor cualquier información dañina por temor a recibir un castigo por revelar problemas que pueden afectar al jefe. Si, por otra parte, se trata de un ambiente abierto, en el que hay confianza, los interrogados pueden considerar el contacto con el consultor como una oportunidad para expresar quejas grandes o pequeñas, lo cual conducirá a la exageración del problema.

Si el consultor no dedica tiempo a observar realmente el departamento, tendrá pocas probabilidades de obtener una imagen acertada de lo que está sucediendo. Esta imagen puede resultar igualmente errónea para el consultor que simplemente se presenta y empieza a observar, si el grupo que se va a estudiar no lo ha invitado a que lo haga. Cuando el cliente con el que hago el contacto me pide “visitar” o “hablarle” a un grupo en el que supuestamente existe un problema, procuro esperar hasta tener una idea más clara de lo que sucede en ese grupo desde el punto de vista del cliente contacto. Si después de esto acordamos que yo realice una visita, es el cliente contacto quien debe tomar la decisión y hacerla viable.

Al igual que en el primer modelo, aquí la cuestión es hasta qué punto está dispuesto el consultor a dejar que el cliente dependa de él, lo cual está en directa relación con la disposición que tenga para hacerse cargo del problema. Inicialmente, dicha dependencia es muy cómoda para el cliente y hace sentir muy poderoso al consultor, pero a menudo crea problemas debido a que no cumple la condición que aparece en seguida.

4. El cliente comprenderá e interpretará correctamente el diagnóstico del consultor y pondrá en práctica la solución ofrecida.

Cuando el médico comienza a investigar lo que está mal, ambas partes de esta relación se sienten cómodas porque el proceso de diagnóstico está en marcha, pero ninguna puede anticipar lo que se encontrará, ni el cliente aceptará o no el diagnóstico, ni si comprenderá lo que implica ni si hará lo que el médico le sugiera que haga para “ponerse bien”. Algunas

veces el consultor es deliberadamente confuso, muy técnico e incluso poco claro para impresionar al cliente y asegurar que se contraten sus servicios en el futuro.

No existe nada en el contrato tácito que obligue al médico a preocuparse porque el cliente comprenda el diagnóstico y sus implicaciones, excepto las normas de conducta profesionales. En el campo de la medicina estas normas son razonablemente claras y se hacen cumplir por medio de la cédula profesional, las verificaciones realizadas por colegas y las asociaciones profesionales. En el campo de la consultoría administrativa las normas son menos claras y existen pocas maneras prácticas de hacerlas cumplir porque la mayor parte del contacto entre el cliente y el consultor no está a la vista.

Un problema aún más grave es que el diagnóstico sea correcto y el cliente lo comprenda, pero que no quiera o no pueda poner en práctica la solución. Por ejemplo, el consultor puede recomendar una reorganización, lo cual puede constituir una recomendación totalmente correcta y aun así no ser compatible con algunas ideas anteriores que el cliente tenga sobre la organización y sobre los empleados, algunos tratos sobre políticas realizadas previamente con los gerentes, o bien, con sus propios valores. Dichos aspectos ocultos de la organización, de hecho su cultura, pueden no haberse comunicado al consultor.

Si resulta que el cliente está insatisfecho con la solución o siente que sólo ha “malgastado el dinero”, es nada más culpa de él por haber adoptado un modelo médico-paciente sin considerar todas las consecuencias (a menos, por supuesto, que el consultor no las haya señalado durante los contactos iniciales). Si al consultor le interesa lo suficiente encontrar soluciones que se pongan en práctica, no empleará este modelo pues conocerá de antemano las posibilidades de que se llegue a consecuencias imprevistas e indeseables.

5. El cliente puede permanecer saludable después de que el consultor se va.

Si el cliente ya sabe cómo resolver problemas del tipo que pueden descubrirse con este modelo, éste puede resultar de utilidad; pero si el diagnóstico y la prescripción implican que el consultor ejecute acciones posteriores, el problema puede volver a surgir ya que el cliente no habrá adquirido las habilidades necesarias para resolver problemas. Por ejemplo, si el cliente contrata al “médico” para que encuentre lo que está mal en una determinada división y se descubre que el gerente de ésta tiene problemas que requieren asesoría

profesional, el cliente puede contratar al consultor para proporcionar la asesoría, pero si el problema vuelve a surgir, el cliente tendrá que llamar de nuevo al médico.

En resumen, el modelo médico-paciente resulta adecuado solamente cuando el cliente experimenta síntomas claros, sabe cuál es el área enferma, está dispuesta a intervenir en los sistemas de la organización a través de un consultor y está dispuesto también a depender de él tanto para el diagnóstico como para la puesta en práctica. Implica que el paciente acepte tomar su medicina” para curar así su padecimiento, pero probablemente no aprenderá a cuidarse mejor, ni a hacer sus propios diagnósticos y curarse en el futuro. Y las relaciones de poder entre los miembros de la organización pueden cambiar en forma permanente debido al simple proceso de llamar al médico.

3.C.III- EL MODELO DE LA CONSULTORÍA DE PROCESOS

La característica principal del modelo de la consultoría de procesos, reside en la manera en que el consultor estructura la relación, no en lo que el cliente hace. El proceso puede iniciarse con cualquiera de los ejemplos mencionados en los modelos anteriores. Los clientes pueden solicitar información, invitar al consultor a que haga un diagnóstico o pedir ayuda de alguna otra manera, pero el consultor no está obligado a responder en forma literal a la petición directa del cliente.

La premisa fundamental de la Consultoría de Procesos es que *el problema es del cliente y sigue siéndolo* a lo largo de la consultoría; el consultor puede ayudar a solucionarlo, pero nunca lo hace suyo. Debe hacerse especial hincapié en esta premisa porque cuando alguien solicita ayuda, toda la presión recae en quien la proporciona para “sacar al cliente del aprieto”. Es muy fácil que el consultor se vea tentado a decir algo como: “Me encargaré de eso *por usted*”, en lugar de transmitir el mensaje de: “Es *su problema*, pero le ayudaré a resolverlo”.

Con esto no se quiere decir que en el modelo del experto o del médico el cliente abdique automáticamente. Es posible que en cualquiera de los modelos siga considerando que el problema es de él, pero que necesita la ayuda de un médico para solucionarlo. Sin embargo, para el modelo de la Consultoría de Procesos es esencial que el consultor establezca

claramente el hecho de que él *no* se apropiará del problema, en caso de que el cliente desee tomar una posición más dependiente.

Incluso si el consultor considera que sabe exactamente qué es lo que anda mal y qué hacer al respecto, el diagnóstico y la solución probablemente deban reservarse para las etapas iniciales del proceso por tres razones básicas: 1) es muy probable que el consultor se equivoque en cierta medida debido a la posibilidad de que existan factores culturales, políticos y personales ocultos; 2) aun si tiene razón, el cliente puede estar a la defensiva, puede no escuchar o negar lo que se está diciendo, discutir o malinterpretar los hechos y, en consecuencia, disminuir las posibilidades de resolver el problema y 3) incluso si el cliente acepta el diagnóstico del consultor, probablemente no aprenda la manera de realizarlo por sí mismo en el futuro. Una premisa clave de la consultoría de procesos es que el cliente debe participar en el proceso de diagnóstico de lo que está mal (o aprender a ver el problema pro sí mismo) y debe colaborar activamente en la búsqueda de una solución porque, en última instancia, sólo él sabe qué es posible y qué funcionaría dentro de su cultura y situación.

El consultor de procesos puede desempeñar un papel clave para agudizar la comprensión del cliente acerca de lo que está mal y cómo enfrentarlo, y puede también poner a su consideración ideas y alternativas que pueden no habersele ocurrido al cliente; pero el consultor lo anima con firmeza a que asuma la responsabilidad final de la decisión sobre lo que se va a hacer y sobre cómo intervenir en la situación. Este enfoque no sólo aumenta la posibilidad de que se solucione el problema inmediato, sino que logra algo aún más importante: que el cliente adquiera las habilidades necesarias para seguir resolviendo problemas cuando el consultor se vaya.

Debe ponerse énfasis en el hecho de que el consultor puede o no ser un experto para resolver el problema particular del cliente. Esta capacidad es menos importante que la habilidad para involucrar al cliente en el autodiagnóstico y para enseñarle la forma adecuada de intervenir. El consultor debe ser un experto en relaciones humanas, particularmente en los procesos para establecer y mantener una relación de ayuda. Si posteriormente se descubre que se requiere ayuda experta en mercadotecnia, finanzas o cualquier otro aspecto comercial, el consultor debe asesorar al cliente para encontrar un especialista.

Otra premisa básica de la Consultoría de Procesos es que, en la práctica, el diagnóstico y la intervención no pueden separarse. Puesto que la consultoría implica trabajar activamente con el cliente contacto y con otras personas que puedan quedar involucradas, el consultor está interviniendo al formular ciertas preguntas y plantear ciertos tipos de problemas; su misma presencia constituye una intervención en el sentido de que transmite a la organización el mensaje de que alguien ha detectado un problema en ella, y que ese problema justifica de un consultor. Por tanto, las principales normas que rigen la actividad del consultor se derivan de la teoría de la intervención, no de la teoría del diagnóstico. Los consultores toman en cuenta los tipos de *intervenciones* de diagnóstico que están dispuestos a realizar. Con frecuencia esto limita la clase de preguntas que pueden formular, las personas a quienes pueden interrogar, la terminología que emplearán al hacerlo, etc. La premisa de que el diagnóstico y la intervención son inseparables es la que aporta mayor diferencia entre las tácticas de la Consultoría de Procesos y las de otros dos modelos para solucionar problemas.

Dicha premisa es también la que muestra de manera más clara los puntos en común de la consultoría y la actividad gerencial. Los gerentes aprenden que el hecho de formular preguntas aparentemente orientadas sólo hacia el diagnóstico se convierte en una intervención poderosa y que dichas intervenciones “de diagnóstico” con frecuencia resultan más provechosas que decir a los demás lo que deben hacer. Los gerentes eficaces aprenden que no necesitan ser expertos o médicos para tener influencia, y que a menudo pueden lograr más desempeñando en forma sensata el papel de consultor de procesos. Pero en este aprendizaje va implícita la idea de que el gerente o el consultor *nunca* realiza solamente un diagnóstico, sino que siempre está interviniendo en cierta medida, aunque simplemente se siente en silencio a escuchar a un subordinado.

Dadas estas premisas generales, se puede decir que la Consultoría de Procesos resulta más adecuada cuando se cumplen las siguientes condiciones:

1. *El cliente experimenta cierto malestar, pero desconoce su origen y no sabe qué hacer al respecto.*

Aquí se hace referencia al estado real de las cosas, no necesariamente a la manera en que el cliente presenta el problema al principio. Con frecuencia se dice que el problema es

exactamente tal o cual, y después de formular algunas preguntas se descubre que, de hecho, el cliente no sabe *cuál* es el problema pero no quiere admitirlo.

2. El cliente no sabe qué tipo de ayuda está disponible ni cuál consultor puede proporcionar la clase de ayuda que necesita.

El consultor se deshace de su papel en el proceso, ya sea ayudando al cliente a encontrar un experto o a un médico específicos o bien ayudándolo a determinar por sí mismo el siguiente paso, lo cual es más común en las organizaciones.

3. El problema es de naturaleza tal que el cliente no sólo necesita ayuda para definir lo que está mal, sino que se beneficiaría participando en el proceso de realizar el diagnóstico.

En las organizaciones, la mayoría de los problemas que producen un malestar general en el sentido de que los gerentes saben que algo anda mal, pero no están seguros de saber qué es, no son de tipo técnico. Normalmente, dichos problemas incluyen a una o más personas, tienen componentes organizacionales o de grupo, implican suposiciones culturales, asuntos relacionados con política, actitudes y valores personales y, lo que es más importante, incluyen, en un grado indeterminado, las percepciones, sentimientos y juicios del cliente.

Tal información está muy arraigada en el sistema, y el consultor no podría obtenerla fácilmente trabajando como persona ajena a la organización. Solamente a través de un proceso de colaboración entre el extraño y el cliente y otras personas pertenecientes a la empresa podrán identificarse los problemas importantes y obtenerse la información correcta sobre lo que está sucediendo, la razón de ello y su significado. Lo que el consultor debe encontrar es información que aclare cuál es el verdadero problema, el motivo por el cual constituye un problema en este momento (qué es lo que realmente está sucediendo que requirió la presencia de un consultor) y qué puede hacerse al respecto (tal vez la situación deba dejarse como está).

4. El cliente tiene una “intención constructiva” basada en metas y valores que el consultor puede aceptar, y tiene cierta capacidad para participar en una relación de ayuda.

La consultoría de procesos no funcionará si el cliente tiene metas y valores ocultos que el consultor no acepta, o si está decidido a ser dependiente o destructivo (en función del sistema de valores básicos del consultor). Una de las tareas más importantes del consultor

en las etapas iniciales de la relación con el cliente es examinar la posible existencia de agendas ocultas para determinar si puede aceptarlas o no.

A través de diferentes tipos de preguntas de diagnóstico, el consultor debe determinar también el grado de intención constructiva que existe y de capacidad para recibir ayuda, y estar preparado para dar por terminada o redefinir la relación si no la considera congruente. Puesto que la orientación de la Consultoría de Procesos tiene más posibilidades que los otros enfoques de descubrir dicha falta de congruencia, normalmente resulta más adecuada para las primeras etapas de la intervención de ayuda.

5. En última instancia, el cliente es el único que sabe cuál forma de intervención funcionará en esa situación.

Como persona ajena a la organización, el consultor no puede saber cuáles son las restricciones últimas que puedan manejarse en una situación problemática. Sin embargo, esto no debe impedirle ofrecer alternativas y estimular la generación de opciones en el cliente. El consultor puede ayudar al cliente a considerar a fondo las consecuencias de diferentes intervenciones en el proceso de decisión.

Si el consultor forma parte de la compañía, esta limitación resulta menos grave, pero puede existir un factor psicológico igualmente importante que exija precaución al dar consejos en forma unilateral. En general los “consejos” no funcionan aun cuando se solicitan, porque 1) las defensas psicológicas del cliente le impiden escuchar o aceptar cierto tipo de consejos, 2) muchos clientes prefieren llegar a una conclusión por sí mismos y 3) con frecuencia el cliente resiente que se le ofrezca una solución porque ello le recuerda que está en desventaja al tener que admitir que existe un problema.

Por otra parte, algunas veces puede resultar muy adecuado dar un consejo como *intervención de diagnóstico* para obtener más información sobre lo que está sucediendo. Así la resistencia del cliente se convierte, para el diagnóstico, en una nueva información que deberá interpretarse; la tensión que pueda surgir entre el cliente y el consultor se traduce en datos directos con los cuales se puede trabajar.

6. El cliente es capaz de aprender a hacer diagnósticos y a resolver sus propios problemas organizacionales.

La naturaleza de la vida dentro de las organizaciones es tal que no existe una solución correcta para problemas eternos. Las condiciones cambiarán y se requerirán nuevos diagnósticos y soluciones. La actividad gerencial es un proceso continuo de solución de problemas para mejorar las situaciones y/o evitar que empeoren. Si el cliente no es capaz de aprender a resolver problemas y a seguir haciéndolo, entonces el modelo de la Consultoría de Procesos no es adecuado.

El uso del proceso de consultoría con el fin de transmitir habilidades necesarias para resolver problemas se convierte, entonces, en uno de los aspectos de desarrollo más importantes, lo cual asegura la capacidad para solucionar problemas en el futuro.

3.D- TEORÍA PRINCIPAL-AGENTE

El objeto de estudio de la presente investigación es la *Consultoría organizacional en Ciencias Económicas*, servicio que se presta a las organizaciones. Por otro lado, el principal componente de las organizaciones son las personas quienes definen una compleja red de relaciones que hacen a su cultura, historia y fisonomía. El consultor, al intervenir en esa compleja red, se transforma en un engranaje con una función determinada, teniendo que interactuar con la organización a través de los miembros que la integran. De esta red de relaciones nacen conflictos que repercuten sobre la intervención del consultor en la organización.

Bajo este contexto, el abordaje a la problemática es desde la economía y en particular desde la economía neoclásica. La economía como ciencia se basa en el individualismo metodológico, entendiendo los fenómenos sociales como el resultado de la acción consiente de las personas. Parte de la racionalidad del agente económico y del axioma de la maximización, de esta forma la motivación de la persona es individualista, llevando al individuo a la búsqueda de riqueza, status, tiempo libre, etc.; todo ello fruto del oportunismo. Se asume la existencia de un *homo-economicus* que representa al individuo oportunista y calculador que considera los beneficios y costos particulares derivados de cualquier actuación con el fin de lograr recompensa y evitar sanciones, comportándose de un modo utilitarista.

Para el abordaje de la problemática se parte de la *Teoría Principal-Agente* originada en la economía y formulada inicialmente por Jensen y Meckling en 1976. En toda organización existen conflictos y esta teoría viene a representar una forma de tratamiento de un tipo de conflicto denominado *problema de agencia*. El mismo se origina por la existencia de información asimétrica entre los miembros de la organización cuando uno se desempeña bajo la subordinación del otro. La teoría de la agencia mejora la comprensión de las organizaciones y su funcionamiento, siendo parte del enfoque económico de la organización.

En la relación entre el principal y el agente, el último realiza ciertas acciones por cuenta del principal, bajo la delegación de autoridad, siendo los intereses de ambas partes no siempre

coincidentes, derivando en que los objetivos del principal no se cumplan en su totalidad, concluyendo en lo que se denomina *costo de agencia*.

3.D.I- ORIGENES DE LA TEORÍA PRINCIPAL-AGENTE²⁷

La base para la teoría de la agencia se encuentra en los trabajos realizados por Berle y Means (1932) y Coase (1937). Hasta ese momento los problemas relacionados con la separación de la propiedad y el control dentro de una organización, eje fundamental de la teoría, no habían sido tratados de manera específica. Solo se contaba con aportes aislados como los de Adam Smith en su obra "The Wealth of Nations" quien decía: *no se puede esperar que los directores de tales empresas, que son los administradores del dinero de otros y no del propio, tengan el mismo cuidado y ganas de vigilar vigorosamente los recursos de la empresa de la misma manera que si estos recursos fueran de ellos*.

La plataforma fundamental para la teoría de agencia se circunscribe a los aportes realizados por Coase, quien diseñó su teoría respondiendo al porqué existen las firmas, llegando a la conclusión de que *"las firmas existen por su habilidad para economizar en ciertos costos de usar el mercado y por lo tanto, la organización de cierta actividad económica se realizará dentro de una firma si los costos de coordinar la producción dentro de ella son menores a los costos en que se tendría que incurrir si se compra el insumo a través del mercado"*. Esto hace que la teoría de agencia comparta muchas hipótesis de trabajo con la teoría de la organización, el comportamiento organizativo y la dirección estratégica.

El gran aporte de Coase, al definir los límites de la firma, consiste en su proposición básica acerca de la importancia de los *costos de coordinación* (de producción interna, que involucra los costos directos de producción y los indirectos, tales como los de organización y negociación con proveedores) y de *transacción* (negociar y firmar contratos, informarse, buscar precios, calidad, etc.); lo cual ofrece a la administración estratégica de empresas la enseñanza sobre la complementariedad entre las actividades y/o los activos de la empresa. Coase y todos los enfoques que se derivan de él coinciden en que conviene relativamente más extender los límites de la firma en la medida que las

²⁷ Sobre la base de: Tarzijan, Jorge, "Revisando la Teoría de la Firma", Abandate, Vol. 6, N° 2, 2003; Villasalero Díaz, Manuel. Economía de los Costos de Transacción, Teoría de la Agencia y Enfoque de los Derechos de Propiedad: Diferencias Básicas en el Ámbito de la Economía de las Organizaciones. Universidad de Castilla-La Mancha; y aportes propios.

actividades o activos hacia los que se integraría sean complementarios con las actividades actuales de la empresa. De esta forma el desafío de la administración estratégica se centraría en determinar la combinación óptima de actividades complementarias que maximicen el valor de la empresa. Esta discusión involucra decisiones tales como; fabricar un insumo o servicio internamente o comprarlos por medio del mercado, diversificarse en los productos dentro del mercado o concentrarse, intentar entrar en nuevos mercados, seguir con los mismos o dejar alguno, integrarse verticalmente o profundizar la actividad dentro de la cadena de valor.

“La relación entre administración estratégica y límites de la empresa también se da a través del concepto de ventaja competitiva. Así, si las ventajas competitivas de una empresa provienen de los recursos específicos que posee y que son valiosos para su desempeño y difíciles de imitar (Barney 1986, Parlad and Hamel 1990, y Collis and Montgomery 1995), entonces sus límites vendrán determinados por la posesión y composición de tales recursos (Chesbrough and Teece, 1996).”²⁸

La propuesta de Coase supuso la reconfiguración de la teoría de la empresa sobre nuevos supuestos metodológicos, a partir de los cuales surgieron una serie de teorías de la firma entre las cuales están: la economía de los costos de transacción (Williamson, 1979), la teoría de la agencia (Jensen y Meckilng, 1976) y el enfoque de los derechos de propiedad (Alchian y Demsetz, 1972). La aplicación de cada uno de estos tres enfoques contractuales ha dado lugar a múltiples trabajos que constituye una línea emergente de investigación denominada economía de las organizaciones. Estos enfoques han despertado creciente interés en el ámbito académico por tres aspectos: a) la capacidad hipotética-deductiva de estas aproximaciones económicas frente a otras perspectivas en teoría de la organización basadas en planteamientos psicosociopolítico, b) la credibilidad de los supuestos, objetividad de las relaciones y coherencia lógica de los razonamientos que incrementa su atractivo para la construcción y explicación teórica, c) la confiabilidad de los argumentos empleado, ya que los contrastes empíricos realizados soportan de manera recurrente las predicciones teóricas.

²⁸ Tarzijan, Jorge, Op. Cit. Pág. 2.

3.D.II- SOBRE LA TEORIA PRINCIPAL-AGENTE

“Dentro de la teoría de la agencia se pueden distinguir dos corrientes de investigación diferenciadas (Jensen, 1993) que poseen muchas características en común, comparten como unidad de análisis la relación contractual entre individuos, postulan que los costes de agencia se minimizan a través del proceso de contratación y consideran de forma similar a las personas, la organización y la información, aunque difieren en su rigor matemático y en las variables dependientes que son objeto de estudio (Eisenhardt, 1989). La primera, la *teoría positiva de la agencia*, se caracteriza por estar poco formalizada, carecer de orientación matemática, ser de carácter empírico y centrarse, fundamentalmente, en el estudio de grandes empresas (Berle y Means, 1932). La literatura que se enmarca en esta corriente se ha centrado en el estudio de situaciones en las que el principal y el agente tienen objetivos contradictorios, así como en los mecanismos de gobierno que permiten resolver los problemas de agencia. En tal sentido, se establece la existencia de los dos mecanismos de gobierno siguientes (Eisenhardt, 1989): (a) el establecimiento de contratos basados en los resultados, más que en el comportamiento, que permiten adaptar las preferencias de los agentes a las de los principales al depender, para ambos, las compensaciones de unas mismas acciones, y (b) el desarrollo de sistemas de información, puesto que éstos permiten que el principal conozca realmente el comportamiento y actividades del agente.”²⁹

“La segunda corriente dentro de la teoría de la agencia es denominada *teoría principal-agente* y se caracteriza por ser más abstracta, poseer una orientación más matemática y centrarse en un conjunto más amplio de organizaciones. Esta teoría, a diferencia de la positiva, no pretende identificar distintos tipos de contrato, sino determinar cuál es el más eficiente para regir las relaciones entre el principal y el agente. Es decir, pretende determinar cuándo es más eficiente un contrato basado en el comportamiento o cuándo uno basado en los resultados.”³⁰

“En la teoría principal-agente, el modelo simple parte de un conflicto de objetivos entre el principal y el agente, basado en que el resultado es fácil de medir y que el agente posee un mayor grado de aversión al riesgo que el principal (Eisenhardt, 1989). Bajo estos supuestos,

²⁹ Soto, María Gracia. “El Gobierno Corporativo y la Estrategia de Diversificación: Fundamentos Teóricos.” ISBN: 84-689-3571-9. <http://www.eumed.net/tesis/mggs/index.htm>. Pág.3

³⁰ Soto, María Gracia. Op. Cit. Pág.4

y con información completa, el principal conoce detalladamente la actividad del agente, por lo que el contrato más eficiente es aquel que se basa en el comportamiento. Sin embargo, en aquellos casos en que el principal no conoce el comportamiento, este argumento no sería válido, ya que el agente, en función de su propio interés, puede comportarse o no según lo pactado. Por lo tanto, al principal se le presentan dos opciones: (a) descubrir el comportamiento del agente invirtiendo en sistemas de información, en cuyo caso la situación se transformaría en una de información completa, y (b) recompensar la conducta del agente sobre la base de los resultados obtenidos, transfiriendo de esta forma cierta parte del riesgo al agente.”³¹

“Pero, Jensen y Meckling (1976) consideran que dentro del marco de la teoría de la agencia se debería tener en cuenta no sólo la relación de agencia entre propietarios y directivos, sino también los contratos entre los directivos y otros grupos de interés o stakeholders (Hill y Jones, 1996). El término grupos de interés o stakeholders hace referencia a aquellos agentes que de alguna forma tienen una relación con la empresa al haber invertido recursos financieros o capital humano en la misma (Clarkson, 1995), como por ejemplo los accionistas -que buscan maximizar el valor de su inversión-, los empleados -que invierten tiempo y capacidades y buscan unas adecuadas condiciones de trabajo-, los proveedores -que venden sus productos a un precio justo para obtener la fidelidad de una clientela- o los clientes -que originan los beneficios de la empresa a cambio de un producto de calidad- (Hill y Jones, 1996).³²

Para Manuel E. Herrera, la teoría de la agencia se apoya en varias ideas básicas: a) un concepto de organización construido desde la teoría de los contratos; b) Un modelo de comportamientos que se centra en la maximación de la utilidad, diferencias en los intereses de las dos partes, y actitud ante el riesgo en esas partes, así como en una preconcepción sobre la racionalidad económica; c) Una concepción sobre la influencia que conlleva la asimetría en el reparto de información en las partes contratantes; d) Presuponer que la configuración óptima de los contratos de agencia incluye el cálculo sobre los costes de esa agencia.³³

³¹ Soto, María Gracia. Op. Cit. Pág.4

³² Soto, María Gracia. Op. Cit. Pág.4

³³ Herrera, Manuel E. “Teoría de la Agencia (Estructuración)”. Universidad Yacambú. 2004. Venezuela

El punto “a” del párrafo anterior da la noción sobre el concepto de empresa, traído de Coase, con la cual trabaja la teoría de agencia. Siendo que la teoría de agencia se aplica a organizaciones en marcha se determina que su foco de estudio son los *costos de coordinación*, tal como los definió Coase. Si de la comparación entre los *costos de transacción* y los *costos de coordinación* se decidió llevar a cabo la actividad por medio de una firma, el foco de allí en más estará en los *costos de coordinación*, y en este contexto la teoría de agencia ofrece un marco teórico para la minimización de un tipo de *costo de coordinación*, llamado *costo de agencia*.

A continuación se enumeran, de manera resumida, las características de la relación entre el principal y el agente:

- **Información asimétrica:** el agente sabe más del negocio, actividad, profesión que el principal.
- **Nivel de esfuerzo no medible:** la acción del agente, es decir, su nivel de esfuerzo, no es directamente observable por el principal, existiendo altos costos por monitoreo.
- **Actuación del agente no abstraible del contexto:** el resultado de la acción del agente no depende únicamente de su capacidad, sino que intervienen variables de contexto, tales como económicas, políticas y sociales. Por lo cual, el agente puede argumentar, siendo verdad o no, que los objetivos no fueron alcanzados fruto del contexto. Aislar el efecto de tales variables es costoso, pudiendo existir aprovechamiento de la situación por parte del agente.
- **Diferencia en sus funciones de utilidad:** el principal y el agente son racionales y buscan maximizar sus funciones de utilidad no necesariamente coincidentes.
- **Diferencia en la aversión al riesgo:** por lo general el principal posee una menor aversión al riesgo que el agente, fenómeno que se desarrollará más adelante.

En una organización existen tantas relaciones de agencia como agentes económicos con intereses sobre ella. Los stakeholders desean salvaguardar sus intereses generando relaciones de agencia que pueden originar costos para alguna de las partes. En las relaciones de agencia intervienen diferentes agentes tales como: el propietario-accionista, el Manager, el Estado, proveedores, clientes, empleados, sindicatos, etc.

Dada la amplitud de intervinientes en la organización y el rol alterno que puede tomar cada uno de ellos (como principal o como agente) en función a la circunstancia es que se puede tener una gran cantidad de relaciones de agencia y por ende de conflictos de agencia.

A continuación se describen algunos conflictos de agencia, cabe recordar que estos solo son algunas de las tipologías y que pueden darse una gran cantidad de ellos. Los tipos de conflictos de agencia descriptos solo son a manera de ejemplo y no significa que la presente investigación se concentre de manera exclusiva en ellos.

3.D.III- EJEMPLOS DE CONFLICTOS DE AGENCIA

Conflicto entre accionista y manager

En organizaciones que no son empresas familiares su estructura es de tal forma que, en su caso extremo, existe una separación plena entre propiedad, control y gestión. En una corporación donde el capital esta atomizado la estructura organizacional vertical de accionistas, consejo de administración y manager origina la máxima separación entre propiedad, control y gestión.

La Teoría de Agencia establece que en general existe una falta de alineación de intereses entre principal y agente, dado que el agente (manager) está interesado en maximizar su renta personal (monetaria y no monetaria) mientras que el principal está interesado en que se maximice el valor de la empresa. En otras palabras, como establece Denis (2001) si bien el objetivo de los accionistas es obtener rentabilidad sobre el capital invertido y maximizar su riqueza, el de los directivos es incrementar el valor de su capital humano y satisfacer su deseo de reconocimiento y poder.

El agente tenderá a optimizar los resultados de aquellas variables sobre las cuales cree que el principal mide su gestión, es decir se comportará en función a cómo se lo mide. De esta manera el esfuerzo aplicado por el agente es inferior al que aplicaría el principal. Según palabras de Michale Jensen “el agente perfecto es aquel individuo que toma decisiones sin tener en cuenta sus propias preferencias, sino las del principal”.

Contextualizando los conflictos de intereses a la relación consultor, manager y organización, Toppin afirma: “si contratar a algunos consultores es bueno para la

organización y si además es bueno para la carrera profesional del gerente aún mejor. Pero, de manera inevitable, hay ocasiones en que los clientes contratan consultores para avanzar en sus carreras, anteponiendo sus objetivos personales al bien común.”³⁴

A continuación se enumeran seis problemas de *riesgo moral*³⁵ derivados de la relación accionista-propietario y manager. De estos seis problemas tres están ligados a la relación entre el Manager Financiero y los accionistas-propietarios y tres a la relación entre el manager en términos general y el accionista-propietario.

Problemas de riesgo moral entre el manager financiero y el accionista

I. El Free Cash Flow

El valor de una empresa está representado por el valor actual del Flujo de fondos netos furos que se espera que genere, a su vez está relacionado a la utilización que haga el manager financiero del Free Cash Flow, es decir de las decisiones de distribuirlo o retenerlo e invertirlo en proyectos rentables o no rentables.

La desalineación de intereses entre manager y accionista-propietarios puede darse al definir la estructura de capital de la empresa. En este sentido el manager preferirá financiar los nuevos proyectos con capital propio, sin recurrir a ampliación de capital ni emisión de deuda, ya que esto le significaría mayores auditorías por parte del mercado y acreedores. Por otro lado, los accionistas podrían preferir que el free cash flow se les reporte en término de dividendos, fenómeno que se acentúa cuando la cultura inversora de los accionistas es hacia la preferencia por la liquidez.

Otro inconveniente derivado de esta relación de agencia es el de *sobreinversión*, el que se da fundamentalmente en aquellas empresas que generan un free cash flow que excede al necesario para financiar los proyectos con un Valor Actual Neto (VAN) positivo. El manager ordena las posibilidades de inversión comenzando por aquellas que poseen el mayor VAN y finalizando con aquellas que tengan el menor VAN, e inclusive negativo, e irá aplicando el Free Chas Flow en ese orden. A medida que mayor excedente de Free cash

³⁴ Toppin, Guilbert y Czerniawska, Fiona. Op. Cit. Pág. 30

³⁵ El riesgo moral es un concepto económico que describe una situación en la que un individuo -aislado de la consecuencia de sus acciones- podría cambiar su comportamiento del que habría tenido si hubiera estado expuesto completamente a las consecuencias de sus acciones. Riesgo moral es uno de los problemas originados por la presencia de información asimétrica y se lo puede modelizar como un Problema del agente-principal. Fuente: www.wikipedia.org

Flow exista mayor será la probabilidad de que se invierta en proyectos con un VAN negativo y se destruya valor.

Jensen y Meckling (1976) ven en la deuda de la empresa un mecanismo para atenuar este tipo de conflicto de agencia, haciendo más eficiente la utilización del free cash flow. Determinaron que si un manager posee participación en la empresa, ante un aumento en el nivel de deuda, ganaría participación relativa en el capital de la firma y por ende en las ganancias que surjan, reduciendo asimismo los incentivos de utilizar fondos de la firma en beneficio propio y disminuyendo los niveles de free cash flow en la medida en que tendrán repagos de deuda comprometida. De esta manera el apalancamiento financiero alinearía los intereses, fundamentalmente en aquellas empresas con capacidad de generar niveles de Free cash flow por encima de sus posibilidades de inversión.

Al analizar las escalas de preferencias del principal y el agente en cuanto a los instrumentos de financiación, existen evidencias reales de que los accionistas priorizan el financiamiento con endeudamiento, luego mediante utilidades retenidas y finalmente con la emisión de nuevas acciones; mientras que, los administradores se ven tentados primordialmente a financiar la empresa con capital propio, luego con el mercado y finalmente con endeudamiento con acreedores³⁶.

De todo lo anterior se deriva que, generalmente, existe una correlación positiva entre el nivel de deuda y la alineación de intereses entre accionista y manager, en el sentido de que la deuda, dentro de valores razonables que no genere riesgos de default, ayuda a reducir los conflictos de agencia.

II. La Miopía Directiva

La miopía directiva se refiere a la diferencia en las visiones temporales entre el principal y el agente. El primero, el accionista, tendrá una perspectiva de la empresa basada en su capacidad de generar cash flow en el largo plazo, mientras que el segundo, el manager, definirá su plazo temporal sobre la base de su estimación de su permanencia en la empresa y la compensaciones que recibirá. De ahí que el manager priorizará los proyectos de baja inversión inicial y rápido periodo de recupero frente a inversiones con mayor capacidad de

³⁶ Manasliske, Natalia y Vateia, Luis. "Teoría de la Agencia: evidencia empírica en firmas uruguayas". Quantum. Vol. IV. N° 2. 2000. Pág. 52.

generar valor en el largo plazo, si cree que su permanencia en la empresa esta llegando su fin o tiene una fecha cierta de desvinculación.³⁷ Este conflicto se agudiza cuando el manager está próximo al fin de su carrera dentro de la organización.

Las decisiones financieras de corto plazo hacen al manejo del capital de trabajo de la empresa, en este contexto el manager utilizará la discrecionalidad que posee para orientar la utilización de los activos y pasivos corrientes hacia sus intereses personales. Ejemplos de estas medidas son: la liquidación de inventarios con el solo objetivo de incrementar el free cash flow y mejorar los indicadores de eficiencia de su gestión, flexibilizar las líneas crediticias en post de incrementar las ventas sin una adecuada calificación de los clientes, desestimar las inversiones en I+D, etc.; todas estas, decisiones tendientes a obtener los premios definidos por algún mecanismo de incentivo.

Si la empresa logra transmitir al manager seguridad en cuanto a su permanencia dentro de la organización reducirá el grado de su incertidumbre y los costos asociados para la empresa de sus acciones tendientes a maximizar su renta personal. La situación se agrava cuando la relación laboral se transforma en un juego temporalmente finito. Paralelamente, la empresa debe emplear incentivos variables y controles para evitar el shirking, buscando el equilibrio.

Las políticas de la empresa tendientes a crear una relación laboral de largo plazo junto a incentivos variables reduce los conflictos de agencia entre al accionista-manager, haciendo más eficiente el manejo del capital de trabajo.

III. El Riesgo

Entre al manager y el accionista existen diferentes niveles de aversión al riesgo, derivado de la posibilidad que posee cada uno de ellos de diversificar su cartera de inversión. Si un agente económico tiene la oportunidad de elegir los activos que componen su cartera de inversión, dentro de una amplia gama, existe la posibilidad de que esté dispuesto a incluir uno con un alto nivel de riesgo, viéndose compensado con el menor riesgo del resto.

³⁷ En el caso de empresas cuyo capital se negocia en un mercado de capitales puede existir un porcentaje de accionistas cuyo objetivo es la especulación sobre el precio de la acción en el corto plazo, a dicho capital se le denomina free float. Este tipo de accionistas tendrá preferencias temporales similares a las del manager bajo incertidumbre laboral.

En lo que respecta al manager, éste posee una mayor aversión al riesgo dado que su cartera de inversión está generalmente formada por un único activo representado por la retribución proveniente de su fuente de trabajo (sueldo, premios, expectativas futuras, participación en la empresa, opciones sobre acciones), estando su posibilidad de diversificar sujeta a las políticas de diversificación que implemente la empresa.

Las decisiones tomadas por el manager en cuanto a la estructura de capital de la empresa (decisiones de financiación) y el presupuesto de capital (decisiones de inversión) suelen estar condicionadas por el nivel de riesgo personal que esté dispuesto a asumir. El riesgo es aún mayor cuando el capital humano del manager es muy específico o posee una elevada participación en la empresa. En este sentido, el manager solo logra la diversificación por medio de la empresa, tomando decisiones tales como incursionar en nuevos mercados, ampliar la gama de productos, etc.

El objetivo de todo manager es el de agregar valor al accionista, es decir maximizar el valor actual de las acciones (si cotiza en el mercado de capitales) o maximizar el valor de mercado del capital de los propietarios (si no cotiza en un mercado). En el recorrido hacia este objetivo debe tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad (incrementar las ventas, ganar marketshare, reducir los costos, maximizar la utilidad de un determinado producto) y con el riesgo (evitar la quiebra, sobrevivir en coyunturas económicas adversas), ambos tipos de decisiones son un tanto contradictorias en el sentido de que las decisiones tendientes a generar rentabilidad aumentan el riesgo y las que apuntan a reducir el riesgo erosionan la rentabilidad, de manera que no es posible maximizar la utilidad y minimizar el riesgo al mismo tiempo.

En este sentido, la meta de maximizar el valor para el accionista es una meta que involucra ambos tipos de decisiones y de allí que la meta del manager será la de encontrar la ecuación entre riesgo y rentabilidad que compense el costo de oportunidad del accionista, en otras palabras hallar el nivel adecuado de diversificación. En este contexto la teoría de agencia evalúa que las decisiones de rentabilidad y riesgo tomadas por el manager están teñidas por la subjetividad de su nivel de aversión al riesgo y no únicamente por la del accionista. Todo lo anterior justifica comportamientos del manager tendientes a tomar decisiones tales como no aceptar proyectos con VAN positivo en caso de considerarlos de alto riesgo según sus parámetros personales.

Los accionistas, en cambio, independientemente de su aversión al riesgo, están dispuestos a asumir un mayor nivel de riesgo al que está dispuesto a enfrentar el manager ya que pueden diversificar por medio de su propia cartera. De esta manera, si el accionista ha diversificado correctamente su cartera, el único riesgo que soportará será el sistémico.

Los accionistas poseen una visión de portfolio y consideran a la empresa como un activo más de los disponibles. En este sentido, según la teoría de la selección de cartera de Markowitz (1952), el accionista tiene mayores combinaciones de activos posibles para encontrar la cartera óptima dentro de todas las carteras posibles.

Problemas de riesgo moral entre el manager en general y el accionista

IV. Esfuerzo Insuficiente o Shirking

El esfuerzo insuficiente se manifiesta en todas aquellas actividades realizadas por el manager tendiente a satisfacer las variables de su función de utilidad que no coinciden con la de la empresa y por ende no le agregan valor, pudiendo inclusive destruirlo. Esto involucra la elusión de responsabilidades e incumplimiento de funciones que se verían reflejadas en hechos tales como no buscar proveedores más eficientes, no controlar a los subordinados, no investigar nuevos productos, etc.

En este tipo de actitudes el manager puede avizorar una forma de incrementar su remuneración, ya que al reducir el esfuerzo, ceteris paribus, su salario relativo se incrementa trasladando el costo a la empresa por medio de la ineficiencia.

V. La seguridad en el empleo

Un manager cuenta, en el corto plazo, con la suficiente discrecionalidad como para llevar a cabo acciones que, sin agregar valor a la empresa, se orienten sólo a resguardar su puesto laboral. Éste tiene la posibilidad de implementar medidas que amplíen la asimetría de información entre él y el principal, tales como no armar un cuadro de reemplazo gerencial pensado en el mediano o largo plazo, centralizar información sobre proyectos específicos, negociar en forma directa y sin dar participación a otros miembros de la empresa con ciertos proveedores, no elaborar informes ni dejar sentado determinados procesos o decisiones tomadas, invertir en proyectos específicos estrechamente ligados a su formación y habilidades.

Esta forma de actuar del manager eleva los costos de su reemplazo, y aunque la empresa cuente con un manager ineficiente puede decidir mantenerlo en el puesto dado que el costo del relevo (selección de otra persona, inducción, capacitación) es mayor al costo de la ineficiencia. A esto se le suma el hecho de que la medida del éxito de un manager es fundamentalmente el valor que agrega a la empresa en el largo plazo.

Por lo anterior es que la tasa de rotación de los managers suelen ser reducidas y las desvinculaciones se relacionan a malos desempeños. En este sentido, el mercado de los managers da señales a los demandantes (empresas – consejos de administración), lo que impacta en la posibilidad futura de conseguir mejores cargos y remuneraciones. En este sentido, el objetivo de todo manager será el de hacer un uso eficiente de la discrecionalidad en la toma de decisiones que le permita acumular prestigio en el mercado de los managers.

Nuevamente, el manager busca un equilibrio entre las acciones que le reportan mayor seguridad en su empleo y aquellas que le otorgan prestigio en el mercado.

VI. Intereses Privados

Otro punto de conflicto entre el accionista y el manager está dado por el uso de los activos que pueda hacer este último. El manager puede emplear inadecuadamente los activos, por ejemplo, consumiendo *perquisites* y, por lo tanto, realizando gastos que no contribuyen a la agregación de valor. Se entiende por *perquisites* a aquellos “*consumos extraordinarios con carácter discrecional y normalmente no pecuniarios en los que se utilizan recursos superiores a los deseados por los accionistas, tales como el empleo de los coches de la empresa, la pertenencia a un club, el incremento del tamaño empresarial por encima del óptimo para obtener mayor prestigio profesional, la posesión de un staff sobredimensionado, etc*”³⁸.” Se debe tener en cuenta que los accionistas asumen la totalidad de estos costos, mientras que el manager solo los asumirá si posee una participación en la empresa; apropiándose de todo el beneficio derivado de la utilización discrecional de estos activos.

³⁸ Lozano García, M. Belen. De miguel Hidalgo, Alberto. Pindado García, Julio. “El Conflicto Accionista-Directivo: Problemas y Propuestas de Solución”. Revista Tribuna de Economía. Febrero 2004. N° 813. Pág. 229.

Grossman y Hart (1982), al igual que Jensen y Meckling, utilizan el argumento de la deuda para mitigar los costos de agencia, pero en este caso los relacionados a los intereses privados y a la seguridad en el empleo. Ambos analizan la alternativa de tomar deuda para mitigar el costo de agencia desde una perspectiva en donde el *financial distress* es costoso para el manager, en términos de reputación, beneficios y estabilidad laboral; por lo que tomar deuda puede generar mayor compromiso productivo en la gestión eficiente de la firma. “Los managers de empresas endeudadas están más limitados en el consumo de *perquisites* dado el gran monitoreo por parte de los acreedores, ampliado en la medida que no existan activos garantizarles.”³⁹

En continuidad con el efecto de la deuda sobre los problemas de agencia, Harris y Raviv (1991) plantean que la deuda ayuda a alinear los intereses del principal y el agente ante la decisión operativa de liquidar la firma o seguir en actividad. Ante esta situación el manager desea continuar con la actividad de la empresa siendo la vía para mantener su empleo y todos los privilegios que ello implica. Por su parte, el accionista, puede preferir la liquidación de la empresa y continuar con la diversificación de su cartera en otros activos. En este contexto la deuda transfiere la toma de la decisión al acreedor, quien forzará la liquidación si resulta que los flujos de caja son insuficientes como para hacer frente a los compromisos. La deuda alinea los intereses de ambas partes de la relación al mejorar las prácticas de gestión del manager y desinteresar a los accionistas por la liquidación, ya que estos son propietarios residuales sobre el capital de la empresa.

³⁹ Manasliske, Natalia y Vatela, Luis. Op. Cit. Pág. 51.

CAPITULO 4

MARCO METODOLOGICO

4.A- JUSTIFICACIÓN DEL ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

“La vida personal, social e institucional, en el mundo actual, se ha vuelto cada vez más compleja en todas sus dimensiones. Esta realidad ha hecho más difíciles los procesos metodológicos para conocerla en profundidad, conocimiento que se necesita sin alternativa posible para lograr el progreso de la sociedad en que vivimos. De aquí, ha ido naciendo, en los últimos 25 ó 30 años, una gran diversidad de métodos, estrategias, procedimientos, técnicas e instrumentos, para abordar y enfrentar esta compleja realidad. Estos procesos metodológicos se conocen hoy, con el nombre general de Metodologías Cualitativas y Cuantitativas.”⁴⁰

“Ambos enfoques resultan muy valiosos y han realizado notables aportes al avance del conocimiento. Ninguno es intrínsecamente mejor que el otro, sólo constituyen diferentes aproximaciones al estudio de un fenómeno. Ambos son complementarios; es decir cada uno se utiliza respecto a una función para conocer un fenómeno y para conducir a la solución de los diversos problemas y cuestionamientos.”⁴¹

“La investigación cuantitativa ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorga control sobre los fenómenos, así como un punto de vista de conteo, brinda una gran posibilidad de réplica, un enfoque objetivo sobre el fenómeno y facilita la comparación entre estudios similares. Por su parte, la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad.”⁴²

Para Roberto Sampieri la elección del enfoque de investigación pasa a ser una postura pragmática, dependiendo del contexto, la situación, los recursos de que se dispone, sus objetivos y el problema de estudio. Bajo estas consideraciones se eligió el *método cuantitativo* para llevar a cabo la investigación. Este enfoque usa la recolección de datos para probar hipótesis o dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, con base en la

⁴⁰ Martínez, Miguel. “La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)”. Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM. Vol. 9. N° 1. 2006. Pág. 123-146.

⁴¹ Hernández Sampieri, Roberto; Collado, Carlos; Lucio, Pilar. “Metodología de la Investigación”. 4ta Ed. Ed. Mc. Graw Hill. México. Pág. 16

⁴² Hernández Sampieri, Roberto; Collado, Carlos; Lucio, Pilar. Op. Citado. Pág. 21

medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y/o probar teorías.

4.B- DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

Tal como se anticipó en la introducción, la investigación se planteó bajo la forma de *trabajo final*, y no mediante una *tesis de maestría* tal lo definido por la cátedra de Metodología de Investigación del programa de MBA⁴³, por lo que no se intentó la demostración de una proposición y no contó con un Modelo de Análisis. A su vez el objetivo fue de tipo descriptivo, no requiriendo de la formulación de hipótesis, centrando la atención en el cumplimiento de los objetivos planteados y definidos en el Capítulo 1.

La investigación tuvo un alcance de tipo descriptivo. “En este tipo de investigaciones la meta consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; es decir detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989), Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se seleccione una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga. Los estudios descriptivos únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas. Los estudios empíricos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.”⁴⁴

4.C- DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

“Se entiende como diseño de investigación al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación”⁴⁵. Dado el problema planteado, los alcances de la investigación y el contexto que la rodea se considera al diseño

⁴³ Ver: Basso, Mirian. Documento de Cátedra de Metodología de la Investigación. Universidad Siglo 21. Pág. 15.

⁴⁴Hernández Sampieri, Roberto; Collado, Carlos; Lucio, Pilar. Op. Citado. Pág. 102

⁴⁵Hernández Sampieri, Roberto; Collado, Carlos; Lucio, Pilar. Op. Citado. Pág. 158

de investigación *no experimental, cuantitativo, transversal y descriptivo* como el más adecuado.

Las características de la investigación *no experimental cuantitativa* (en contraposición a la experimental cuantitativa) es que no existe una manipulación deliberada de variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace es observar el fenómeno tal como se da en su contexto natural para luego analizarlos. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes. No se tiene control sobre las variables independientes ni se puede influir sobre ellas.

Dentro de la investigación no experimental se optó por la de tipo *transversal o transeccional* (en contraste con la de tipo *longitudinal*) dado que en ella se recolectan datos en un momento único, es decir en un solo momento. Siendo su propósito la descripción de variables y su incidencia en un momento dado.

Dentro de esta categoría se eligió la de tipo *descriptivo* (dejando de lado la *exploratoria y de correlaciones-causales*). “Los diseños *transeccionales descriptivos* tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar, en una o diversas variables, a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.”⁴⁶

4.D- UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis fue los *Consultores Organizacionales en Ciencias Económicas de la ciudad de Río Cuarto*, a los cuales se realizó una encuesta.

4.E- POBLACIÓN

La población objeto de la investigación fueron los *Consultores Organizacionales en Ciencias Económicas de la ciudad de Río Cuarto* que hubieran desarrollado actividades de consultoría durante los últimos cinco años sin considerar el espacio geográfico donde la

⁴⁶Hernández Sampieri, Roberto; Collado, Carlos; Lucio, Pilar. Op. Citado. Pág. 210

hubieran realizado. En el punto A.2.I de la investigación se definió el concepto de **Consultor Organizacional**, que ayudó a delimitar los miembros de la población.

El estudio de campo se circunscribió a la ciudad de Río Cuarto por las siguientes razones:

- Relevancia de la ciudad dentro de la provincia.
- Costos de relevamiento de la información. Necesariamente se debe acotar el espacio geográfico para el estudio de campo, dada la incidencia de este sobre los costos del relevamiento, tanto económicos como en tiempo.
- Radicación del investigador. Al ser el investigador de la ciudad de Río Cuarto y a su vez vehículo de recolección de la información (entrevistador), se facilita la confección de la muestra y el proceso de relevamiento de información utilizando consultores de la ciudad de Río Cuarto.

4.F- MUESTRA

El tipo de muestra utilizada fue *no probabilística o dirigida*, ya que la elección de los sujetos que la componen dentro de la población no depende de la probabilidad de su elección. La elección de este tipo de muestra se fundamenta en las características de la investigación, sus objetivos y propósitos.

Se utilizaron tres vías para la construcción de la muestra, ellas son: el Directorio de Consultores (DIRCON) aportado por la Fundación Río Cuarto para el Desarrollo Local y Regional, las referencias aportadas por autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) y de la universidad Siglo XXI sede Río Cuarto, y las referencias otorgadas por colegas y consultores arribados por alguna de las anteriores dos vías.

La Fundación Río Cuarto para el Desarrollo Local y Regional se desempeña como ventanilla de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (Sepyme) perteneciente al Ministerio de Industria de la nación y se encuentra inscripta como ventanilla del Programa de Acceso al Crédito y Competitividad (PACC). El objetivo del PACC es Facilitar el acceso a servicios profesionales de asistencia técnica y capacitación a través de Aportes No Reembolsables (ANR), vía la contratación de servicios externos por parte de las empresas,

cofinanciando la elaboración e implementación de Proyectos de Desarrollo Empresarial (PDE).

La Fundación Río Cuarto para el Desarrollo Local y Regional comenzó con la inscripción de consultores de Río Cuarto en el DIRCON a mediados del año 2011, razón por la cual a Octubre de 2011 solo contaba con nueve inscriptos.

Tabla 4 – Consultores inscriptos en el DIRCOM

Nombre	N° DIRCOM
Belbuzzi, Carla Andrea	13.309
Bolzan, Gerardo Adrián	12.751
Chiaramello, Rosana	13.311
Landeta, Iñigo	13.420
Pons, Diego Mariano	13.457
Vaisman, Gabriel David	13.307
Verstraete, Flavio Noel	13.523
Vincitorio, Fabio Miguel	13.458
Zwikker, Bastiaan	13.419

Con el propósito de incrementar el número de consultores entrevistables y consecuentemente la representatividad de la muestra se realizaron consultas a diferentes instituciones de la ciudad, entre ellas el Consejo Profesional de Ciencias Económicas delegación Río Cuarto (CPCE), el Centro Empresario, Comercial, Industrial y de Servicios de Río Cuarto (CECIS), la Dirección de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) y la Universidad Siglo XXI sede Río Cuarto.

Ninguna de estas instituciones poseía un registro formal de consultores. Sin embargo autoridades y docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC) y de la universidad Siglo XXI ofrecieron sus referencias sobre profesionales que se desempeñan como consultores, concluyendo en los siguientes listados.

Tabla 5 – Referencias aportadas por la UNRC y la UE siglo XXI

Bavera, Josefina
Dominguez, Roberto
Rojas, Miriam
Santos, Cristian
Vargas Fiox, Juan Bautista
Verahegue, Edgardo

Por otra parte, se confeccionó otro listado de consultores a partir de referencias otorgadas por los consultores arribados por alguna de las anteriores vías.

Tabla 6 – Referencia de consultores

Cañette, Patricio
Cavalleris, Silvina
Fernandez, Álvaro
Malpassi, Guillermo
Milanesio, Javier
Roveres, Edgardo
Vicens, Javier

Se deja claro que puede existir un problema de representatividad de la población, fundamentalmente por la imposibilidad de conocer certeramente su tamaño.

De este proceso resultó una muestra de 22 consultores que se resume en la siguiente Tabla 7, de los cuales 20 fueron efectivamente entrevistados.

Tabla 7 - Muestra

1	Bavera, Josefina
2	Belbuzzi, Carla Andrea
3	Bolzan, Gerardo Adrián
4	Cañette, Patricio
5	Cavalleris, Silvina
6	Chairamello, Rosana
7	Dominguez, Roberto
8	Fernandez, Alvaro
9	Landeta, Iñigo
10	Milanesio, Javier
11	Malpassi, Guillermo
12	Pons, Diego Mariano
13	Rojas, Miriam
14	Roveres, Edgardo
15	Santos, Cristian

16	Vaisman, Gabriel David
17	Vargas Fiox, Juan Bautista
18	Verstraete, Flavio Noel
19	Vicens, Javier
20	Vincitorio, Fabio Miguel
21	Zwikker, Bastiaan
22	Verahegue, Edgardo

4.G- VARIABLES O CONCEPTOS

Las siguientes son las variables o conceptos que la investigación describió y/o sobre los cuales relevó información:

- **Recursos del servicio de consultoría**

Se describió cómo el consultor presta sus servicios; relevando variables tales como formación del consultor, años de experiencia, formas de brindar el servicio, recursos que utiliza, área del conocimiento en las cuales ofrece sus servicios y sector económico al cual pertenecen sus clientes.

- **Demanda y Oferta de consultoría**

Se recolectó información, con el objetivo de describir la oferta y la demanda de consultoría desde la perspectiva del propio consultor, referida a los motivos por los cuales una organización demanda los servicios de consultoría, el criterio de selección del consultor por parte de la empresa y las cualidades y/o habilidades necesarias de un consultor.

- **Modelo de servicios de consultoría**

Se determinó la tipología de servicio de consultoría más utilizada por los consultores de Río Cuarto, según el punto de vista de los consultores, siguiendo los modelos definidos por Schein y descripto en el Capítulo 3.

- **Conflictos de agencia**

Se determinó los tipos de conflictos de intereses de mayor frecuencia, las recomendaciones ofrecidas por los consultores y la limitación de los conflictos sobre la calidad de los servicios de consultoría, todo lo anterior según el punto de vista del consultor de Río Cuarto.

4.H- INSTRUMENTOS

El instrumento de recolección de datos fue la **encuesta personal** a los consultores. La encuesta consistió en un cuestionario de preguntas cerradas y precodificadas. Las encuestas fueron llevadas a cabo por el investigador y en un proceso cara a cara éste anotó las repuestas del entrevistado en el cuestionario previa lectura de las preguntas y opciones. Las entrevistas se llevaron a cabo entre el mes de agosto y diciembre de 2011.

Esta forma de recolección de datos es una técnica costosa, tanto económicamente como en tiempo. Sin embargo, se optó por esta dado que es la que obtiene la tasa de repuesta más elevada y elimina errores de llenado del instrumento.

4.H.I- ENCUESTA

Para la construcción de la encuesta fue de suma utilidad la revisión de cuestionarios desarrollados y empleados por otras investigaciones, junto a sus instrumentos de medición, tales como las descritas en el Capítulo 2.

Una vez confeccionada la encuesta se realizó una prueba piloto con tres consultores de la muestra. Esta prueba sirvió para realizar los ajustes necesarios en post de mejorar su confiabilidad y validez.

4.H.II- DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA⁴⁷

La encuesta se estructuró en cinco partes. La primera recopiló información general sobre el entrevistado, tales como edad, sexo, formación, antigüedad en la actividad, experiencia en cargos empresariales y dedicación a la consultoría (full time o part time).

La segunda parte relevó información tendiente a describir el servicio de consultaría, incluyendo las siguientes variables: cómo brinda los servicios (de manera independiente o bajo la figura de una consultora, de manera asociativa con otros profesionales, con oficina, con empleados), dónde (zona geográfica), en que área del conocimiento dentro de las ciencias económicas, a quién (sector económico de los clientes).

⁴⁷ En anexo 1 se expone la encuesta utilizada.

Para el caso de la identificación del área del conocimiento en la cual trabaja el consultor (pregunta N° 13) fue de utilidad la clasificación de tipos de servicios de consultoría de Crucini y Kipping (2001) obtenidas de la Investigación del Consejo General de Colegios de Economistas de España⁴⁸, a la cual se le agregaron otros tipos de servicios para cubrir nuevas tendencias del management y características propias de mercado de Río Cuarto.

La tercer parte tuvo por objetivo describir la oferta y demanda del servicio de consultoría. Para ello se elaboraron dos preguntas tendientes a describir la demanda, que refieren a los motivos que llevan a una organización a contratar los servicios de un consultor y los criterios de una organización para seleccionar un consultor. Para el caso de la oferta se realizó una pregunta para determinar las cualidades y/o habilidades que debe tener un consultor para ser eficiente.

Las tres preguntas se desarrollan siguiendo la metodología de escalamiento likert, este método consiste en un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. En el cuestionario se utilizaron cinco categorías, siendo uno la puntuación que representó el desacuerdo total y cinco el acuerdo total.

Para la elaboración de las afirmaciones fueron de suma utilidad las encuestas utilizadas en las investigaciones “Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la Pyme”, “Valoración actual de los atributos del consultor eficiente en gestión de pymes. El punto de vista de los asesores” y “Clients’ views on strategic capabilities which lead to management consulting success” descriptas en la Capítulo 2 de la investigación.

La cuarta parte determinó cuál es el modelo de consultoría más utilizado, siguiendo lo definido por Schein y desarrollado en el Capítulo 3. Se llevaron a cabo dos preguntas donde el consultor debió identificar con cuál de las opciones se sintió más representado. Cada una de las afirmaciones que forman parte de las opciones se construyeron sobre la base de lo definido por Schein en su teoría.

⁴⁸ Para más detalle de tal clasificación ver “Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la Pyme”. Op. Citado.

La quinta, y última parte de la encuesta, buscó determinar la existencia de un enfrentamiento, por parte del consultor, a situaciones de conflicto de intereses entre los miembros de la organización y/o entre estos y los stakeholders; determinar el tipo de conflicto más comúnmente observado por el consultor; las medidas que con mayor frecuencia aplica y/o recomienda para gestionar los conflictos y determinar si los conflictos de intereses repercuten sobre la calidad del servicio de consultoría y porqué. Las diferentes afirmaciones que hacen a las alternativas se elaboraron sobre la base de lo descrito en el marco teórico en relación a la *teoría principal-agente*. Estas preguntas se organizaron mediante un serie de afirmaciones, donde el entrevistado debió ordenarlas en función a la frecuencia, asignándole el número uno a la más frecuente.

4.I- ABORDAJE AL ENTREVISTADO

Cada uno de estos consultores fueron contactados en una primera instancia vía mail⁴⁹, donde por medio de una carta se explicó los objetivos de la investigación y se solicitó su colaboración. Luego de confirmada su predisposición se los contactó telefónicamente para acordar día y horario para la entrevista.

Finalmente, el número total de encuestas realizadas fue de 20, de las cuales tres se utilizaron como prueba piloto con el fin de ajustar el proceso de entrevista y adquirir experiencia sobre la técnica. Por otro lado, se garantizó al entrevistado la confidencialidad de la información aportada.

4.J- LIMITACIONES

A continuación se exponen las limitaciones advertidas durante el trabajo de diseño de la investigación, recolección de la información, sistematización, análisis y redacción del informe.

- El investigador fue el medio único de recolección de los datos, implicando una dilatación temporal en su recolección.
- La inexistencia de antecedentes de investigaciones sobre la temática en la ciudad de Río Cuarto.

⁴⁹ En anexo 2 se encuentra el modelo de carta utilizado.

- La imposibilidad de determinar el tamaño de la población, tal como se comentó anteriormente, y por ende el posible problema de representatividad de la muestra seleccionada.
- La escasa información bibliográfica referida al tema de Consultoría en general.
- Inexistencia de antecedentes que apliquen la teoría principal-agente al estudio de la consultoría como profesión.
- El hecho de que la consultoría como profesión no se encuentra organizada y regulada como otras. No se cuenta con instituciones que acrediten la idoneidad de los consultores y que certifiquen la calidad de los servicios prestados. Por otro lado, “existen antecedentes sobre reclamos para que el sector de la consultoría pueda tener alguna clase de certificación profesional o entidad regulatoria. Pero el Management como ciencia es una disciplina aún muy joven para hacerlo posible, y menos aún efectivo.”⁵⁰

4.K- ANALISIS DE LOS DATOS

Para la codificación y análisis de los datos no se utilizó un software estadístico específico, ya que el volumen de información relevada no fue de gran tamaño y por otro lado el objetivo descriptivo de la investigación simplifica el análisis de la información, por tales motivos es que se empleó una planilla de cálculo.

El análisis de los datos comenzó con el armado de un *libro de códigos*, instrumento necesario para el armado de la *matriz de datos* que permite visualizar de mejor manera los siguientes elementos de la encuesta: las variables a medir, las preguntas realizadas, las frases que contiene, las categorías y los códigos; y por otro lado, las columnas que empleará cada una de las repuestas dentro de la matriz de datos. En Anexo 3 se expone el *libro de códigos* y en Anexo 4 la *matriz de datos* para tres de las encuestas confeccionadas.

⁵⁰ Toppin, Guilbert y Czerniawska, Fiona. Op. Cit. Pág. 16

Una vez confeccionadas las encuestas se procedió a volcarlas en la matriz de datos para su posterior análisis. El análisis se plasmó en gráficos de barras y tortas y en tablas.

4.L- ÉTICA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Prevalece durante la investigación y exposición del informe la confidencialidad de la información aportada por los consultores entrevistados.

CAPITULO 5

RESULTADOS

En esta parte se describen los resultados alcanzados por medio del estudio de campo.

5.A-CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSULTORES EN CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA CIUDAD DE RIO CUARTO

En este apartado se realiza una descripción de las principales características de los consultores que configuran la muestra. Para ello se examinaron variables de tipo general, tales como edad, sexo, formación, experiencia en el área de consultoría, en docencia y en organizaciones. Dichas características generales se muestran en los Gráficos 1 a 4.

La mayoría de los consultores de Río Cuarto, el 55%, tiene entre 31 y 40 años, siguiéndole el rango de entre 41 y 50 años, el de menos de 30 años y finalmente el de más de 51 años. Se observó una superioridad marcada del sexo masculino frente al femenino, 85% versus 15%. En lo que respecta a la experiencia de los consultores en la profesión se observó que el 75% de los entrevistados poseen menos de 8 años de experiencia, contando con casos aislados de más de 9 años de experiencia. El 60% poseen estudios de posgrado, las áreas de formación más destacadas son: administración de empresas, marketing, impuestos, logística y recursos humanos. El 70% de los consultores entrevistados tiene experiencia en cargos dentro de organizaciones, los cargos mencionados son en los departamentos, o como gerente de los mismos, de: administración, comercialización, recursos humanos, marketing y finanzas, como así también en proyectos personales. El 40% de los consultores entrevistados tiene como única actividad la consultoría, una gran proporción del 60% restante practica la docencia dentro de instituciones educativas. El 65% de los encuestados posee experiencia docente, de ellos el 46,2% en docencia de grado universitaria e in company, el 23,1% en posgrado e in company, el 23,1% en grado, posgrado e in company y el 7,7% solo en formación de grado.

Gráfico 1: Rango de edades del Consultor

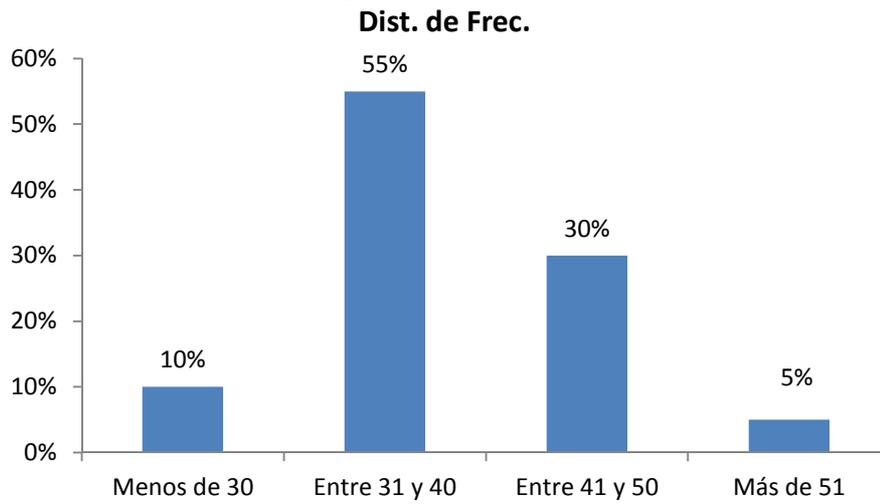


Gráfico 2: Distribución por sexo

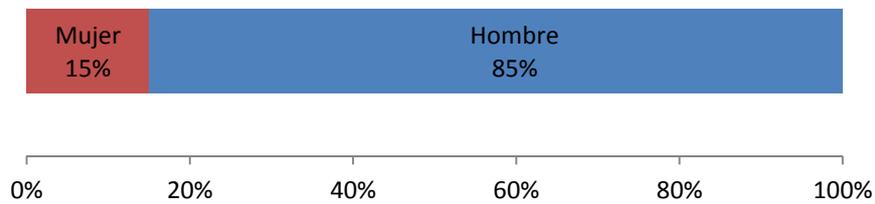


Gráfico 3: Años de experiencia en Consultoría

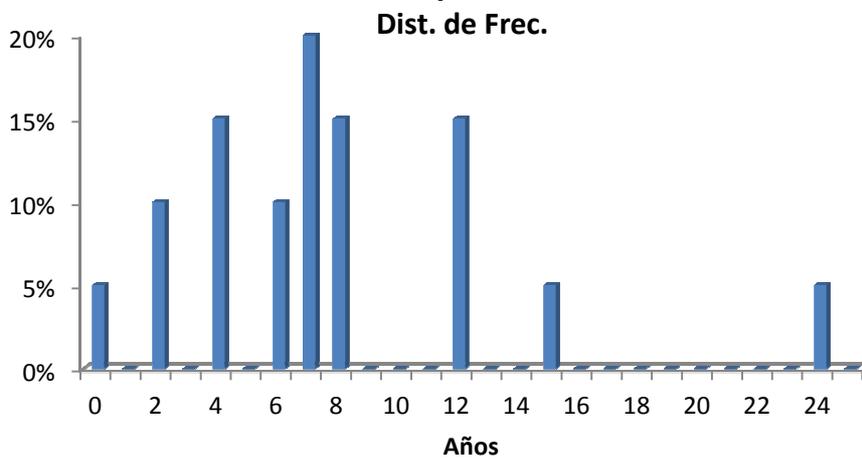
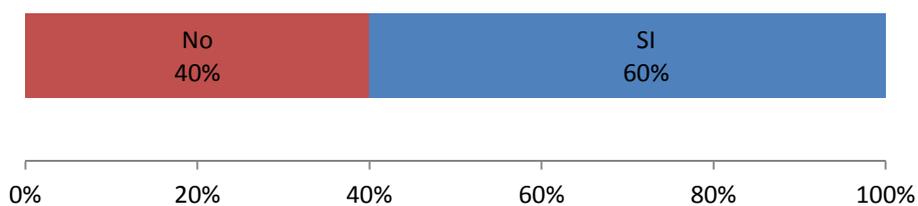


Gráfico 4: Formación de Posgrado



5.B- CARACTERISTICA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS EN LA CIUDAD DE RIO CUARTO

A continuación se expone lo relevado tendiente a describir el servicio de consultoría, mediante aspectos tales como la forma en que brindan sus servicios, la infraestructura y recursos utilizados, las áreas del conocimiento en las cuales ofrece sus servicios, zona geográfica y sectores económicos. Lo anterior se expone en los Gráficos 5 a 8 y en la Tabla 8.

El 60% de los consultores entrevistados brinda sus servicios como consultor independiente sin socios, el 40% como socio de una consultora y ninguno de ellos como empleado de una consultora. Por otro lado existe una elevada asociatividad de los consultores, ya que el 85% de ellos ofrece sus servicios de manera asociativa con otros profesionales, el 75,6% de ellos se asocia a veces y con diferentes profesionales en función al trabajo demandado, el 11,8% lo hace a veces y con el mismo profesional, el 11,8% se asocia siempre y con diferentes profesionales en función al trabajo demandado y ninguno de ellos se asocia siempre y con el mismo profesional. El 85% de los encuestados utiliza una oficina para brindar sus servicios, mientras que el 15% restante no; el 75% no posee empleados en relación de dependencia mientras que el otro 25% sí.

En lo que respecta a la zona geográfica de prestación del servicio, el 90% lo hace en la ciudad de Río Cuarto, el 85% en los alrededores de la ciudad, el 35% en otras provincias, el 25% en la ciudad de Córdoba y el 20% en otros países. Dentro del 90% que ofrece sus servicios en la ciudad de Río Cuarto, el 94,4% también lo hace en los alrededores, el 38,9% en otras provincias y el 16,7% en la ciudad de Córdoba y en otros países. La combinación de ubicaciones más frecuente es Ciudad de Río Cuarto-alrededores-otras provincias, dándose el 35% de las veces.

Los sectores económicos a los cuales brindan sus servicios los consultores son: en un 80% al sector servicios, en un 70% al sector comercial, en un 55% al industrial, en un 40% al agrícola-ganadero, en un 10% a la construcción, en un 5% al sector público y en ningún caso a otra actividad primaria. Por otro lado la combinación de sectores con mayor frecuencia es la de servicios-comercial-industrial, con un 55% de repetición.

En la Tabla 8 se especifican las áreas del conocimiento dentro de las ciencias económicas en las cuales el consultor ofrece sus servicios. Dentro de ellas se destacan: estrategia, consultoría Pymes, Contabilidad y Finanzas y Organización.

Gráfico 5: Forma de brindar los servicios

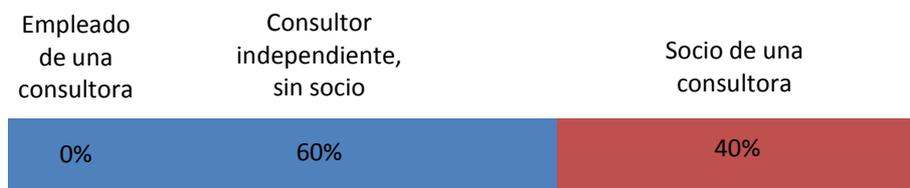


Gráfico 6: Asociatividad del Consultor

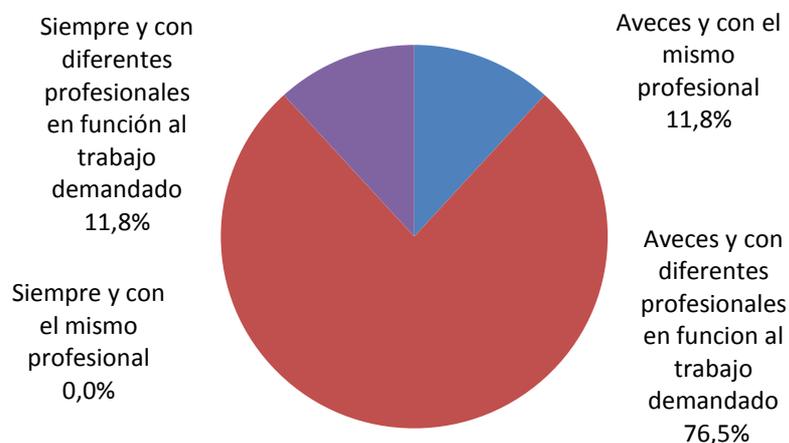


Gráfico 7: Zona geográfica de la prestación del servicio

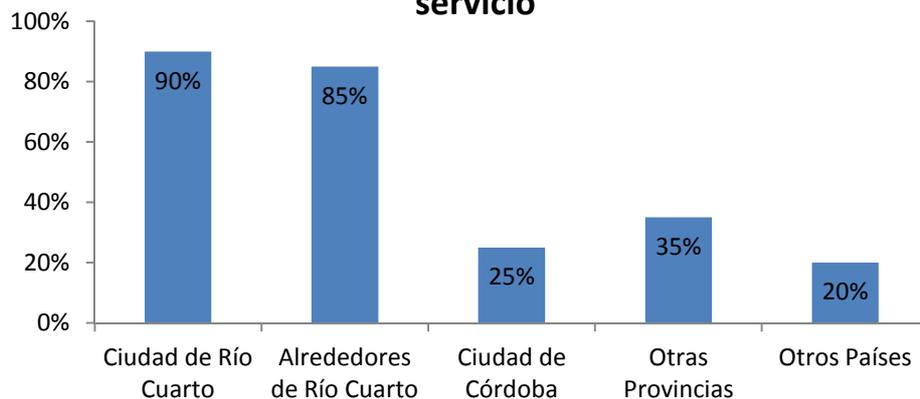


Gráfico 8: Sector económico de clientes

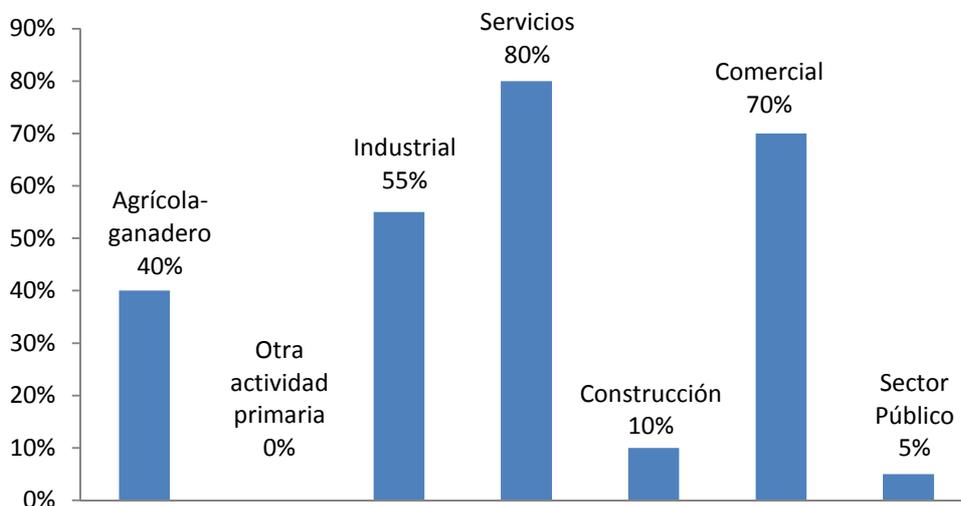


Tabla 8 – Áreas del conocimiento

Área	Casos	%
Estrategia	12	60%
Consultoría Pymes	12	60%
Contabilidad y Finanzas	10	50%
Organización	7	35%
Marketing y ventas	6	30%
Impuestos	6	30%
TIC	5	25%
Formación	4	20%
Producción, tecnología, I+D	3	15%
Calidad	2	10%
Recursos humanos	2	10%
Consultoría de empresas familiares	2	10%
Agro negocios	2	10%
Consultoría de sector público	1	5%
Logística	0	0%

5.C- CARACTERIZACION DE LA OFERTA Y DEMANDA DE CONSULTORIA

A continuación se describe lo relevado en cuanto al mercado de *consultoría organizacional en ciencias económicas* en la ciudad de Río Cuarto, desde la perspectiva de la demanda del servicio por parte de la organización-cliente y de la oferta por parte del consultor, en ambos casos según el punto de vista del consultor. Los Gráficos 9 a 11 reflejan los datos obtenidos, realizados mediante escala tipo Likert de 1 a 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, tal como se explicó en el Capítulo 4 (Marco Metodológico).

Desde la óptica de la demanda, el Gráfico 9 refleja las razones, según el punto de vista del consultor, por la cuales una organización solicita los servicios, destacándose el incremento de la complejidad de la organización, la inexistencia de expertos en la organización y el cumplimiento de exigencias legales. El Gráfico 10 refleja los criterios utilizados por las organizaciones para la contratación, destacándose las referencias y recomendaciones de terceros.

La descripción de la oferta de consultoría se expone en el Gráfico 11 y muestra las cualidades y/o habilidades, a criterio de los consultores entrevistados, que debe tener un consultor, destacándose la experiencia en el sector y el involucramiento del consultor con la empresa y el problema.

Gráfico 9: Motivos para la contratación del Consultor



Gráfico 10: Criterios para la selección del Consultor



Gráfico 11: Cualidades/habilidades necesarias del Consultor



5.D- MODELO DE CONSULTORIA

Aquí se exponen los datos obtenidos respecto al modelo de consultoría utilizado por el consultor, se recuerda al lector que se emplearon los modelos de consultoría definidos por Schein, tal como se expuso en el Capítulo 3 (Marco Teórico). La Tabla 9 refleja la percepción del consultor respecto a la visión que poseen las organizaciones-clientes sobre su problemática y la consecuente necesidad de ayuda.

Tabla 9 – Percepción del consultor sobre la visión de las organizaciones ante su problemática

	%
El cliente conoce de antemano cuál es su problema y qué tipo de ayuda requiere. Este solo necesita contar con más conocimientos sobre el asunto o llevar a cabo cierta actividad y contrata un consultor porque no tiene la capacidad y/o recursos para realizarlo por sus propios medios.	65%
El cliente no conoce de manera certera cuál es su problema, sólo experimenta cierto malestar.	35%

La Tabla 10 muestra cómo los consultores se clasifican a sí mismos respecto a tres alternativas dadas.

Tabla 10 – Clasificación de los consultores

	%
Ud. es un consultor que ofrece soluciones a problemas concretos y puntuales previamente definidos por su cliente, interviniendo en áreas concretas de la organización.	0%
Ud. es un consultor que interviene para diagnosticar problemáticas previamente defendidas o no por su cliente, tomando un rol en el cual Ud. se encarga del problema liberando a su cliente mientras tanto.	30 %
Ud. es un consultor que ayuda a su cliente a detectar el problema y la solución; es decir hace participar activamente al cliente en el proceso de diagnóstico de lo que está mal y en la búsqueda de la solución. Es decir trata de hacer que el cliente vea el problema y la solución por sí mismo.	70%

5.E- LOS CONFLICTOS DE INTERESES Y EL SERVICIO DE CONSULTORÍA

En este apartado se expone lo relevado en cuanto al conocimiento de los consultores respecto a la teoría de agencia, sus experiencias al enfrentar conflictos de intereses, los tipos de recomendaciones utilizadas en post de mediar en los conflictos de intereses y la limitación que pudieran representar los conflictos para la prestación del servicio. Lo anterior se muestra en las Tablas 11 a 13.

El 79% de los entrevistados afirma no conocer una teoría que verse sobre los conflictos de intereses, así mismo el 74% reconoce haber lidiado con conflictos de este tipo en su actividad.

La Tabla 11 expone los conflictos de intereses que con mayor frecuencia han afrontado los consultores, ordenados de mayor a menor frecuencia.

Tabla 11 - Tipo de Conflictos de intereses

- 1 Entre diferentes departamentos de la organización
 - 2 Entre el gerente y su subordinado más directo
 - 3 Entre los mandos medios y sus subordinados.
 - 4 Entre la organización y algún proveedor
 - 5 Entre la organización y el Estado
 - 7 Entre la organización y algún cliente
 - 8 Entre los propietarios y el gerente general
 - 9 Entre la organización y un sindicato
 - 10 Entre la organización y algún sector de la sociedad
-

El 32% de los consultores entrevistado ha realizado recomendaciones en post de mediar en los conflictos de intereses. La Tabla 12 muestra las recomendaciones realizadas por los consultores en función a la frecuencia, ordenándolas de mayor a menor.

Tabla 12 - Tipo de recomendaciones

- 1 Aplicar incentivos económicos variables a los empleados (en función al logro de objetivos)
 - 2 Aplicar incentivos no económicos a los empleados en función al logro de objetivos (días libres, jornadas de trabajo reducidas, viajes, etc.)
 - 3 Implementar auditorías realizadas por personal independiente de la empresa (encuestas de clima laboral, calidad, satisfacción del cliente, etc.)
 - 4 Implementar medidas para generar relaciones laborales de largo plazo con los empleados
 - 5 Aplicar políticas de fidelización de clientes o proveedores
 - 6 Participar al empleado en la propiedad de la empresa (pago con acciones)
-

El 79% de los consultores creen que los conflictos de intereses han limitado, o pueden llegar a hacerlo, la calidad de sus servicios de consultoría. La Tabla 13 ordena, de mayor a menor y según la frecuencia, las razones por las cuales los conflictos de intereses limitan, o pueden llegar a hacerlo, la calidad del servicio de consultoría.

Tabla 13 - Razones por las cuales los conflictos limitan la calidad del servicio

- | | |
|---|--|
| 1 | Los conflictos de intereses dificultan la implementación de los planes de acción propuestos por el consultor |
| 2 | Los conflictos de intereses dificultan la colaboración de las partes involucradas con el trabajo del consultor |
| 3 | Los conflictos de intereses dificultan el diagnóstico del estado de situación de la organización |
| 4 | Los conflictos de intereses limitan o distorsionan la información requerida por el consultor |
-

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sobre las características del mercado de consultoría Organizacional en Ciencias Económicas en Río Cuarto

Existen indicios que permiten concluir que **el mercado de consultoría en la ciudad de Río Cuarto es bastante joven**, sustentándose en el hecho de que el 65% de los consultores encuestados tiene menos de 40 años, contando con un caso aislado de más de 51 años.

Lo anterior se corrobora al compararlo con la investigación descrita en el Capítulo 2 (El Mundo y las Investigaciones en Consultoría) titulada “Valoración Actual de los Atributos del Consultor Eficiente en Gestión de PYMES. El punto de vista de los asesores (Investigación de la FCE de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina)”, donde las edades de los consultores entrevistados osciló entre 24 y 86 años, siendo el promedio de 55 años, teniendo el 70% de los consultores entre 50 y 70 años.

El hecho de que la ciudad de Río Cuarto cuente con un mercado de consultores mayoritariamente jóvenes implica que los mismos tienen reducidos años de experiencia en la profesión, lo que se refleja en que el 75% de los entrevistados poseen menos de 8 años de experiencia, contando con casos aislados de más de 9 años de experiencia

Por otro lado, es una profesión ejercida mayoritariamente por hombres (85%), dato semejante al de la investigación rosarina, recién mencionada, donde el 85,7% de los entrevistados también fueron hombres.

Todos los consultores entrevistados tienen una formación universitaria y el 60% de ellos poseen estudios de posgrado, siendo las áreas de formación más destacadas administración de empresas, marketing, impuestos, logística y recursos humanos. Esto se debe fundamentalmente a la presencia en la ciudad de varias universidades entre la Estatal y privadas. Inclusive el 50% de los entrevistados son docentes en dichas universidades.

Solo el 40% de los consultores entrevistados trabaja a tiempo completo en dicha actividad, el resto lo combina con actividades de docencia o proyectos personales. Esta característica es otro atributo del mercado de consultoría que apoya el concepto de que es un mercado

poco desarrollado en la ciudad de Río Cuarto, lo que hace que el consultor deba llevar a cabo actividades paralelas.

Como se mencionó, la docencia es una actividad de amplio desempeño dentro de los consultores, el 92% de los que la realizan lo hacen mediante capacitación in company, lo que indica que la docencia es un nexo entre la empresa y el consultor, siendo este último el puente entre la teoría y la práctica. A su vez esta proporción de consultores que ejercen la docencia in company la combinan con la docencia de grado y/o posgrado.

La experiencia del consultor en cargos gerenciales es notable, el 70% de ellos ocuparon cargos dentro de organizaciones o proyectos personales. La experiencia en dichos cargos les ofreció conocimientos generales y específicos sobre el sector, área o temática que son de suma importancia para el ejercicio de la profesión de consultoría. A su vez los entrevistados mencionaron que vieron en la consultoría la manera de independizarse profesionalmente, sirviéndole las experiencias gerenciales de deformación.

En lo que respecta a la infraestructura utilizada por los consultores para la prestación del servicio se observó un mayor predominio de la asociatividad de consultores sobre las sociedades de consultores, es decir que en general prefieren asociarse de manera transitoria con diferentes profesionales para el cumplimiento de contratos específicos a tener una sociedad permanente con otros profesionales. Por otro lado, son pocos los consultores con empleados (el 25%) y dentro de este grupo ninguno tiene un empleado que se desempeñe como consultor, es decir que los empleados que ocupan se desempeñan como secretaria y/o administrativos.

En resumen, existen muchas señales que indican que el mercado de consultoría en la ciudad de Río Cuarto es un mercado joven y poco desarrollado, tales como la baja edad de los consultores, el hecho de que muchos tengan otras actividades paralelas, la poca infraestructura para la prestación del servicio, la baja proporción de consultoras organizadas como sociedades de profesionales y la inexistencia de consultoras que posean empleados que se desempeñen como consultores.

Sobre las características de la oferta y demanda de consultoría

Las siguientes son las **razones**, dadas por los consultores, **que llevan a las organizaciones a contratar los servicios de un consultor**, junto a algunos comentarios ofrecidos por los entrevistados al explayarse en la encuesta.

- El incremento de la complejidad de la organización.

En la última década, tras la devaluación de la moneda nacional del año 2001 y el incremento de los precios de los principales commodities, gran parte de las empresas nacionales se vieron inmersas en un proceso de crecimiento acelerado que les significó mayor complejidad. Bajo este contexto se suceden dentro del seno de las organizaciones las denominadas *crisis de crecimiento*, involucrando problemas operativos, administrativos y financieros entre otros. Dado que la demanda avanzó más rápido que la capacidad de gestión de la empresa, es que surgió la necesidad de contar con la asesoría de terceros.

- La inexistencia de expertos en la organización.

Fruto del escenario anteriormente descrito, sumado a la globalización de los mercados, la diversificación de productos, la innovación, el avance de la tecnología y las nuevas formas de hacer negocios hace que las empresas no puedan contar con expertos en estas diferentes temáticas dentro de su organización.

En este punto la investigación concuerda con el trabajo de Simon y Kumar expuesto en el Capítulo 2 (El Mundo y las Investigaciones en Consultoría), en el cual a partir de la entrevista a 22 directivos de empresas encontraron que las principales razones para contratar un consultor son: la insuficiencia de expertos en la empresa, obtener un asesoramiento independiente y objetivo y obtener recursos adicionales.

- El cumplimiento de exigencias legales

La gran mayoría de las exigencias legales dentro del ámbito de las ciencias económicas se vinculan a cuestiones impositivas, laborales y societarias; existiendo en nuestro país una alta frecuencia de cambio en las legislaciones referidas a estas temáticas. Esto lleva a las organizaciones a tener que contar con la asistencia de expertos para poder encuadrarse dentro las normativas. Por otro lado se suman los requerimientos normativos para alcanzar certificaciones de calidad, tipo de servicio de consultoría más estandarizado.

A su vez, los consultores ven que ellos no son contratados por razones ligadas al ahorro de costos que pueda significar sus servicios frente a otras alternativas, es decir que la organización no ven al consultor como un recurso de fácil incorporación en contraste a contratar un nuevo empleado en relación de dependencia, con todas las obligaciones que ello le significa.

Cabe destacar el rol del Contador de la organización, a través del cual la organización suele canalizar sus necesidades, transformándose en el que aconseja los servicios especializados de consultoría que le son necesarios.

En cuanto al opinión de los consultores respecto a los **criterios utilizado por las organizaciones para la selección de los consultores** la presente investigación coincide con los resultados de la investigación realizada por el Consejo General de Colegios de Economistas de España desarrollada en el Capítulo 2, la cual concluye que *“a la hora de elegir al consultor las empresas eligen la firma de consultoría basándose en aspectos sociales tales como confianza, reputación y el boca a boca, por encima del precio”*.

Lo expuesto por esta investigación española se condice con las tres razones más destacadas como criterio de contratación reveladas por el estudio de campo: referencia y recomendaciones de terceros, prestigio del consultor en el mercado y los resultados logrados en otras organizaciones. También se coincide con la importancia dada a la especialización del consultor en el sector en el que opera la empresa. A su vez el precio de servicio es la variable que menos es tenida en cuenta por la organización en la toma de la decisión de contratación.

En lo que respecta a las **cualidades y/o habilidades del consultor**, los consultores entrevistados le dan mucha importancia a la experiencia en el sector. También se resalta el involucramiento con la empresa y el problema, en este aspecto se coincide con la investigación española que concluye que *“la empresa espera una mayor implicación del consultor en su relación con la empresa”* y con la investigación *“Valoración actual de los atributos del consultor eficiente en gestión de pymes. El punto de vista de los asesores”* que define y ordena quince atributos para el desempeño efectivo del asesoramiento, ubicando en cuarto lugar a: *“el consultor se involucra estrechamente, junto con el responsable directo, en el tratamiento del objeto de la consulta”*.

Sobre el modelo de consultoría

Sobre la base de los modelos de consultoría definidos por Edgar Schein y descritos en la Capítulo 3, se concluye que los consultores de Río Cuarto no emplean el modelo de “Adquisición de un Servicio Experto” y sí el de “Médico-Paciente” y el de “Consultoría de Procesos”, con un mayor predominio de este último sobre el anterior.

Los modelos se definen en función al conocimiento que posea el cliente sobre la problemática y las posibles soluciones, el rol del consultor frente al cliente y la problemática, y la forma en que el consultor opera ante la demanda del cliente.

De esta manera se puede decir que, según la perspectiva del consultor, la mayoría (65%) de las organizaciones-clientes conocen de antemano cuál es su problema y qué tipo de ayuda requieren. Estas solo necesitan contar con más conocimientos sobre el asunto o llevar a cabo cierta actividad y lo contrata porque no tiene la capacidad y/o recursos para realizarlo por sus propios medios. Por otro lado, la minoría (35%) no conocen de manera certera cuál es su problema, sólo experimenta cierto malestar.

Dada la predominancia del modelo de Consultoría de Procesos, se puede decir que aquellos consultores de la ciudad de Río Cuarto encuadrados en esta categoría tienen características tales como: ser ellos los que estructuran la relación con el cliente y no éste último, hacen que el problema sea del cliente y que siga siéndolo a lo largo de la consultoría, ayudan a la solución del problema y nunca lo hacen suyo, hacen que sea el cliente quien deba asumir la responsabilidad final de las decisiones sobre lo que se va a hacer, tratan de transmitir al cliente las habilidades necesarias para seguir resolviendo problemas en el futuro, pueden ser o no experto para resolver ciertos problemas y saben recomendar a especialistas.

Sobre los conflictos de intereses y el servicio de consultoría

El estudio de campo refleja un escaso conocimiento por parte de los consultores sobre la *Teoría Principal-Agente*, así mismo la gran mayoría reconoce haber lidiado con conflictos de intereses de algún tipo al brindar sus servicios.

Al analizar los conflictos de intereses que poseen las empresas y que deben con frecuencia afrontar los consultores se observa que los más comunes son los dados entre los

stakeholders internos (gerentes, subordinados, departamentos) y luego le sigue los que se dan con los stakeholders externos (proveedores, Estado, clientes, sindicatos, sociedad).

A pesar de que una gran proporción (74%) de los consultores entrevistados reconocen haber lidiado con conflictos de intereses en la prestación de sus servicios, solo el 32% ha efectuado recomendaciones en post de gestionar dichos conflictos; siendo que el 79% de los consultores creen que los conflictos de intereses han limitado, o pueden llegar a hacerlo, la calidad de sus servicios de consultoría, ya que dificultan la implementación de los planes de acción propuestos, la colaboración de las partes involucradas con el trabajo del consultor y el diagnóstico sobre el estado de situación de la organización.

Lo anterior evidencia una deficiencia de la consultoría de la ciudad de Río Cuarto frente a los conflictos de intereses y su capacidad de aplicar herramientas para superarlos en beneficio de la organización-cliente y propio ante el mejoramiento de la calidad de sus servicios profesionales.

El **aporte de la investigación** a la consultoría como profesión se orienta a que el consultor reflexione sobre la utilidad de la gestión de conflicto de intereses como herramienta para la prestación de sus servicios y que la descripción de la consultoría en la Ciudad de Río le permita reestructurar sus servicios a fin de prestar un mejor y más completo asesoramiento, adaptarse a la demanda de las empresas y comprender de mejor manera la relación consultor-cliente.

ANEXOS

ANEXO 1 - Encuesta

Encuesta sobre La Consultoría Organizacional en Ciencias Económicas en la ciudad de Río Cuarto

Objetivo: describir el servicio de consultoría en ciencias económicas de la ciudad de Río Cuarto

Duración estimada: 30 minutos

Instrucciones: Marque con una "X" si se encuentra con ___ y redondee con un círculo si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5.

Muchas Gracias por su Colaboración

En el contexto de esta investigación se entiende por Consultoría al "Proceso de **intervención** por parte de una persona (consultor), con **conocimientos técnicos, metodológicos, habilidades específicas y/o experiencia** (al menos uno/a de ellos/as), sobre las actividades desempeñadas por otra persona, grupo u organización (cliente) con el fin de **facilitar el cambio**, sin tener la autoridad para imponer sus posturas"

Parte I: Información General

Parte I: Información General

1. Edad

- (1) Menos de 30___
Entre 31 y 40___
Entre 41 y 50___
Más de 51___

2. Sexo

- (2) Hombre___ Mujer___

3. Formación

- (3) Secundario Completo___ Universitario Incompleto___
Universitario Completo___, Título obtenido:

- (4) ¿Posee estudios de postgrado?

No___ Si___, Área:_____

4. ¿Cuántos años hace que se dedica a la consultoría?_____

(5)

5. ¿Antes de dedicarse a la consultoría ocupó algún cargo en una empresa?

- (6) No___ Si___, Cargo:

6. ¿Actualmente realiza alguna otra actividad a parte de la consultoría?

- (7) No___ Si___, Cual:

7. ¿Tiene experiencia docente?

(8) No ___ Si ___, Años: _____ (9) Tipo:

Grado		Postgrado		In Company	
-------	--	-----------	--	------------	--

Parte II: Sobre el servicio de Consultoría

8. Al brindar sus servicios, lo hace como:

- (10)
- Empleado de una consultora ___
 - Como consultor independiente sin socios ___
 - Como socio de una consultora ___

9. ¿Usted, o la consultora para la cual trabaja, brinda sus servicios de manera asociativa con otros profesionales? En caso afirmativo puede marcar más de una opción.

- (11) No ___ Si ___
- Siempre ___
 - A veces ___
 - Cuando me asocio, lo hago siempre con el mismo profesional ___
 - Cuando me asocio, lo hago con diferentes profesionales, en función al trabajo demandado ___

10. ¿Usted, o la consultora para la cual trabaja, utiliza una oficina para brindar sus servicios?

(12) No ___ Si ___

11. ¿Usted, o la consultora para la cual trabaja, posee empleados en relación de dependencia?

(13) No ___ Si ___, Cantidad: _____

12. ¿En qué zona geográfica brinda sus servicios? Marque con una cruz, puede marcar más de un casillero.

(14)	Ciudad de Río Cuarto	
(15)	Alrededores de Río Cuarto	
(16)	Ciudad de Córdoba	
(17)	Otras Provincias	
(18)	Otros Países	

13. ¿Indique en qué área de las Ciencias Económicas brinda sus servicios de consultoría? Marque con una cruz, puede marcar más de un casillero.

(19)	Estrategia	
(20)	Marketing y ventas	
(21)	Producción, tecnología, I+D	
(22)	Logística	
(23)	Calidad	

(24)	Contabilidad y Finanzas	
(25)	Organización	
(26)	Recursos humanos	
(27)	TIC	
(28)	Formación	
(29)	Consultoría Pymes	
(30)	Consultoría de sector público	
(31)	Impuestos	
(32)	Consultoría de empresas familiares	
(33)	Agro negocios	
(34)	Otro, describa:	

14. ¿A qué sectores pertenecen las principales organizaciones a las que brinda servicios de consultoría? Marque con una cruz, puede marcar más de un casillero.

(35)	Agrícola-ganadero	
(36)	Otra actividad primaria	
(37)	Industrial	
(38)	Servicios	
(39)	Construcción	
(40)	Comercial	
(41)	Sector Público	

Parte III: Sobre la demanda y oferta de Consultoría

15. ¿Cuáles cree que son los principales motivos que llevan a una organización a contratar a un consultor? Marque con un redondel en cada una de las filas de la tabla.

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
(42)	Crecimiento acelerado de la organización	1	2	3	4	5
(43)	Incremento de la Complejidad de la organización	1	2	3	4	5
(44)	Inexistencia de expertos en la organización	1	2	3	4	5
(45)	Necesidad de recibir asesoramiento objetivo e independiente	1	2	3	4	5
(46)	Fácil incorporación de recursos adicionales	1	2	3	4	5
(47)	Ahorro de costos	1	2	3	4	5
(48)	Obtención de apoyo a la gestión durante un corto plazo	1	2	3	4	5
(49)	Cumplimiento de exigencias legales	1	2	3	4	5
(50)	Se evita contratar recursos adicionales	1	2	3	4	5
(51)	Insuficiencia de personal	1	2	3	4	5
(52)	Otros 1:	1	2	3	4	5
(53)	Otros 2:	1	2	3	4	5

16. ¿Cuáles cree que son los criterios que sigue una organización para seleccionar un consultor? Marque con un redondel en cada una de las filas de la tabla.

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
(54)	Confidencialidad de la información por parte del consultor	1	2	3	4	5
(55)	Los resultados logrados en otras organizaciones	1	2	3	4	5
(56)	Prestigio del Consultor en el Mercado	1	2	3	4	5
(57)	Referencia y recomendaciones de terceros	1	2	3	4	5
(58)	Especialización del consultor en el sector en el que opera la empresa	1	2	3	4	5
(59)	Confianza en el consultor	1	2	3	4	5
(60)	Precio del servicio	1	2	3	4	5

17. ¿Cuáles cree que son las principales cualidades / habilidades que debe tener un consultor para ser eficiente en su trabajo?

	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo		
(61)	Estabilidad emocional	1	2	3	4	5
(62)	Sólida Formación teórica	1	2	3	4	5
(63)	Amplia experiencia en el sector	1	2	3	4	5
(64)	Buen manejo interpersonal	1	2	3	4	5
(65)	Involucramiento con la empresa y el problema	1	2	3	4	5
(66)	Poseer conocimientos generalistas	1	2	3	4	5
(67)	Poseer conocimientos específicos	1	2	3	4	5
(68)	Saber asociarse con otros profesionales	1	2	3	4	5
(69)	Capacidad de formar a los integrantes de la organización	1	2	3	4	5

Parte IV. Sobre el Modelo de Consultoría

18. En relación al cliente (organización) que demanda sus servicios, marque la alternativa que más lo representa.

(70)

Su cliente conoce de antemano cuál es su problema y qué tipo de ayuda requiere. Este solo necesita contar con más conocimientos sobre el asunto o llevar a cabo cierta actividad y lo contrata porque no tiene la capacidad y/o recursos para realizarlo por sus propios medios.	
Su cliente no conoce de manera certera cuál es su problema, sólo experimenta cierto malestar.	

19. En relación a Ud. como consultor, marque la alternativa que más lo representa.

(71)

Ud. es un consultor que ofrece soluciones a problemas concretos y puntuales previamente definidos por su cliente, interviniendo en áreas concretas de la organización.	
Ud. es un consultor que interviene para diagnosticar problemáticas previamente definidas o no por su cliente, tomando un rol en el cual Ud. se encarga del problema liberando a su cliente mientras tanto.	

Ud. es un consultor que ayuda a su cliente a detectar el problema y la solución; es decir hace participar activamente al cliente en el proceso de diagnóstico de lo que está mal y en la búsqueda de la solución. Es decir trata de hacer que el cliente vea el problema y la solución por sí mismo.

Parte V. Sobre los conflictos de intereses y el servicio de consultoría

En esta investigación se considera **conflicto de intereses** entre los miembros de una organización (o entre estos y aquellos interesados en la misma –clientes, proveedores, estado, sociedad, sindicatos, etc.-) a “*aquellos en los cuales existe una parte (**principal**) quien delega en otra (**agente**) la ejecución de una tarea, existiendo una divergencia de objetivos y asimetría de información, originando costos de monitoreo por parte del principal*”.

20. ¿Conoce alguna teoría que trate los conflictos de intereses entre los miembros de la organización y entre estos y aquellos que poseen intereses en la organización?

(72)

No ___ Sí. ¿Cuál? _____

21. ¿Al intervenir en una organización ha tenido que enfrentar conflictos de intereses?

(73)

No ___ Si ___

Indique cuáles son los conflictos que más comúnmente ha enfrentado. Enumero los 5 primeros, siendo el 1 el más frecuente, puede enumerar menos de 5 opciones.

	Tipo de conflicto	Orden
(74)	Entre el gerente y su subordinado más directo	
(75)	Entre los propietarios y el gerente general	
(76)	Entre los mandos medios y sus subordinados.	
(77)	Entre diferentes departamentos de la organización	
(78)	Entre la organización y algún proveedor	
(79)	Entre la organización y algún cliente	
(80)	Entre la organización y algún sector de la sociedad	
(81)	Entre la organización y el Estado	
(82)	Entre la organización y el sindicato	
(83)	Otro:	

22. ¿En sus intervenciones ha tenido que realizar recomendaciones con el objetivo de solucionar o mediar en estos conflictos?

(84)

No ___ Si ___

¿Qué tipo de recomendaciones ha realizado? Enumere las 5 primeras, siendo 1 la más frecuente, puede enumerar menos de 5 opciones.

	Tipo de recomendación	Orden
(85)	Participar al empleado en la propiedad de la empresa (pago con acciones)	
(86)	Aplicar incentivos económicos variables a los empleados (en función al logro de objetivos)	
(87)	Aplicar incentivos no económicos a los empleados en función al logro de objetivos (días libres, jornadas de trabajo reducidas, viajes, etc.)	
(88)	Implementar medidas para generar relaciones laborales de largo plazo con los empleados	
(89)	Implementar auditorías realizadas por personal independiente de la empresa (encuestas de clima laboral, calidad, satisfacción del cliente, etc.)	
(90)	Aplicar políticas de fidelización de clientes o proveedores	
(91)	Aplicar políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	
(92)	Otra 1:	
(93)	Otra 2:	

23. ¿Cree que los conflictos de intereses han limitado, o pueden llegar a hacerlo, la calidad de sus servicios de consultoría?

(94)

No___ Si___

¿Por qué razones? Enumero las 3 principales, siendo el 1 la más frecuente, puede enumerar menos de 3 opciones.

	Razón	Orden
(95)	Los conflictos de intereses limitan o distorsionan la información requerida por el consultor	
(96)	Los conflictos de intereses dificultan la colaboración de las partes involucradas con el trabajo del consultor	
(97)	Los conflictos de intereses dificultan el diagnóstico del estado de situación de la organización	
(98)	Los conflictos de intereses dificultan la implementación de los planes de acción propuestos por el consultor	
(99)	Otra:	

ANEXO 2 - Modelo de carta utilizada para contactar a los consultores a entrevistar.

Sra./Sr.
Dir. / miembro de Consultora ...
Lic./Cr./Dr. ...
Presente

El motivo de la presente es solicitarle una entrevista cuyo fin personal es el de obtener información para el desarrollo de mi tesis del programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad Siglo XXI. La idea es que en dicha reunión le realice una encuesta cuya información será sumamente valiosa para mí.

Actualmente estoy investigando sobre la consultoría en ciencias económicas en la ciudad de Río Cuarto, siendo el objetivo realizar un aporte al desarrollo intelectual y profesional de la actividad.

He llegado a Ud. por medio del Directorio de Consultores (DIRCON) aportado por la Fundación Río Cuarto para el Desarrollo Local y Regional / la Sr./Sra., quien me recomendó entrevistarle dado su vasta experiencia en la temática. La entrevista sería de alrededor de 30 minutos, estando a su disposición en cuanto a día y horario.

Quedo a la espera de la confirmación por esta vía sobre su interés de mantener esta reunión.

Lo saluda atentamente

Lic. Patricio A. Bavera
General Paz 359 – Río Cuarto – Cba. - Arg.
Cel.: 0358-154168877

ANEXO 3 – Libro de Códigos

VARIABLE	PREG.	N° FRASE	FRACE	CATEGORIA	CODIGO	COLUMNA	
Información General	PREG. 1 (edad)			Menos de 30	1	1	
				Entre 31 y 40	2		
				Entre 41 y 50	3		
				Más de 51	4		
	PREG. 2 (sexo)				Hombre	1	2
					Mujer	2	
	PREG. 3 - a (titulo)				Secundario Completo	1	3
					Universitario Incompleto	2	
					Universitario Completo	3	
Título obtenido							
PREG. 3 - b (titulo de Postgrado)				No	1	4	
				Si	2		
				Área			
PREG. 4 (exp. Cons.)				Años		5	
PREG. 5				No	1	6	
				Si	2		
				Cargo			
PREG. 6 (Otra act.)				No	1	7	
				Si	2		
				Cuál			
PREG. 7 - a				No	1	8	
				Si	2		
				Años			
PREG. 7 - b				Grado	1	9	
				Postgrado	2		

		In company	3
		Grado - Postgrado	4
		Grado - In company	5
		Postgrado - Incompany	6
		Grado - Postgrado - In company	7

VARIABLE	PREG.	N° FRASE	FRACE	CATEGORIA	CODIGO	COLUMNA
Sobre el Servicio de de Consultoría	PREG. 8			Empleado de una consultora	1	10
				Consultor independiente sin socios	2	
				Socio de una consultora	3	
	PREG. 9 (Asociatividad)			No	1	11
				Si		
				Siempre		
				A veces		
				A veces y con el mismo profesional	2	
				A veces y con diferentes profesionales en función al trabajo demandado	3	
				Siempre y con el mismo profesional	4	
	Siempre y con diferentes profesionales en función al trabajo demandado			5		
	PREG. 10 (Oficina)			No	1	12
Si		2				
PREG. 11 (Empleados)	No	1	13			
	Si	2				
	Cantidad					
PREG. 12	Ciudad de Río Cuarto	0-1	14			
	Alrededores de Río Cuarto	0-1	15			
	Ciudad de Córdoba	0-1	16			
	Otras Provincias	0-1	17			

		Otros Países	0-1	18
PREG. 13		Estrategia	0-1	19
		Marketing y ventas	0-1	20
		Producción, tecnología, I+D	0-1	21
		Logística	0-1	22
		Calidad	0-1	23
		Contabilidad y Finanzas	0-1	24
		Organización	0-1	25
		Recursos humanos	0-1	26
		TIC	0-1	27
		Formación	0-1	28
		Consultoría Pymes	0-1	29
		Consultoría de sector público	0-1	30
		Impuestos	0-1	31
		Consultoría de empresas familiares	0-1	32
		Agro negocios	0-1	33
		Otro, describa:	0-1	34
PREG.14		Agrícola-ganadero	0-1	35
		Otra actividad primaria	0-1	36
		Industrial	0-1	37
		Servicios	0-1	38
		Construcción	0-1	39
		Comercial	0-1	40
		Sector Público	0-1	41

VARIABLE	PREG.	N° FRASE	FRASE	CATEGORIA	CODIGO	COLUMNA
Sobre la demanda y oferta demanda Consultoría	PREG. 15 (Motivos p/ contratar)	15.1	Crecimiento acelerado de la organización	Muy de acuerdo	1	42
				De acuerdo	2	
				Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
				En desacuerdo	4	
				Muy en desacuerdo	5	
		15.2	Incremento de la Complejidad de la organización	Muy de acuerdo	1	43
				De acuerdo	2	
				Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
				En desacuerdo	4	
				Muy en desacuerdo	5	
		15.3	Inexistencia de expertos en la organización	Muy de acuerdo	1	44
				De acuerdo	2	
				Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
				En desacuerdo	4	
				Muy en desacuerdo	5	
		15.4	Necesidad de recibir asesoramiento objetivo e independiente	Muy de acuerdo	1	45
				De acuerdo	2	
				Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
				En desacuerdo	4	
				Muy en desacuerdo	5	
	15.5	Fácil incorporación de recursos adicionales	Muy de acuerdo	1	46	
			De acuerdo	2		

			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
15.6	Ahorro de costos		Muy de acuerdo	1	47
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
15.7	Obtención de apoyo a la gestión durante un corto plazo		Muy de acuerdo	1	48
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
15.8	Cumplimiento de exigencias legales		Muy de acuerdo	1	49
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
15.9	Se evita contratar recursos adicionales		Muy de acuerdo	1	50
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
15.10	Insuficiencia de personal		Muy de acuerdo	1	51
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	

			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
15.11	Otros 1:		Muy de acuerdo	1	52
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
15.12	Otros 2:		Muy de acuerdo	1	53
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
PREG. 16	16.1	Confidencialidad de la información por parte del consultor	Muy de acuerdo	1	54
(Criterios de selección)			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
16.2	Los resultados logrados en otras organizaciones		Muy de acuerdo	1	55
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
16.3	Prestigio del Consultor en el Mercado		Muy de acuerdo	1	56
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	

16.4	Referencia y recomendaciones de terceros	Muy de acuerdo	1	57
		De acuerdo	2	
		Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
		En desacuerdo	4	
		Muy en desacuerdo	5	
16.4	Especialización del consultor en el sector en el que opera la empresa	Muy de acuerdo	1	58
		De acuerdo	2	
		Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
		En desacuerdo	4	
		Muy en desacuerdo	5	
16.5	Confianza en el consultor	Muy de acuerdo	1	59
		De acuerdo	2	
		Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
		En desacuerdo	4	
		Muy en desacuerdo	5	
16.6	Precio del servicio	Muy de acuerdo	1	60
		De acuerdo	2	
		Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
		En desacuerdo	4	
		Muy en desacuerdo	5	
PREG. 17 17.1	Sólida Formación teórica	Muy de acuerdo	1	61
		De acuerdo	2	
		Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
		En desacuerdo	4	
		Muy en desacuerdo	5	
PREG. 17 17.2	Sólida Formación teórica	Muy de acuerdo	1	62

			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
17.3	Amplia experiencia en el sector		Muy de acuerdo	1	63
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
17.4	Buen manejo interpersonal		Muy de acuerdo	1	64
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
17.5	Involucramiento con la empresa y el problema		Muy de acuerdo	1	65
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
17.6	Poseer conocimientos generalistas		Muy de acuerdo	1	66
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
17.7	Poseer conocimientos específicos		Muy de acuerdo	1	67
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	

			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
17.8	Saber asociarse con otros profesionales		Muy de acuerdo	1	68
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	
17.9	Capacidad de formar a los integrantes de la organización		Muy de acuerdo	1	69
			De acuerdo	2	
			Ni de acuerdo, ni desacuerdo	3	
			En desacuerdo	4	
			Muy en desacuerdo	5	

VARIABLE	PREG.	N° FRASE	FRASE	CATEGORIA	CODIGO	COLUMNA
Modelo de Consultoría	PREG. 18	18.1	Su cliente conoce de antemano cuál es su problema y qué tipo de ayuda requiere. Este solo necesita contar con más conocimientos sobre el asunto o llevar a cabo cierta actividad y lo contrata porque no tiene la capacidad y/o recursos para realizarlo por sus propios medios.		1	70
		18.2	Su cliente no conoce de manera certera cuál es su problema, sólo experimenta cierto malestar.		2	
	PREG. 19	19.1	Ud. es un consultor que ofrece soluciones a problemas concretos y puntuales previamente definidos por su cliente, interviniendo en áreas concretas de la organización.		1	71
		19.2	Ud. es un consultor que interviene para diagnosticar problemáticas previamente defiendas o no por su cliente, tomando un rol en el cual Ud. se encarga del problema liberando a su cliente mientras tanto.		2	

	19.3	Ud. es un consultor que ayuda a su cliente a detectar el problema y la solución; es decir hace participar activamente al cliente en el proceso de diagnóstico de lo que está mal y en la búsqueda de la solución. Es decir trata de hacer que el cliente vea el problema y la solución por sí mismo.		3	
--	------	--	--	---	--

VARIABLE	PREG.	N° FRASE	FRASE	CATEGORIA	CODIGO	COLUMNA
Sobre los conflictos de intereses y el servicio de consultoría	PREG. 20		No		1	72
	(conocimiento teoría PA)		Si		2	
	PREG. 21		No		1	73
	(enfrentamiento conflicto de int.)	21.1	Entre el gerente y su subordinado más directo		Se	74
		21.2	Entre los propietarios y el gerente general		ordenan	75
		21.3	Entre los mandos medios y sus subordinados.		las	76
		21.4	Entre diferentes departamentos de la organización		5 ras	77
		21.5	Entre la organización y algún proveedor			78
		21.6	Entre la organización y algún cliente			79
		21.7	Entre la organización y algún sector de la sociedad			80

	21.8	Entre la organización y el Estado		81
	21.9	Entre la organización y el sindicato		82
	21.10	Otro:		83
PREG. 22 (recomendaciones)	NO		1	84
	SI		2	
		Participar al empleado en la propiedad de la empresa (pago con acciones)	Se	85
		Aplicar incentivos económicos variables a los empleados (en función al logro de objetivos)	ordenan	86
		Aplicar incentivos no económicos a los empleados en función al logro de objetivos (días libres, jornadas de trabajo reducidas, viajes, etc.)	las	87
		Implementar medidas para generar relaciones laborales de largo plazo con los empleados	5ras	88
		Implementar auditorías realizadas por personal independiente de la empresa (encuestas de clima laboral, calidad, satisfacción del cliente, etc.)		89
		Aplicar políticas de fidelización de clientes o proveedores		90

	Aplicar políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)		91
	Otra 1:		92
	Otra 2:		93
PREG. 23	No	1	94
	SI	2	
	Los conflictos de intereses limitan o distorsionan la información requerida por el consultor	Se	95
	Los conflictos de intereses dificultan la colaboración de las partes involucradas con el trabajo del consultor	ordenan	96
	Los conflictos de intereses dificultan el diagnóstico del estado de situación de la organización	las	97
	Los conflictos de intereses dificultan la implementación de los planes de acción propuestos por el consultor	3ras	98
	Otra:		99

ANEXO 4 – Matriz de Datos

	Encuestado	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3			
		Columna 1	Columna 2	Columna 3	Título	Columna 4	Área
1	Vargas Foix, Juan Bautista	2	1	3	Lic. En Comercialización	2	Imagen e identidad corporativa
2	Rojas, Miriam	4	2	3	Lic. En Administración	2	Ciencias Económicas
3	Landeta, Iñigo	2	1	3	Abogado	2	Recursos Humanos - Consultoría y mediación

Preg. 4	Preg. 5		Preg. 6	Preg. 7			Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11		
Columna 5	Columna 6	Cargo	Columna 7	Cuál?	Columna 8	Años	Columna 9	Columna 10	Columna 11	Columna 12	Columna 13	Cantidad
4	2	Director comercial	2	Docencia	2	8	5	2	5	2	1	
24	2	Gerente RRHH	2	Docencia - Gestión Univer.	2	25	7	2	3	2	1	
8	2	Responsable de equipo y proyectos técnicos de RRHH	2	Docencia	2	7	7	3	3	2	1	

Preg. 12					Preg. 13														
Columna 14	Columna 15	Columna 16	Columna 17	Columna 18	Columna 19	Columna 20	Columna 21	Columna 22	Columna 23	Columna 24	Columna 25	Columna 26	Columna 27	Columna 28	Columna 29	Columna 30	Columna 31	Columna 32	Columna 33
0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1

	Preg. 14						
Columna 34	Columna 35	Columna 36	Columna 37	Columna 38	Columna 39	Columna 40	Columna 41
0	0	0	0	1	0	0	0
0	1	0	1	1	0	1	0
Internalización - Exportación - RSE	1	0	1	0	1	1	0

Preg. 15											Columna 52	Columna 53
Columna 42	Columna 43	Columna 44	Columna 45	Columna 46	Columna 47	Columna 48	Columna 49	Columna 50	Columna 51			
3	4	2	3	1	2	4	2	3	5			
4	4	4	4	3	5	4	3	3	3			
3	4	3	5	4	2	4	1	3	2	5 - Tener un problema objetivo concreto	4- Recomendación profesional	

Preg. 16							Preg. 17								
Columna 54	Columna 55	Columna 56	Columna 57	Columna 58	Columna 59	Columna 60	Columna 61	Columna 62	Columna 63	Columna 64	Columna 65	Columna 66	Columna 67	Columna 68	Columna 69
3	4	4	5	4	3	2	4	4	5	3	5	3	4	2	3
4	4	5	5	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	4
3	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5

Preg. 18	Pre.19	Preg. 20		Preg. 21										
Columna 70	Columna 71	Columna 72	Cual?	Columna 73	Columna 74	Columna 75	Columna 76	Columna 77	Columna 78	Columna 79	Columna 80	Columna 81	Columna 82	
1	3	1		1										
1	3	1		2	4	1	5	2	6	6	6	6	3	
1	3	2	Mediación- Facilitación y Coaching	2	3	6	2	1	4	6	6	6	5	

Preg. 22										
Columna 83	Columna 84	Columna 85	Columna 86	Columna 87	Columna 88	Columna 89	Columna 90	Columna 91	Columna 92	Columna 93
	1									
	2	6	2	3	5	4	1			
Entre directivos y entre propietarios	2	6	6	6	3	4	5		1- Intervención directa	2- Proceso de negociación asistida

Preg. 23					
Columna 94	Columna 95	Columna 96	Columna 97	Columna 98	Columna 99
2	6	2	1	3	6
2	3	6	2	1	6
2	3	2	6	1	6

BIBLIOGRARÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA, UTILIZADA Y/O CITADA ANTES Y DURANTE

Organizada alfabéticamente y por áreas temáticas

En Consultoría

- ARANGUIZ DIAZ VELIS, D. y CABALLERO RODRIGUEZ, C.: “Desarrollo de un Servicio de Consultoría de Gestión Empresarial. División Ciencia y Arte para el Diseño”. Anuario. 2007.
- BLOCK, Peter: “Consultoría sin Fisuras”. Ed. Granica. Buenos Aires. 2009.
- COHEN, William A.: “Cómo Ser un Consultor Exitoso”. Ed. Norma. Bogotá. 2003.
- CRUCINI, C.; KIPPING, M.: “Management consultancies as global change agents? Evidence from Italy”. Journal of Organizational Change Management. 14(6). Pág. 570-589. 2001.
- DOYLE, M.: “Creando grandes cambios organizacionales”. Editorial. Mc Graw Hill, México. 2001
- Investigación realizada por el Consejo General de Colegios de Economistas de España en colaboración con Investigadores y Economistas de las Universidades de Murcia, Politécnica de Cartagena, Cantabria, AECA, Consejo General de Colegios de Economistas de España y bajo el patrocinio del Santander: “Los servicios de consultoría de gestión para la mejora de la competitividad de la pyme”. <http://www.economistas.org/>.
- KUBR, Milan: “Consultoría de Empresas: guía para la profesión”. 1994.
- MINERVA, Arzola. Seventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology (LACCEI'2009). Energy and Technology for the Americas: Education, Innovation, Technology and Practice. “Gestión del conocimiento y perfil del aprendizaje organizacional en kib'ús: caso consultores independientes”. San Cristóbal, Venezuela. 2009
- RASSAM, C.; DATES, D.: “El Mundo de la Consultoría Gerencial”. Ediciones Macchi, Buenos Aires. 1992.
- SCHEIN, Edgar: “Consultoría de Procesos. Su papel en el desarrollo organizacional”. Volumen 1. Segunda Edición. Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. 1990.
- SIMON, A. y KURMAR, V.: “Clients' views on strategic capabilities which lead to management consulting success”. 2001.
- TOPPIN, Gilbert; CZERNIAWSKA, Fiona.: “Consultoría de Negocios”. Ed. The Economist. 2008.

- VALLES ROMERO, José Antonio. “Consultoría en la Logística y el Transporte”. Ed. AVYASA. EEUU. 2008.
- VIEGAS, Juan Carlos; ALBANO Sergio; TRENTINI, Carlos Luis, PÉREZ CORTEZ, Ángel; SPOTO, María Mónica; SPOTORNO, María Mónica; SUAREZ, Stella Marís. Proyecto eco18: gestión pyme. Las pyme rosarinas frente a la transferencia de tecnología a través de la consultoría en administración, investigación: “Valoración actual de los atributos del consultor eficiente en gestión de pymes. El punto de vista de los asesores”. www.unr.edu.ar/secretariadecienciaytécnicaUNR_universidad_nacional_de_rosario.mht.

En Economía, Finanzas y Teoría Principal-Agente

- BERLE, Adolf Augustus; MEANS, Gardiner Coit: “The modern corporation and private property”. 1932.
- BLAIR, Roger y KENNY, Lawrence: “Microeconomía, con Aplicaciones a la Empresa”. Ed. Mac Graw Hill. 1983.
- DANIS, K. “Twenty-five Yeats of corporate governance researh and counting”. Review of financial Economics. Vol. 10. Pág. 101-212.
- COASE, R. H.: “The Nature of the Firm”. Economica, New Series, Vol. 4, No. 16. Pág. 386-405. 1937.
- FERGUSON, C.E. y GOULD, J.P.: “Teoría Microeconómica”. Ed. F.C.E. 1977.
- HERRERA, Manuel E. Teoría de la Agencia (Estructuración). Universidad Yacambú. 2004. <http://es.geocities.com/manueleherrerap/hwct/t3.htm>. Venezuela.
- JENSEN, Michael C. MECKLING, William H.: “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”. Journal of Financial Economics. V. 3. No. 4. Pág. 305-360. Octubre. 1976.
- LOZANO GARCIA, M. Belén. DE MIGUEL HIDALGO, Alberto. PINTADO GARCIA, Julio. El Conflicto Accionista-Directivo: Problemas y Propuestas de Solución. Revista Tribuna de Economía. N° 813. Febrero 2004. http://www.ehu.es/miguelangel.pena/DFI/Temas/El%20conflicto%20accionista-directivo_problemas%20y%20propuestas.pdf
- MANASLISKI, Natalia y VARELA, Luis. “Teoría de la Agencia: evidencia empírica en firmas uruguayas”. Quantum. Vol. IV. N° 2. Pág. 48-63. 2000.
- NICHOLSON, Walter: “Microeconomía Intermedia”. Ed. Thomson, 9na. Edición –México. 2005.

- PERLOFF, JEFFREY M.: “Microeconomía”. Ed. PEARSON- 3ra. Edición. España. 2004.
- SILBERBERG, Eugene: “The Structure of Economics. A Mathematical Analysis”. Ed. Mc Graw-Hill. 1990.
- SOTO, María Gracia. “El Gobierno Corporativo y la Estrategia de Diversificación: Fundamentos Teóricos”. Capítulo 1.
- TARZIJAN, Jorge. “Revisando la Teoría de la Firma”. Abandate, Vol. 6, N° 2, 2003.
- VILLASALERO DIAZ, Manuel. “Economía de los Costos de Transacción, Teoría de la Agencia y Enfoque de los Derechos de Propiedad: Diferencias Básicas en el Ámbito de la Economía de las Organizaciones”. Universidad de Castilla-La Mancha.
- YURI Gorbaneff.: “Teoría del Agente-Principal y el mercadeo”. Revista universidad EAFIT N° 129. Primer trimestre 2003.

En Metodología, epistemología, métodos y técnicas estadísticas.

- CHALMERS, Alan F.: “¿Qué es esa cosa llamada ciencia?”. Ed. Siglo Veintiuno de Argentina Editores. Argentina. 2002.
- CLAYTON M. Christensen and RAYTOR, Michael E.: “Why Hard-Nosed Executives Should Care About Management Theory”. Harvard Business Review. Product 4937. Septiembre 2003.
- ECO, Humberto. “Cómo hacer una tesis”. Gedisa. España. 1998.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, “Metodología de la investigación”, Ed. Mc. Graw Hill. México. 1998.
- MARTINEZ, Miguel: “La Investigación Cualitativa (Síntesis Conceptual)”. Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM. Vol. 9. N° 1. Pág. 123-146. 2006.
- MILES, R.E. y SNOW, C.C. “Organizational strategy, structure and process”. West Publishing Company, New York. 1978.
- MILES, I., KASTRINOS, N., FLANAGAN, K., BILDERBEEK, R., DEN HERTOOG, P., HUNTINK, W., BOUNMAN, M. “Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation”, European Innovation Monitoring System, Luxembourg, EIMS, Publication No. 15.
- SATABIA SANCHEZ, F.J. “Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas”. Ed. Pirámide, Madrid. 1999.

Sobre la ciudad de Río Cuarto

- FERNANDEZ ROTELLI, María de Luján. “La Industria Metalmeccánica en Río Cuarto. ¿Un sistema productivo local?”. Facultad de Cs. Ecas. Universidad Nacional de Río Cuarto. 2008.
- GAMOND, C. “Atlas socioeconómico del sur de Córdoba”. Ed. Fundamento S.A.. 2005. Río Cuarto, Cba.

Sitios de Internet, publicaciones electrónicas, portales y revistas electrónicas

- www.economist.com
- www.economistas.org
- www.eumed.net
- www.jstor.org
- www.ieco.clarin.com
- www.mercado.com.ar
- www.wikipedia.org
- www.riocuarto.gov.ar
- www.sepyme.gov.ar
- www.unr.edu.ar