



**Viegas, Juan Carlos**  
**Albano, Sergio**  
**Trentini, Carlos Luis**  
**Pérez Cortés, Ángel Alberto**  
**Spotorno, María Mónica**  
**Suarez, Stella Maris**

*Instituto de Investigación y Asistencia Tecnológica en Administración (I.I.A.T.A.)*

## **ATRIBUTOS DEL CONSULTOR PYME.**

### **Una investigación en el área del gran rosario**

#### **1. INTRODUCCION**

Con el objeto de analizar la interrelación entre las pymes rosarinas y el asesoramiento de consultores en administración, se desarrolla una investigación radicada en el Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la UNR a partir del año 2004.

Se analizó bibliografía referente al tema, se elaboraron encuestas para pruebas pilotos a consultores y entrevistas a expertos, las cuales posibilitaron confeccionar un listado de atributos del consultor considerados necesarios por ellos mismos. Se considera que los atributos son calidades de la personalidad de los consultores y que esto es un elemento diferenciador entre ellos y factor determinante de la posibilidad de su contratación

En base a estos atributos se elaboró una encuesta para ser llevada a cabo a manera de prueba piloto entre empresarios pymes de la zona objeto de la investigación.

Del análisis de ambos campos de estudio surgirá una confrontación la cual nos indicará el grado de concordancia o dispersión que exista entre las opiniones de los consultores y la de los empresarios.

#### **2. PROBLEMA**

Teniendo en cuenta las encuestas practicadas en la prueba piloto a consultores se obtuvo provisoriamente el listado de atributos indispensables de los mismos:

1. Conoce las propias limitaciones cognitivas y actitudinales en la identificación y /o resolución de problemas
2. Evita la confusión de roles con el decisor. Es un prestador de servicio consultivo o asesoramiento
3. Propugna la asesoría preventiva y/o de mantenimiento
4. Reconoce las características específicas del asesoramiento a Pymes en crisis
5. Se involucra estrechamente, junto con el responsable directo, en el tratamiento del objeto de la consulta
6. Brinda una amplia disponibilidad para las actividades programables
7. Está disponible en las emergencias
8. Es un jugador en equipo. No se plantea la antinomia generalista o especialista
9. Orienta a su cliente en la búsqueda de un consultor adecuado si el tema no está



- dentro de sus posibilidades
10. Capacita si la situación lo requiere
  11. Desarrolla (coaching) los potenciales del contratante o de sus colaboradores si la situación lo amerita
  12. Se maneja interactuando con los integrantes de la estructura de poder de la organización contratante enfocado en las necesidades del cliente
  13. Atiende a la cultura organizacional vigente
  14. Promueve el cambio
  15. Alejar el miedo al cambio
  16. Asume responsabilidad por el seguimiento de los resultados frente a las recomendaciones y/o propuestas implementadas.
  17. Atiendo los niveles de conocimiento en conducción
  18. Ayudar a definir objetivos cuando el cliente no los tiene claros
  19. Brinda una visión contraintuitiva, diferente a la del dueño o director
  20. Capacitación continua
  21. Complementa sus capacidades con formación específica multidisciplinaria aplicada a la resolución del problema específico
  22. Comunicación adecuada, sin ofender, para hacer ver las necesidades
  23. Desarrollo de la venta, de la necesidad de la consulta
  24. El listado es exhaustivo. Francamente creo que todos los ítems merecerían el máximo dado que todos son verdaderas condicionantes
  25. Encara la sucesión, manejo en Pymes familiares
  26. Entender la historia de la empresa
  27. Generar confianza en las recomendaciones con hechos y no con palabras
  28. Generar pensamiento positivo y motivación
  29. Hacerse necesario constantemente
  30. Innovación
  31. Integra partes que no se manejan sistemáticamente
  32. Involucrar a todos los miembros
  33. Involucrar al empresario respecto de su responsabilidad social
  34. Juicio crítico
  35. Manejo de las competencias conversacionales
  36. Manejo de las relaciones interpersonales
  37. No debe convertirse en directivo
  38. No perder el objetivo de rentabilidad en cada una de las recomendaciones
  39. Permite la integración ...
  40. Promover acciones de valorización del capital humano
  41. Promueve la innovación y creatividad
  42. Propugnar el desarrollo de programas de desarrollo
  43. Reconocimiento de lo diferente
  44. Sentido común
  45. Trato cordial con los tomadores de decisiones
  46. Vence la resistencia al cambio de los directivos clave

En base a esta lista de atributos se confeccionó la encuesta para una nueva prueba piloto, esta vez con empresarios, en cuya realización surgieron inconvenientes debido a que en dicha lista no existía un ordenamiento, lo cual dificultaba la realización de algún tipo de aporte por parte de los mismos.

En el anexo I se presenta el modelo de encuesta a empresarios utilizada en la prueba



prueba piloto

### 3. FUNDAMENTOS DE LA IMPORTANCIA DE UNA TIPOLOGIA

Los integrantes del equipo de investigación son concientes de la importancia de un modelo conceptual que aporte claridad al tema en cuestión y que la construcción de una tipología lograría dicho objetivo. (Hall, R. 1976)

La esencia del esfuerzo tipológico radica en la identificación de las variables críticas que permiten diferenciar el fenómeno que se está investigando.

Como los atributos de los consultores de las organizaciones son sumamente diversos, los esquemas de clasificación deberían mostrar esa realidad agrupando los mismos según un grado de homogeneidad.

Una clasificación total que sea adecuada tendría que tener en cuenta las condiciones externas, las acciones e interacciones dentro de una organización y el resultado del comportamiento organizacional para poner orden en un universo complejo, de manera que permita un agrupamiento en clases que configuren un modelo conceptual.

A partir de dicho modelo los empresarios a ser encuestados, en forma exploratoria, podrían visualizar nuevas clases o nuevos atributos en las clases ya planteadas

### 4. SELECCION DEL CRITERIO

El criterio seleccionado para establecer la tipología de los atributos del consultor, se realizó teniendo en cuenta el proceso de formación y demás factores que influyen en el comportamiento de aquellos individuos en su futuro ejercicio profesional.

Los consultores llevan consigo al trabajo creencias, actitudes y valores preconcebidos que aplican a las organizaciones siendo buenos elementos de predicción del comportamiento relacionado con el trabajo.

### 5. PLANTEO DE LA TIPOLOGIA

Se utilizarán indiferentemente, para los fines de este análisis, los términos, clasificación, tipología y taxonomía, aunque en un estricto sentido de la palabra cada uno tiene un significado distintivo y diferente

La tipología propuesta reconoce las siguientes clases:

1. Dimensión cognitiva (conocimiento-acción y efecto de conocer)
2. Modalidad de la prestación
3. Dimensión ética (conjunto de normas morales que rigen la conducta humana)
4. Orientación a los resultados

Estos criterios que se han tomado en cuenta no solo permiten establecer un orden sino también facilitan que en la encuesta a empresarios y consultores los mismos puedan completarlas con nuevas clases y sub-clases de atributos que ayudarán a la investigación.

#### 1. Dimensión cognitiva

- 1.1. Conoce las propias limitaciones cognitivas y actitudinales en la identificación y /o resolución de problemas.



- 1.2. Reconoce las características específicas del asesoramiento a Pymes en crisis
  - 1.3. Atiende a la cultura organizacional vigente
  - 1.4. Atiende los niveles de conocimiento en conducción
  - 1.5. Capacitación continua
  - 1.6. Complementa sus capacidades con formación específica multidisciplinaria
  - 1.7. aplicada a la resolución del problema específico
  - 1.8. Entender la historia de la empresa
  - 1.9. Innovación
  - 1.10. Integra partes que no se manejan sistemáticamente
  - 1.11. Juicio crítico
  - 1.12. Manejo de las competencias conversacionales
  - 1.13. Manejo de las relaciones interpersonales
  - 1.14. Promueve la innovación y creatividad
  - 1.15. Reconocimiento de lo diferente
  - 1.16. Sentido común
2. Modalidad de prestación
- 2.1. Evita la confusión de roles con el decisor. Es un prestador de servicio consultivo o asesoramiento
  - 2.2. Propugna la asesoría preventiva y/o de mantenimiento
  - 2.3. Se involucra estrechamente, junto con el responsable directo, en el tratamiento del objeto de la consulta
  - 2.4. Brinda una amplia disponibilidad para las actividades programables
  - 2.5. Está disponible en las emergencias
  - 2.6. Es un jugador en equipo. No se plantea la antinomia generalista o especialista
  - 2.7. Capacita si la situación lo requiere
  - 2.8. Desarrolla (coaching) los potenciales del contratante o de sus colaboradores si la situación lo amerita
  - 2.9. Se maneja interactuando con los integrantes de la estructura de poder de la organización
  - 2.10. Contratante enfocado en las necesidades del cliente
  - 2.11. Ayudar a definir objetivos cuando el cliente no los tiene claros
  - 2.12. Brinda una visión contraintuitiva diferente a la del dueño o director
  - 2.13. Comunicación adecuada, sin ofender para hacer ver las necesidades
  - 2.14. Desarrollo de la venta de la necesidad de la consulta
  - 2.15. Encara la sucesión, manejo en Pymes familiares
  - 2.16. Involucrar a todos los miembros
  - 2.17. No debe convertirse en directivo
  - 2.18. Permite la integración
  - 2.19. Vence la resistencia al cambio de los directivos claves
3. Dimensión ética
- 3.1. Orienta A su cliente en la búsqueda de un consultor adecuado si el tema no está dentro de sus posibilidades
  - 3.2. Asume responsabilidad por el seguimiento de los resultados frente a las recomendaciones y/o propuestas implementadas
  - 3.3. Comunicación adecuada sin ofender para hacer ver las necesidades
  - 3.4. Desarrollo de la venta de la necesidad de la consulta



- 3.5. Generar confianza en las recomendaciones con hechos y no con palabras
- 3.6. Hacerse necesario constantemente
- 3.7. Involucrar al empresario respecto de su responsabilidad social
- 3.8. Promover acciones de valorización del capital humano
- 3.9. Trato cordial con los tomadores de decisiones

#### 4. Orientación a los resultados

- 4.1. Promueve el cambio
- 4.2. Reduce la brecha entre las ideas (teoría) y la acción
- 4.3. Alejar el miedo al cambio
- 4.4. Generar pensamiento positivo y motivacional
- 4.5. No perder el objetivo de rentabilidad en cada una de las recomendaciones
- 4.6. Propugnar la aplicación de programas de desarrollo

### 6. MODALIDAD DE LA ENCUESTA

El modelo planteado ha sido confeccionado a partir de los atributos identificados por los asesores encuestados y entrevistados, conforme a sus conocimientos, vivencias, experiencia acumulada y con una identidad forjada.

Los empresarios, a partir de sus necesidades, se presume privilegiarán otro conjunto de atributos.

Se concluye la inconveniencia de condicionar su libre opinión presentándole prematuramente el listado de atributos elaborados desde la óptica del consultor.

A tal efecto, la encuesta piloto se compondría de dos etapas:

1. Primero se presenta al empresario la posibilidad de que enumere los atributos que espera de un consultor de manera espontánea.
2. Segundo se le solicita que en base a los atributos listados por los consultores, elabore una valorización de ellos.

### 7. CONCLUSIÓN

Cuando se reflexiona sobre el espacio de actuación del consultor, se debe tener presente que el asesor construye un personaje en base al grado de compatibilización, que tiene algo de él mismo, pero tiene algo de los otros y eso facilita el acercamiento. Este personaje no le pertenece únicamente a él ni tampoco al empresario, se construye en el vínculo que resulta del campo del asesoramiento. El respeto por el otro con el reconocimiento de su experiencia y trayectoria, la aceptación de sus modos de pensar y de sentir, aún cuando no siempre exista coincidencia con ellos, son algunas de las reglas de juego que sostiene a este personaje en su actuación para favorecer que ese campo de trabajo se sostenga. (Nicastro, S – Andreozzi, M. 2003)

Si bien provisoria la tipología propuesta constituye un modelo conceptual que empieza a ser de utilidad para los investigadores y representa un primer aporte al producto final de la investigación.



vestigación.

Se considera provisoria por basare en la opinión de los consultores utilizándose la misma para relevar las necesidades de los empresarios en la zona del Gran Rosario.

A esta altura de la investigación se puede anticipar una divergencia en las apreciaciones de las partes involucradas, objeto de investigacion



**Cuestionario a utilizar en la encuesta a empresario**  
 Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (I.I.A.T.A.)  
 Escuela de Administración - Facultad de Ciencias Económicas y Estadística

**Encuesta a Empresarios**

Empresa.....  
 Domicilio de la empresa:.....  
 Actividad ..... Año de inicio .....

Datos de importancia:  
 N° de empleados ..... Cantidad de niveles en la estructura ejecutiva.....  
 Niveles de ventas anuales:

	SECTORES	VENTAS ANUALES							
		hasta		hasta		hasta		hasta	
1	Agropecuario	1.1	270.000	1.2	1.800.000	1.3	5.000.000	1.4	10.800.000
2	Industria y minería	2.1	900.000	2.2	5.400.000	2.3	20.000.000	2.4	43.200.000
3	Comercio	3.1	1.800.000	3.2	10.800.000	3.3	40.000.000	3.4	86.400.000
4	Servicios	4.1	450.000	4.2	3.240.000	4.3	10.000.000	4.4	21.600.000

En caso de tratarse de empresa de familia indique en qué generación de empresarios se encuentra?.....

Encuestado.....  
 Cargo.....  
 Evolución en el cargo: indicar empresa y/o cargos anteriores.....

1-Sexo del encuestado  
 Masculino  Femenino

2- Edad ..... 3- Estudios.....

4- ¿Dónde adquirió sus habilidades como empresario? RESPUESTA MÚLTIPLE

- Aprendizaje de familia  1
- Experiencia de trabajos anteriores  2
- En ningún lado  3
- De casualidad  4
- Cursos de capacitación  5
- Por prueba y error  6
- Capacitación en el trabajo  7
- Universidad  8
- Posgrado  9
- Otros  10 Especificar.....

5- Con qué tipo de profesionales cuenta?

a) En qué especialidad?.....

	Profesión	Cantidad				Profesión	Cantidad				
		1	Interno	2	Externo		1	Interno	2	Externo	
1	Contador Público	1.1		1.2		8	Esp Higiene y Seg.	8.1		8.2	
2	Lic. en Administ.	2.1		2.2		9	Arquitecto	9.1		9.2	
3	Lic. en Economía	3.1		3.2		10	Lic en Rec. Humanos	10.1		10.2	
4	Estadístico	4.1		4.2		11	Lic en Comun Social	11.1		11.2	
5	Ingeniero Industrial	5.1		5.2		12	Psicólogo	12.1		12.2	
6	Ingeniero Químico	6.1		6.2		13	Abogado	13.1		13.2	
7	Ingeniero Civil	7.1		7.2		14	Otros	14.1		14.2	



6- Qué espera de cada uno de ellos?

7- Considera que necesita un consultor/asesor para la gestión de su negocio

SI  NO

En caso afirmativo:

Se le solicitan dos actividades:

a) Agregar otros atributos al que usted le asigna importancia al momento de necesitar un consultor partir del ítem 16.

b) ¿Cómo calificaría en una escala de 1 a 10 los atributos que se detallan a continuación? Donde 10 es el más importante y uno el menos importante.

Poner el orden asignado al final

1	Conoce las propias limitaciones cognitivas y actitudinales en la identificación y /o resolución de problemas	
2	Evita la confusión de roles con el decisor. Es un prestador de servicio consultivo o asesoramiento	
3	Propugna la asesoría preventiva y/o de mantenimiento	
4	Reconoce las características específicas del asesoramiento a Pymes en crisis	
5	Se involucra estrechamente, junto con el responsable directo, en el tratamiento del objeto de la consulta	
6	Brinda una amplia disponibilidad para las actividades programables	
7	Está disponible en las emergencias	
8	Es un jugador en equipo. No se plantea la antinomia generalista o especialista	
9	Orienta a su cliente en la búsqueda de un consultor adecuado si el tema no está dentro de sus posibilidades	
10	Capacita si la situación lo requiere	
11	Desarrolla (coaching) los potenciales del contratante o de sus colaboradores si la situación lo amerita	
12	Se maneja interactuando con los integrantes de la estructura de poder de la organización contratante enfocado en las necesidades del cliente	
13	Atiende a la cultura organizacional vigente	
14	Promueve el cambio	
15	Reduce la brecha entre las ideas (teoría) y la acción	
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24		
25		

8- En caso de considerar que no necesita consultor/asesor para la gestión de negocio mencione sus motivos.....

.....

.....





## **BIBLIOGRAFIA**

- Altschul, Carlos.- Estar de Paso, Editorial Granica, Buenos Aires 2003.
- Fumham, Adrián. Psicología Organizacional – El comportamiento del individuo en las organizaciones, Alfaomega Grupo Editor, México 2004
- Gore, Ernesto – Conocimiento colectivo- La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas , Ediciones Granica S.A. – Buenos Aires 2003
- Hall, Richard H. –Organizaciones, Estructura t Proceso, Editorial Prentice/Hall Internacional, Madrid, España 1976
- Nicastro, Sandra y Andreozzi, Marcela .- Asesoramiento Pedagógico en acción- La novela del asesor, Editorial Paidós SACIF- Buenos Aires 2003
- Ontoria, Antonio; Gomez , Juan Pedro ; Molina Rubio, Ana – Potenciar la capacidad de aprender a aprender, Alfaomega Grupo Editor- Madrid, España, 2003