



Juan Carlos Viegas
Sergio Albano
Carlos Luis Trentini
Ángel Pérez Cortés
María Mónica Spotorno
Stella Maris Suárez

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración

VALORACIÓN ACTUAL DE LOS ATRIBUTOS DEL CONSULTOR EFICIENTE EN GESTIÓN DE PYMES. El punto de vista de los asesores.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se efectúa dentro del proceso de la investigación "Gestión Pyme. Las Pymes rosarinas frente a la transferencia de tecnología a través de la consultoría en administración", radicada en el Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración" de la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística de la U.N.R.¹

Su objetivo consiste 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 (Gesell 2004) proponiendo una tipología de la consultoría, un listado de atributos necesarios para un eficiente ejercicio de la consultoría en gestión de pymes y las conclusiones de esta primer fase del proceso de investigación.

1. TEMÁTICA ABORDADA POR LOS DIFERENTES AUTORES:

1.1. QUÉ SE ENTIENDE POR CONSULTORÍA

La consultoría de empresas consiste en 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.

Las definiciones empleadas por otras asociaciones profesionales, como la Asociación de Ingenieros consultores de empresas de los EEUU, son muy parecidas. Esto indica que la consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de

¹ PROYECTO ECO18: GESTION PYME. LAS PYME ROSARINAS FRENTE A LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA A TRAVES DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACION, [www.unr.edu.ar/secretaria de ciencia y técnica UNR](http://www.unr.edu.ar/secretaria%20de%20ciencia%20y%20t%C3%A9cnica%20UNR) __ universidad nacional de rosario.mht



mejora y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

Ciertos rasgos particulares de la consultoría de empresas deben subrayarse desde el principio.

En primer lugar, la consultoría es un servicio independiente. Se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. Pero esta independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas. Pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor del cambio y dedicarse a su función sin por ello dejar de ser independiente. Por consiguiente debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

En segundo lugar, la consultoría es esencialmente un *servicio consultivo*. Esto significa que no se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es el de actuar como asesores, con responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo. Por supuesto, en la práctica de la consultoría hay muchas variaciones y grados de "consejo". No sólo se trata de dar el consejo adecuado, sino de darlo de la manera adecuada y en el momento apropiado –ésta es la cualidad fundamental del consultor-. El cliente por su parte debe ser capaz de aceptar y utilizar esa ayuda del consultor.

En tercer lugar, la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas, y adquirido las capacidades necesarias para identificar los problemas, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas que realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen continuamente al tanto de los progresos en métodos y técnicas, incluso los que se realizan en universidades e instituciones de investigación; enseñan estos progresos a sus clientes; y contribuyen a su aplicación. Funcionan pues, como vínculo entre la teoría y la práctica

En cuarto lugar, la consultoría no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor².

Peter Block (1999) considera que: "Un *consultor* es 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. Un manager es alguien que posee control directo sobre la acción. Se actúa como tal en el

² La Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra, en el libro "La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Primera Edición, 1980 considera (pág 7 y 10)



momento en que uno asume control directo.

La verdad que predomina en el escepticismo acerca de los consultores es que el consultor tradicional se ha inclinado a actuar sólo como un agente del management: asumir el papel de manager o realizar actividades altamente técnicas que un manager no podría ejecutar o realizar tareas desagradables y fastidiosas que éste no deseaba hacer.

Cada vez que se aconseja a alguien que está enfrentado a una alternativa, se ejerce como consultor. Cuando no se tiene control directo sobre las personas y aun así desea que lo escuchen y presten atención a su consejo, uno se enfrenta con el dilema del consultor.

El objetivo del consultor es participar en intervenciones con éxito

Pienso en las expresiones *tareas de staff* y *tareas de consultoría*, para reflejar mi opinión de que las personas en una plantilla de staff, para ser eficientes, necesitan verdaderamente poseer habilidades de consultores, sin tener en cuenta el campo de su experiencia técnica”³.

1.2. EVOLUCIÓN DE LA CONSULTORÍA

Ribeiro Soriano (1998) trata el tema de la siguiente manera:

“Evolución del impacto de la intervención en consultoría

Dos alternativas para efectuar el análisis del proceso de realización del proyecto de consultoría por el experto externo.

a.- la perspectiva tradicional: el consultor utiliza conocimientos y pericia prepara el plan y recomendación al cliente

b.-enfoque de Archibald 1970

El consultor trabaja íntimamente en contacto con el cliente- empresa, relación dinámica, el consultor tiene como objetivo mejorar los conocimientos y habilidades del cliente

Las empresas exigen al consultor algo mas que un informe inteligible (Holtz 1978), se debe huir de las soluciones teóricas hacia la implementación total de las medidas a tomar

La disyuntiva multidisciplinariedad o especialización, la tendencia de las empresas de asesoramiento externo es hacia la especialización, tener una visión integral de los problemas pero mantener una unidad que permita aprovechar las sinergias.

El small Busines Development Center (SBDC) es el iniciador de los programas de ayuda de consultoría a las PYME 1977 en USA.-

En 1989 se estudió la importancia de SBDC. Comparando la rentabilidad de la ayuda de un consultor en empresas respecto a otras que no habían contratado dichos servicios.- De la muestra concluyeron

-que obtenían crecimiento en ventas, personal y beneficio.-

-que la consultoría externa debía ser un componente generalizado de las empresas

-era más efectiva cuando abarcaba a todas las áreas de la empresa que cuando era

³ Peter Block en Consultoría sin fisuras. Editorial Granica. 1999 (pág. 17 - 21.)



solo una ayuda específica"⁴

Tom Lambert (2001) analiza la evolución de la consultoría en estos términos:

"Permítame relacionar unos cuantos de los motivos por los que el crecimiento de la consultoría sobrepasará el 20 por ciento anual, que ha sido su promedio en los EE.UU. y Europa occidental durante los últimos 20 años, aproximadamente.

Buenos tiempos: traen con ellos los problemas del crecimiento. No sólo el crecimiento en términos generales, sino el crecimiento que evita la repetición de los problemas del pasado. Si tiene usted la habilidad y el conocimiento para ayudar a las organizaciones a superar estos problemas, tiene usted un mercado.

Tiempos adversos: en los lugares en que la recesión todavía esté causando estragos a diario es donde existe un gran mercado. ¿Puede ayudar a que sobrevivan las empresas? ¿Puede consultar a los gobiernos o a las agencias no gubernamentales sobre la forma de gestionar los problemas sociales y políticos?

Modas, falacias y confusión: el fracaso de un porcentaje tan alto de iniciativas no se debe a que los propios conceptos sean defectuosos. A menudo han sido mal programados y llevados a la práctica de forma ineficaz, o se han probado demasiadas cosas una detrás de la otra. Hace poco escuché a un consultor internacional decir, con orgullo evidente: «Hemos reorganizado su trabajo. Por supuesto, todavía no sabemos si puede hacer funcionar los nuevos procesos o tendremos que despedirle y empezar de cero...». No es una persona que se limite a ganarse la vida, es rico y casi famoso. ¿Puede usted pensar que lo hará peor que alguien para quien el mundo real del trabajo parece que sea un absoluto desconocido?

La clave del éxito es que sea capaz de vender su conocimiento"⁵.

1.3. TIPOLOGÍA

La consultoría se puede clasificar según el alcance que le asigne el empresario de acuerdo al estadio en la evolución del problema:

TIPOS DE CONSULTORÍA

- 1) PREVENTIVA: En este caso el empresario considera que su empresa esta funcionando correctamente. Consultoría que se contrata para anticiparse a los problemas de su especialidad.
- 2) CORRECTIVA / CURATIVA: En este caso el empresario tiene conocimiento de una situación problemática.
- 3) DE MANTENIMIENTO: Una vez restablecido el normal funcionamiento, para procurar su continuidad.

1.4. FASES

Según Peter Block las cinco fases de la consulta consisten en:

"Fase 1. Acceso y contrato

...Comprende tanto concertar la primera reunión como explorar cuál es el problema,

⁴ Ribeiro Soriano, Domingo, Asesoramiento en Dirección de Empresas – La Consultorías, Editorial Díaz de Santos, 1998, (Cap. VIII)

⁵ Tom Lambert en "Manual de Consultoría", Gestión 2000, marzo de 2001, Barcelona, España. Páginas 17/19



saber si el consultor es la persona adecuada para trabajar en este asunto, cuáles son las expectativas del cliente, cuáles son las del consultor y cómo empezar...

Fase 2. Reunión de datos y evaluación

...Aquí para el consultor las preguntas son: ¿quién será el comprometido en la definición del problema?, ¿qué métodos serán usados?, ¿qué clase de datos debe reunirse? Y ¿cuánto tiempo llevará hacerlo?

Fase 3. Información y decisión de actuar

...Esta fase es, en verdad, lo que mucha gente denomina planificar: incluye establecer las metas finales del proyecto y seleccionar las mejores medidas de acción o intervenciones.

Fase 4. Puesta en práctica

Esta fase comprende la ejecución de lo programado en la etapa previa. En muchos casos, es posible que la puesta en práctica recaiga por entero en la línea de organización. Cuantos mayores sean los esfuerzos de cambio puede corresponder un compromiso más profundo para el consultor.

Fase 5. Ampliación, reciclaje o terminación

Esta fase comienza con una evaluación del acontecimiento principal. A continuación está la decisión sobre si extender el proceso a un sector más amplio de la empresa. Algunas veces el panorama claro del verdadero problema sólo surge después de que se concreta la puesta en práctica de alguna medida. En este caso el proceso se recicla y es necesario estudiar un nuevo contrato. Aunque la puesta en práctica haya sido un enorme éxito o un moderado fracaso es de esperar que no exista un ulterior compromiso en este proyecto..."⁶

Domingo Ribeiro Soriano citando a Transfield y Smith (1979), establece que "en cualquier proceso de consultoría existen varias fases

- 1.-inicio - establecer contacto con el cliente
- 2.-realización del trabajo - diagnostico, dirección y planificación de la acción, su ejecución
- 3.salida - evaluación de la intervención"⁷

También citando a Lippitt y Lippitt (1986) y Kubr (1994) Soriano nos dice que las Fases en la relación cliente consultoría, son:

" 1.- formulación del contrato y definir la relación de ayuda

--- Durante esta etapa el consultor debería tener una idea del aspecto temático para el que fue contratado.

Al final de la etapa cliente y consultor deben estar mutuamente de acuerdo sobre el problema que ambos están comprometidos a resolver.

Lippitt y Lippitt 1986 creen que aunque el consultor interno este mas familiarizado con las necesidades y los recursos de la organización, es el experto externo quien resulta ser mas capaz de ayudar a una empresa para que obtenga los objetivos propuestos (debido a su profesionalidad en conocimientos, experiencias en empresas similares e

⁶ Op. Cit (3)

⁷ Op. Cit (4)



independencia en sus opiniones

2.-identificación de los problemas mediante el diagnostico.

--- aquí es necesario que el consultor se involucre en una diagnosis profunda para preparar un plan y delimite las acciones necesaria pasa su reejecución

3.-delimitación de los objetivos, la dirección y la planificación

---consultor y cliente deben tener idea clara del futuro que es factible analizan alternativas y consecuencias.

4.-acción y su ejecución

---se debe tener cuidado que el proceso de cambio continúe después de la salida del consultor. El éxito del proceso de la consultoria esta relacionado con la determinación bien lograda (apoyo, control y seguimiento)

5.-conclusión del contrato"⁸.

1.5. FUNCIONES DEL CONSULTOR

Domingo Ribeiro Soriano citando a Kubr 1994-Schein 1988-Turner 1983

"1.- Proporcionar información y analizarla

2.-Diagnosticar- definir la problemática del cliente y asumir la responsabilidad por las decisiones

3.-Resolver todos sus problemas y recomendar.-colaborar con la puesta en practica de las soluciones determinadas.

4.-Contribuir a formar una cooperación y un compromiso entre el personal de la empresa.

5.-Facilitar el aprendizaje del cliente y sus empleados como educador.

6.-Mejorar continuamente la eficiencia de la organización recompensando acción y desactivando la no correcta

7.-Escuchar, brindar apoyo y consejo al cliente en los momentos difíciles, defendiéndolo en todos momento"⁹.

Según los especialistas en gestión de empresas en crisis Rodríguez Garay, Rubén y Trentini, Carlos L. (1994), sostienen:

"El rol y funciones de la consultoría de PyMEs en situación de crisis es enormemente diversificado.

Los conocimientos a aplicar, las responsabilidades a asumir, la metodología de trabajo y el mix de técnicas a desarrollar variará según la gravedad de la situación y de la etapa del proceso de crisis que la empresa esté transitando.

Naturalmente la situación de la empresa estará afectada también por aspectos culturales (creencias, valores, actitudes y estilo de dirección), posición del sector en la economía, de la empresa en el sector y recursos disponibles.

Es lógico entonces la presencia de un generalista o de una consultora que pueda reunir

⁸ Ibidem.

⁹ Ibidem.



los conocimientos especializados necesarios proveyendo economías de escala al conjunto de los clientes asistidos.

Esta variedad hace imposible considerar todas las situaciones y contingencias que podrían presentarse.”¹⁰

1.6. RAZONES POR LAS QUE SE SOLICITA UN CONSULTOR

La Oficina internacional del Trabajo (1980), sostiene:

“Para que aporten conocimientos y capacidades especiales...

Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria...

Para que den un punto de vista imparcial...

Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas...”¹¹

Para Domingo Ribeiro Soriano, las razones por las que se solicita un consultor son:

-que intervenga para ayudar a la empresa-cliente a conducir el cambio (como agente de cambio)

-para recibir la opinión independiente de la estrategia corporativa de la empresa

-para una opción de un especialista externo

-para obtener confirmación de la actividad que esta realizando la empresa

-para un consejo de un especialista externo

-por razones político diplomático en la empresa.

Citando el pensamiento de Kubr 1994-Schein 1988-Turner 1983

1.- Proporcionar información y analizarla

2.-Diagnosticar- definir la problemática del cliente y asumir la responsabilidad por las decisiones

3.-Resolver todos sus problemas y recomendar.-colaborar con la puesta en practica de las soluciones determinadas.

4.-contribuir a formar una cooperación y un compromiso entre el personal de la empresa.

5.-facilitar el aprendizaje del cliente y sus empleados como educador.

6. mejorar continuamente la eficiencia de la organización recompensando acción y desactivando la no correcta

7.-Escuchar, brindar apoyo y consejo al cliente en los momentos difíciles, defendiéndolo

¹⁰ Rodríguez Garay, Rubén y Trentini, Carlos L., en su publicación “Reconversión de Pymes en situación de crisis, Area Administración, Tema Redimensionamiento de las estructuras en empresas y otros entes, trabaja presentado en el Congreso Profesional de Graduados en Ciencias Económicas, 1994 (pág. 5)

¹¹ La Oficina internacional del Trabajo – Ginebra, en el libro: La consultoría empresas. Guía para la profesión. Primera edición. 1980 (pág 9)



en todo momento”¹²

1.7. ESPECIALISTA O GENERALISTA

La Oficina internacional del Trabajo (1980), considera:

“La especialización por funciones de dirección es una característica antigua de la consultoría. La mayoría de las empresas de consultoría establecidas empezaron con una especialización funcional (producción, finanzas y contabilidad, gestión del personal, etc.). Esta especialización tradicional ha substituido hasta hoy y en algunos casos se ha desarrollado, como ocurre con los servicios de consultoría que ofrecen métodos y técnicas especiales de evaluación de tareas, investigación operacional, medición de productividad o estudios de mercado.

Cuando empezaron a aumentar las solicitudes de asesoramiento en dirección general, esta cuestión también se convirtió en una función especial de consultoría destinada particularmente a coordinar e integrar los servicios prestados en los demás sectores funcionales.

La especialización de los servicios por sectores también ha adquirido importancia en los últimos años. La consultoría en la dirección sectorial tiende a concentrarse en esferas de la dirección en que predominan las diferencias sectoriales y en que los vínculos de la dirección con la tecnología son más evidentes, principalmente en la gestión de la producción y de las operaciones. En esferas como el personal, la administración general o la contabilidad de gestión, las diferencias sectoriales no son tan importante.”¹³

“Esta especialización de los servicios requiere la pertinente especialización profesional del consultor, pero las organizaciones de consultoría no tienen que seguir necesariamente el mismo modelo. Para garantizar su nivel requerido de competencia, los consultores que trabajan individualmente deben especializarse en un campo restringido, funcional o sectorial a la vez. En cambio, las organizaciones de consultoría pueden ofrecer una amplia gama de servicios especializados sin sacrificar la muy ventajosa especialización de su personal profesional.”¹⁴

Domingo Ribeiro Soriano considera:

“- En la actualidad el cliente busca un diagnóstico y un tratamiento total a su empresa. (La tradicional actividad de realización de proyectos aislados está cediendo ante la demanda de servicios completos)

- La divergencia entre especialización e integración de los servicios no está resuelta

- La integración de buenos especialistas debería ser el fin a alcanzar”¹⁵.

Para Tom Lambert (2001), la consultoría se plantea de la siguiente manera:

“Es esencial que se posicione usted claramente a fin de evitar confundir a su clientela potencial. Existe una sana y a menudo bien fundada desconfianza hacia las personas que dicen tener muchas aptitudes, así que hay que decidirse. ¿Se ofrecerá usted como un especialista o como un generalista?

¹² Op. Cit (4)

¹³ La Oficina internacional del Trabajo – Ginebra. La consultoría en empresas. Guía para la profesión. Primera edición. 1980, (pág 265).

¹⁴ Ibidem, página 266.

¹⁵ Op. Cit (4)



Como especialista puede elegir dedicarse a una sola disciplina o industria. Hay muchos que han conseguido carreras de éxito orientando su marketing hacia un solo sector comercial. Una parte de mi vida profesional, mayor de la que yo quisiera, ha estado dedicada a la industria de la automoción. Es donde se me conoce y donde acostumbraba a ser especialmente fácil conseguir encargos.

Sin embargo, si se vincula usted a una industria, puede ser particularmente vulnerable a las depresiones del sector.

Pero esto no es inevitable. Un marketing experto y una capacidad para identificar y responder a las necesidades emergentes de una industria, incluso de una en declive, pueden dar unos resultados fantásticos. Un consultor que conozco se ha especializado durante toda su vida profesional en una industria que muchos han descartado porque dicen que se encuentra en un declive terminal. Con muy poca competencia en un negocio que otros consideran muy escaso, le ha ido muy bien. Ahora se la reconoce como el gurú de la industria y atrae buenos negocios de las pocas empresas, aunque están creciendo rápidamente, que dominan el sector.

Puede decidir hacer su marketing personal como especialista en una sola disciplina. Podría, por ejemplo, venderse como experto en administrar y analizar los resultados de un solo test psicométrico. Muchos lo hacen, y descubren la facilidad de marketing que produce el tener un producto que puede promocionarse y venderse como un solo paquete. También lleva consigo la desventaja potencial de que si el mercado se vuelve en contra su producto se queda sin, literalmente, nada de valor que ofrecer. Sin embargo, si es flexible en su planificación y adaptable en su enfoque, puede superar la dificultad y prolongar la vida de su producto buscándole constantemente nuevas aplicaciones.

Un problema mayor y más grave de una especialización estrecha queda reflejado por el dicho de Abraham Maslow: « Si la única herramienta que se tiene es un martillo, uno tiene tendencia a tratarlo todo como si fuera un clavo. Hacer encajar a La fuerza los problemas del cliente en lo que sea que está usted ofreciendo, es un ejemplo del «aceite de serpiente» que ha perjudicado a la profesión de consultor y a los clientes a los que sirve. Sin embargo, si contempla de forma crítica a los que de verdad ganan lo máximo -Tom Peters, Ken Blanchard, Stephen Covey, Anthony Robbins y demás- es difícil resistirse a llegar a la conclusión de que tienen un solo producto, aplicado de manera flexible y promocionado de forma inteligente.

Puede que usted decida que es un generalista. Eso significa que tiene una gama de habilidades que son infinitamente transferibles a través de los límites de las industrias y las situaciones. Está bien, pero piense en ello por un momento. Recuerde que los clientes son gente sencilla. Crean que un individuo sólo tiene tiempo suficiente para ser un verdadero experto en un campo limitado. ¿Qué credibilidad tendremos usted o yo si entramos en el mercado diciendo: «Puedo hacer cualquier cosa: contráteme»?

La confianza es débil, aunque uno sea el hombre (o mujer) más plausible del renacimiento. Los fabricantes de cachivaches creen realmente que hay diferencias clave entre cachivaches verdes y cachivaches amarillos que sólo un experto en cachivaches teñidos de verde o amarillo en bruto puede comprender. Casi con toda seguridad están equivocados, pero contratan.

Si decide que de verdad es un generalista, puede verse obligado a ocultar muchas de sus capacidades bajo enormes matorrales y presentarse a cada cliente como un verdadero especialista en el área de mayor necesidad inmediata, presentando sus otras capacidades medida que lo requieran las situaciones que vayan



apareciendo. En pocas palabras cuando se Trate de marketing, promoció_nese_corno un especialista v busque un nicho de mercado. Si lo desea, puede tener cien especialidades_y nichos, sólo ha de_ofrecerlos por separado y cor toda su sensibilidad a cada posible cliente.

En general, un especialista tiene tendencia a ser capaz de cobrar unos honorarios algo más altos; y si está absolutamente decidido a hacerse famoso, y confío en que lo esté, se volverá famoso más fácilmente si martillea de forma continuada en, o casi, un solo terreno.”¹⁶

1.8. CAPACIDADES O HABILIDADES

Según la Oficina internacional del Trabajo – Ginebra. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Primera edición. 1980:

... “la consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas, y adquirido las capacidades necesarias para identificar los problemas, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas que realizan nuevas tareas. Además, los consultores profesionales se mantienen continuamente al tanto de los progresos en métodos y técnicas, incluso los que se realizan en universidades e instituciones de investigación; enseñan estos progresos a sus clientes; y contribuyen a su aplicación. Funcionan pues, como vínculo entre la teoría y la práctica”¹⁷

Para Peter Block (1999), realiza un listado de “habilidades del consultor” aplicadas a cada fase de la consulta realizada por el cliente, que a su criterio se agrupan en “acontecimientos preliminares (contactos iniciales)” y “el acontecimiento principal”¹⁸:
Acontecimientos preliminares:

Contrato

Deseo de negociar

Salir adelante con motivaciones mixtas

Tratar los asuntos sobre riesgos y la pérdida de control

Realizar contrato triangular y rectangular¹⁹

Diagnóstico

Allanar capas de análisis

¹⁶ Para Tom Lambert “Manual de Consultoría”, Gestión 2000, marzo de 2001, Barcelona, España. Página 31/32,

¹⁷ Según la Oficina internacional del Trabajo – Ginebra. La consultoría de empresas. Guía para la profesión. Primera edición. 1980 (pág 8)

¹⁸ Peter Block en Consultoría sin fisuras. Editorial Granica. 1999, pág 27.

¹⁹ Ibidem, páginas 175 y 176



Tratar el clima político

Resistir el impulso por datos completos

Considerar la entrevista como una intervención

Informe final

Concentrar datos

Identificar y trabajar con diferentes formas de resistencia

Presentar datos personales y de organización

Decisión

Dirigir reuniones de grupo

Enfocar las opciones del momento

No tomarlo personalmente²⁰

Estas fases cumplidas con éxito llevarán al acontecimiento principal que consiste en hacer algo que cause suficiente efecto, ocurriendo un sensible cambio o aprendizaje.

1.9. RASGOS DE LA PERSONALIDAD Y EL ÉXITO

De acuerdo a Tom Lambert (2001) "los rasgos de la personalidad y el éxito del consultor son tratados de la siguiente manera:

Si tiene la intención de ser un consultor de éxito, debe decidirse a ser directivo, dogmático y controlador. Tratará con clientes que sólo tienen una justificación para contratarle. Hay una antigua máxima de empresas que dice que «el poder fluye hacia aquel que sabe» y como consultor eso es lo que usted es. En una fase muy temprana ha de tener en cuenta si se encontrará cómodo; y en qué medida, a la hora de ejercer su poder.

Desde la primera reunión, y no debe sorprendernos, el cliente busca señales de su credibilidad. La confianza para contratarle vendrá determinada, en gran manera, no por su pericia o experiencia -el cliente es probable que no tenga una base sólida para juzgar eso-, sino por su porte y comportamiento. ¿Está dispuesto y preparado para parecer, pensar y comportarse todo el tiempo como un profesional de éxito? Si no es así, esta profesión no es para usted.

Ciertos estudios realizados en los EE.UU. y el Reino Unido, que identifican los perfiles de personalidad que son indicativos del éxito en las carreras de consultoría, han mostrado unos resultados notablemente similares. Los mismos son los siguientes:

- Rasgos esenciales
- *Vocación*
- *Crecimiento*
- *Asociación*
- *Enfoque*
- *Poder*
- Rasgos subordinados



- *Entusiasmo* .
- *Organización*
- *Logro/Consecución*
- *Aguante*
- *Análisis*
- *Creatividad*
- *Profesionalidad*²¹

Domingo Ribeiro Soriano trata el tema de la siguiente manera:

“Cualidades del consultor:

- 1.- capacidad intelectual
- 2.-capacidad para entender y trabajar con otras personas
- 3.-capacidad para comunicar, persuadir y motivar.
- 4.-Madurez intelectual y emotiva (autocontrol)
- 5.-Emergía personal e iniciativa
- 6.-Ética es integridad
- 7.-Salud física y mental

Decálogo:

- 1.-profesionales de diferentes disciplinas habilitados a trabajar en régimen de task force
- 2.-disponer de medios para el desarrollo de su actividad.
- 3.-conjugar factores materiales y humanos con visión y sentido empresarial
- 4.-elasticidad, capacidad de asimilar modificaciones en la programación de trabajos
- 5.-solvencia profesional y financiera
- 6.-experiencia en empresas de todo tipo
- 7.-independencia.
- 8.-Confidencialidad
- 9.-alto grado de formación
- 10.- puesta a disposición del cliente”²²

1.10. ACTITUD (involucramiento)

Peter Block trata el tema de la actitud del consultor (1999) de la siguiente manera:

“Los consultores trabajan con los managers de líneas de tres maneras: en el papel de *expertos, de mano derecha o de colaborador*. La elección depende de las diferencias

²¹ Tom Lambert “Manual de Consultoría”, Gestión 2000, marzo de 2001, Barcelona, España. Página 33/37

²² Op. Cit (4)



individuales en el estilo de management, la índole de la tarea y las propias preferencias personales del consultor”²³

El papel del experto

“He aquí lo que sucede en este tipo de relación:

El manager ha optado por desempeñar un papel inactivo...

Sobre la base de sus experiencias, el consultor toma las decisiones de cómo proceder...

El control técnico recae en el consultor...

No se requiere colaboración...

La comunicación mutua es limitada...

El papel del manager es juzgar y evaluar después de los hechos...”

El papel de mano derecha

“El manager conserva por completo el control. Se espera que el consultor aplique sus conocimientos especializados para cumplir con los planes de acción hacia el logro de las metas definidas por el manager.

El consultor asume un papel pasivo...

El manager decide cómo proceder...

El control recae sobre el manager...”²⁴

El papel de colaborador

“El consultor que asume el papel de colaborador entra en la relación con la idea de que los asuntos de management pueden ser tratados con eficacia sólo uniendo su conocimiento especializado al conocimiento que el manager posee de la organización.

Cuando los consultores trabajan cumpliendo un papel de colaborador no solucionan los problemas de los managers. Aplican sus aptitudes especiales para ayudar a que ellos los resuelvan”²⁵

Continuando con la actitud del consultor, es interesante el análisis que hace Tom Lambert (2001):

“¿Operativo o consultivo?

Cuando yo era joven y todo era fácil, sólo había una clase de consultor. Un consultor era, como lo describe Bob Townsend, uno que te pide prestado tu reloj, te dice la hora que es y luego se guarda tu reloj junto con los honorarios. Puede que sea mi edad, pero sigo pensando que eran buenos tiempos cuando los consultores aconsejaban y otros hacían el trabajo.

Hoy en día, el 90 por ciento de los consultores son operativos. No sólo recomiendan, sino que se arremangan y desempeñan un papel principal en la puesta en práctica. Sin la capacidad de los consultores para conseguir que se hagan las cosas, muchos planes

Peter Block trata el tema de la actitud del consultor en Consultoría sin fisuras. Editorial Granica. 1999 (pag 43)

²⁴ Ibidem, (Pág. 45-46)

²⁵ Op. Cit (4)



altamente deseables se apollarían por falta de recursos o la capacidad y habilidad de llevarlos a la práctica.

Si piensa usted que los consultores asesoran y otros «hacen», debe comprometerse. Usted ha de comprometerse a llegar a lo más alto de su profesión. Sólo en las alturas más vertiginosas puede confiar en que evitará la necesidad de verse involucrado. Tome *esta* en serio. Los que se encuentran en lo más alto de la profesión ganan unos honorarios diarios que les compensan de las menores oportunidades de trabajo. Si elige usted limitar su mercado a aquellos que pueden llevar a la práctica sus ideas sin más ayuda de su parte, lo está reduciendo a un mercado realmente muy pequeño, así que asegúrese de que es rentable.

Aquellos a los que les guste la idea de seguir el trabajo hasta su terminación, tienen dos ventajas. El tiempo para el encargo es obviamente más largo y el potencial de ingresos es mayor a largo plazo y, con la falta de especialización de la industria y del comercio que ha tenido lugar desde los años ochenta, las oportunidades de trabajo son mayores.²⁶

1.11. ENTREVISTA CON EL PROF. CARLOS ALTSCHUL:

Ideas centrales que se desprendieron de la reunión:

- En las Pymes el consultor formal es el contador
- El consultor debe presentarse como gente que sabe resolver problemas
- Al cliente no le interesan los atributos del consultor (antigüedad, título,)
- Al cliente lo único que le interesa es el beneficio
- Muchas pymes no saben que necesitan ni que quieren
- El Consultor no debe pensar solamente en el empresario, es necesario que piense además en la cultura organizacional y su contexto.
- En el momento en que los consultores participan establecen reglas que son beneficiosas para el crecimiento de la sociedad.
- En general quien tiene una empresa es la persona a la que le gusta hacer, mientras que el profesional es el que se preocupa por el saber, el problema es cómo se acercan los dos ámbitos.
- El espacio de reflexión siempre lo ocupa alguien: los empresarios pensaban solos, luego para las COMPLICACIONES se consulta a los técnicos y para las COMPLEJIDADES a los psicólogos, juristas, sociólogos
- El consultor debe ver al CLIENTE como el PROYECTO, en realidad el CLIENTE es el que paga
- No se debe empezar hablando de dinero, sino de lo que es valioso para el cliente y el beneficio que como consultor puedo aportarle como consecuencia surgirá el tema de los honorarios
- Algunas personas prefieren actuar como consultores generalistas. El especialista no desaparece

²⁶ Tom Lambert "Manual de Consultoría", Gestión 2000, marzo de 2001, Barcelona, España. (Página 33)



2. PROPUESTA DE ATRIBUTOS DE UN CONSULTOR EFICIENTE

A continuación se listan en forma alfabética los atributos que se consideran que debe reunir un consultor para desempeñarse con efectividad en una PYME, y que se pusieron a consideración de los consultores asistentes a las XIX Jornadas Nacionales de Administración, Villa Gesell, 2004.

Los atributos seleccionados por el presente grupo de investigación, antes del relevamiento son los siguientes:

ATRIBUTOS DE UN CONSULTOR

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

En el anexo I, se presenta el cuestionario utilizado en la encuesta realizada a los consultores en XIX Jornadas de Administración de Villa Gesell, en el anexo II, se presenta el póster diseñado especialmente para la Jornada mencionada.

A continuación se presentan los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas.

3. TRABAJO DE CAMPO

3.1. ENCUESTAS

Se hicieron encuestas a consultores en las XIX Jornadas de Administración en Villa Gesell (5 al 7 de Noviembre de 2004).

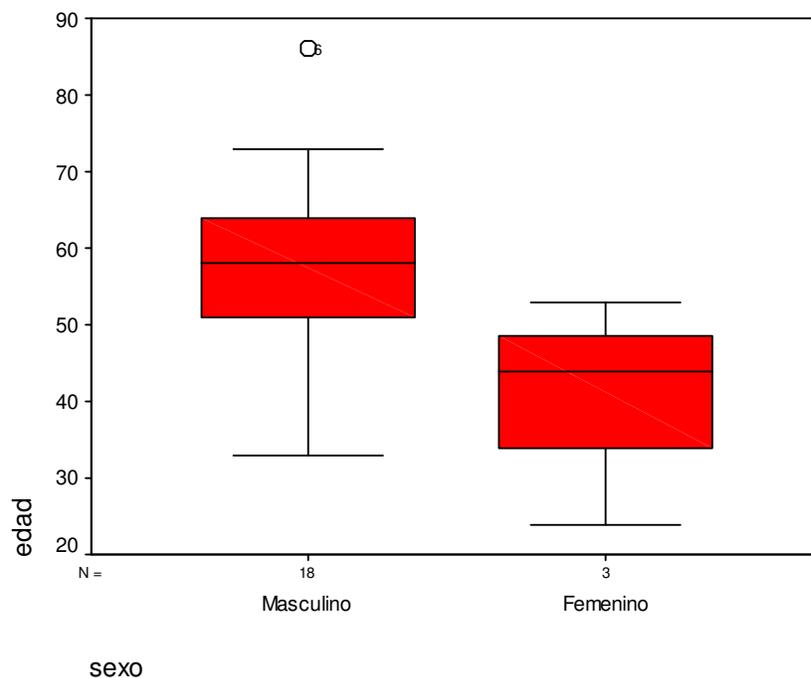


Respondieron 20 consultores de diferentes ciudades del país y uno del exterior. El 85,7% de quienes respondieron eran del sexo masculino y 14,3% del sexo femenino.

Las edades de los entrevistados oscilan entre 24 y 86 años, siendo el promedio de 55 años. Un 70% de los consultores entrevistados tiene entre 50 y 70 años.

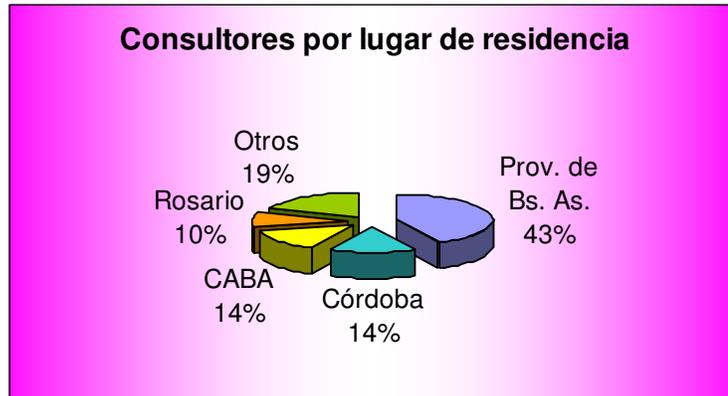
Si analizamos las edades de los consultores por sexo mediante box plots, vemos que el 50% de los consultores masculinos se concentra simétricamente, entre los 51 y los 64 años, con un valor extremo de 86 años que es un valor aislado. En cuanto al sexo femenino, el rango de variación está entre 24 y 53 años, siendo la distribución asimétrica, si bien el valor inferior de 24 años está dentro de 1,5 veces el rango intercuartílico.

Box plot edad de los entrevistados según sexo



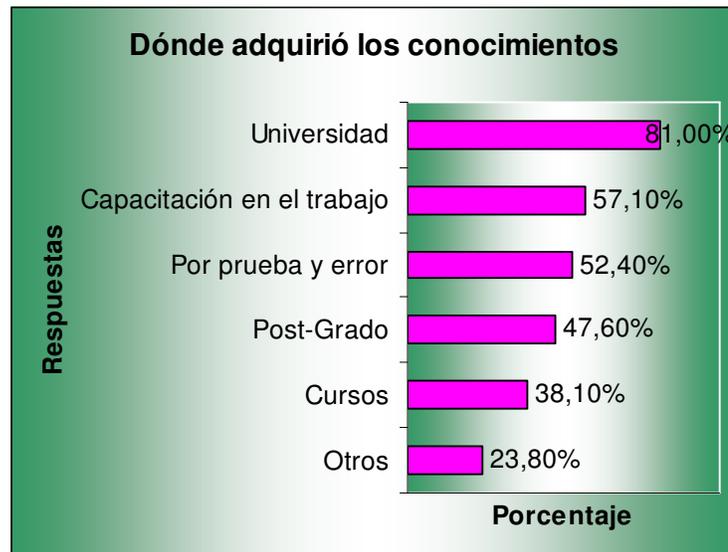
En cuanto a los estudios, predominan los Licenciados en Administración y los contadores, la mayoría con especializaciones, maestrías y doctorados.

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 Rosario 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 multidisciplinares y la práctica.

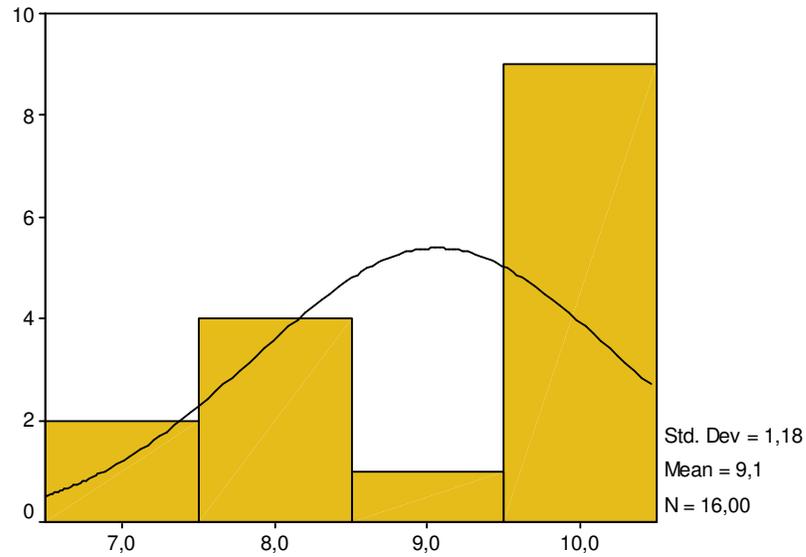


Hay quien aclara que trabaja más como consultor de consultores, quien aclara que ha actuado en empresas y organismos internacionales e intergubernamentales.

En cuanto a los atributos, se adjuntan los histogramas de frecuencias del puntaje asignado a cada uno, ordenados por promedio de mayor a menor:



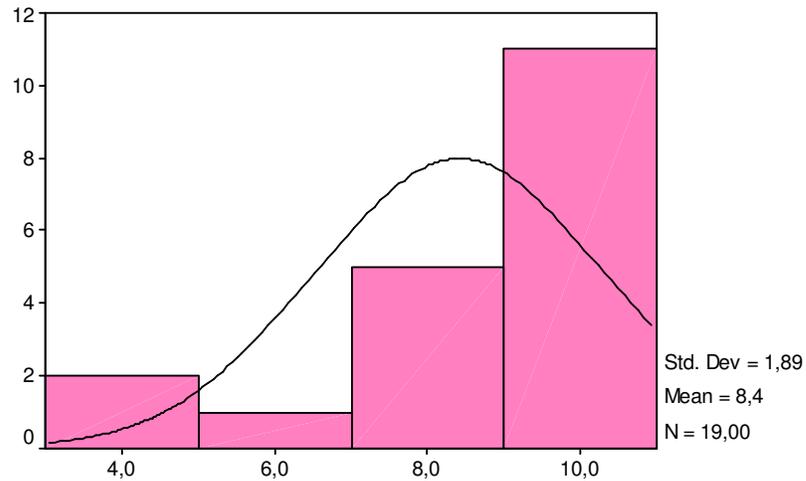
Reduce la brecha entre las ideas y la acción



preg715

Fue elegido entre los 10 más importantes por 16 consultores, con un promedio de 9,1

Orienta a su cliente en la búsqueda de un consultor adecuado

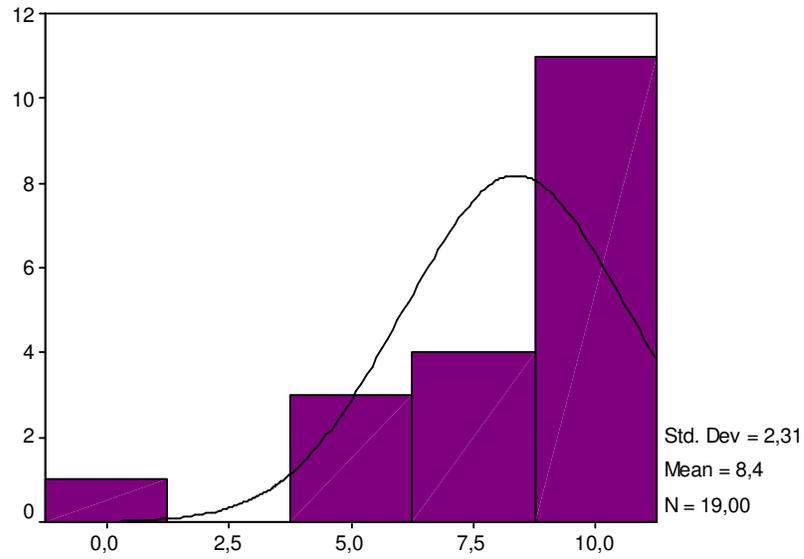


preg79

Fue elegido entre los 10 más importantes por 19 consultores, con un promedio de 8,4.



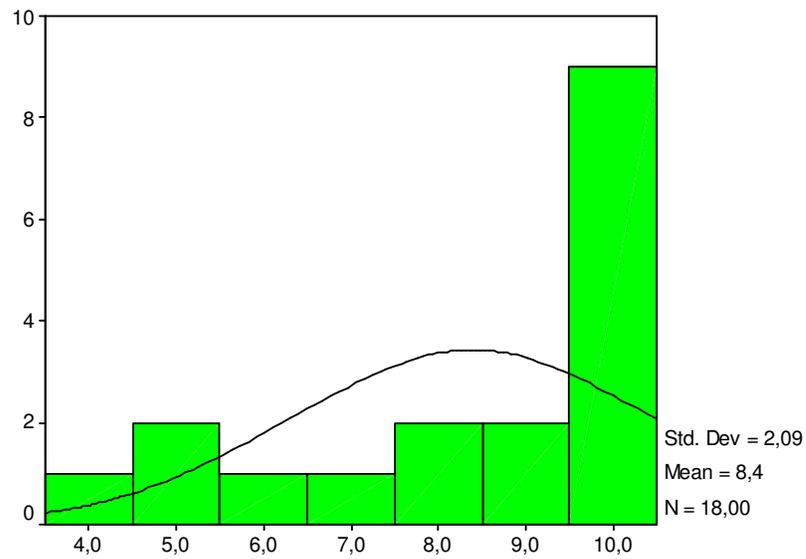
Atiende a la cultura organizacional vigente



preg713

Fue elegido entre los 10 más importantes por 19 consultores, con un promedio de 8,4.

Se involucra estrechamente....

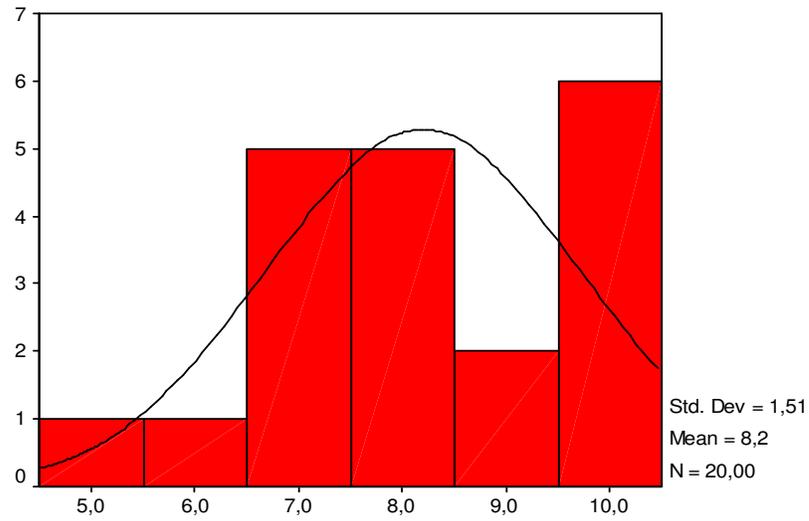


preg75

Fue elegido entre los 10 más importantes por 18 consultores, con un promedio de 8,4.



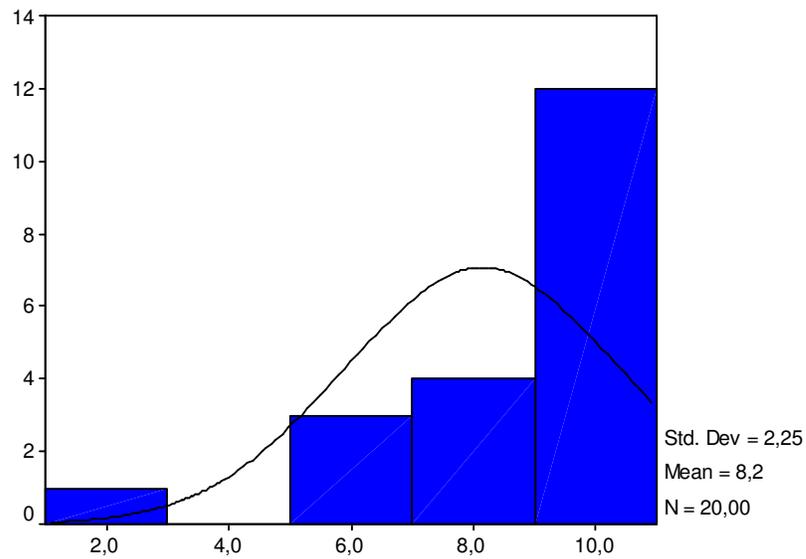
Conoce las propias limitaciones cognitivas...



preg71

Fue elegido entre los 10 más importantes por 20 consultores, con un promedio de 8,2.

Es un jugador en equipo

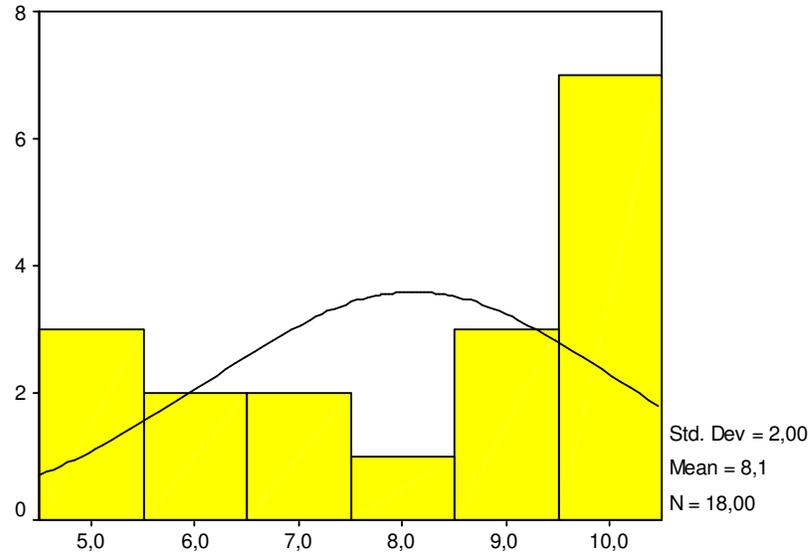


preg78

Fue elegido entre los 10 más importantes por 20 consultores, con un promedio de 8,2.



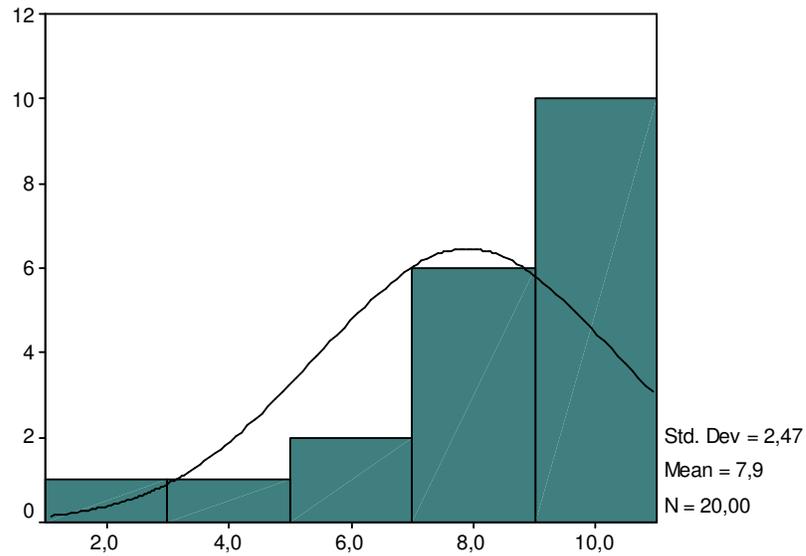
Propugna la asesoría preventiva y/o de mantenimiento



preg73

Fue elegido entre los 10 más importantes por 18 consultores, con un puntaje promedio de 8,1.

Desarrolla los potenciales (coaching)

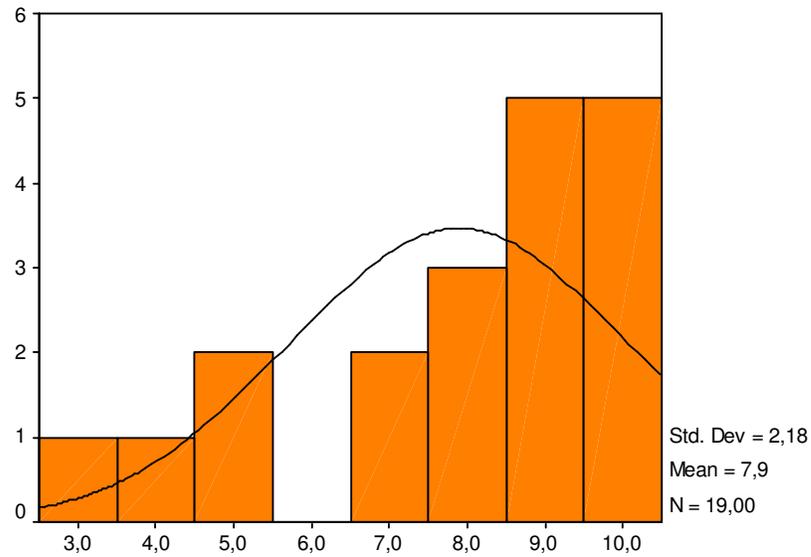


preg711

Fue elegido entre los 10 más importantes por 20 consultores, con un puntaje promedio de 7,9.



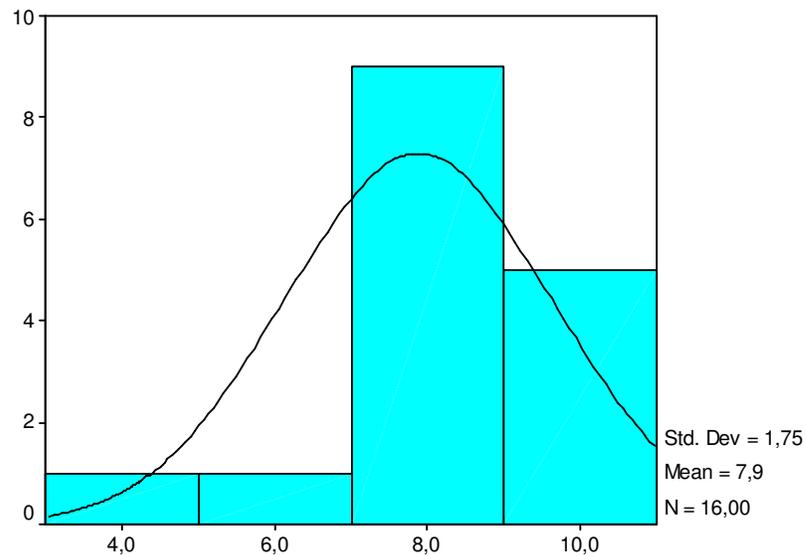
Se maneja interactuando....



preg712

Fue elegido entre los 10 más importantes por 19 consultores, con un puntaje promedio de 7,9.

Está disponible en las emergencias

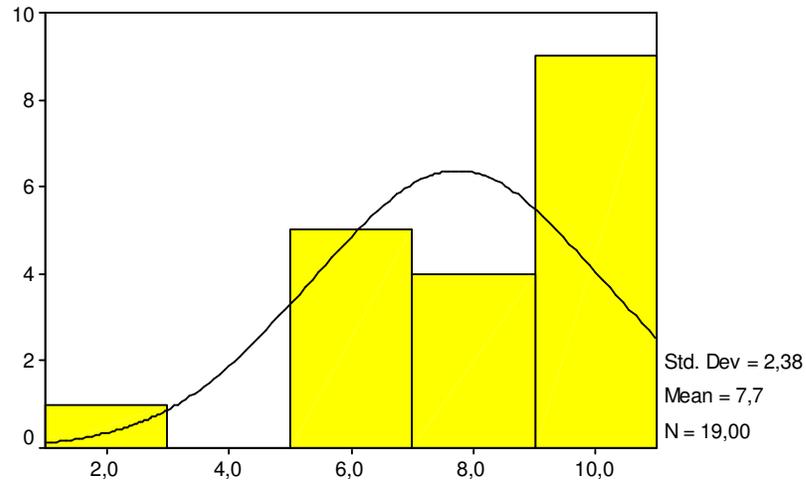


preg77

Fue elegido entre los 10 más importantes por 16 consultores, con un puntaje promedio de 7,9.



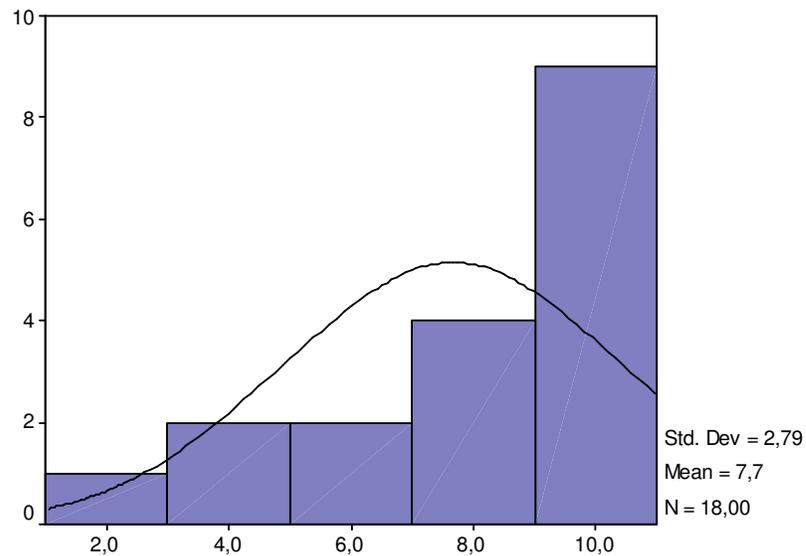
Reconoce las características específicas del asesoramiento a Pymes en crisis



preg74

Fue elegido entre los 10 más importantes por 19 consultores, con un puntaje promedio de 7,7.

Capacita si la situación lo requiere

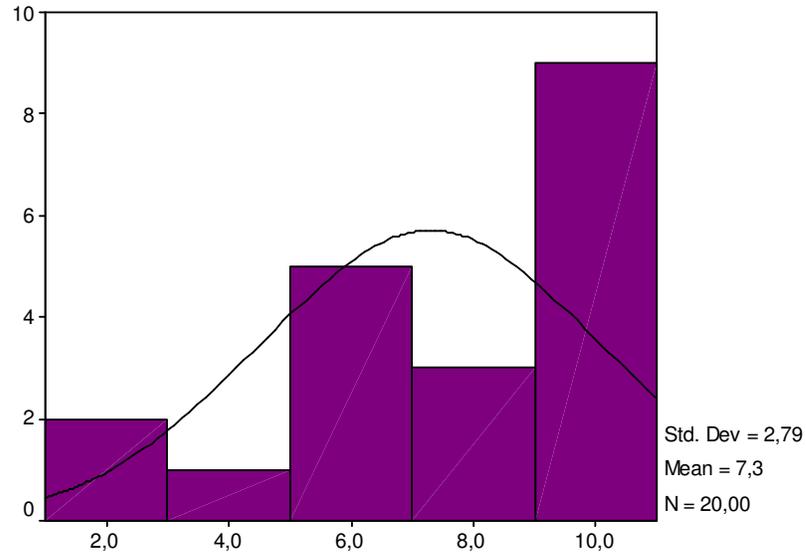


preg710

Fue elegido entre los 10 más importantes por 18 consultores, con un puntaje promedio de 7,7.



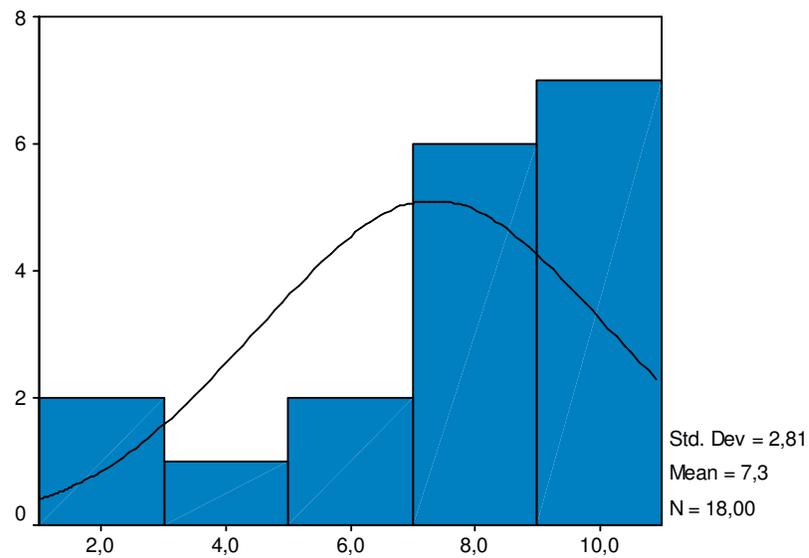
Promueve el cambio



preg714

Fue elegido entre los 10 más importantes por 20 consultores, con un puntaje promedio de 7,3.

Evita la confusión de roles con el decisor

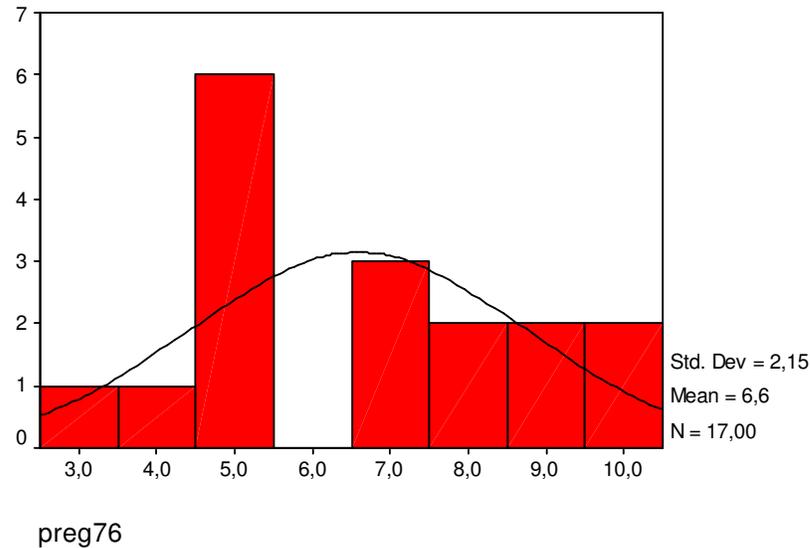


preg72

Fue elegido como uno de los 10 más importantes por 18 consultores, con un promedio de 7,3.



Brinda una amplia disponibilidad para las actividades programables



Fue elegido como uno de los 10 más importantes por 17 consultores, con un promedio de 6,6.

Entre otros atributos propuestos aisladamente figuran:

Alejar el miedo al cambio

Asume responsabilidad por el seguimiento de los resultados frente a las recomendaciones y/o propuestas implementadas.

Atiendo los niveles de conocimiento en conducción

Ayudar a definir objetivos cuando el cliente no los tiene claros

Brinda una visión contraintuitiva, diferente a la del dueño o director

Capacitación continua

Complementa sus capacidades con formación específica multidisciplinaria aplicada a la resolución del problema específico

Comunicación adecuada, sin ofender, para hacer ver las necesidades

Desarrollo de la venta, de la necesidad de la consulta

El listado es exhaustivo. Francamente creo que todos los ítems merecerían el máximo dado que todos son verdaderas condicionantes

Encara la sucesión, manejo en Pymes familiares

Entender la historia de la empresa

Generar confianza en las recomendaciones con hechos y no con palabras

Generar pensamiento positivo y motivación

Hacerse necesario constantemente

Innovación

Integra partes que no se manejan sistemáticamente

Involucrar a todos los miembros

Involucrar al empresario respecto de su responsabilidad social

Juicio crítico



- Manejo de las competencias conversacionales
- Manejo de las relaciones interpersonales
- No debe convertirse en directivo
- No perder el objetivo de rentabilidad en cada una de las recomendaciones
- Permite la integración ...
- Promover acciones de valorización del capital humano
- Promueve la innovación y creatividad
- Propugnar el desarrollo de programas de desarrollo
- Reconocimiento de lo diferente
- Sentido común
- Trato cordial con los tomadores de decisiones
- Vence la resistencia al cambio de los directivos clave

3.2. ENTREVISTAS MANTENIDAS CON DOS CONSULTORES DE RECONOCIDA TRAYECTORIA DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

3.2.1. Héctor Álvarez, Profesor titular de Política de Empresa, Universidad Nacional de Córdoba:

Cree que los profesionales siguen siendo muy teóricos y lo que se tiene que resolver frecuentemente no está escrito en ningún lado.

Entiende que la explicación de su éxito como asesor es el haber sido empresario, gerente y ocupado todos los puestos posibles en una empresa. Admitió que cuando se desempeñó como gerente general llamaba a otros asesores para que lo asistieran en su función. Uno de los problemas a resolver es de comunicación evitando los términos demasiado técnicos. El nudo central es como se puede apoyar al cliente para que haga mejores negocios. Y no sustituir, lo que es una de las tentaciones del consultor o del cliente, al que debe tomar las decisiones. Se debe ser en principio un generalista pero luego recurrirse al especialista formando un equipo. En el mundo la mayoría son las empresas Pymes pero las demandantes de asesoramiento son las otras. En muchas ocasiones se presenta una actitud de soberbia por parte del empresario exitoso lo que lo hace confiar más en su intuición que en la utilización de herramientas profesionales de gestión.

Debería haber un practicanato como en la medicina y en el caso de las pasantías evitar que se degenere en mano de obra barata.

El consultor debería haber sido administrador en primer lugar. En una Jornada en Resistencia hace poco tiempo una de mis críticas, en primer lugar, es que se enseña Administración pero no se forman administradores. En segundo lugar la administración no tiene que ver con el rol de otras profesiones de Cs.Ec distintas a la del Licenciado en Administración, es una disciplina hoy completamente especializada y debe evitarse formar licenciados en administración que confundan su rol con el de aquellos. La salida laboral debe ser la de formar administradores. Para eso deben ir a las empresas y debe haber profesores que los conduzcan pero debe haber una apertura de las empresas como así mismo del Estado. El consultor externo es una pequeña parte de las posibilidades laborales que tiene el egresado, formamos gente que vaya a administrar organizaciones. Entiendo que el consultor debiera ser en cualquier país y dimensión de consultora, un profesional que ya pasó por toda la experiencia de empresario, gerente, directivo, etc. y ese termina siendo un consultor. El énfasis debiera ser la incorporación en las empresas como administradores tanto en la dirección general como en las áreas especializadas y la consultoría sería un atributo de la vejez. Primero tener el bagaje de



la experiencia previa del ejercicio de la función gerencial. Para ser consultores principales.

3.2.2. Edgardo Verhaeghe, Profesor Adm. Comercialización; Univ. Nacional de Río IV:

Tiene una experiencia favorable en cuanto a los requerimientos de servicios especializados. Tiene dos indicadores- Uno de tipo académico al notar en la Universidad de Río IV un crecimiento sostenido en relación al número de ingresantes en las carreras de Administración. Lo mismo observa en un Instituto privado a nivel de Tecnicatura en Administración de Empresas (50% de la matrícula) lo que indica expectativas futuras de aplicación. Existen gran cantidad de cursos para empresarios, administradores y profesionales. En cuanto a su experiencia personal, en los últimos años, desde la industria textil, servicios de la educación, industria láctea, etc. fue convocado por el contador. También ha tenido el caso inverso en que requirió los servicios de un contador dado que la alternativa elegida fue el concurso de acreedores. El factor confianza tiene gran peso en la contratación. Cree es una mezcla de ser conocido en la zona y recomendado por contadores que hacen un pre-diagnóstico. Nota asimismo un mayor conocimiento del empresario en cuanto a la diferenciación de las problemáticas. Se destacó durante la entrevista su carácter de especialista puro en administración a diferencia de casos en que se comparte dicha especialidad con otras propias del contador.

4. 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.

Que la valoración efectuada permite ordenarlos de la siguiente forma:

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



5- ¿UD. se dedica a la consultoría profesionalmente?

- Si 1
- No 2 Pasar a pregunta 7.
- NS/NC 3

6- ¿Dónde adquirió esos conocimientos para ser consultor? RESPUESTA MÚLTIPLE

- Universidad 1
- Post- Grado 2
- Cursos 3
- Por prueba y error 4
- Capacitación en el trabajo 5
- Otros 6 **Especificar.....**

7- Se solicitan dos acciones:

a) Agregar otros atributos que se crean necesarios a partir del ítems 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.

ATRIBUTOS PROPUESTOS COMO CONCLUSIONES A SER SOMETIDOS A LA ENCUESTA EN VILLA GESELL.

Poner la calificación asignada al final del renglón

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. _____	



ANEXO II: POSTER

GESTION PYME. LAS PYME ROSARINAS FRENTE A LA TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA A TRAVES DE LA CONSULTORIA EN ADMINISTRACIÓN

Director: Juan Carlos Viegas

Co-directores: Sergio Albano - Carlos Luis Trentini

Integrantes: Ángel Alberto Pérez Cortés - María Mónica Spotomo - Stella Maris Suárez.



ATRIBUTOS de un CONSULTOR

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

XIX JORNADAS NACIONALES DE ADMINISTRACIÓN - CGCE

Villa Gesell 5 al 7 de noviembre de 2004.



Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IATA) Directores Lic. José Serlin
Escuela de Administración Master Carlos Luis Trentini
Secretaría de Ciencia y Tecnología Cont. José Luis Pellegrini
Facultad de Ciencias Económicas y Estadística Decana Cont. Alicia Inés Castagna
UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO