

10 00861

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

1
Ref.

PROCESO Y EFICACIA DEL SERVICIO DE CONSULTORIA EN
ADMINISTRACION: ANALISIS CONCEPTUAL EXPLORATORIO

EJEMPLAR UNICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
Ing. Fco. Enrique GARCIA-LABASTIDA
México, D.F.





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

Capítulo 1

Introducción	1
1.1 Definición del sujeto de interés	1
1.2 Estado actual del problema	3
1.3 Significado del problema	4
1.4 Objetivos de la investigación	5
1.5 Enfoque metodológico	6
1.6 Limitaciones de la investigación	8
1.7 Definiciones	10
1.8 Organización del estudio	11

PRIMERA PARTE: ANALISIS DE LA LITERATURA

Capítulo 2

La ayuda externa de la empresa	17
2.1 Uso de la consultoría	20
2.2 El cliente: La PME	24
2.3 Necesidades básicas de la PME	29

Capítulo 3

Principales contribuciones empíricas	36
3.1 Contribución de Asman	36
3.2 Contribución de Davey	40
3.3 Contribución de Seney	44
3.4 Contribución de Tilles	45

Capítulo 4

El proceso de la consultoría	48
4.1 Relación cliente-consultor	52
4.2 La Organización cliente	60
4.3 Decisión de la contratación	62
4.4 Búsqueda del consultor	63
4.5 Contratación del consultor	66
4.6 Introducción a la Organización	67

4.7	Diagnóstico del problema	68
4.8	Evaluación de alternativas	74
4.9	Selección de la solución	76
4.10	Implementación de la solución	77
4.11	Evaluación del servicio	78
4.12	Determinación de la relación	80
4.13	Retroalimentación	82
4.14	Resumen de la primera parte	82

SEGUNDA PARTE: METODOLOGIA

Capítulo 5

Operacionalización	85
5.1 Hipótesis general	86
5.2 Evaluación de la eficacia	87
5.3 Instrumentos de recolección de datos	93
5.4 Operacionalización de variables	96

Capítulo 6

Implementación	103
6.1 La muestra	103
6.2 Prueba de cuestionarios	117
6.3 Recolección de datos	118

Capítulo 7

Análisis de los datos	120
7.1 Análisis preliminares	121
7.2 Análisis bivariados	126
7.3 Análisis parciales	130

TERCERA PARTE: RESULTADOS

Capítulo 8

Relación entre las variables	132
8.1 La comunicación	132
8.2 Relaciones personales	138
8.3 Autenticidad de la relación	140
8.4 Aceptación del consultor	142
8.5 Concordancia en el diagnóstico	142
8.6 Comprensión de nuevos aspectos	146
8.7 Habilidad técnica	148
8.8 Tiempo invertido	150
8.9 Compromiso psicológico	152
8.10 Responsabilidad compartida	154
8.11 Factores personales y organizacionales	156

Capítulo 9

Síntesis	163
9.1 Resumen	163
9.2 Conclusiones	165
9.3 Implicaciones	167
9.4 Límites	170
9.5 Vías de futura investigación	172
BIBLIOGRAFIA	174
ANEXOS	178

CAPITULO 1
I N T R O D U C C I O N

1.1 DEFINICION DEL SUJETO DE INTERES

El crecimiento en la complejidad de los problemas a los cuales hacen frente las empresas, la importancia de los capitales invertidos, las consecuencias sociales y políticas de las acciones a emprender, conducen a los dirigentes a actuar con un espíritu de prudencia en su administración. Es por ésto, que ante la imposibilidad de dominar todos los campos del conocimiento y como auxiliares en el proceso de la toma de decisiones, las empresas recurren con mayor frecuencia a la asistencia de expertos especializados en ciertas áreas para facilitarles su tarea. Consultores Técnicos, Jurídicos, Científicos, en Organización, etc., brindan su acervo de conocimientos a las Direcciones o Gerencias de las empresas.

El objeto de estudio del presente trabajo es, de entre las diversas especialidades de la consultoría, la Consultoría en Administración, misma que comienza a ser ejercida como profesión en los Estados Unidos en 1890 (DUSERRE-1978), donde se ha convertido en una industria de tres billones de dólares por año y agrupa alrededor de 2,800 Sociedades de Consultoría y 50,000 Consultantes (FUCHS - 1979).

En Europa, Michel Guy (1980), reporta que tres cuartas partes de las empresas (Alemanas, Inglesas y Francesas) de su muestra hacen uso de Consultores. En México, existe evidencia (Colegio de Contadores Públicos de México) de que las empresas cuentan en forma extensa con expertos en administración para su auxilio. Es por ésto, que la eficacia de los servicios de una industria de las proporciones antes mencionadas, amerita especial atención, porque "muchos usuarios se quejan en cuanto al beneficio que han recibido de los servicios de consultoría, e igualmente es común, escuchar a consultores quejarse de que sus recomendaciones jamás fueron llevadas a cabo a pesar de la aparente satisfacción inmediata de sus clientes", Montebello (1978, pg. 2).

Como Ejemplo: ocho por ciento de personas de la encuesta de Seney (1973, pg. 12) tuvieron en el pasado experiencias desfavorables con consultores. Más significativo es el 53% de la encuesta de Quittmeyer's (1971, pg. 9) que determina poca satisfacción de sus experiencias en consultoría. Por otro lado, Davey (1975 a, pg. 78), reporta -- que:

"...en todos los análisis de los datos, la contratación de consultores fué juzgada completamente eficaz en menos de un 40 por ciento, y las recomendaciones hechas por los consultores fueron completamente aceptadas por los diferentes niveles de administración en las organizaciones entrevistadas en menos de un 30%....."

La cita selectiva de estas estadísticas desfavorables ayu

da a enfocar la atención sobre una fase problemática en la industria de la consultoría, ya que por ningún concepto, deberá ser inferido que el grado de satisfacción de un contrato de consultoría sea del orden de un 50%, puesto que las enormes dimensiones de esta industria son en sí mismas un indicador de eficacia general, mayor que aquel reportado por las estadísticas mencionadas.

1.2. ESTADO ACTUAL DEL PROBLEMA

Reconociendo el problema de la aparente insatisfacción del cliente, esta investigación se dirige hacia el estudio en general de la eficacia del servicio de la consultoría en administración y en particular a las relaciones que existen entre el cliente-consultor, en las pequeñas y medianas empresas y las organizaciones que les auxilian como consultores en administración.

En un estricto sentido económico, no se cuenta actualmente con una medida adecuada para juzgar lo eficaz de un servicio de consultoría, por lo que un paso necesario para el desarrollo de indicadores de la eficacia, es la identificación de los más importantes aspectos del proceso de la Consultoría en Administración. En estas condiciones el problema básico al que se encuentra dirigida la investigación, se puede expresar formalmente de la siguiente manera: ¿Cuáles son los aspectos del proceso de la Con

sultoría en Administración que contribuyen a la percepción mutua del cliente y del consultor, de la eficacia del servicio?

1.3. SIGNIFICADO DEL PROBLEMA

Desde un punto de vista práctico, una cantidad sustancial de recursos monetarios y humanos son invertidos en la Consultoría en Administración, por lo que cualquier aportación en esta área que permita una utilización de recursos más eficaz, será una contribución positiva en sí misma. El estudio del problema se hace más significativo y urgente, si se considera que la pequeña y mediana empresa (PME), es parte medular del aparato productivo del país (P.A.I. 1980), ya que de 120,000 empresas registradas en el censo industrial sólo unas 300 podrán considerarse grandes, es decir, con capitales contables superiores a los 40 millones de pesos.

Por otro lado, con datos del mismo censo, alrededor de un 80% de la mano de obra industrial estaba ocupada por empresas medianas y pequeñas.

A nivel mundial, la P.M.E. constituye el sector de la economía con mayor potencialidad de crecimiento en los países en desarrollo, y aún en los ya industrializados.

Es por eso, que dada la importancia de la contribución de las P.M.E. en la economía, es crucial que las inversiones

en los servicios de Consultoría en Administración rindan el máximo beneficio a sus propietarios, sobre todo en estos tipos de empresas donde los recursos financieros son con frecuencia escasos y se enfrentan a una elevada tasa de quiebra, ya que más del 57 por ciento de las P.M.E. -- desaparecen, durante los primeros cinco años de su formación (S.B.A., 1976).

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

De acuerdo a nuestro sujeto de interés y al estado actual del problema, los objetivos generales de nuestro estudio son los siguientes:

- a). Identificar los factores que intervienen durante el proceso del servicio y que pueden ejercer una posible influencia en la eficacia de la consultoría.
- b). Definir criterios que permitan evaluar la eficacia -- del servicio de consultoría en administración tal como es percibida por el consultor y por su cliente.
- c). Poner en evidencia la relación existente entre los -- factores de influencia y los indicadores de eficacia (es decir: la asociación entre los elementos de posible influencia en la eficacia y la percepción del consultor y de su cliente, acerca de la eficacia del servicio proporcionado).

1.5. ENFOQUE METODOLÓGICO

- a). Determinar por medio de un análisis de la literatura, relativa al tema, un marco conceptual que permita -- aclarar el proceso de la Consultoría Administrativa. Desarrollar una lista de las variables a investigar - utilizando el proceso de la consultoría como esquema de análisis.
- b). Determinar una muestra de parejas "cliente-consultor" donde el término consultor se refiere en forma individual a la persona que tiene la responsabilidad principal, en asociación con el cliente, de conducir la Consultoría.

Dada la intención de abarcar en la investigación las dos partes que participan en el proceso de la Consultoría y - que implica la necesidad de trabajar con parejas, el estudio se hizo en forma exploratoria con un reducido grupo - de 30 pequeñas y medianas empresas y sus respectivos consultores en administración.

La muestra comprendió un grupo de consultores que en el mercado ofrecían un rango comparable de servicios de consultoría administrativa a un grupo de clientes de organizaciones que demostraron necesidad de dicho servicio.

- c). La recolección de datos primarios se llevó a cabo por medio de cuestionarios, divididos en dos partes; una primera sección para evaluar las variables de control,

por ejemplo, tamaño de la empresa, ramo, uso de consultoría, etc., en la segunda sección se utilizó la técnica generalmente aceptada en Ciencias Sociales de "preguntas cerradas", es decir, preguntas donde las posibilidades de evadir las respuestas son mínimas. Esta parte del cuestionario fué diseñada para evaluar por medio de escalas de pertinencia, tipo líkert, el grado de acuerdo del cliente y del consultor con las variables deducidas del análisis de la literatura y aquellas que se agregaron como resultado de la prueba de los cuestionarios.

La necesidad de contar con el 100% de respuestas de la muestra implicó realizar la entrega personal de los cuestionarios y la solicitud de cooperación a los solicitantes que fueron seleccionados.

- d). Habiendo sido necesario probar empíricamente la fuerza de explicación de las variables como factores que contribuyen a la percepción de la eficacia de la consultoría en administración en la perspectiva de los consultores y de sus clientes de la pequeña y mediana empresa, un análisis estadístico es desarrollado y tratado a profundidad en la segunda parte complementaria de este estudio. Las técnicas utilizadas para el proceso de datos haciendo uso del paquete estadístico para ciencias sociales STATS (Suní, 1978), fueron los programas: "Frequencies" para facilitar la dicotomiza

ción de los datos en bruto y excluir las variables que aportaban un sesgo a los resultados. Esta etapa preliminar permitió seleccionar las variables que observaron una consistencia interna en la agregación de las respuestas de las poblaciones correspondientes. La información acumulada en esta fase preliminar del análisis fué usada en la prueba de las hipótesis operacionales por medio de análisis de correlación bivarriada y análisis parciales, a fin de evaluar el poder de las variables independientes y su fuerza de relación con las variables dependientes.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION

La necesidad de contar con parejas cliente-consultor, determinó las condiciones de la obtención de la muestra, por lo que se trabajó con un reducido grupo de 30 pares de la población.

Las variables utilizadas como criterio de la eficacia de la consultoría administrativa son definidas en términos de la eficacia percibida, en oposición a aquellas objetivamente cuantificables, ya que éstas consisten en una evaluación subjetiva basada en la percepción del alcance de ciertos indicadores de la eficacia del servicio. El problema de la definición y evaluación de la eficacia es tratado en el Capítulo 5.

Es prudente hacer notar que la eficacia del servicio puede estar en función del "tipo" de consultoría, es decir, del grado de complejidad e incertidumbre de la decisión considerada:

"Para el experto contador, el dominio de aplicación de sus recomendaciones es preciso, codificado, modelable y con un grado de incertidumbre reducido. Opuestamente, el experto en organización o en planeación estratégica por ejemplo, encuentra que sus recomendaciones son más discutidas por el hecho en sí mismo de las características propias de este dominio: decisiones no repetitivas, parcialmente modelables y de fuertes consecuencias para la organización". (Montebello, 78).

Este aspecto no se encuentra comprendido en este estudio debido a su condición exploratoria y a la reducida muestra que no permite una profundización en la clasificación de diferentes tipos de Consultoría.

Más específicamente, la intención de este estudio no es determinar un modelo universal para cuantificar la eficacia de la consultoría, ni tampoco está dirigido a la estimación de la relación existente entre la realidad y la percepción de la eficacia de la consultoría administrativa, sino que se encuentra limitado al análisis de la percepción que el cliente y el consultor tienen de la eficacia de la consultoría en que ambos participan.

1.7. DEFINICIONES Y DELIMITACIONES

CONSULTORIA EN ADMINISTRACION

"Es el servicio por honorarios proporcionado por profesionales que actúan independiente y objetivamente, individualmente o en grupos de consultores organizados auxiliando a los directivos de las empresas en los análisis de los problemas de gestión y de operación relacionados con las metas, objetivos, políticas, estrategias, administración, organización y las principales funciones de las áreas pertenecientes a las empresas o instituciones, ellos recomiendan soluciones prácticas a los problemas, y ayudan a su implementación cuando es necesario. Este servicio profesional está relacionado con la búsqueda de la mejora del funcionamiento administrativo, operativo y económico de dichas empresas o instituciones. (ASSOCIATION OF CONSULTING MANAGEMENT ENGINEERS, 1977, p. 3)".

CONSULTOR EN ADMINISTRACION

Este estudio hace referencia particular al consultor externo a la empresa y excluye el caso del consultor interno o "cautivo".

"Consultor en Administración" es utilizado como un término genérico y describe a las personas que intervienen en todas o algunas de las funciones típicas de la consulto--

ría en administración, algunos autores (KUBR, 1976, p. 2) utilizan el término consejero y consultor simultáneamente, el término "agente de cambio" ha sido también utilizado y es frecuente encontrarlo para referirse al consultor - - (KENNEDY 1973, p. 61) aunque en realidad los términos utilizados tienen la misma intención de referirse a alguien que auxilia en la administración, nosotros conservaremos por considerar como más estricto el término consultor.

CLIENTE

"El término cliente es utilizado también como un término genérico y se refiere a todo dirigente, administrador u organizador utilizando los servicios de los consultores en administración en las empresas privadas, públicas, en el gobierno o cualquier otra institución". (KUBR, 1976, p. 2).

Esta investigación está dirigida hacia el cliente de la pequeña y mediana empresa, así la definición del cliente debe ser considerada en fusión con el de la pequeña y mediana empresa.

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PME)

"No existe actualmente un criterio generalmente aceptado para delimitar el tamaño de la empresa que se deba consi-

derar como pequeña y mediana". (GUERRERO, 1978 p. 152).

En el contexto de esta investigación la PME es definida en términos de "necesidades" de los clientes.

El criterio "necesidades" fué propuesto por los CPA⁽¹⁾ como el medio de clasificar un cliente en su sección de pequeña o mediana empresa, característicamente las PME son deficientes en su capacidad y en su nivel de sofisticación para hacer frente a las complejidades de un medio ambiente turbulento, sufren de insuficiencia de personal para cubrir todas las funciones concernientes a las finanzas, la planeación, el control y la gestión.

Las necesidades típicas incluyen ayuda en:

1. Administración de recursos financieros.
2. Reorientación de políticas.
3. Captación de capital.
4. Reorganización operativa.
5. Presupuestación y planeación fiscal.
6. Planeación y control operativo.
7. Análisis de costos.
8. Mejora de la productividad.

Otra característica de la PME es la naturaleza concentrada de su propiedad, ésta no es del tipo disperso como en las grandes corporaciones. Un análisis más profundo, --

(1) Certified Public Accountants.

acerca de las características y necesidades de consultoría en administración por parte de la PME, es desarrollado en el Capítulo 2.

1.8. ORGANIZACION DEL ESTUDIO

Esta investigación exploratoria comprende tres partes:

- 1). El análisis de la literatura
- 2). La metodología
- 3). Los resultados

La primera parte comprende tres capítulos sobre el análisis de la Literatura relativa al tema, que proporcionan una base y un marco teórico al resto del estudio; el capítulo 2, titulado "La Ayuda Externa de la Empresa", comprende una introducción a las características generales del servicio de consultoría en administración en la pequeña y mediana empresa; el capítulo 3 presenta una discusión sobre las aportaciones de los estudios empíricos realizados y que se encuentran relacionados con nuestro tema; el capítulo 4 trata del proceso de la consultoría a fin de permitir el reconocimiento y la selección de las variables para la investigación.

La metodología utilizada en nuestra investigación es presentada en la segunda parte.

La identificación y operacionalización de las variables dependientes e independientes, así como las hipótesis a

probar son presentadas en el capítulo 5; la implementación de la investigación en el terreno para la recopilación de los datos es presentada en el capítulo 6. El capítulo 7 describe los análisis efectuados a los datos. La tercera parte se compone de dos capítulos: los resultados y su interpretación son presentados en el capítulo 8, y el capítulo 9 propone un resumen de la investigación, las conclusiones e implicaciones del estudio así como las posibilidades de futura investigación.

1.9. ANÁLISIS DE LA LITERATURA

El análisis de la literatura sobre la Consultoría en Administración tiene como intención proporcionar una base a nuestro trabajo de investigación permitiendo:

1. Completar nuestra comprensión del concepto.
2. Auxiliar al desarrollo de un cuadro conceptual que nos facilite la interpretación teórica del proceso de la Consultoría.
3. Examinar como en los estudios empíricos los investigadores han logrado operacionalizar y medir las variables.
4. Introducir un modelo del proceso que facilite el reconocimiento y la selección de las variables para la investigación.

Aunque la literatura sobre la consultoría en administra--

ción es extensa, ésta es esencialmente descriptiva. Mucho de este material es de naturaleza anecdótica con un considerable énfasis en el estudio de casos⁽¹⁾ el material empírico es realmente escaso, observándose una gran falta de trabajos prácticos sobre este tema.

A fin de facilitar la presentación del análisis de la literatura, el material ha sido dividido de la siguiente manera:

- La Ayuda Externa de la Empresa (Capítulo 2)
- Principales Contribuciones Empíricas (Capítulo 3)
- El Proceso de la Consultoría (Capítulo 4)

La selección de la literatura relativa al tema, a fin de tener un carácter extensivo a obras de origen europeo, norteamericano y latinoamericano, se efectuó de los archivos de las siguientes instituciones: Biblioteca del IAE⁽²⁾ Universidad AIX-Marsella (1980); SECOBI-CONACYT⁽³⁾, (1980); Biblioteca División Estudios de Postgrado, F.C.A.⁽⁴⁾ UNAM (1981).

(1) Trabajos representativos de lo anterior, son los siguientes: KUBR (1976); FUCHS (1975); y JAY (1977). HOLLANDER (1972) incluye la extensión bibliográfica al respecto.

(2) Instituto de Administración de Empresas.

(3) Centro Nacional de Ciencia y Tecnología.

(4) Facultad de Contaduría y Administración.

P R I M E R A P A R T E

ANALISIS DE LA LITERATURA

C A P I T U L O 2

LA AYUDA EXTERNA DE LA EMPRESA

La consultoría ha sido descrita como una profesión dirigida al "Auxilio externo de la empresa" DINKMEYER y CARLSON (1973 pp. 25-26) y la relación consultor-cliente NADLER - (1970 p. 234) la percibe como una relación de "ayuda". STEELE'S (1975 pp. 2-3) subraya también el aspecto de - - "ayuda en su concepto de la consultoría:

"Cuando hago referencia a la consultoría en este libro, intento enfatizar la importancia en un - proceso en particular y no simplemente en una - estricta relación profesional. Por proceso de - consultoría comprendo cualquier forma de pro- - veer ayuda en el análisis, organización o reali - zación de una tarea o serie de tareas donde el - consultor no es directamente el responsable de - dicha tarea, sino de dar una ayuda a aquel que - lo es".

El concepto de STEELE'S de la consultoría y la noción de - ayuda como objetivo fundamental del proceso, los conside- - ramos apropiados para referirnos a la consultoría en admi - nistración, tema del presente estudio.

Continuando con el tema de la "Ayuda Externa", HYMAN - - (1970 p. 11) anota que:

"Estos auxiliares de las empresas acumulan el co - nocimiento y la experiencia de las organizacio - nes con éxito y los transfieren de las empresas - principales en el ramo a las empresas que les - siguen. La diseminación de conocimientos váli-

dos es el proceso esencial del progreso económico".

Al investigar más profundamente el concepto de la transferencia de conocimientos por los consultores en administración, elabora preguntas, de las cuales algunas conciernen a nuestra investigación:

"¿Cuál es la esencia de la ayuda al cliente, es el conocimiento o la personalidad del consultor que provee la ayuda más importante, o es el -- auxilio a la comprensión y resolución de los -- problemas del cliente por si mismo? (p. 13).

En su última pregunta HYMAN menciona un objetivo constantemente repetido en la literatura sobre la consultoría en administración, "la función principal de un consultor es la resolución de problemas". Corresponde entonces al consultor ayudar a las organizaciones a resolver los problemas de tal manera que la capacidad de la organización -- cliente aumente a fin de resolver problemas similares en el futuro; la dependencia continua de un consultor para resolver problemas similares debe ser reducida activamente, ya que la labor profesional del consultor es acrecentar la experiencia interna y activar el potencial innovador de la empresa. "Hacer surgir las capacidades de creatividad latentes" define DEMORY (1977 p. 49) "aún si esto va en contra de la posibilidad de obtener trabajo adicional de este cliente". Sentencia FUCHS (1975 p. VII). Así entonces el "crecimiento" del cliente en la relación de -

ayuda es una importante meta.

"La posibilidad de los consultores de trabajar - en una organización abriendo las mentes ejecutivas hacia nuevas áreas de competencia profesional en el sentido de hacerlas progresar, es uno de sus más grandes valores" (ELLSWORTH, 1969, - p. 29).

En el contexto de las pequeñas y medianas empresas en particular "la mayoría de los consultores se encuentran de acuerdo en que gran parte de su trabajo es educativo" (TATHAM, 1964, p. 141), facilitando el desarrollo y el crecimiento de un equipo de trabajo. En la organización-cliente, "usted cuenta no solamente con un proyecto o sistema completo, sino también con un equipo de trabajo educado" (JAY, 1977, p. 90). Aunado a su auxilio técnico, el consultor eficaz también asiste a la organización en ayudarla a madurar en términos de capacidad y tamaño. Lippitt (1959 p. 11) indica que las intervenciones con éxito terminan al menos con tres tipos de aprendizaje:

1. La habilidad para tratar más adecuadamente los problemas que iniciaron el proceso de consultoría.
2. Cómo reaccionar más adecuadamente para aclarar los futuros problemas.
3. Cómo tomar decisiones más apropiadas en caso de solicitar ayuda externa.

La aceptación del aprendizaje o educación por el cliente - según Tatham, establece por qué los consultores de peque-

ñas y medianas empresas consideran la educación de sus clientes como un importante aspecto de su trabajo.

2.1. USO DE LA CONSULTORIA

El uso de consultores en administración es significativo en la economía, SHAY (1974) reporta que:

"Más de tres cuartas partes de compañías en los E.U.A., han utilizado los servicios de consultores en administración, además el Estado, la Federación, los Distritos y los Gobiernos Municipales, así como las instituciones no lucrativas como escuelas y universidades, y organizaciones en favor de la salud, asociaciones y fundaciones regularmente emplean este tipo de ayuda profesional". (pp. v-vi).

En México según informes del C.C.P.M.⁽¹⁾ la demanda de las empresas por los servicios de consultoría en administración es extensa y en fuerte incremento, en las pequeñas y medianas empresas en particular, GUERRERO (1978 p. 213) reporta un 56.6% de empresas de su encuesta que han contratado alguna vez servicios de consultoría en administración.

Una descripción más detallada del uso de los servicios de la Consultoría en Administración la proporciona GUTTMAN y WILLNER (1976).

Las razones por las cuales las compañías contratan servi

(1) Colegio de Contadores Públicos de México.

cios de Consultoría en Administración son de diversa índole, en un estudio de 103 compañías de E.U.A. y CANADA, cuyo ramo principal era el de manufactura, construcción, minería y venta al mayoreo, EGERTON y BACO (1970) reportan que los consultores fueron principalmente contratados para:

1. Suplir una falta de conocimientos técnicos especializados en un problema en particular.
2. Cubrir insuficiencias temporales de fuerza de trabajo regular.
3. Compensar una falta de experiencia en un nuevo campo de negocios (diversificación).
4. Obtener opiniones independientes en decisiones administrativas complejas.
5. Proveer estímulos organizacionales y capacitación.
6. Dar fin a disputas internas.
7. Ayudar a vender nuevas ideas.

"Cualquiera que sea la razón para contratar un consultor, una forma de racionalizar la decisión es asegurarse que el consultor que se va a contratar sea un experto en el área o tema en el que existe necesidad del consejo de un experto" (MARTING, 1959, p. 348).

Si el problema afecta varias áreas y como ninguna persona puede poseer una experiencia universal, se entiende que el cliente deberá obtener consejo de una variedad de expertos.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

... el efecto de ... que ...

... ejemplos ... largo plazo ... organización ... ser con ... para ... malmen ... sobre la ... empresa ... de ...

... acción puy la ... cliente ...

... cape ... personal ... estos ... la cine ... catali ... todas ... para ... estimu ... no ...

34 (1977) considera que se debe utilizar el concepto ... que determina el ... más in ... más inte ...

En referen ...

(1974) menciona como principales los siguientes requisitos:

1. Definición minuciosa del proyecto
2. Selección minuciosa del consultor
3. Acuerdo con el consultor sobre las obligaciones mutuas
4. Supervisión y soporte constante al trabajo del consultor
5. Seguir sus recomendaciones
6. Evaluar los resultados (pp. 53-56)

SENEY (1973) se muestra más conciso al respecto, definiendo como tres los requisitos para un eficaz uso de la consultoría:

1. Un problema válido y bien definido
2. Dedicación a la administración del proyecto
3. Un consultor calificado (p. 90).

Los requisitos a cumplir por parte del cliente para lograr éxito de la consultoría no han variado mucho a través del tiempo. TATHAM (1964) en su capítulo cinco trata este tema, y en un reciente artículo sobre este sujeto, JAY (1977) corrobora las prescripciones de TATHAM, los detalles de dichas condiciones los trataremos en la sección correspondiente del modelo del proceso de la consultoría. MESSING (1970) resume cuáles son las más importantes expectativas que los consultores esperan de sus clientes para realizar una consultoría eficaz:

1. Una presentación franca del problema
2. Tiempo razonable para el servicio
3. Un presupuesto razonable
4. Designación de un contacto responsable en la organización cliente
5. Voluntad de cooperar
6. Exclusión de otros programas
7. Participación en la implementación
8. Carse cuenta de los resultados
9. Utilizar los resultados
10. Análisis y evaluación del servicio. (pp. 40-45)

2.2. EL CLIENTE: LA P.M.E.

La P.M.E. se caracteriza a la vez (Demory 1977, consultor de P.M.E.) por su dinamismo y su falta de útiles metodológicos.

"El dirigente de la P.M.E. (salvo algunas excepciones) ...es activo, sobre ocupado, dinámico y realista, pero absorbido por los problemas a corto plazo y no sabiendo como relacionar todas las informaciones y conocimientos de que él y su equipo dispone para organizarse a mediano y largo plazo" (p. 50).

Así, para DEMORY el dirigente de la P.M.E. (generalmente el propietario) es un hombre solo, que no acostumbra hablar de sus problemas, y que tiene la tendencia a considerar que su empresa no se parece a ninguna otra y que por-

lo tanto sus problemas son de tal forma particulares que nadie mas que él puede comprenderlos, mostrándose así desconfiado ante los consultores que vienen a ofrecerle maravillas, sobre todo si atrás de ese consultor se encuentra un gabinete de consultoría importante.

Para lograr el éxito de la consultoría en la P.M.E. dice, ENQUIN (1977) "Es necesario desmitificar la consultoría, volverla accesible, útil, operacional"; para él la circunstancia de la concentración de decisiones en las manos de un "patrón" o de un pequeño equipo de dirección es una ventaja para la intervención del consultor con las siguientes condiciones:

- 1) Que la intervención sea estrictamente en proporción a la importancia del problema y a sus implicaciones para la empresa.
- 2) Que el consultor se cuide bien de "tomar el poder" o de imponer soluciones teóricamente justas pero mal asimilables para la empresa.
- 3) Que se cuide de utilizar todo dogmatismo del tipo de "es necesario innovar", "es necesaria tal tasa de crecimiento", "la tasa de rendimiento óptima es..." (p. 52)

Para SERRAT (1977) consultor en administración de P.M.E. "La pequeña y mediana empresa tiene generalmente una estructura de funcionamiento muy personalizado y con frecuencia menos frío racionalmente que la grande empresa". Según él los lazos entre los hombres y la empresa están fuertemente unidos, presentándose fuertes influencias

interpersonales y decisiones matizadas con una fuerte coloración sentimental.

En general hace aparecer a la P.M.E. como faltante de métodos, planes y criterios para apreciar sus experiencias y a los dirigentes con una conducta que manifiesta a la vez resistencia e influenciabilidad. Según él la calidad de la intervención dependerá de la capacidad pedagógica del consultor:

"Esto implica no provocar una fijación proyectiva del cliente ni una sublimación de la imagen del consultor, es necesario evitar, la reacción de contradependencia.

El cliente teme con frecuencia perder su autonomía; aceptando un consejo externo y ponerse en duda así mismo y a los ojos de sus colaboradores, por lo tanto se le debe aclarar cuál es el papel y el grado de autoridad del consultor, y cuál es el papel y la libertad de decisión del cliente." (p. 55)

En cuanto a la estrategia de la intervención señala que dependerá del diagnóstico del caso particular del cliente, siendo indispensable hacer un análisis y un diagnóstico antes de aceptar una intervención completa; lo más frecuente es que sea necesario proceder a una reformulación del problema.

En una encuesta llevada a cabo a iniciativa de el E.N.I.P.E. (1975) se concluye en la necesidad de que los consultores se adapten mejor a los problemas expuestos por los dirigentes de las P.M.E.. Los resultados de di--

cha encuesta revelan solo un 24% de empresas utilizando dicho servicio, y una actitud favorable en principio hacia el servicio de consultoría del 67% de dirigentes entrevistados, 30% lo juzgan útil, 25% lo miran con desconfianza y 15% son hostiles. (p. 17)

BRINCHAMBAUT (1977) es una encuesta a los dirigentes de P.M.E. que hicieron uso de la consultoría en administración entre 1973 y 1976 sintetiza:

"La actitud del solicitante: es de una asistencia técnica pero también pedagógica.

La eficacia máxima de la intervención supone -- que el solicitante cumple con ciertas condiciones, ya sea de un estado de ánimo, o ya sea de poner a disponibilidad ciertos elementos materiales" (p. 84)

"La actitud deseada del consultor: competente pero también diplomático.

El consultor, competente por definición no debe ser solamente un técnico, para crear confianza, el consultor debe explicar claramente lo que -- hace, la implementación de una solución transitoria o de una etapa se debe acompañar con una o varias reuniones para explicaciones y síntesis" (p. 85)

En un documento de la SYNTEC (1977) que agrupa a los principales gabinetes de consultoría en Francia, menciona a su juicio cuáles son las principales condiciones de eficacia de la intervención exterior desde el punto de vista del consultor de P.M.E.

"La competencia del consultor y la confianza recíproca entre el consultor y el dirigente son desde luego indispensables, pero no son suficientes, la eficacia y el éxito exigen una cierta continuidad, incurriendo frecuentemente una descomposición del tiempo en fases sucesivas, y requiriendo siempre que la intervención sea situada en el contexto más general es decir práctico."

Y a título de ejemplo mencionan la siguiente lista de recomendaciones prácticas.

- Que la curiosidad del consultor es, por regla general, legítima y debe ser satisfecha dentro de la medida de lo posible, sabiendo que se cuenta de su parte con el secreto profesional.
- Que la conducción de una fase diagnóstica como primer etapa es una práctica frecuentemente útil para ambas partes, y que es un trabajo que debe ser normalmente remunerado como la posible fase siguiente, la intervención. Un buen diagnóstico requiere como regla general una alta calificación, y es con frecuencia un trabajo más difícil que el que viene enseguida.
- Que todo programa, un poco ambicioso en sus objetivos y en su duración, deberá ser fraccionado en elementos parciales y bien delimitados.
- Que deben llevarse a cabo reuniones periódicas a fin de asegurar el control y la colaboración.

2.3. NECESIDADES BASICAS DE LA P.M.E.

La definición de pequeña y mediana empresa presentada en el capítulo 1, expresa las necesidades de ésta en términos de ayuda externa. FUCHS (1975) anota que: "La consultoría en administración como una industria de servicios fué formada en gran parte debido a las necesidades de los clientes" (p. 46).

Esto es particularmente cierto en el caso del cliente de P.M.E. que sufre de necesidades peculiares del tamaño de su organización.

Antes de examinar el concepto de "necesidades" debemos hacer notar que existen múltiples definiciones sobre la P.M.E. basadas sobre diversos criterios; las más comunes son cuantitativas, dirigidas a limitaciones en cuanto al tamaño de la organización en términos de la cantidad de empleados; el volúmen de ventas, el capital contable, etc Existen definiciones cualitativas en función de características como la propiedad independiente y el tipo de operación, en cuanto a las cifras delimitando su tamaño podemos observar que no existe un consenso debido a los diferentes medios ambientales de las empresas y su dinamismo en función del tiempo. BROOM AND LONGENEKER (1975) escribieron acerca de las definiciones cuantitativas y cualitativas de las P.M.E.

En la presente investigación no se establece un límite --

cuantitativo como requisito para definir la P.M.E. siendo considerado como base el criterio de "necesidades" que -- utilizan los C.P.A. (1), para clasificar los clientes que forman parte de la muestra.

TATHAM (1964) dice que "Básicamente la calidad de pequeña o mediana de una empresa depende menos de su tamaño que -- de sus métodos de trabajo y de su mentalidad corporativa, aunque el tamaño naturalmente es un factor" (p. 150)

La necesidad de base de las P.M.E. gira alrededor de una -- falta de capacidad en la organización para hacer frente a las múltiples tareas y puestos que deben ser dirigidos -- por la jefatura principal, en relación al propietario de la organización.

DANCO (1975) dice: No se trata de un problema de crisis -- de identidad en el sentido psicológico, sino una crisis -- causada esencialmente por el conflicto entre el tiempo limitado y las tareas múltiples" (p. 21), sobre este tema --

JAY (1977) escribe:

"Como las necesidades profesionales se multipli -- can y las disciplinas se dividen y se sub-divi -- den, se hace más y más difícil para un ejecu -- tivo adquirir por sí mismo toda la gama de conoci -- mientos, y demasiado caro e impráctico (en el -- contexto de la P.M.E.) de tener todos los profe -- sionales calificados en todas las disciplinas -- que puedan resultar importantes para la empresa al mismo tiempo" (p. 85)

(1) Certified Public Accountants

La necesidad de complementar la administración de la ----
P.M.E. con auxilio externo es aclarada con la siguiente -
apreciación:

"Toda organización atraviesa por etapas, y a cada punto de transición diferentes conocimientos o disciplinas de administración son necesarias; como la organización se hace más complicada, talentos diferentes son necesarios a los hombres que originalmente las fundaron." (BANK OF AMERICA, 1973 p. 7)

El problema es más grave en el caso de un solo individuo administrando toda la empresa, aunque el problema subsiste aún en el caso de pequeños grupos en los niveles superiores, en esas condiciones "El consultor profesional puede proveer objetividad, experiencia y conocimientos especializados a las P.M.E. que tienen necesidad de expertos suplementarios a los de su propio staff" (BANK OF AMERICA, p. 1)

La P.M.E. se caracteriza frecuentemente por acudir en busca de ayuda externa debido a una crisis,: "En condiciones de este tipo el consultor se encuentra sometido a presiones extremas y las posibilidades de que el servicio resulte eficaz se reducen considerablemente" (Hunt 1977 p. 36)

El espíritu independiente de los dirigentes de P.M.E. puede ser un factor que les impida buscar asistencia externa hasta llegar sus problemas a un estado crítico. El Bank of America (1973 p. 1), al respecto de la independencia -

del dirigente de P.M.E. menciona que es tan terrible que llega al extremo de "obscurecer su visión" y no permitirles aceptar una "Interferencia externa".

Otros factores que pueden impedir la utilización de consultores en administración por la P.M.E. incluyen:

- 1). El costo
- 2). La creencia de que un experto de este tipo solo está disponible para las grandes organizaciones.
- 3). Una incapacidad de cooperar con los consultores.
- 4). Un grave sentimiento de incompetencia al aceptar la necesidad de ayuda externa.

Con respecto al último factor KUBR (1976) opina que "El consultor debe estar consciente de restaurar la auto-estimación del cliente además de proveer la mayor orientación técnica requerida."

CALDER (1964) confirma las características personales ya mencionadas de las P.M.E. y agrega:

"La actitud de los dirigentes de P.M.E. hacia la consultoría es el mayor problema a enfrentar. - Los dirigentes de P.M.E. tienen la tendencia de solicitar ayuda específicamente a resolver sus problemas en forma inmediata, pero sin embargo no toman en cuenta la consultoría cuando ésta - podría ayudarles a evitar los problemas futuros este tipo de cliente es muy receptivo al consejo cuando no se siente coercionado o que le es vendido a la fuerza, y aunque este cliente carece de presupuesto para pagar consultores caros no va a apreciar los servicios si los encuentra demasiado baratos" (pp. 3-4)

Los consultores entrevistados en esta investigación indi-

caron que la práctica de resolución de problemas-crisis -- es una razón muy común del origen del contacto de los dirigentes de P.M.E. con los consultores.

En un reporte del uso de consultores en administración -- por las P.M.E. MARTING (1959) propone que típicamente su uso se desarrolla en las siguientes etapas:

- 1). No se utilizan consultores, y no se estima que -- sus servicios puedan ser útiles para la empresa.
- 2). Búsqueda del auxilio de un consultor en caso de -- crisis.
- 3). Experiencia buena o mala del uso de consultores.
- 4). Desarrollo de conocimientos y criterio en cuanto -- a la utilización de los servicios de consultoría -- y de su selección.
- 5). Utilización de una variedad de consultores para -- el consejo y prevención de crisis en lugar de re -- paración problemas en crisis. (pp. 336-337)

Acerca de la práctica del uso de consultores en adminis -- tración por los clientes de P.M.E., HIGDON (1969) reporta que:

"Al fin de la Segunda Guerra Mundial, Mr. May -- (George S. May International Company) juzgó que con el crecimiento enorme de las P.M.E. estas -- afrontarían enormes problemas y constituirían -- un vasto mercado para una sociedad de consulto -- res que especializara sus servicios en sus pro -- blemas, nosotros dirigimos nuestro enfoque ha -- cia las P.M.E. y actualmente 98% de nuestra -- clientela esta constituida por empresas que tie -- nen de 50 a 500 empleados." (p. 157)

En relación a los problemas típicos a los que hacen frente las P.M.E., TATHAM (1964) sugiere que:

"En general, los problemas de las P.M.E. no son altamente tecnificados en el sentido que es posible intervenirlos con el auxilio de la contabilidad, organización de la oficina, entrenamiento de sus ejecutivos, etc." (p. 143)

En cuanto a la naturaleza de su procedencia KUBR (1976) - menciona las siguientes causas:

- 1). La naturaleza relativamente aislada de los directivos de las P.M.E., y la necesidad de tratar simultáneamente problemas políticos y operacionales a pesar de sus limitaciones personales.
- 2). Una utilización mínima de datos cuantitativos frecuentemente inadecuados para presupuestar los gastos de operación.
- 3). Dificultad en el reclutamiento de personal altamente calificado.
- 4). Capacidad limitada del capital para el inicio de operaciones y de financiamiento adicional para hacer frente a las situaciones de crisis.
- 5). Baja capacidad de crédito disponible.
- 6). Incapacidad de reacción inmediata al cambio como consecuencia de estar demasiado ocupados con los problemas comunes y operacionales.
- 7). Entrenamiento y desarrollo insuficiente en el nivel "staff" debido esencialmente a la falta de re

cursos financieros, dando como resultado una pérdida del potencial de los recursos humanos de la empresa.

- 8). Incapacidad para comprender las regulaciones gubernamentales, etc., a fin de no proceder en desventaja. (pp. 228-229)

C A P I T U L O 3

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES EMPIRICAS

A fin de proporcionar una perspectiva a este estudio discutiremos a continuación algunos trabajos empíricos estrechamente relacionados con nuestro tema de investigación. Es necesario recalcar la insuficiencia de investigaciones empíricas en el campo relativas a este sujeto ASMAN - - - (1977) reporta que:

"Son escasos los estudios anteriores que traten sobre la eficacia del servicio de la consultoría contable, los estudios que se encuentran -- hechos tratan principalmente sobre la naturaleza de la consultoría y los aspectos profesionales y cualitativos del consultor, pero pocos estudios tratan los problemas existentes en el desarrollo de la consultoría a fin de lograr la eficacia máxima." (p. 11)

Aunque este comentario es específico a la consultoría contable, una revisión de la literatura muestra que esto es también aplicable a la consultoría en administración en general.

3.1. CONTRIBUCION DE ASMAN

ASMAN (1977) llevó a cabo una investigación sobre la asociación de las relaciones entre el contador público que realiza servicios de consultoría, sus clientes y la efica

cia del servicio.

ASMAN trabaja con la hipótesis de que la eficacia de un consultor en el servicio que proporciona puede ser determinada parcialmente por la relación existente entre el cliente y el consultor antes, durante y después del contrato.

ASMAN divide el contrato de consultoría en cuatro fases a las que llama, pre-contratación, planeación del contrato, ejecución del contrato y post-contratación. Estas fases son ilustradas en la figura 1 donde los títulos difieren pero las fases coinciden, las relaciones cliente-consultor y su impacto sobre la eficacia fueron probadas a través de estas cuatro fases del contrato.

Los cuestionarios fueron enviados a personas identificadas en 1,250 organizaciones seleccionadas por un proceso aleatorio, observándose sin embargo un sesgo hacia las grandes organizaciones, 250 empresas de la muestra fueron tomadas de la bolsa de cambio de New York y del American y las restantes fueron seleccionadas del registro de pequeñas y medianas.

ASMAN hace intervenir en su investigación solamente a una de las partes involucradas en la consultoría, el cliente, esto hace diferir su investigación del presente estudio que se encuentra dirigido a ambas partes del proceso de la consultoría, el consultor y su cliente.

Para facilitar el análisis de los datos, ASMAN desarrolla

una calificación de la eficacia, el valor de esta calificación se obtuvo agregando el valor de las respuestas a las preguntas, que él considera, relacionadas con la eficacia, él adicióno las puntuaciones de las respuestas de una manera imparcial, sin hacer uso de un sistema de ponderación. Su evaluación de la eficacia se encuentra en función de la percepción del cliente, sin tratar de utilizar medidas objetivas o concretas.

Los resultados de ASMAN confirman las expectativas tomadas a-priori de que en los casos en que la organización cliente juzga el trabajo del consultor eficaz:

- 1). La decisión de contratar un consultor tuvo el origen al interior de la organización del cliente antes de que fuera motivada por una fuerza externa.
- 2). Los miembros de la organización cliente que fueron en particular afectados por la consultoría, estaban en general de acuerdo con la necesidad de la ayuda externa.
- 3). El consultor condujo una investigación preliminar del problema y presentó al cliente un plan para la conducción de la consultoría antes de comenzar el trabajo.
- 4). El cliente tenía una clara y exacta comprensión sobre las obligaciones que ambas partes (cliente-consultor) debían tener y las que no debían tener durante el desarrollo de la consultoría.

- 5). El cliente había considerado la proposición de -- cuando menos otro consultor para la asignación -- del trabajo.
- 6). El cliente estaba convencido de la calidad de ex-
perto del consultor en el problema específico a -
tratar.
- 7). Al principio de la consultoría existía un acuerdo
entre el cliente y el consultor acerca del problema
que era necesario resolver. (p. 276-277)

Las hipótesis siguientes no fueron estadísticamente acep-
tables aunque ASMAN menciona tener suficiente soporte de-
acuerdo a los datos:

- 1). Los miembros de la organización cliente, en parti-
cular aquellos afectados por la consultoría esta-
ban en general de acuerdo en la contratación de -
un consultor de la asociación de contadores públi-
cos (C.P.A) que cualquier otro tipo de consul-
tor. (1)
- 2). El trabajo de identificación y definición de la -
naturaleza exacta del problema fue hecho en con-
junto por el consultor y los miembros participan-
tes de la organización cliente.

(1) La investigación de ASMAN es sobre la consultoría --
contable.

- 3). El consultor proporciono periódicamente reportes del progreso de sus trabajos así como un reporte final al término de la consultoría.
- 4). El consultor tomo un papel activo participando en la implementación de sus recomendaciones, al contrario de dejar a la organización del cliente tratar de hacer una implementación independiente.

ASMAN proporciona también una lista de hipótesis a las -- cuales los datos no proporcionaron ningún soporte, estas hipótesis junto con las confirmadas y las no aceptadas estadísticamente, nos han permitido una vista interna de -- los factores relacionados con la eficacia para la selección de las variables a investigar en el presente estudio.

3.2. CONTRIBUCION DE DAVEY

La hipótesis fundamental del estudio de Davey (1975) fue que "La eficacia de los esfuerzos de cambio proporcionados por la asistencia es una función de la relación organización-consultor" (p. 30). El presente estudio utiliza el término de la relación cliente-consultor en forma sinónima con el concepto de Davey.

Un objetivo de la investigación de Davey fue identificar los factores que ejercen influencia en la eficacia de los consultores en administración en sus esfuerzos por asis--

tir a las empresas, a este respecto hacemos notar que Davey excluye específicamente de su encuesta a los consultores participantes, enfocando su estudio hacia un sólo lado del proceso de la consultoría, y considerando este aspecto como "fuera del alcance de este estudio" (p. 36).

Otra distinción entre el estudio de Davey y nuestra investigación es que las empresas que forman parte de su muestra fueron seleccionadas de acuerdo a un criterio de tamaño mínimo, tal como el número de empleados, las ventas -- anuales, el valor contable.

Davey utiliza un cuestionario como instrumento para la recolección de datos aplicado a una muestra seleccionada en forma aleatoria de 1575 empresas mencionadas en el "Dun and Bradstreet's 1968 million dollar directory", cada organización seleccionada tenía un valor contable mínimo de un millón de dolares y cien o más empleados.

Una muestra de 120 departamentos gubernamentales así como las cinco empresas que fueron utilizadas en la prueba de los cuestionarios fueron incluidas en la muestra de estudio comprendiendo un total de 1700 organizaciones a las cuales fueron enviados cuestionarios dirigidos a los principales ejecutivos; se recibió respuesta de 133 organizaciones representando un 7.8 por ciento de la muestra.

Los datos obtenidos por Davey estaban además limitados -- por su antigüedad, solamente un 68 por ciento se referían a consultorías realizadas dentro de los tres años anterior

res, en consecuencia Davey considera que "La utilización de los datos permite indicar posibles efectos directrices más que pruebas concluyentes para soportar las hipótesis propuestas". (p. 55)

Así sus hipótesis confirmadas solo tentativamente o "direccionalmente" indican que las siguientes observaciones deben llevarse a cabo a fin de que la consultoría sea considerada como eficaz:

- 1). Es necesaria la identificación y explicación de objetivos específicos como bases para la contratación de la consultoría para permitir que la ayuda del consultor logre los cambios necesarios en la organización.
- 2). Una organización debe considerar a un consultor como una fuente externa y como un colaborador, y asegurar su participación en la consideración de cualquier cambio que deba hacerse durante el desarrollo de la consultoría.
- 3). Una organización debe utilizar las sugerencias o proposiciones del consultor y sus servicios como una base de reflexión interna y decidir de acuerdo a la identificación de necesidades y la naturaleza de los objetivos.
- 4). En lugar de imponer un consultor que sea posiblemente no aceptado por los mandos medios afectados, la jefatura debe propiciar el inicio de plá-

ticas pre-consultoría a niveles medios a fin de tratar de lograr un consenso antes de tomar la decisión de contratar a un consultor.

- 5). Varios miembros de la organización deben participar en las pláticas de pre-consultoría concernientes a la ayuda necesaria, así como también en la decisión de prolongar los servicios del consultor.
- 6). Conjuntamente con la participación de los mandos-medios en las pláticas de pre-consultoría deberá ser identificado y seleccionado el consultor adecuado al servicio.
- 7). Antes de llevar a cabo la contratación del consultor, la organización debe identificar y hacer explícitas al consultor seleccionando las metas y expectativas concernientes a los resultados necesarios de la consultoría.
- 8). Una organización no debe limitar el trabajo del consultor, impidiendo, si no hay razón, los contactos personales y el acceso a la información.
- 9). Antes de llevar a cabo la contratación del consultor, la organización debe verificar y hacer explícitas las tareas correspondientes al consultor y a los miembros de la organización a fin de su identificación y de su comprensión. Esta comprensión debe ser alcanzada preferentemente por la --

participación del consultor y los miembros de la organización y si no deberá ser explicada por la jefatura.

- 10). Un consultor debe colaborar estrechamente con -- los miembros de la organización y favorecer su -- participación en el proceso ya sea en tareas de -- finitivas, o dando oportunidad a hacer propoci-- siones.
- 11). La organización deberá definir una persona que -- esté en constante contacto con el consultor y -- que le auxilie a hacer contacto con otras perso-- nas necesarias para la consultoría en la organi-- zación, el consultor deberá hacer sus reportes -- con esta persona.
- 12). La organización debe seleccionar el consultor en -- tre dos o más candidatos que hayan sido invita-- dos para las pláticas preliminares antes de la -- contratación. (Davey 1975, pp. 78-79)

3.3. APORTACION DE SENEY

Bajo el patrocinio de la "Financial Executives Research - Foundation" (FERF) Seney (1973) llevó a cabo un estudio de los servicios de consultoría concerniendo:

- 1). El grado de su utilización.
- 2). Las políticas generales de las empresas clientes-

en su utilización.

3). La definición de enfoques o estilos de consultoría que han tenido buenos resultados.

4). La definición de obstáculos a evitar.

La información para su investigación fué obtenida por medio de cuestionarios enviados a 568 empresas, por entrevistas personales, y por información suplementaria de un estudio anterior de la FERF.

El estudio de Seney es esencialmente descriptivo y anecdótico, sin embargo se puede considerar como un reporte muy completo de "lo que hay que hacer" para lograr un buen resultado de la consultoría, razón por lo que es mencionado aquí. Sus observaciones más importantes serán presentadas en el capítulo correspondiente al proceso de la consultoría a fin de contribuir a la identificación y selección de variables a investigar.

3.4. CONTRIBUCION DE TILLES

El trabajo de investigación de Tilles, (1971) involucra las relaciones entre los consultores y los ejecutivos de pequeñas empresas de manufactura. Su metodología es la de análisis de casos y lleva a cabo el estudio de los documentos con las experiencias de 12 pequeñas empresas en su uso de consultores en administración.

De la clasificación y análisis que Tilles efectúa de su

material de investigación, concluye que: "La más importante distinción entre los ejecutivos que saben aprovechar y aplicar los resultados de un servicio de consultoría y aquellos que no lo hacen, es su manera de pensar acerca de su relación con el consultor." (p. 88)

Consecuentemente Tilles implica la hipótesis que la relación cliente-consultor es un importante factor que contribuyen a la explicación de la eficacia de la consultoría, lo cual es considerado para investigación en el presente estudio.

Se observa en el estudio de Tilles que éste trata con las dos partes relacionadas con la consultoría, para mejorar las relaciones cliente-consultor, Tilles encuentra que cualquier persona o grupo de la organización del cliente debe:

- 1). Tomar la iniciativa para invitar a el consultor.
- 2). Seleccionar al consultor.
- 3). Definir los objetivos de la consultoría.
- 4). Asignar un presupuesto para las actividades del consultor.
- 5). Proporcionar información al consultor.
- 6). Aprobar o rechazar las recomendaciones de la consultoría.
- 7). Obtener retro-alimentación de la consultoría.
- 8). Terminar o prolongar la relación. (p. 37).

Todas estas nociones son consideradas explícita o implícita

tamente en el modelo del proceso de la consultoría en la figura 1, en este sentido los resultados de Tilles contribuyeron al desarrollo del esquema y a la identificación y selección de variables a investigar para el presente estudio.

C A P I T U L O 4

EL PROCESO DE LA CONSULTORIA

La presentación de un esquema que es propuesto como una representación del proceso de la consultoría en el presente capítulo obedece principalmente a tres propósitos:

- 1). El esquema es utilizado como un marco de referencia de la literatura, facilitando una presentación ordenada de la voluminosa literatura relativa al proceso de la consultoría en administración
- 2). El modelo es utilizado como un elemento estructural que permite enfocar nuestra atención en los aspectos y fases del proceso que destaquen como factores que afectan la eficacia o permiten su percepción, los cuales constituirán nuestras variables a investigar.
- 3). El modelo facilita una comprensión más clara de la interrelación entre el cliente y el consultor durante el proceso, y el diferente papel que juegan en cada una de las fases.

HYMAN'S (1970) divide el proceso en cuatro fases principales constituidas por varias subdivisiones como sigue:

- 1). La selección de problemas que requieren ayuda.
 - 1.1). La existencia de la necesidad de ayuda externa.

- 1.2). El reconocimiento de miembros de la organización de la necesidad de ayuda externa.
- 2). Localización de la ayuda adecuada.
 - 2.1). Conciencia de la existencia de fuentes de ayuda externa.
 - 2.2). Obtención de información sobre las fuentes de ayuda externa.
 - 2.3). Establecimiento del contacto con las fuentes de ayuda externa.
 - 2.4). Estimación de la utilidad y competencia de las fuentes de ayuda externa.
 - 2.5). Arreglo de las pláticas preliminares.
 - 2.6). Acuerdo de un programa de ayuda.
 - 2.7). Estimación del costo de la ayuda externa.
- 3). Arreglo interno de la empresa para aprovechar la ayuda.
 - 3.1). Asignación de recursos adecuados al programa de ayuda externa.
 - 3.2). Arreglo de un sistema de reportes a fin de verificar el progreso del proyecto.
 - 3.3). Arreglo para permitir la difusión del proyecto y su experiencia a los miembros de la organización.
 - 3.4). Preparación para la aceptación o rechazo del consejo otorgado.
 - 3.5). Preparación para los cambios organizaciona-

les de acuerdo a las proposiciones.

3.6). Implementación de las recomendaciones.

4). Terminación del programa de ayuda.

4.1). Decisión formal y comunicación de la decisión de concluir con la ayuda externa al proveedor y miembros del "staff" de la empresa.

4.2). Evaluación del resultado de la ayuda externa.

4.3). Análisis del problema original y consecuencias probables en el futuro de la ayuda recibida.

4.4). Considerar la posibilidad de necesidades de ayuda externa en otras áreas de la empresa.

4.5). Uso de la ayuda externa para prever futuros problemas en la empresa (pp. 208-209).

Para describir el proceso de la consultoría en administración, nosotros utilizaremos un esquema caracterizado básicamente por cuatro fases generales, siendo constituida cada fase de varias etapas que son representadas en la fig. 1.

La designación de las fases no es crítica, así por ejemplo en el modelo, estas se encuentran descritas como:

- 1). Contratación.
- 2). Análisis y Diagnóstico
- 3). Diseño

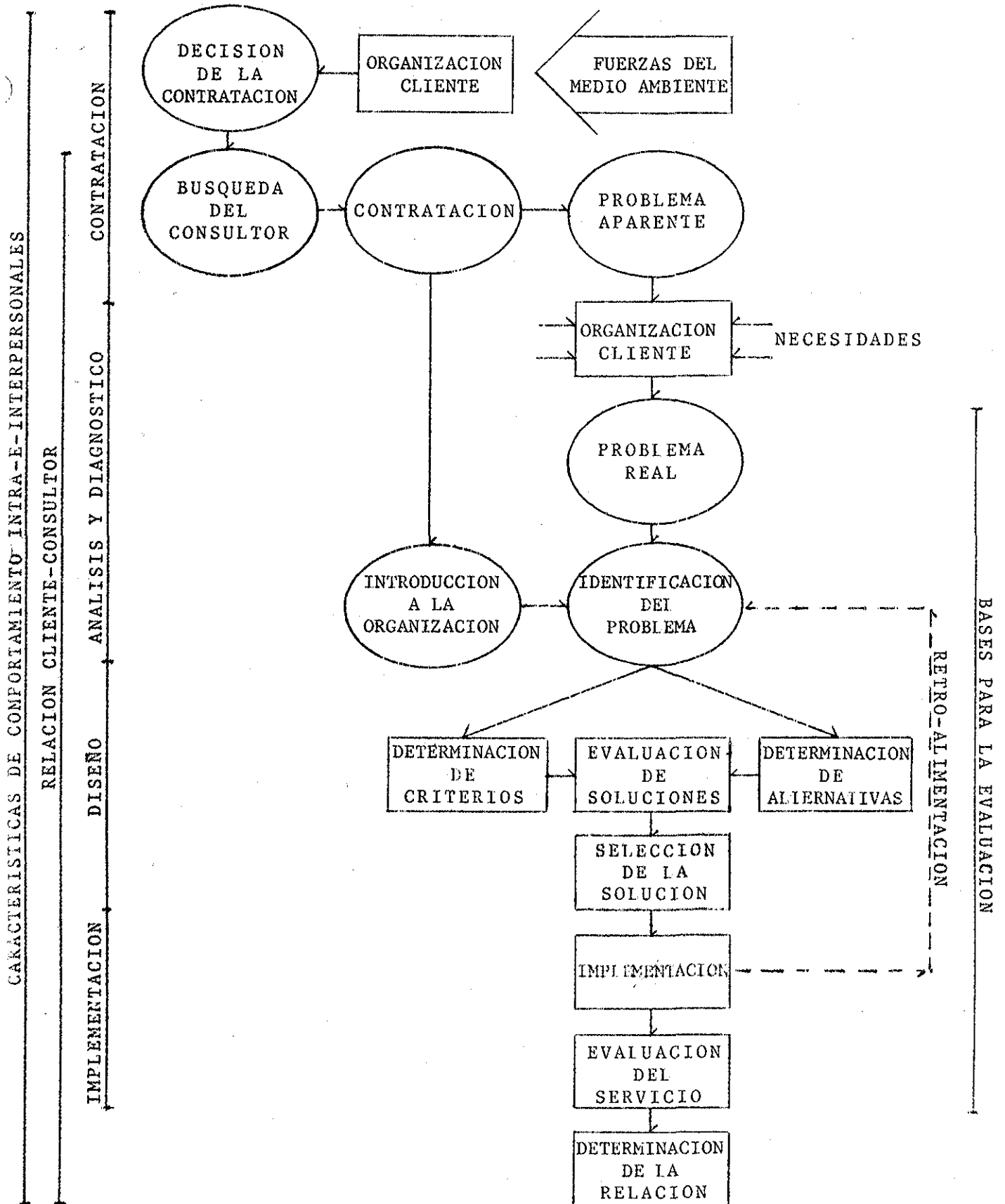


FIGURA 1: PROCESO DE IA CONSULTORIA

4). Implementación

KUBR (1976) las describe como:

- 1). Búsqueda de datos
- 2). Análisis de datos
- 3). Desarrollo y presentación de proposiciones
- 4). Implementación.

y DAVEY (1975) las llama:

- 1). Investigación
- 2). Desarrollo del programa
- 3). Recomendaciones
- 4). Implementación

La discusión de las fases del proceso con la detección de los factores importantes a investigar se llevará a cabo en el orden de desarrollo del modelo, sin embargo como la relación cliente-consultor domina el proceso completo, consideramos apropiado antes de detallar las fases del proceso destacar los aspectos importantes de esta relación.

4.1. CARACTERISTICAS DE LA RELACION CLIENTE-CONSULTOR.

En la figura 1, la extensión de la relación cliente-consultor se encuentra indicada con una línea, y con otra línea que se extiende en la totalidad del proceso se propone la presencia de características de comportamiento intra- e inter-personales. Estos dos aspectos del proceso-

se encuentran estrechamente ligados y son considerados como aspectos críticos del éxito de la consultoría.

Autores y prácticos en la materia se encuentran de acuerdo en conceder importancia a la relación existente entre el cliente y el consultor en la determinación del resultado de la consultoría:

"Un cliente puede evaluar la eficacia de un consultor no solamente a través de su ayuda técnica, sino también a través de la relación personal entre ellos; esta última puede llegar a ser un factor crucial en el éxito de la consultoría." (ANDREYCHUK, 1964, pp. 55-56)

SHAY (1974), subraya la importancia de este aspecto: "La calidad de la relación total entre el cliente y el consultor es de importancia crítica para el éxito del contrato o del programa de cambio" (pp. 38-39). Las ramificaciones de la relación son esclarecidas por Steele (1975), -- que indica: "La naturaleza de una relación influencia su productividad y la posibilidad de satisfacer a las partes interesadas, así como la calidad de los resultados." (p. 109).

Dos publicaciones de la Asociación de Consultores en Administración (ACME 1971, 1976) proveen una vista interna de la relación cliente-consultor destacando tres elementos - claves que deben estar presentes a fin de que la relación conduzca al éxito:

- 1). Confianza

2). Comunicación

3). Comprensión (1976, p. 2)

Cuatro aspectos son descritos como la esencia necesaria - de la relación cliente-consultor:

1). Fidelidad

2). Buen entendimiento

3). Persuasión

4). Educación (1971 p. 1)

Profundizando en la relación cliente-consultor, DINKMEYER y CARLSON (1973) determinan que un consultor debe ser competente en los siguientes aspectos:

1). Ser empático; comprender como las otras personas sienten y experimentan su mundo.

2). Ser capaz de expresar y hacer comprender a otras personas sus propósitos.

3). Sensitividad de las necesidades humanas.

4). Conciencia de la dinámica psicológica, motivaciones y comportamiento humano.

5). Percepción del comportamiento de grupo.

6). Capacidad de establecer relaciones de confianza y respeto.

7). Ser libre de angustia.

8). Ser creativo, espontáneo e imaginativo.

9). Capaz de inspirar liderazgo a diferentes niveles.

Consideramos necesario recalcar que estos factores son -- particularmente pertinentes para el consultor en su trato

con clientes de PME. DINKMEYER y CARLSON (1973), en relación a las cualidades de comportamiento interpersonal que son necesarias en el consultor eficaz, señalan que "una profesión que sirve de auxilio a las empresas no puede tolerar a una persona incompetente... el consultor debe ser capaz de establecer relaciones humanas con toda su clientela" (pp. 25-26).

La noción del establecimiento de relaciones humanas en el contexto de la consultoría, es fuertemente apoyada por SENEY (1973) quien escribe que "un consultor es esencialmente un asistente de su cliente" (p. 4), por lo tanto debe ser capaz de establecerse asimismo como un miembro del grupo del cliente a fin de facilitar la consultoría y asegurar su eficacia. Este factor y su efecto en la percepción de la eficacia de la consultoría se intentan probar en esta investigación.

ARGYRIS (1976), indica que la relación en la consultoría es altamente influenciada por varios factores muy complejos:

- 1). La discrepancia entre la escala de valores del consultor y la del cliente.
- 2). La división existente en la organización entre aquellos que desean que el cambio se realice y los que no lo desean.
- 3). Las diversas subculturas de la organización que están con frecuencia en conflicto y a veces son

antagónicas. (p. 348).

ARGYRIS indica también que la falta de sinceridad (autenticidad), disponibilidad y consistencia durante la relación de la consultoría son barreras que impiden la eficacia del servicio.

"Cuando la relación humana es establecida en base a una sinceridad de ambas partes, la relación puede definirse como auténtica... La autenticidad es una propiedad de las relaciones interpersonales." (p. 333)

Aquí ARGYRIS define la autenticidad en términos de sinceridad, Steele (1975) la define como una comunicación en un doble sentido: "Una facilidad de expresar y hacer comprender lo que se piensa y lo que siente, y una disposición semejante para recibir nueva información, opiniones, sentimientos, etc." (p. 131).

Estas cualidades de la relación cliente-consultor que aparecen intuitivamente como contribuyentes a la eficacia de la consultoría son incluidas para ser probadas en esta investigación.

La importancia del estilo del consultor durante el proceso es mencionada por STEELE (1975) "Durante las altas y bajas del proceso entre el consultor y el cliente, el estilo con el cual se conduce todo lo que se hace es tan importante como el contenido." (p. 85)

El estilo puede comprender factores tales como la técnica, la actitud o el enfoque que el consultor adopte a la-

naturaleza de los problemas encontrados.

DUSERRE (1978) distingue, de entre los múltiples enfoques que el consultor puede utilizar, dos ideologías polares.

"En un extremo, aquel que presta mayor importancia a la técnica que a su contenido, que aplica las recetas de una "buena administración" sin interrogarse sobre "hacia quien" y "porqué"; en el otro extremo aquel que se preocupa de hacer explícito para el cliente el mecanismo y el proceso que los relaciona" (p. 19)

MONTEBELLO (1978) denomina al consultor que utiliza el primer enfoque como el "experto" y al segundo como "formador", y considera que el experto en administración debe ser capaz de evolucionar al papel de formador.

"El experto permite algunas veces resolver los problemas inmediatos, pero deja al cliente desarmado frente a los problemas que se le presentarán en el futuro. El formador puede al contrario permitir resolver los dos tipos de problemas" (p. 28)

DUSERRE (1978) dice acerca de los defensores del primer enfoque.

"Los expertos consideran que su formación, su capacidad y su experiencia les da el saber.

Técnicos convencidos o autoridades en técnica, ellos consideran que la empresa tiene necesidad de recurrir a su experiencia para resolver los problemas que ella sola no puede resolver e introducir los últimos descubrimientos de la ciencia de la administración." (p. 19)

El aspecto del estilo utilizado por el consultor dada la-

importancia que le confieren los comentarios expuestos se
rá considerado en nuestra investigación.

La comunicación como un elemento básico de la relación --
cliente-consultor durante el proceso de la consultoría se
revela como una de las preocupaciones mayores de autores-
y prácticos. TATHAM (1964) reporta la observación de un-
consultor en administración; "Analizando detenidamente -
los trabajos pasados que terminaron en fracaso, encuentro
que generalmente se debieron a una falla de comunicación.
(p. 149)

KUBR (1976), reporta que:

"Un análisis de la práctica de la consultoría -
en administración revela que sólo un 30% del -
tiempo es utilizado en asuntos que pueden ser
tratados en forma individual como cálculos, --
análisis, etc., mientras que el 70% del tiempo
es necesaria la comunicación con otros; así la
comunicación representa para el consultor y pa
ra su cliente una gran parte de su esfuerzo y
de su tiempo disponible." (p. 353)

Los consultores generan ideas, "Pero las ideas tienen va-
lor solamente cuando son comunicadas eficazmente" (SIG- -
BAND, 1969, p. 3), SIGBAND define la comunicación eficaz-
como "La transmisión y recepción de ideas, sentimientos y
actitudes verbales y no verbales que producen una respuest
ta favorable." (p. 10) y hace referencia a algunas barre-
ras que impiden que la comunicación sea eficaz; 1) Dife--
rencias en la percepción de una situación. 2) Las apa- -
riencias y 3) Los prejuicios.

De la definición de la comunicación eficaz de SIGBAND notamos que la noción de "Recepción de ideas" implica que ambas partes de la relación cliente-consultor deben saber escuchar.

DINKMEYER y CARLSON (1973), recalcan también la importancia de la comunicación adecuada, "La esencia de la consultoría es la comunicación" (p. 155). Los mensajes enviados por el consultor y aquellos enviados por el cliente tienen múltiples facetas; incluyen palabras y sentimientos o afecto.

DINKMEYER y CARLSON declaran que el consultor debe ser un escucha activo y profesional para entender ambos; los sentimientos y las palabras, y comprender el mensaje del cliente, dada la incongruencia que originan las palabras que no concuerdan con los sentimientos, estos autores señalan la necesidad de la franqueza en la comunicación.

En relación a la congruencia de los mensajes HACKIDES (citado por BENIS y AL., 1973) escribe que:

"La calidad de la interacción del consultor con el cliente puede ser juzgada satisfactoria en base a reducidas características de su comportamiento, de las cuales una de las más importantes es su congruencia o franqueza, es decir que sus palabras estén de acuerdo con sus sentimientos, si el consultor es bien aceptado por el cliente y comprende bien los sentimientos de éste, existe una fuerte probabilidad que se desarrolle una efectiva relación de ayuda." (pp. 229-230)

Una clave para la buena comunicación es la sencillez, JAY

(1977) propone que los clientes escuchen y observen bien a los consultores potenciales a fin de determinar, por la forma en que contestan a sus preguntas, su grado de complejidad. Para concluir ACME, (1976) establece que:

"La buena comunicación entre el cliente y el consultor es esencial para que la relación sea coronada con éxito, porque los canales abiertos de comunicación generan y soportan la llave de la confianza, y ello facilita al establecimiento de una tercera llave, la de la comprensión."
(p. 2)

Las fases del proceso de la consultoría serán tratadas a continuación en detalle a fin de resumir las aportaciones de la literatura y aclarar la construcción de las variables de investigación que de ella se deriven, la secuencia de los temas toma como guía al esquema descrito en la figura núm. 1.

4.2. ORGANIZACION CLIENTE

El punto de partida de nuestra representación del proceso es la organización cliente en la cual se observan las fuerzas del medio ambiente que actúan sugiriendo la necesidad de un cambio. En el contexto de nuestro estudio esto implica la necesidad de la ayuda de un consultor en administración.

EWELL (1971) considera que "El fenómeno del cambio afecta

a todo tipo de organización y es necesario que ésta desarrolle conciencia y capacidad de reacción interna a fin de propiciar el cambio necesario por sí misma." (pp. 28--29)

SHIRLEY (1974) declara que el proceso de cambio destaca como la primer etapa del proceso de consultoría y que el proceso de cambio es iniciado por la percepción de fuerzas que indican la necesidad de un cambio en la organización. Estas fuerzas o causas de cambio pueden ser de origen endógeno o exógeno con respecto a la organización; Representantes típicas de estas fuerzas exógenas son los cambios tecnológicos, los cambios de valores sociales, la política y en general las nuevas condiciones del medio ambiente que representan para la empresa nuevas amenazas u oportunidades. Las fuerzas endógenas pueden ser sumariadas por el termino "tensión interna organizacional" que indica el resultado de las manifestaciones interpersonales de inconformidad con respecto a las relaciones humanas, la incompatibilidad de las metas o los objetivos, las normas internas, los bajos rendimientos, etc. (pp. --60-68)

El fenómeno del cambio en relación con la consultoría es visto por KUBR (1976) como sigue:

"El cambio es la razón de ser de la consultoría en administración; el cambio en la organización esta ligado con el cambio en las personas y existen muchas influencias que operan en ambos sentidos."

Finalmente un concepto que encontramos en la literatura - es aquel que considera al consultor como un "catalizador" del cambio. "Los consultores tienen la tendencia de funcionar como catalizadores, una empresa puede saber perfectamente lo que debe hacer, y puede tener dificultades para lograr el acuerdo interno a lo cual puede auxiliar el consultor" (TATHAM, 1964, p. 128), EGERTON y BACON (1970) mencionan; "Se puede considerar que el consultor alcanza un valor más alto como catalizador para el cambio que como experto haciendo recomendaciones específicas" (p. 23), KENNEDY (1973) aporta también un soporte a ese concepto. "El consultor del futuro no será el hombre de las respuestas sino la persona con las preguntas justas, quizá un catalizador de preferencia que un experto" (p. 63)

4.3. DECISION DE LA CONTRATACION.

"Tomar la decisión de contratar un consultor es un factor muy importante, debe emplearse un consultor cuando es - - identificado un problema que requiere ayuda objetiva y -- profesional externa a la empresa" (FUCHS, 1975 , p. - - Viii)

Es importante el reconocimiento oportuno de la necesidad de ayuda externa. El aceptar la existencia de esta necesidad y tomar la decisión de recurrir a un consultor antes de dejar avanzar el problema es un factor crítico para el

éxito de la consultoría, KOLB y BOYATZIS (1971) constatan que:

"Con frecuencia la ayuda es requerida con tanto retraso que ambos, el cliente y el consultor -- son sometidos a una fuerte presión, resultando generalmente la consultoría en programas de -- asistencia destinados a eliminar en forma inmediata la desesperación del cliente en lugar de consistir en programas de educación destinados a ayudar al cliente a diagnosticar las causas del problema y enseñarlo a resolver el problema por sí mismo" (p. 342)

La eficacia del servicio puede ser también afectada por el tipo de decisión de la contratación, es decir si la decisión es tomada en forma "unilateral" por el jefe o "participativa" con los miembros de la organización afectados por la consultoría, (ASMAN, 1977). En cuanto al tiempo necesario para seleccionar al consultor, JAY (1977) indica que "Una razón frecuente para el fracaso se encuentra en decidir demasiado rápido cuál es el consultor que se va a utilizar." (pp. 85-86)

4.4. BUSQUEDA DEL CONSULTOR ADECUADO

"Muchas de las desilusiones experimentadas en -- las relaciones cliente-consultor pueden ser debidas a; (1) El desconocimiento del cliente -- acerca de lo que los consultores hacen, (2) La falla del consultor de no explicar al cliente -- los alcances y los límites de sus servicios" -- (SENEY, 1973, p. 15).

Obviamente resultará más ventajoso para el cliente fami--

liarizarse por sí mismo con las limitaciones y capacidades de los consultores, ANDREYCHUK (1964) sugiere algunas características de acuerdo a las cuales los consultores de éxito pueden ser reconocidos:

- 1). Eficiencia intelectual.
- 2). Estabilidad emocional y madurez.
- 3). Facilidad para las relaciones interpersonales.
- 4). Conocedor de sí mismo y de los demás.
- 5). Con una filosofía del trabajo y de la organización. (pp. 53-59)

La búsqueda del consultor adecuado, al igual que la toma de la decisión de recurrir a un consultor, debe incluir la participación de los miembros de la organización que van a trabajar con el consultor (JAY, 1977) escribe:

"Si otras personas van a trabajar con el consultor junto con usted, compromételes también en el proceso de búsqueda; imponer su selección personal a sus colegas o subordinados puede resultar un problema" (p. 86)

Un resumen de observaciones que pueden ayudar en la selección del consultor mencionadas por WARD (1967); FUCHS (1979); SHAY (1974); y ACME (1977) es presentado a continuación:

- 1). ¿Qué opinan los otros clientes del consultor?
- 2). ¿Cuál es la opinión de otros miembros de la empresa?
- 3). ¿Tiene el consultor experiencia aplicable al pro

blema presente?

- 4). ¿Cuál es la calidad de sus auxiliares?
- 5). ¿Cuáles son los resultados del consultor en contratos anteriores con empresas semejantes a la suya?
- 6). ¿Cuántos años tiene trabajando en esta profesión?
- 7). ¿Presenta un plan definido y comprensible de trabajo?
- 8). ¿Sugirió más de una posible solución al problema?
- 9). ¿Considera que sería provechoso trabajar con este consultor?
- 10). ¿Consideró estimulantes las pláticas preliminares?
- 11). ¿A qué tipo de clientela ha servido al consultor?
- 12). ¿Cuanto tiempo está dispuesto el consultor en gastar en el proyecto?
- 13). ¿Proporciona una estimación de los gastos?
- 14). ¿Es razonable su estimación?
- 15). ¿Cubre el consultor la mayoría de las necesidades y características particulares de la empresa?
- 16). ¿Se encuentra convencido de la integridad y objetividad del consultor?

La selección final del consultor basada en la observación de estas recomendaciones implica la consideración de más de un consultor como candidato a la contratación.

4.5. CONTRATACION DEL CONSULTOR

El consultor seleccionado es contratado de acuerdo a las condiciones del cliente, es decir en forma específica a fin de satisfacer las necesidades del cliente, de tal forma que el cliente determina normalmente la naturaleza del contrato o carta de acuerdo entre ambos, la extensión y precisión del compromiso por escrito puede contribuir a definir las expectativas del servicio y a evitar sorpresas y desilusiones aumentando de esta manera la posibilidad de éxito del servicio. El contrato puede incluir:

- 1). La duración del servicio.
- 2). El costo.
- 3). El tipo de consultoría.
- 4). La extensión del servicio.
- 5). Los requisitos a cumplir.
- 6). Las responsabilidades.
- 7). Las metas y objetivos esperados.

Si la definición del problema y los objetivos de la consultoría no fueron especificados durante las pláticas preliminares, es necesario que sean tratados en esta fase del proceso.

4.6. INTRODUCCION DEL CONSULTOR A LA ORGANIZACION.

En esta fase existen dos aspectos que son considerados importantes, primeramente un establecimiento claro de los propósitos y de la relación deben ser comunicados a los miembros de la organización afectados y al consultor, segundo; ambas partes deben estar convencidas del interés y de la participación del jefe superior en el proceso de la consultoría.

Siendo el consultor algo externo a la empresa, puede ser considerado por los miembros de ésta como un elemento peligroso que pone en duda sus capacidades, manifestándose síntomas de tensión que pueden ser aliviados por una definición clara del propósito del servicio y del papel del consultor. ANDREYCHUK (1964), describe los síntomas de tensión como manifestaciones de falta de cooperación, reticencia, actitud defensiva.

EGERTON Y BACON (1970), escriben al respecto:

"La calidad del servicio de un consultor puede ser afectada por el grado de aceptación de los clientes y de otros empleados de la necesidad de la consultoría y de comprender la importancia de cooperar con el consultor durante el proceso". (p. 16)

En relación al segundo aspecto importante KUBR (1976), dice:

"El compromiso psicológico de resolver los pro--

blemas de la empresa y la cooperación de ambas partes, el cliente y el consultor, son tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor" (p. 8)

ELLSWORTH (1969), considera que debe existir una evidencia tangible del compromiso psicológico del cliente y del consultor durante la realización de la consultoría.

Finalmente de acuerdo a ACME (1977), para que la fase de introducción del consultor a la organización prepare el terreno para una consultoría eficaz:

"Debe incluir la creación de comprensión y de compromiso hacia un cambio particular de acuerdo a métodos que sean acordes con la empresa. El personal del cliente debe tener la mayor comprensión posible del cambio y de sus consecuencias a fin de que influencien el desarrollo y el control del proceso, el cuál sólo puede ser comprendido y aceptado si se tiene verdadera participación en el" (p. 3)

4.7. DIAGNOSTICO DEL PROBLEMA

Esta fase es considerada como una de las más importantes del proceso, por conveniencia la discusión de esta fase se hará a través de cuatro etapas tomadas del esquema representado en la figura 1 como una parte integral de la fase de identificación del problema.

KUBR (1976) reporta que "Una característica común de la consultoría en administración es el diagnóstico del problema, el cuál es un proceso de refinamiento gradual." --

(p. 120), el cliente debe tener su propia definición del problema antes de recurrir al consultor, pero:

"La definición completa de un problema es alcanzada generalmente una vez que el consultor es contratado y ha acumulado y estudiado los hechos necesarios para aislar el verdadero problema y las causas que lo originan." (ACME, 1977, p. 6)

Las etapas de la figura 1 ilustran el refinamiento gradual de la concepción del problema, el cliente antes de contratar al consultor tiene su propia versión del problema, el consultor posteriormente al analizar la situación completa descubre el problema real, sin embargo no debe haber motivo para que el cliente se sienta desacreditado si su identificación del problema difiere de la del consultor; hay que recordar que una de las razones de contratar un consultor es de obtener un grado de objetividad y de libertad de emociones que el cliente no tiene, por los lazos que lo unen sentimentalmente a la empresa.

Las tres etapas: el problema aparente, la organización cliente y el problema real o emergente de la figura 1 representan una versión modificada del modelo de cuatro fuerzas de ROWE (1974 b); las cuatro fuerzas entran en coalición con el cliente o jefe de la empresa y mediante un profundo exámen y análisis de ello, el consultor hace lo posible por descubrir el problema real incluyendo en su consideración las fuerzas funcionales del comportamien

to y del medio ambiente que lo afectan.

4.7.1. EL PROBLEMA APARENTE

La versión del cliente permite dar una directriz a los esfuerzos del consultor para determinar la definición precisa del problema.

"Los elementos que a primera vista aparecen como los más importantes del problema, resultan raramente ser los más pertinentes, generalmente se trata de síntomas y frecuentemente los síntomas más visibles son los menos relevantes; no hay más que un camino para dirigir la consultoría de manera eficaz y es hacia el verdadero problema y no hacia los síntomas superficiales." - - (SHAY 1974, pp. 13-14)

ANDREYCHUK (1964), considera también que el problema evidente en esta etapa es solamente el síntoma de un disturbio cuyo origen es más profundo, y habla acerca de los posibles deseos ocultos del cliente; menciona que éste puede contratar al consultor para justificar una solución o una posición, o como una excusa si un problema particular tiene el riesgo de hacer crisis. Debido a este tipo de problema latente el consultor debe evaluar minuciosamente el problema aparente presentado por el cliente. Otro riesgo a que el consultor puede hacer frente según STEINER y MINER (1977) es el siguiente:

"Es posible que los clientes traten de inducir a los consultores a soluciones que no son adecua-

das a la situación específica del problema, exagerando o dando mayor importancia a ciertos aspectos en su definición del problema por considerar quizá que un análisis general del contexto completo aumentará el costo del servicio, en estas condiciones el exámen de la situación será limitado y no permitirá alcanzar una decisión racional." (p. 216)

4.7.2. LA ORGANIZACION CLIENTE

A este nivel el consultor está en posibilidad de considerar todos los factores que afectan al problema general al que se va a dirigir la consultoría, realizando preguntas extensivas y observando al personal del cliente en sus funciones para determinar las necesidades personales, las necesidades interpersonales, la influencia del medio ambiente y todos los elementos del sistema que pueden estar relacionados con las necesidades reales del problema.

4.7.3. EL PROBLEMA REAL O EMERGENTE

El análisis de la fase precedente permitirá al consultor determinar el problema real al que se enfrenta la empresa y definir lo que verdaderamente requiere atención urgente; posteriormente debe persuadir al cliente para hacer una revisión de la situación y exponer su diagnóstico. Una vez más encontramos en forma implícita la importancia de la capacidad de comunicación de la relación cliente-

consultor y el estilo y los recursos de este último para permitirle convencer al cliente de la justicia de su análisis.

Es conveniente hacer notar que en esta forma se hace la hipótesis implícita de que el consultor tiene la razón, a lo cual LEADERER (1973) previene: "En todo caso el cliente solo puede asumir bajo su propio riesgo que el problema así determinado es en efecto el verdadero." (p. 61)

MONTEBELLO (1978) sentencia; la objetividad total no existe; la formación, el lenguaje, las hipótesis, los valores, etc., vuelven todo juicio subjetivo y por lo tanto debe tomarse con precaución, ya que "La posibilidad de que el experto se equivoque existe siempre, cualquiera que sea su calidad personal" (p. 17), estando basado el juicio del consultor en los datos y en la calidad de la información, un factor que puede disminuir la posibilidad de fallo es la voluntad de revelar y expresar lo más posible de información.

4.7.4. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA Y PRECISION DE OBJETIVOS.

En relación a la advertencia sobre la identificación del problema, EXTON (1976) hace referencia del caso de definiciones demasiado estrechas, producidas por una condición que él llama "Visión de Túnel", resultado de una selec-

ción errónea del consultor adecuado para el servicio que necesita la empresa.

Un aspecto relacionado con la identificación del problema, es la existencia de la determinación por escrito de las metas y objetivos de la consultoría, que servirán de base para la evaluación del servicio.

"La definición insuficiente o la incomprensión de la extensión y los límites de la consultoría puede ser la causa predominante de la insatisfacción de esta clase de servicios." (FUCHS, 1975 , p. 128)

Debido a ésto es considerado como crucial el que exista un acuerdo entre el cliente y el consultor sobre la constitución del problema y cuáles son los objetivos esperados como resultado de la consultoría. Algunos autores consideran que no es posible documentar una descripción total de la consultoría y que tal formalización es demasiado restrictiva reduciendo la flexibilidad necesaria del servicio, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas. MESSING (1970), menciona que: "Las especificaciones escritas tienen la tendencia de institucionalizar demasiado la relación cliente-consultor y de reducir el nivel de sinceridad que es de fundamental importancia para la realización de una consultoría eficaz" (pp. 40-45). Otros autores consideran sin embargo que debe establecerse un documento relativo a la consultoría:

"El consultor someterá a la consideración del -- cliente una proposición detallando: La definición del problema, los objetivos, la extensión y el tipo de consultoría, el programa recomendado para alcanzar los objetivos, el método que va a ser utilizado, las personas que van a auxiliar el trabajo, una estimación del tiempo necesario para completar el servicio y una estimación de los gastos profesionales." (DUN y BRADSTREET, 1968, pp. 147-148)

De todas maneras es generalmente aceptada la necesidad de establecer claramente la dirección que llevará la consultoría.

ELLSWORTH (1969) dice "Un requisito básico consiste en -- una clara comprensión del problema a estudiar" (p. 29); -- en esta investigación examinaremos si la existencia por -- escrito de las metas y los objetivos esperados de la consultoría constituyen un factor importante a la opinión de los clientes y consultores para el desenvolvimiento eficaz del servicio.

4.8. EVALUACION DE ALTERNATIVAS

Las fases de determinación de alternativas, determinación de criterios y la de comparación de ambos o sea la de evaluación de las posibles soluciones se encuentran estrechamente relacionadas, por lo cuál llevaremos a cabo su análisis al mismo tiempo.

Habiendo sido contratado el consultor para auxiliar a la solución de un problema, definido y aceptado por ambas --

partes, el consultor debe desarrollar alternativas que -- permitan resolverlo.

STEINER y MINER (1977) ven a los consultores como "Abogados que defienden ciertas posiciones o alternativas particulares, ya que ellos desarrollan soluciones que consideran las más apropiadas basadas en el análisis de la situación y su experiencia de hechos ocurridos en otras compañías." (p. 213)

Además de desarrollar y proponer soluciones alternativas, el consultor debe identificar y hacer explícitos los criterios que permitan evaluar y comparar las posibles soluciones, sin embargo "Es necesario comprender que el consultor no debe y no puede asumir la responsabilidad de tomar decisiones" (American Institute of Certified Public Accountants, 1968, p. 32). Profundizando en este tema, NADLER (1970) constata que el consultor:

"No presentará específicamente un curso de acción sino atraerá la atención del cliente a -- ciertas posibilidades que puedan ser útiles a -- sus necesidades; él participará junto con él -- cliente a la determinación de diferentes alternativas consistentes en varios métodos y enfoques que puedan ser utilizados en la situación particular analizada. Como un experto, él puede hacer una recomendación específica, de la -- cuál no se encuentra personalmente interesado, -- dejando al cliente la decisión final del curso de acción a tomar." (pp. 241-242)

La independencia del consultor en relación a la empresa -- implica la razón del porqué el consultor debe ser conside

rado como un consejero y no como un tomador de decisiones, KUBR (1976) constata:

"La consultoría es algo más que la presentación de soluciones óptimas; consiste también en la explicación y el convencimiento del cliente y de su personal de aceptar las medidas racionales como métodos preferente de decisión." (p. 158)

Acerca de la capacidad de convencimiento del consultor HIRSCHWITZ mencionado por KENNEDY (1973) comenta que "La eficacia del cambio esperado es un producto de la calidad de las ideas y al mismo tiempo de su aceptación" (p. 63).

4.9. SELECCION DE LA SOLUCION

Articulando en la idea de que el consultor representa para la empresa un consejero y no un tomador de decisiones, KUBR (1976) escribe:

"Existe un peligro latente; la tentación de relacionar estrechamente al consultor con la solución del problema de tal forma que el cliente delegue alguna de sus responsabilidades al tomar decisiones." (p. 25)

Siendo el cliente quién debe decidir cuál es la solución que considera como la más apropiada de acuerdo a las necesidades de la situación, ROWE (1974 a) advierte al hablar de la "Racionalidad Subjetiva", en la toma de decisiones que "En cualquier decisión compleja en que interfieran --

factores personales o de comportamiento, la preferencia del individuo dominará la decisión." (p. 38)

4.10. IMPLEMENTACION

"El auxilio a la implementación de sus recomendaciones es una de las funciones más importantes del consultor; el cliente que no utiliza ésta operación no obtiene el mayor rendimiento del dinero que ha invertido en el proyecto y gastará mucho tiempo y esfuerzo actuando sólo." - - (TATHAM, 1964, p. 137)

DUN y BRADSTREET (1968) hacen énfasis en la participación del consultor en llevar a la acción sus proposiciones en lugar de la preparación y presentación de extensos y detallados reportes que serán archivados y olvidados. JAY (1977), propone dentro de sus 25 principios de la consultoría en administración, la necesidad de responder honestamente a la siguiente pregunta antes de solicitar su asistencia al consultor:

"¿Tiene usted la intención, los recursos y la voluntad de implementar las recomendaciones que va a recibir? ¿No existe solamente una motivación por llevar a cabo estudios, reportes y recomendaciones que no se van a utilizar?" (p. 85)

Así como en la totalidad del proceso, la participación del consultor durante la fase de implementación es considerado un importante aspecto para el resultado de la consultoría. "La función del consultor es la de un agente -

del cambio, y su participación en la implementación del cambio es muy importante, sin embargo el responsable de la implementación continúa siendo el cliente" (KUBR, 1976, p. 25). No obstante, "Si el consultor no logra persuadir al cliente de actuar según sus recomendaciones, se puede decir que no proporcionó ningún servicio, inclusive es posible que le haya causado un perjuicio" (ACME, 1976, p. 2)

crito sobre lo que se espera de la consultoría, proporciona la única medida de evaluación del resultado final" (p. 14). En este caso el documento con las metas y objetivos de la consultoría que discutimos anteriormente satisfaría el requisito de WARD. SHAY (1974) y SENEY (1973) recomiendan una lista de criterios para evaluar el resultado de las consultorías en administración. ACME (1977) menciona los siguientes aspectos como los más importantes de una consultoría eficaz:

- 1). Si el servicio fué llevado a cabo con un mínimo de interrupciones.
- 2). Si el presupuesto de tiempo y gastos fué realista.
- 3). Si las recomendaciones eran realistas y prácticas con la posibilidad de implementarse en forma inmediata y económica.
- 4). Si el cliente sintió que su propia forma de pensar fué estimulada.
- 5). Si el cliente tiene la intención de volver a utilizar los servicios del mismo consultor; la cuáles es probablemente la prueba del "agua regia" de un cliente satisfecho.

En relación al tercer criterio WHITESIDE (1969), menciona a manera de regla general que "Un reporte no debe contener ninguna sorpresa para el cliente." (p. 58)

Aparte de la lista de aspectos más importantes de una con

sultoría eficaz, JAY (1977), sugiere la revisión de los siguientes factores del proceso una vez terminado el evento:

- 1). Si la relación cliente-consultor funcionó bien en la práctica.
- 2). Que debe ser evitado y que debe repetirse en la próxima vez.
- 3). Existió algún malentendido.
- 4). Existió alguna revelación tardía de información de alguna de las dos partes.
- 5). Originó alguna de las partes a la otra cualquier trabajo inútil o innecesario.
- 6). Se omitió algún camino más corto.
- 7). Resultó la formulación inicial del objetivo demasiado extensa, demasiado reducida o demasiado vaga. (p. 91)

Finalmente JAY menciona una consideración importante para la evaluación del servicio: la accesibilidad del consultor después de terminado el Contrato.

4.12. DETERMINACION DE LA RELACION

Una vez que los objetivos del servicio fueron alcanzados se determinará el tipo de relación futura entre el cliente y el consultor, dependiendo del tipo de consultoría y de la eficacia lograda. A continuación mencionamos algu-

nas de las posibilidades:

- 1.- En el caso de un servicio satisfactorio el cliente puede tener la tendencia de contratar al consultor para otro servicio, o simplemente cumplir sus obligaciones de pago de honorarios y dar por concluido el contrato.
- 2.- Otra posibilidad sería la de una relación continúa a través del pago de una iguala.

Por otro lado un cliente descontento (o bien el consultor) podría dar por terminado el Contrato durante el curso de la consultoría, aunque la consultoría continuará en estas condiciones, no es probable que él cliente vuelva a contratar al mismo consultor.

Dos extremos se perfilan en la determinación de las relaciones futuras; la continuación de la utilización de los servicios del mismo consultor o la discontinuación de su uso. En el aspecto positivo para la eficacia del servicio, ACME (1976) considera que es una ventaja que el consultor conozca la empresa del cliente pues con el tiempo comprenderá mejor sus funciones, su personal y sus problemas. Por el otro lado un ejecutivo mencionado por TATHAM (1964) expresa:

"En mi opinión un consultor ya no es útil para la empresa después de cierto tiempo, probablemente después de 6 meses y seguramente después de 12 meses. Se vuelve familiar a la empresa - perdiendo su objetividad." (pp. 116-117)

4.13. RETROALIMENTACION

Un aspecto del esquema nos falta considerar; éste consiste en la retroalimentación que está indicada en la figura 1- como una vuelta de la fase de implementación a la de identificación del problema y precisión de objetivos; así la consultoría se presenta como un proceso dinámico e iterativo que corrige sus desviaciones a fin de ajustar el proceso. SHAY (1974) menciona que, "La evaluación continua en la relación de consultoría debe ser inherente de principio a fin" (p. 47); ésto implica la necesidad de un programa de reuniones regulares entre el cliente y el consultor a fin de revisar, evaluar y controlar los ajustes necesarios de acuerdo a las circunstancias cambiantes del medio ambiente, y aquellas originadas por la consultoría en sí misma.

BERLIN y WALSH (1972), establecen que:

"Es ilógico esperar que el consultor proporcione un valor eficaz de ayuda al cliente si el cliente no dedica el tiempo y el esfuerzo necesarios para definir claramente los objetivos y controlar el progreso y los resultados." (p. 38)

4.14. RESUMEN DEL ANALISIS DE LA LITERATURA

Siendo el sujeto de estudio de ésta investigación la eficacia de la consultoría en administración en las pequeñas y medianas empresas, hemos analizado las principales apor

taciones de la literatura relativas a este tema. Algunos de los trabajos empíricos estrechamente relacionados con la eficacia de la consultoría fueron discutidos recalcando la insuficiencia de estudios de este tipo en el campo, el examen de estos trabajos nos ha permitido conocer la metodología que utilizaron los investigadores, sus hipótesis y cómo lograron operacionalizar y medir las variables.

Para la presentación de la extensa literatura descriptiva la introducción de un esquema del proceso de la consultoría permitió ordenar la secuencia de las aportaciones y dar estructura a la construcción de las variables de investigación que serán identificadas y operacionalizadas en la siguiente parte de este trabajo.

SEGUNDA PARTE

METODOLOGIA

C A P I T U L O 5

OPERACIONALIZACION

El objetivo de este capítulo es presentar las decisiones que fueron tomadas a fin de hacer operacional la parte empírica de esta investigación.

De acuerdo al análisis de la literatura que cubre la extensión de nuestro dominio de interés, tratada en la parte precedente, y no habiendo encontrado una teoría probada por medio de estudios empíricos que permitieran un soporte sólido a la conducción de estudios a profundidad; se optó por llevar a cabo la investigación a nivel exploratorio, y con un carácter descriptivo. Es decir, como tampoco se encontró en la literatura un consenso acerca de un criterio de evaluación de la eficacia, se consideró poco pertinente la realización de un estudio con carácter normativo o prescriptivo del tipo: "para ser eficaz una consultoría debe de..., o ...tiene que...".

Así de acuerdo a las consideraciones generales anteriores el presente capítulo desarrolla los siguientes temas: - - (1) Hipótesis General, (2) Evaluación de la Eficacia, -- (3) Instrumentos de Cuantificación y (4) Operacionalización de las Variables.

5.1. HIPOTESIS GENERAL

Nuestra hipótesis de trabajo, basada en forma consistente con nuestros objetivos y con el estado actual de los conocimientos establecido en nuestra revisión de los documentos teóricos y empíricos, es: que la eficacia de la consultoría en administración, tal como es percibida por el consultor y por su cliente, se encuentra fuertemente influenciada por factores relativos al proceso de dicho servicio.

Si nuestra hipótesis resulta verificada no significa, sin embargo, que los factores que muestren influencia en la eficacia sean exclusivos o excluyentes de otros posibles elementos. Nuestro razonamiento es; que la eficacia del servicio se encuentra dependiendo principalmente de los factores que durante el proceso actúan de manera iterativa y contingente, evolucionando de acuerdo a las necesidades dinámicas del servicio, y desarrollando un estado de consecuencias que culminan con el resultado final del servicio.

Lo anterior en contraste con factores estáticos, con respecto a la consultoría, tales como las variables organizacionales y personales de los participantes y descartando, entonces, la posibilidad de que factores tales como la educación del cliente o el tamaño de la organización operen como factores determinantes de la eficacia. Lo que -

sugeriría que un prototipo de organización con características de cierta talla, perteneciente a cierta rama de actividades, con directivos de cierto nivel de educación, - etc., determinaría el modelo ideal de cliente para el éxito en el servicio de cierto tipo ortodoxo, petrificado de consultor.

El nivel mínimo de significación estadística que se fijó para aceptar los resultados fue de cinco por ciento - - (p < 0.05).

5.2. EVALUACION DE LA EFICACIA

Inherente en esta investigación se encuentra el problema de identificar y medir la eficacia del servicio de la consultoría.

"El concepto de eficacia ha sido reconocido como de principal importancia en la investigación de estructuras organizacionales, procesos y resultados", (Cameron and Wetten, 1981) y es generalmente aceptado para referirse a la evaluación global de las actividades en las organizaciones - por los especialistas teóricos en administración; Barnard (1938), Georgeopoulos and Tannenbaum (1957), March and -- Simon (1958), Etzioni (1964), Price (1968), Hall (1972), - Steers (1975), Montebello (1977), J. Pennings and Goodman (1980). Igualmente "la dificultad para definir y evaluar la eficacia ha sido reconocida por muchos autores" (Davey

1975).

"Mientras que cambios en variables organizacionales objetivas tales como: ventas, utilidad, rotación de personal, etc. pueden ser medidos no es posible relacionarlos causalmente con otros cambios realizados en componentes organizacionales como: tareas, estructura, tecnología, etc. -- pues existen otros muchos factores incontrolables e inmensurables que actúan al mismo tiempo". (p. 33).

Además de las dificultades de trabajo que los investigadores han encontrado con las variables objetivas, existe -- una falta de consenso en cuanto al criterio que se debe -- utilizar para evaluar la eficacia, "los resultados de la literatura de investigación empírica están llenos de descubrimientos no agregables y no acumulables" Steers (1977), así por ejemplo; los resultados obtenidos tomando en cuenta, como criterio para evaluar la eficacia, la utilidad -- (por medio del indicador tasa media anual de rendimiento sobre inversión) en un estudio hecho por Hirsch (1975) son contradictorios con los resultados del estudio hecho por J. Pennings (1975) que utilizó criterios para evaluar la eficacia como el clima organizacional (moral, ansiedad y errores del personal) y la eficiencia (productividad). Lo anterior es reportado por Montebello (1977) en su análisis de la metodología de trabajos empíricos relacionados con la eficacia organizacional por lo que recomienda evitar análisis normativos-monocriterios.

"Los estudios sobre la eficacia en las organizaciones deben tener una base sumamente sólida, - en la ausencia de esta base, es decir como no - existe un acuerdo entre los estudios teóricos y empíricos, la metodología utilizada debe ser -- adaptada..... deben ser probados modelos deductivos multivariados" (p. 56)

En consideración a dichos antecedentes la evaluación de - la eficacia, en nuestro caso particular, de la consulto-- ría, tendrá un carácter subjetivo, descriptivo y multiva-- riado.

5.2.1. LA EFICACIA, NOCION PERCEPTUAL

El uso de la evaluación subjetiva de los servicios de con-- sultoría ha sido utilizado por múltiples investigadores; - Seney (1973), Davey (1975), Asman (1977), Asman menciona-- que "una de las fuentes de mayor información sobre la -- eficacia del servicio recibido puede obtenerse a través - de la pregunta directa a los participantes en el proceso-- de la consultoría sobre su opinión en general de la efica-- cia de la intervención" (p. 140), Montebello (1977 p. 89) también utiliza la pregunta directa sobre la eficacia glo-- bal de la empresa a los dirigentes y a expertos financie-- ros independientes a fin de evaluar la eficacia de las em-- presas estudiadas.

En esta investigación se utilizó también una noción per-- ceptual de la eficacia evaluada a través de varios crite--

rios subjetivos, estos criterios constituyeron las variables dependientes de la investigación, una de estas variables se midió por el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes, el consultor y el cliente, con la siguiente proposición en el cuestionario:

La Consultoría en términos generales resultó eficaz

Desacuerdo	1	2	3	4	5	6	Acuerdo
Total							Total

Además de esta evaluación general de la consultoría y de acuerdo a la necesidad de multicriterios a fin de estimar mejor la eficacia percibida de la consultoría, se desarrollaron los siguientes criterios.

5.2.2. ALCANCE DE METAS Y OBJETIVOS

La eficacia determinada por el grado de cumplimiento de metas y objetivos ha sido uno de los más apoyados enfoques, (ver por ejemplo; Georgeopoulos and Tannenbaum, 1957; Etzioni, 1964; Price, 1968; Hall 1972; Steers, 1975).

Seney (1973) propone como criterio, para evaluar la eficacia de la consultoría en administración, el alcance del objetivo que origina la contratación del consultor:

"¿Alcanzó la consultoría el objetivo del contrato tal como fue determinado al principio o con las modificaciones necesarias que fueran detectadas de común acuerdo durante el servicio?" -- (p. 84).

5.2.3. COSTO/BENEFICIO

El aspecto económico ha sido considerado también importante por muchos autores para determinar la eficacia organizacional, en el caso particular de la eficacia de la consultoría, Asman (1977) utiliza para evaluar la eficacia en el sentido económico la siguiente pregunta:

"¿Los resultados económicos, originados del trabajo del consultor, resultaron favorables comparados con el costo del servicio". (p. 141)

Davey (1975) utiliza también como criterio para evaluar la eficacia de la consultoría la relación costo/beneficio definiéndola así:

"Es el alcance del valor recibido por la organización en relación al monto de los gastos originados por la consultoría". (p. 54).

5.2.4. SATISFACCION DE LOS PARTICIPANTES

En contraste con el modelo de alcance de metas y objetivos, una relativista noción del valor organizacional fue sugerido por algunos teóricos (por ejemplo: Bardard, - - 1938; Bass 1952; Cyert and March, 1963; Pickle and Friedlander 1967) la idea central de este enfoque es que el éxito de la organización es relativo para los intereses de los participantes, en el sentido de que cada participante tiene sus propias expectativas del éxito alcanzado,

de esta forma una estimación de la eficacia lograda puede deducirse por el grado de satisfacción de los diferentes grupos de participantes.

En el caso particular de la evaluación de la consultoría Davey (1975) menciona en su investigación:

"Frecuentemente, el criterio de eficacia es una noción subjetiva de que tanto le gustó al cliente o se siente satisfecho con el trabajo del consultor". (p. 34)

Seney (1973 p. 87) sugiere también dentro de su lista de criterios para evaluar la eficacia de la consultoría en administración el grado de satisfacción del cliente y del consultor con los resultados, producto de los esfuerzos del consultor por auxiliar la organización.

5.2.5. MEJORAS ORGANIZACIONALES

Las mejoras percibidas en la organización como efecto de la consultoría también pueden ser un indicador de la eficacia del servicio, Seney (1973) haciendo mención al respecto sugiere que:

"En la mayoría de las situaciones, el último valor del trabajo de consultoría puede ser apreciado en el grado en que algún cambio constructivo haya sido alcanzado por la organización". (p. 18)

En su lista de puntos a considerar para evaluar la contribución positiva del consultor la ACME (1977) propone:

"La consultoría puede considerarse eficaz si... la práctica de las recomendaciones del consultor fueron útiles a la organización y ha aprendido a progresar con ellas".

5.2.6. RESOLUCION DEL PROBLEMA

Un objetivo constantemente repetido en la literatura sobre la consultoría en administración (Hyman 1970 p. 13) - "es la función del consultor en la resolución de problemas"; esto, describe Marting (1959 p. 336), es particularmente cierto en el caso de la P.M.E. la cual es frecuentemente caracterizada por buscar ayuda externa hasta el momento en que el problema hace crisis, mencionando el papel del consultor como el de un "extintor de incendios" - es decir para casos de emergencia.

La base de la existencia de un problema como causa frecuente de la búsqueda de ayuda externa implica, como expectativa del resultado de la consultoría, la resolución de dicho problema, en este contexto una estimación de la eficacia del servicio puede ser conocida por el grado en que el problema que originó la consultoría fue resuelto.

5.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS

Dos cuestionarios fueron desarrollados para recolectar la información necesaria para esta investigación; un cuestionario

nario dirigido al consultor y un cuestionario dirigido al cliente. Ambos cuestionarios se encuentran en el anexo de este trabajo.

Cada uno de los cuestionarios comprende dos secciones; la primera sección se diseñó para obtener los datos generales basados en información objetiva y fue utilizada para fines de clasificación y para cuantificar las variables de control; la segunda parte de los cuestionarios formula preguntas semejantes y comparables para ambas poblaciones, el consultor y su cliente. Es la parte principal del cuestionario que permitió cuantificar todas las variables independientes y las variables dependientes de la investigación. Para su formulación, se adoptó la técnica de "preguntas cerradas" es decir cuestionamientos donde las posibilidades de respuesta están previstas y la persona que responde no puede apartarse de estas posibilidades, la única forma de apartarse sería no respondiendo.

Cada pregunta corresponde a una variable; la pregunta fue redactada en forma de proposición a fin de evaluar el grado de acuerdo o desacuerdo de ambas poblaciones, el consultor y su cliente, con los diferentes aspectos de la consultoría que fueron tratados en los capítulos anteriores y con su percepción de la eficacia de acuerdo a los criterios que fueron discutidos en la sección anterior de este capítulo.

La formulación de las proposiciones tomó en cuenta las

cinco principales fuentes de sesgo, según Green and Tull- (1970 ps. 133-135), (1) la extensión de la pregunta, (2)- la no-familiaridad del participante con una o varias pala- bras, (3) la ambigüedad de una o varias palabras en el -- contexto, (4) dos preguntas combinadas en una, y (5) fal- ta de especificación.

Una escala clásica de intervalos tipo Likert fue adoptada, teniendo un rango de uno a seis, donde uno significaba pa- ra el participante que se encontraba en desacuerdo total- con la proposición y seis en acuerdo total. Este tipo de medida supone que la opinión de la persona que responde -- se circunscribe en un patrón continuo, y que el intervalo entre cada división de la escala representa valores equi- tativos; aunque estas suposiciones no son totalmente rea- listas son sin embargo comunmente aceptadas en la investi- gación en ciencias sociales.

El número de divisiones en la escala fue seleccionado en- función de las siguientes consideraciones:

- 1). Es generalmente admitido que una escala en la - cual el número de divisiones es igual o superior a 9, es demasiado extensa para que el participan- te pueda posicionar en forma válida su opinión;- así mismo; una escala que tiene un número de di- visiones inferior o igual a cuatro, no es sufi- cientemente precisa.
- 2). Por lo tanto se selecciono un número intermedio- entre éstos dos límites, se prefirió un número - par a fin de evitar la posibilidad para el parti

cipante, de buscar refugio en la neutralidad.

- 3). La escala se constituyó totalmente por números positivos para evitar un sesgo debido a una posible reacción aversiva del participante a la zona negativa de la escala; una escala con números negativos, para evaluar una proposición, produce con frecuencia un sentimiento desfavorable en el espíritu del participante (Eiglier, 1976).

5.4. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Las variables de la investigación se dividieron en dos tipos, lo cual puede observarse en el formato de los cuestionarios (anexo B), los datos que podrían ser objetivamente cuantificables se resumieron en la sección uno y la sección dos proporcionó la evaluación subjetiva de las variables perceptuales por medio de las escalas de Likert. El término "variables de cliente" se utilizó para designar las variables que fueron cuantificadas mediante las respuestas al cuestionario dirigido al cliente, y las respuestas recolectadas por medio del cuestionario dirigido al consultor cuantificaron las variables denominadas "variables del consultor", cada una de las variables independientes representa un punto del esquema de análisis discutido en el capítulo 4 y soportado por considerable discusión con tres consultores durante la prueba de los cuestiona-

rios, capítulo 6, las variables dependientes fueron discutidas en la sección anterior del presente capítulo.

Las variables de la sección uno del cuestionario permitieron dar una idea general de la población que formó la muestra; la información recolectada en esta sección se utilizó para fines de clasificación y para cuantificar las variables de control, a fin de determinar si variables tales como el giro de la empresa, el nivel educacional de los participantes, etc., tenían alguna influencia en la percepción de la eficacia; la sección dos incluyó las variables independientes o explicativas y las variables dependientes o explicadas, de la investigación expresadas en el cuestionario en forma de proposición

La estructura de esta segunda sección es igual en ambos cuestionarios variando el texto solamente en las palabras que permiten dirigir la proposición al cliente o al consultor.

Las tablas 5.1 y 5.2 permiten identificar y operacionalizar las variables del consultor y del cliente respectivamente, así por ejemplo las variables dependientes del consultor son las variables números: A14, A21, A24, A27, A25, A33 cuyo nombre respectivo es:

Eficacia general de la consultoría, grado de satisfacción con la consultoría, alcance de las metas y objetivos, solución del problema a que se enfrentaba la empresa, costo/beneficio, mejoras organizacionales, y corresponden a -

las preguntas nos: 12, 19, 22, 25, 27 y 31 del cuestionario del consultor, las cuales tienen correspondencia con las preguntas números: 20, 27, 30, 33, 35 y 39 del cuestionario del cliente, tabla No. 5.2.

TABLA 5.1

IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES DEL CONSULTOR

VARIABLE NO.	NOMBRE DE LA VARIABLE	PREGUNTA NO. CUESTIONARIO DEL CONSULTOR
A A	CODIGO DEL CONSULTOR	-
A 0	NIVEL JERARQUICO EN LA FIRMA	1
A 1	NIVEL EDUCACIONAL DEL CONSULTOR	2
A 2	AREA DE ESPECIALIZACION DE ESTUDIOS	3
A 3	ESPECIALIZACION DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	4
A 4	ORIGEN DEL CONTACTO POR REFERENCIAS	6a
A 5	ORIGEN DEL CONTACTO POR SERVICIO SATISF. PREVIO	6b
A 6	CONTACTO INICIADO POR EL CLIENTE	6c
A 7	CONTACTO INICIADO POR EL CONSULTOR	6d
A 8	OTROS ORIGENES	6e
A 9	METAS Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR ESCRITO	7
A10	MAS DE UNA SOLUCION OFRECIDA POR EL CONSULTOR	8
A11	QUIEN SELECCIONO LA SOLUCION A UTILIZAR	9
A12	LA SOLUCION FUE APLICADA	10
A13	PARTICIPACION DEL CONSULTOR EN LA IMPLEMENTACION	11
A14	EFICACIA GENERAL DE LA CONSULTORIA	12
A15	LA COMUNICACION ESCRITA Y VERBAL	13
A16	LAS RELACIONES PERSONALES	14
A17	AUTENTICIDAD DE LA RELACION CLIENTE-CONSULTOR	15
A18	ASISTENCIA ADECUADA DURANTE LA IMPLEMENTACION	16
A19	EXPERIENCIAS PREVIAS CON LA P.M.E.	17
A20	EXPERIENCIAS PREVIAS CON EL MISMO CLIENTE	18
A21	GRADO DE SATISFACCION CON LA CONSULTORIA	19
A22	ACEPTACION DEL CONSULTOR EN LA ORGANIZACION	20
A23	RECEPTIVIDAD DEL CLIENTE CON LAS RECOMENDACIONES	21
A24	ALCANJE DE METAS Y OBJETIVOS	22
A25	DISPOSICION PARA REVELAR INFORMACION	23
A26	PUNTUALIDAD DEL SERVICIO	24

TABLA 5.1 (Cont.)

VARIABLE NO.	NOMBRE DE LA VARIABLE	PREGUNTA NO. CUESTIONARIO DEL CONSULTOR
A27	RESOLUCION DEL PROBLEMA	25
A28	CONCORDANCIA EN EL DIAGNOSTICO	26
A29	RELACION COSTO-BENEFICIO	27
A30	FORMACION DEL CLIENTE	28
A31	HABILIDAD TECNICA DEL CONSULTOR	29
A32	ESTILO DEL CONSULTOR	30
A33	MEJORAS ORGANIZACIONALES	31
A34	AUSENCIA DE FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS	32
A35	ASIGNACION DE RECURSOS	33
A36	ADECUACION DEL TIEMPO INVERTIDO	34
A37	RESTRICCIONES INTERNAS DE LA EMPRESA	35
A38	DESEO GENUINO DEL CLIENTE	36
A39	AMBIENTE ORGANIZACIONAL FAVORABLE	37
A40	EXISTENCIA DE UN COMPROMISO SICOLOGICO	38
A41	LA CONSULTORIA COMO APOYO A LAS DECISIONES DEL CLIENTE	39
A42	RESPONSABILIDAD COMPARTIDA CON EL CLIENTE	40

TABLA 5.2

IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES DEL CLIENTE		
VARIABLE NO.	NOMBRE DE LA VARIABLE	PREGUNTA NO. CUESTIONARIO DEL CLIENTE
C C	CODIGO DEL CLIENTE	-
C 0	NIVEL JERARQUICO EN LA FIRMA	1
C 1	NIVEL EDUCACIONAL DEL CLIENTE	2
C 2	AREA DE ESPECIALIZACION DE ESTUDIOS	3
C 3	GIRO PRINCIPAL DE LA EMPRESA	4
C 4	TALLA DE LA EMPRESA POR INGRESO ANUAL	5
C 5	TALLA DE LA EMPRESA POR NUMERO DE EMPLEADOS	6
C 6	ORIGEN DEL CONTACTO POR REFERENCIAS	8a
C 7	ORIGEN DEL CONTACTO POR SERVICIOS PREVIOS	8b
C 8	CONTACTO INICIADO POR EL CLIENTE	8c
C 9	CONTACTO INICIADO POR EL CONSULTOR	8d
C10	OTROS ORIGENES	8e
C11	METAS Y OBJETIVOS ESTABLECIDOS POR ESCRITO	9
C12	MAS DE UNA SOLUCION OFRECIDA POR EL CONSULTOR	10
C13	QUIEN SELECCIONO LA SOLUCION A UTILIZAR	11
C14	DURACION DEL SERVICIO	12
C15	COSTO DEL SERVICIO	13
C16	DISPOSICION PARA RECONTRATAR AL CONSULTOR	14
C17	EL CONSULTOR SELECCIONADO ENTRE VARIOS	15
C18	NUMERO DE CONSULTORES CONSIDERADOS	16
C19	UTILIZACION PREVIA DE CONSULTORIAS	17
C20	TIEMPO DE USO PREVIO DE CONSULTORIAS	18
C21	APLICACION DE LA SOLUCION SELECCIONADA	19
C22	PARTICIPACION DEL CONSULTOR EN LA IMPLEMENTACION	20
C23	EFICACIA EN GENERAL DE LA CONSULTORIA	21
C24	LA COMUNICACION ESCRITA Y VERBAL	22
C25	LAS RELACIONES PERSONALES	23
C26	AUTENTICIDAD DE LA RELACION CLIENTE-CONSULTOR	24

TABLA 5.2 (Cont.)

VARIABLE NO.	NOMBRE DE LA VARIABLE	PREGUNTA NO. CUESTIONARIO DEL CLIENTE
C27	ASISTENCIA ADECUADA DURANTE LA IMPLEMENTACION	24
C28	EXPERIENCIAS PREVIAS CON CONSULTORES	25
C29	EXPERIENCIAS PREVIAS CON EL MISMO CONSULTOR	26
C30	GRADO DE SATISFACCION CON LA CONSULTORIA	27
C31	ACEPTACION DEL CONSULTOR EN LA ORGANIZACION	28
C32	RECEPTIVIDAD DEL CLIENTE CON LAS RECOMENDACIONES	29
C33	ALCANCE DE METAS Y OBJETIVOS	30
C34	DISPOSICION PARA REVELAR INFORMACION PERTINENTE	31
C35	PUNTUALIDAD DEL SERVICIO	32
C36	RESOLUCION DEL PROBLEMA	33
C37	CONCORDANCIA EN EL DIAGNOSTICO	34
C38	RELACION COSTO-BENEFICIO	35
C39	FORMACION DEL CLIENTE	36
C40	HABILIDAD TECNICA DEL CONSULTOR	37
C41	ESTILO DEL CONSULTOR	38
C42	MEJORAS ORGANIZACIONALES	39
C43	AUSENCIA DE FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS	40
C44	ASIGNACION DE RECURSOS	41
C45	ADECUACION DEL TIEMPO INVERTIDO	42
C46	RESTRICCIONES INTERNAS DE LA EMPRESA	43
C47	DESEO GENUINO DEL CLIENTE	44
C48	AMBIENTE ORGANIZACIONAL FAVORABLE	45
C49	EXISTENCIA DE UN COMPROMISO SICOLOGICO	46
C50	LA CONSULTORIA COMO APOYO A LAS DECISIONES DEL CLIENTE	47
C51	RESPONSABILIDAD COMPARTIDA CON EL CONSULTOR	48

C A P I T U L O 6

IMPLEMENTACION

A fin de llevar a cabo la recolección de los datos para la investigación; una muestra de ambas poblaciones, consultores en administración y sus clientes de P.M.E. fue seleccionada; se efectuó una prueba del instrumento de recolección y se realizó posteriormente la difusión del cuestionario. Este capítulo describe dichas etapas en el orden mencionado.

6.1. LA MUESTRA

El presente estudio fue realizado con carácter exploratorio acerca de los factores que observaron influencia en la percepción del consultor y su cliente, por lo tanto no se intentó establecer una muestra estadísticamente representativa de ambas poblaciones, esta investigación es una prueba, y no constituye sino un principio de la validación de nuestra hipótesis.

La muestra consistió en treinta consultores y respectivamente treinta clientes de la PME, en el contexto de la investigación el término "cliente" se refiere a la persona en la empresa cliente que tuvo la responsabilidad principal y la relación directa con el consultor durante la con

ducción de la consultoría, el término "consultor" se refiere a la persona del despacho de consultoría responsable de la conducción del servicio.

La muestra que comprendió al grupo de los consultores en administración se seleccionó de los despachos o consultores privados que ofrecían servicios comparables de consultoría a la PME de acuerdo al mercado de oferta de servicios en la ciudad de México, Guerrero (1978, p. 32) determina 39 despachos de consultoría como muestra representativa de 111 organizaciones dedicadas a la actividad de consultoría administrativa, la fuente de información básica fue el directorio de consultores mexicanos del fondo nacional de estudios de preinversión (FONEP) y la lista de consultores industriales y consultores de empresas del anuario telefónico.

El grupo de P.M.E. que formó la muestra se determinó de acuerdo a las empresas que habían solicitado servicios a los despachos de consultoría demostrando "necesidades" comparables, de acuerdo a la definición de PME según sus necesidades que fue tratada en el capítulo 2.

La muestra fue seleccionada de la siguiente manera: se efectuó contacto con los despachos de consultoría a nivel dirección o gerencia a fin de determinar si prestaban servicios de consultoría en administración a la PME, en caso afirmativo se solicitó una entrevista para presentar los propósitos de la investigación, la carta de presentación-

se incluye en el anexo A, y solicitar su participación en el proyecto.

La cooperación solicitada consistía en permitirnos establecer contacto con el o los consultores del despacho que hubieran conducido consultorías en PME e identificar al cliente a fin de establecer contacto con él; específicamente la solicitud de participación a los despachos fue hecha en las siguientes condiciones.

- 1). Determinar una consultoría realizada por el despacho con una antigüedad no mayor de tres años - (máximo a mediados del 78) y ponernos en contacto con el consultor que la realizó.

- 2). Permitirnos ponernos en contacto con la persona (el cliente) en la P.M.E. que había contratado los servicios de consultoría en administración.

Idealmente un consultor y un cliente debían representar a cada despacho de consultoría, sin embargo, se lograron obtener veinticinco consultores con sus respectivos clientes de once despachos y las cinco restantes parejas con consultores independientes, en resumen la muestra consistió en treinta pares de consultores y clientes.

Debido a que los consultores nominaron a la empresa cliente e identificaron a la persona que había contratado sus servicios, lo cual fue necesario a fin de contar con la pareja involucrada en el proceso de cada contrato, se introdujo un sesgo involuntario en la muestra, sin que ha--

llamos podido neutralizarlo, los consultores pudieron razonablemente introducir en la investigación clientes que representaban consultorías en que se habían obtenido buenos resultados, es decir que al consultor no le interesaba poner en contacto al investigador con clientes que representaran casos en que la consultoría no fue percibida como eficaz, así la mayoría de los casos estudiados en la investigación representan consultorías percibidas como -- eficaces (medianas ≥ 4 , Tabla 7.1).

A pesar de ello encontramos en la muestra el caso de dos clientes que declararon no tener la intención de recontratar el mismo consultor (variable C16, página 124); sin embargo, la proporción reducida de esta presencia en la -- muestra (7%), nos condujo a descartar las posibles implicaciones resultantes de esta variable.

6.1.1. LA EMPRESA CLIENTE

La tabla 6.1 presenta la distribución de frecuencias de -- la naturaleza del negocio principal de la empresa cliente observándose una relativa concentración en la rama de comercio, encontrando también representadas las ramas de -- distribución, manufacturas y servicios.

Las tablas 6.2 y 6.3 presentan los datos del tamaño de las organizaciones cliente en términos del monto de ingresos anuales y del número aproximado de empleados.

TABLA 6.1

NATURALEZA DEL NEGOCIO PRINCIPAL DE LA EMPRESA CLIENTE		
ACTIVIDAD PRINCIPAL	EMPRESAS	PORCENTAJE
SERVICIOS	4	13
CONSTRUCCION	3	10
COMERCIO	9	30
DISTRIBUCION	5	17
MANUFACTURA	4	13
OTROS	5*	17
TOTAL	30	100

* REPRESENTACIONES INDUSTRIALES 2, DISEÑO 1, ADMINISTRACION DE RENTAS 1, PERFORACION DE POZOS DE AGUA 1.

TABLA 6.2

TAMAÑO DE LA EMPRESA CLIENTE EN INGRESO ANUAL		
INGRESO ANUAL	NUMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
MENOS DE 20 MILLONES	4	13
ENTRE 20 Y 40 MILLONES	7	23
ENTRE 41 Y 60 MILLONES	10	33
ENTRE 61 Y 80 MILLONES	7	23
MAS DE 80 MILLONES	2	6
TOTAL	30	100

TABLA 6.3

TAMAÑO DE LA EMPRESA CLIENTE EN NUMERO DE EMPLEADOS		
EMPLEADOS	EMPRESAS	PORCENTAJE
MENOS DE 10	9	30
DE 10 A 50	9	30
DE 51 A 100	8	27
DE 101 A 200	4	13
MAS DE 200	--	--
TOTAL	30	100

TABLA 6.4

NIVEL EDUCACIONAL DEL CLIENTE		
NIVEL DE ESTUDIOS	CLIENTES	PORCENTAJE
PREPARATORIA	1	4
ESTUDIOS DE LICENCIATURA	14	46
LICENCIATURA	15	50
TOTAL	30	100

TABLA 6.5

INCIDENCIA EN EL USO DE CONSULTORIA

NUMERO DE VECES	CLIENTES	PORCENTAJE
NUNCA	14	46
UNA VEZ	7	23
2 O 3 VECES	5	17
4 O 5 VECES	2	7
MAS DE 5 VECES	2	7
TOTAL	30	100

TABLA 6.6

ANTIGUEDAD EN EL USO DE SERVICIOS DE CONSULTORIA

NUMERO DE AÑOS	CLIENTES	PORCENTAJE
MENOS DE UNO	2	6
ENTRE UNO Y TRES	8	27
ENTRE TRES Y CINCO	3	10
MAS DE CINCO	1	3
TOTAL	14	46

TABLA 6.7

DURACION DE LA CONSULTORIA		
MESES	CLIENTES	PORCENTAJE
MENOS DE UNO	3	10
ENTRE UNO Y TRES	12	40
ENTRE TRES Y SEIS	10	33
ENTRE SEIS Y NUEVE	2	7
MAS DE NUEVE	3	10
TOTAL	30	100

TABLA 6.8

COSTO DEL SERVICIO		
MILES DE PESOS	CLIENTES	PORCENTAJE
MENOS DE \$ 50	2	7
ENTRE 50 Y 100	5	17
ENTRE 100 Y 200	10	33
ENTRE 200 Y 300	6	20
MAS DE 300	7	23
TOTAL	30	100

TABLA 6.9

ORIGEN DEL CONTACTO PARA LA CONSULTORIA		
ORIGEN	PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE	PUNTO DE VISTA DEL CONSULTOR
POR REFERENCIAS	15	17
POR SERVICIOS ANTERIORES SATISFACTORIOS	7	8
CONTACTO INICIADO POR EL CLIENTE	6	6
CONTACTO INICIADO POR EL CONSULTOR	4	4
OTROS	3*	5*
TOTAL	35**	40**

- * - POR RECOMENDACION DE OTRO CONSULTOR DE LA EMPRESA
- AMISTAD ANTERIOR NO PROFESIONAL
- POR RECOMENDACION DE AMIGOS
- SERVICIOS ANTERIORES COMO AUDITORES

- ** - LA PREGUNTA PERMITIA MAS DE UNA RESPUESTA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TABLA 6.10

NATURALEZA GENERAL DEL CONTRATO	FRECUENCIA
AGILIZACION DEL SISTEMA DE COBRANZAS	2
ANALISIS DE PRECIOS UNITARIOS	1
ANALISIS COMERCIAL	3
ARRANQUE DE PROYECTO EN UN NUEVO MERCADO	1
ADMINISTRACION LABORAL	2
ANALISIS DE COSTOS	1
CAPACITACION DE PERSONAL	3
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	2
INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD	5
PREPARACION DE UN CONCURSO	1
POLITICA FISCAL	3
REORIENTACION Y ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS	1
REORGANIZACION DE SISTEMAS CONTABLES	1
REORGANIZACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	2
EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	1
PLANEACION DE PRESUPUESTOS	1
T O T A L	30

TABLA 6.11

NIVEL EDUCACIONAL DEL CONSULTOR		
NIVEL DE ESTUDIOS	CONSULTORES	PORCENTAJE
LICENCIATURA	10	33
MAESTRIA	12	40
DOCTORADO	8	27
TOTAL	30	100

TABLA 6.12

AREA DE ESPECIALIZACION DEL CONSULTOR		
ESPECIALIZACION	CONSULTORES	PORCENTAJE
INGENIERIA	2	7
ADMINISTRACION	11	37
CONTABILIDAD	9	30
SICOLOGIA	3	10
MERCADOTECNIA	2	6
FINANZAS	3	10
TOTAL	30	100

6.1.2. EL CLIENTE

La información acerca de la persona directamente relacionada con el consultor durante la conducción de la consultoría, tabla 6.4 revela un nivel de preparación medio-alto de los clientes que formaron parte de la muestra, observándose que un cincuenta por ciento de ellos tienen alguna profesión.

6.1.3. USO DE CONSULTORES EN LA EMPRESA

La incidencia en el uso de consultores por las empresas - cliente que formaron parte de la muestra es reportada en la tabla 6.5, observamos que para un 46 por ciento representa su primer uso de los servicios a la consultoría y el restante 54 por ciento ya hacían uso de este servicio. La tabla 6.6 incluía la antigüedad en el uso de consultoría para las empresas que ya habían hecho uso de este tipo de servicio.

La tabla 6.7 presenta la duración que tuvo el servicio de consultoría objeto de la investigación y la tabla 6.8 el costo de dicho servicio.

Sesenta y cinco por ciento de los clientes que formaron parte de la muestra, 20 casos, reportaron haber establecido por escrito las metas o los objetivos que se esperaban alcanzar con la consultoría en acuerdo con su consultor.

El origen del contrato para el establecimiento de la consultoría es presentado en la tabla 6.9, podemos notar la diferencia en la percepción del cliente y del consultor - particularmente en el caso del origen del contacto por referencias, dado que la pregunta permitía más de una respuesta, la opción "otros" permitió que algunos participantes especificaran el tipo de referencia y que otras excluyeran su respuesta a la opción "por referencias" especificando directamente en la opción "otros" el tipo de recomendación.

Finalmente la naturaleza general de las consultorías en que participaron el cliente y el consultor que formaron parte de la muestra son descritos en la tabla 6.10 como se habían mencionado en el capítulo 2 el tipo de las consultorías recibidas por las empresas corresponden a las necesidades típicas de asistencia gracias a las cuales se definió la PME.

6.1.4. EL CONSULTOR

El nivel académico de los consultores que participaron en la muestra fue alto (tabla 6.11). El cien por ciento fueron profesionistas de los cuales el 67 por ciento tenían algún postgrado; 40 por ciento maestría y 27 por ciento doctorado. El área de concentración de estudios de los consultores fue principalmente administración 37% y conta

bilidad 30%, tabla 6.12.

En un 53 por ciento de las empresas los consultores fueron seleccionados entre varios; en estos casos, 44 por ciento (7 casos) tomaron en cuenta dos candidatos y 37 por ciento (6 casos) consideraron tres candidatos.

En un sesenta por ciento de los casos el consultor propuso más de una posible alternativa a las necesidades a que hacía frente la organización, en el proceso de selección de alternativas o soluciones en un 66% de los casos el consultor intervino junto con su cliente, en un 24% el cliente seleccionó independientemente la solución y en el 10% restante el consultor tomó la decisión.

El 57 por ciento de los consultores participantes mencionaron la existencia de diferencias en el servicio que prestaban a la P.M.E. en comparación con las grandes empresas incluyendo descripciones de estas diferencias tales como:

"En la P.M.E. es de carácter general y se avoca a tipos de consultoría de proceso; en la grande es sobre tópicos específicos más especializados".

"Básicamente tiende la actitud del consultor a ser un generalista".

"El grado de complejidad de los problemas en la P.M.E. es menor"

"La empresa grande tiene diferentes necesidades en relación a la especialización técnica del servicio".

"El trato es personal con la dirección o gerencia general". A la pregunta de si se volvería a contratar al mismo consultor en el caso de que volviera a existir en la empresa necesidad de asistencia dos clientes contestaron negativamente indicando las siguientes razones:

"Demasiado caro para las limitaciones de la empresa"

"La empresa contrató una persona fija".

6.2. PRUEBA DE CUESTIONARIOS

La prueba de cuestionarios se efectuó con un despacho de consultoría y con dos consultores independientes con quienes se discutió ampliamente los detalles finales del proyecto de investigación, y se efectuó el contacto con tres clientes para completar la prueba de los cuestionarios dirigidos a los clientes.

La entrega de los cuestionarios de prueba fue personal con una breve descripción de la intención de la prueba, y la solicitud de comentarios y críticas al cuestionario original.

Basados en esta prueba de cuestionarios el original fue modificado lo necesario hasta alcanzar su forma final, en el cuestionario original una pregunta abierta fue agregada solicitando a los participantes a indicar otros factores adicionales que consideraran importantes para influenciar la eficacia de la consultoría, con esta orientación-

y posteriormente de considerable discusión con el director del gabinete de consultoría las siguientes variables fueron incluidas en el cuestionario original:

1. Asignación adecuada de recursos al proyecto.
2. Factores externos limitantes.
3. Deseo genuino del cliente.
4. Limitantes internas de la organización.
5. Tiempo invertido en el proyecto.
6. Compromiso psicológico cliente-consultor.
7. Apoyo a las decisiones del cliente.
8. Responsabilidad compartida.
9. Clima organizacional.

6.3. RECOLECCION DE LOS DATOS

La cuantificación de las variables del presente estudio se llevó a cabo en el segundo semestre de 1981, la relativa extensión del tiempo necesario para el levantamiento de los datos fue debida al requisito de la investigación de abarcar las dos partes participantes en el proceso de la consultoría, el cliente y el consultor, y en la necesidad de contar con la respuesta del cien por ciento de la muestra.

De esta manera fue necesario establecer contacto personal con los participantes, solicitar cita a fin de explicar brevemente la intención de la investigación y la importan

cia de su cooperación y finalmente recoger los cuestionarios una vez que éstos habían sido completado.

El plan de recolección fué el siguiente:

Los cuestionarios se entregaron en una carpeta, cuyo color diferenciaba a los cuestionarios dirigidos al cliente y los dirigidos al consultor, esta incluía una carta (Anexo A), agradeciendo su acuerdo en colaborar en el proyecto y las indicaciones relativas al cuestionario, y un sobre rotulado con el nombre del coordinador del proyecto y los subtítulos: CONFIDENCIAL - OCURRE. El cual era recogido en sus oficinas una vez que la secretaria notificó que se encontraba en su poder.

Básicamente el procedimiento fue semejante con el cliente, con el cual se hacía referencia del consultor que había prestado sus servicios a fin de identificar la consultoría, en los casos en que el cliente se excusaba por no poder participar en el proyecto (3 casos) hubo necesidad de regresar nuevamente con el consultor a fin de cambiar el caso e identificar a otro cliente.

C A P I T U L O 7

ANALISIS DE LOS DATOS

El objetivo empírico de esta investigación fue de poner en evidencia los factores que pueden ejercer una influencia importante en la percepción de la eficacia de la consultoría de acuerdo a las perspectivas del consultor y de su cliente. El análisis de la información recolectada por cuestionario fue, por lo tanto, dirigido de acuerdo a este objetivo y a las características propias del instrumento de campo utilizado.

Para examinar las características de distribución de cada variable y determinar las variables válidas para la investigación se llevó a cabo una etapa de análisis preliminares.

Las relaciones entre los criterios de eficacia y los factores de influencia fueron puestos en evidencia por medio de análisis bivariados con sus respectivas pruebas de significación.

Finalmente, las relaciones entre las variables de investigación fueron controladas por las características de los participantes por medio de análisis de correlación parcial.

7.1. ANALISIS PRELIMINAR

Las respuestas a los cuestionarios de los consultores y de los clientes fueron agrupadas y codificadas. Las respuestas omitidas fueron codificadas con la cifra 9, ya que este valor se encuentra fuera de los valores de nuestras escalas. En seguida se llevaron a cabo los análisis preliminares para examinar las características de cada variable y para validar los datos cuantificados por los cuestionarios. Para conocer la descripción estadística de las variables se utilizó el programa FRECUENCIAS del paquete STATS que incluye alrededor de veinte programas estadísticos preparados para el análisis en ciencias sociales y programados para la computadora HP-3000 (Suni, 1978). Las tablas 7.1 y 7.2 muestran respectivamente la descripción estadística de las variables del cliente y del consultor.

Los criterios de juicio a fin de validar las variables que serían tomadas en cuenta en la investigación fueron los siguientes:

- a). Que la pregunta obtuviera el 100% de respuestas de la muestra; ya que la fiabilidad de los resultados depende del número de observaciones.
- b). Las variables objetivas, que permitieron la comparación de las respuestas entre el cuestionario del cliente y el del consultor, fueron rechazadas de los

TABLA 7.1

DESCRIPCION ESTADISTICA DE LAS VARIABLES DEL CONSULTOR*									
I. SECCION									
VARIABLE	0	1	2	3	4	5	6	TOTAL	MEDIANA
A 1				33	40	27		100	3.93
A 2		7	37	30	10	6	10	100	2.72
A 3	43	57						100	0.61
A 4	43	57						100	0.61
A 5	73	27						100	0.18
A 6	80	20						100	0.12
A 7	87	13						100	0.08
A 8	83	17						100	0.10
A 9	33	67						100	0.75
A10	30	70						100	0.78
A11		23	67	10				100	1.90
II. SECCION									
VARIABLE		1	2	3	4	5	6	TOTAL	MEDIANA
A12				7	23	47	23	100	4.92
A13				20	50	27	3	100	4.10
A14			3	3	24	50	20	100	4.90
A15						60	40	100	5.33
A16			3			40	57	100	5.61
A17			7	17	30	13	33	100	4.38
A18			4	13	13	40	30	100	5.00
A19		3	7	13	50	27		100	4.03
A20					7	20	7	24	5.00
A21					23	57	20	100	4.96
A22					20	50	30	100	5.10
A23					37	47	16	100	4.78
A24					33	47	20	100	4.85
A25			7	23	30	40		100	4.16

TABLA 7.1 (Cont.)

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	TOTAL	MEDIANA
A26		7		20	47	26	100	5.00
A27			7	23	43	27	100	4.96
A28			10	20	40	30	100	5.00
A29				20	43	37	100	5.19
A30		7	13	30	37	13	100	4.50
A31			10	7	50	33	100	5.16
A32				23	47	30	100	5.07
A33			13	37	33	17	100	4.50
A34	3	3	23	43	20	8	100	3.96
A35	3	7	10	10	40	30	100	5.00
A36	7	7	13	37	26	10	100	4.13
A37		10	20	40	27	3	100	4.00
A38	3			24	60	13	100	4.88
A39			7	17	40	36	100	5.16
A40			7	33	40	20	100	4.75
A41				7	73	20	100	5.09
A42				7	60	33	100	5.22

* Frecuencias en porcentaje

TABLA 7.2

DESCRIPCION ESTADISTICA DE LAS VARIABLES
DEL CLIENTE*

I. SECCION									
VARIABLE	0	1	2	3	4	5	6	TOTAL	MEDIANA
C 1			3	47	50			100	3.50
C 2		10	20	33	7	13	13	96	3.05
C 3		13	10	30	17	13	17	100	3.38
C 4		13	23	33	23	8		100	2.90
C 5		30	30	27	13			100	2.16
C 6	50	50						100	0.50
C 7	77	23						100	0.15
C 8	80	20						100	0.13
C 9	87	13						100	0.08
C10	90	10						100	0.06
C11	33	67						100	0.75
C12	30	70						100	0.79
C13		23	67	10				100	1.90
C14		10	40	33	7	10		100	2.50
C15		7	17	33	20	23		100	3.30
C16	7	93						100	0.96
C17	47	53						100	0.56
C18			23	20	7	3		53	2.67
C21		47	23	18	7	7		100	1.64
C22			7	27	10	3		47	3.13
II. SECCION									
VARIABLE		1	2	3	4	5	6	TOTAL	MEDIANA
C21					7	60	33	100	5.22
C22					26	37	37	100	5.13
C23					23	40	37	100	5.16
C24				13	43	17	27	100	5.16
C25			7	7	40	26	20	100	4.41
C26				7	20	46	27	100	5.00

TABLA 7.2 (Cont.)

VARIABLE	1	2	3	4	5	6	TOTAL	MEDIANA
C27				20	37	43	100	5.31
C28			3	17	20	10	50	4.75
C29				7	19	7	33	5.00
C30			7	26	40	27	100	4.91
C31			13	20	30	37	100	5.05
C32	13	17	40	17	13		100	3.00
C33			13	17	40	30	100	5.00
C34			3	27	50	20	100	4.90
C35			7	23	47	23	100	4.92
C36		3	7	13	43	34	100	5.11
C37			7	13	43	37	100	5.19
C38				13	67	20	100	5.05
C39		3	27	40	13	13	97	3.96
C40			7	33	33	27	100	4.80
C41				33	17	50	100	5.50
C42			7	13	50	30	100	5.10
C43	13	7	10	40	30		100	4.00
C44				6	47	47	100	5.42
C45			7	23	30	40	100	5.16
C46			17	53	23	7	100	4.12
C47			7	27	40	27	100	4.91
C48			7	23	50	20	100	4.90
C49		10	20	43	27		100	3.96
C50	7	13	10	40	20	10	100	4.00
C51			13	37	23	27	100	4.50

* Frecuencias en porcentaje

análisis posteriores cuando se encontraron diferencias en las respuestas que disminuían su fiabilidad (como por ejemplo en las cuestiones de la tabla 6.9 comentadas en la página 115).

- c). Basándose en la distribución de frecuencias; las variables fueron analizadas de acuerdo a su agrupación en los extremos.

Con respecto a la mediana, las respuestas inferiores o iguales a este valor fueron recodificadas "cero" y aquellas con un valor superior "uno". Para ser aceptadas las variables debían presentar al menos diez observaciones en cualquiera de las categorías (cero o uno) lo cual nos aseguraba: una frecuencia mínima esperada de tres por celda, y una varianza mínima de .20 comparada con la varianza máxima posible de .25, para el caso de una tabla de contingencia de 2 x 2.

Las variables que no satisficieron los criterios (tabla 7.3) fueron rechazadas y no fueron tomadas en cuenta en los análisis ulteriores.

7.2. ANÁLISIS BIVARIADOS

Las variables validadas en nuestra investigación fueron incluidas en análisis de relación por pares a fin de conocer el grado de asociación entre cada par de variables dependientes e independientes. En todos estos análisis y

TABLA 7.3

VARIABLES EXCLUIDAS DEL ANALISIS EN ESTE ESTUDIO

VARIABLE	DESCRIPCION
VARIABLES DEL CONSULTOR	
A 4	ORIGEN DEL CONTACTO POR REFERENCIAS
A 5	ORIGEN DEL CONTACTO POR SERVICIOS PREVIOS
A 6	CONTACTO INICIADO POR EL CLIENTE
A 7	CONTACTO INICIADO POR EL CONSULTOR
A 8	OTROS ORIGENES
A10	VARIAS SOLUCIONES PROPUESTAS
A11	QUIEN SELECCIONO LA SOLUCION AUTILIZAR
A12	APLICACION DE LA SOLUCION
A13	PARTICIPACION EN LA IMPLEMENTACION
A14	EFICACIA EN GENERAL DE LA CONSULTORIA
A18	ASISTENCIA ADECUADA DURANTE LA IMPLEMENTACION
A19	EXPERIENCIAS PREVIAS CON LA P.M.E.
A20	EXPERIENCIAS PREVIAS CON EL MISMO CLIENTE
A21	GRADO DE SATISFACCION CON LA CONSULTORIA
A22	ACEPTACION ENCONTRADA EN LA ORGANIZACION
A26	PUNTUALIDAD DEL SERVICIO
A27	RESOLUCION DEL PROBLEMA
A28	CONCORDANCIA EN EL DIAGNOSTICO
A32	ESTILO DEL CONSULTOR
A34	FACTORES EXTERNOS NEGATIVOS
A35	ASIGNACION DE RECURSOS
A37	RESTRICCIONES INTERNAS
A41	APOYO A LAS DECISIONES DEL CLIENTE
VARIABLES DEL CLIENTE	
C 2	ESPECIALIZACION DE ESTUDIOS
C 6	ORIGEN DEL CONTACTO POR REFERENCIAS
C 7	ORIGEN DEL CONTACTO POR SERVICIOS PREVIOS
C 8	CONTACTO INICIADO POR EL CLIENTE
C 9	CONTACTO INICIADO POR EL CONSULTOR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA 7.3 (Cont.)

VARIABLE	DESCRIPCION
C10	OTROS ORIGENES PARA EL CONTACTO
C12	VARIAS SOLUCIONES PROPUESTAS
C13	QUIEN SELECCIONO LA SOLUCION A UTILIZAR
C14	DURACION DEL SERVICIO
C15	COSTO DEL SERVICIO
C16	DISPOSICION PARA RECONTRATAR EL CONSULTOR
C18	NUMERO DE CONSULTORES CONSIDERADOS
C20	TIEMPO DE USO PREVIO DE CONSULTORIAS
C26	AUTENTICIDAD DE LA RELACION CLIENTE-CONSULTOR
C28	EXPERIENCIAS PREVIAS CON CONSULTORES
C29	EXPERIENCIAS PREVIAS CON EL MISMO CONSULTOR
C32	RECEPTIVIDAD CON LAS RECOMENDACIONES
C33	ALCANCE DE METAS Y OBJETIVOS
C34	DISPOSICION PARA REVELAR INFORMACION
C38	RELACION COSTO-BENEFICIO
C39	FORMACION DEL CLIENTE
C42	MEJORAS ORGANIZACIONALES
C43	FACTORES EXTERNOS
C46	RESTRICCIONES INTERNAS
C48	CLIMA ORGANIZACIONAL
C49	COMPROMISO SICOLOGICO
C50	APOYO A LAS DECISIONES DEL CLIENTE

en los posteriores se utilizaron directamente los datos brutos, se descartó la posibilidad de utilizar la recodificación de los datos a fin de evitar una pérdida de información debida a "el empobrecimiento de las variables resultante de la transformación de las escalas de intervalos en escalas binarias" (Chandon y Pinson, 1981, p. 39). Los programas del paquete STATS (Suní, 1978) que se utilizaron fueron: el programa CORRELATION MATRIX para obtener los coeficientes lineares de Pearson con la prueba "two-tail test" para determinar los niveles de significación, y el programa CROSS-TABULATION para obtener las tablas de contingencia, las pruebas de ji-cuadrada y los coeficientes phi de Cramer. Este coeficiente es la versión modificada del coeficiente phi para tablas de contingencia que no corresponden al formato básico de 2x2, y se utiliza generalmente para ajustar phi a versiones de tablas con cualquier número de líneas o columnas (Suní, 1978). La facilidad TRANSFORMATIONS del paquete STATS fue utilizada a fin de cambiar el valor "cero" (codificación original a las respuestas "NO") por el valor "uno", y el valor "uno" (codificación original para las respuestas "si"), por el valor dos. Dado que, el valor cero para el programa STATS corresponde a la codificación de una respuesta omitida.

7.3. ANALISIS PARCIALES

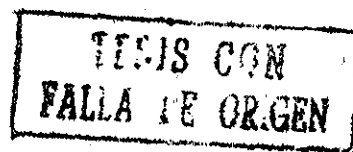
La posible influencia de las características personales y organizacionales, en las relaciones entre los criterios de eficacia y los factores de influencia fue evaluada por medio de análisis de correlación parcial. El programa -- utilizado para este fin fue PARTIAL AND PART CORRELATIONS del paquete STATS (Suni, 1978 p. 27).

La correlación parcial permite remover la influencia de las variables de control del conjunto de variables dependientes e independientes. Posteriormente, la matriz de correlación es computada con los valores residuales o -- inexplicados por las variables de control (Cooley y Lohnes, 1971 p. 201).

El programa utilizado permite manejar niveles múltiples de las variables de control lo cual facilita el remover -- en una sola corrida la influencia simultánea de todas las variables de control y efectuar las interrelaciones de -- las residuales. Este procedimiento simultáneo se llevó a cabo para cada grupo de variables del cliente y del con-- sultor, posteriormente fueron realizados todos los análisis parciales complementarios de primer orden con cada -- una de las variables de control en las relaciones en que hubo necesidad de corroborar su sensibilidad.

T E R C E R A P A R T E

R E S U L T A D O S



C A P I T U L O 8

RELACION ENTRE LAS VARIABLES

Después de examinar las características de la distribución de cada variable, las variables validadas en nuestra investigación fueron incluidas en análisis bivariados a fin de probar y evaluar las relaciones entre cada par de variables dependientes e independientes. Una etapa de nuestro análisis exploratorio comprendió el examen de los coeficientes phi de Cramer y de correlación de Pearson a fin de poner en evidencia todas las asociaciones entre las variables, y probar la estabilidad de los niveles de significación estadística.

Los coeficientes de las tablas 8.1, 8.2 y 8.3 muestran el análisis bivariado entre los criterios de eficacia y los factores de influencia.

Las variables que mostraron una relación importante son presentadas con más detalle por medio de la tabla de contingencia correspondiente y son comentados a continuación.

8.1. LA COMUNICACION

La variable C24, comunicación adecuada entre el cliente y el consultor, muestra una relación significativa con los criterios de la eficacia C30 y C36. En la tabla 8.4 pode

TABLA 8.1

ANALISIS BIVARIADO ENTRE LOS FACTORES DE INFLUENCIA Y LOS CRITERIOS DE EFICACIA PERCIBIDOS POR EL CLIENTE

-X- FACTORES DE INFLUENCIA	-Y- CRITERIOS DE EFICACIA					
	C23 Eficacia general		C30 Satisfacción del cliente		C36 Resolución del problema	
	ϕ_{xy}	r_{xy}	ϕ_{xy}	r_{xy}	ϕ_{xy}	r_{xy}
C21 Aplicabilidad	0.22	0.05	0.44	-0.13	0.46	0.24
C22 Participación	0.34	0.20	0.34	0.26	0.43	0.21
C24 Comunicación	0.37	0.16	0.49*	0.23	0.48	0.44*
C25 Relaciones	0.32	-0.19	0.41	0.01	0.53**	0.44*
C27 Asistencia	0.16	0.11	0.40	0.15	0.27	0.10
C31 Aceptación	0.33	0.01	0.21	0.13	0.51*	0.34
C35 Puntualidad	0.30	0.18	0.38	0.29	0.46	0.31
C37 Concordancia	0.54**	0.53**	0.56**	0.54**	0.31	0.19
C40 Habilidad	0.46*	0.42*	0.38	0.38*	0.51*	0.35
C41 Estilo	0.35	0.31	0.42	0.41*	0.35	-0.03
C44 Recursos	0.29	-0.04	0.31	0.09	0.44	0.13
C45 Tiempo inv.	0.24	0.08	0.29	0.12	0.41	0.24
C47 Deseo real	0.23	0.17	0.37	0.28	0.32	0.18
C51 Responsabilidad	0.44	0.49**	0.28	0.35	0.25	-0.20

ϕ = phi de Cramer

r = Coeficiente de correlación de Pearson

* = $p < 0.05$

** = $p < 0.01$

TESIS CON FALLA LE ORGEN

TABLA 8.2

ANALISIS BIVARIADO ENTRE LOS FACTORES DE INFLUENCIA Y LOS
CRITERIOS DE EFICACIA PERCIBIDOS POR EL CONSULTOR

-X- FACTORES DE INFLUENCIA	-Y- CRITERIOS DE EFICACIA					
	A24 Metas y objetivos alcanzados		A29 Relación costo-beneficio		A33 Mejoras Organizacionales	
	ϕ_{xy}	r_{xy}	ϕ_{xy}	r_{xy}	ϕ_{xy}	r_{xy}
A15 Comunicación	0.27	0.25	0.30	0.09	0.34	0.19
A16 Relaciones	0.15	-0.06	0.26	0.21	0.28	-0.20
A17 Autenticidad	0.28	-0.14	0.72**	0.51**	0.41	0.31
A23 Receptividad	0.15	0.01	0.13	-0.06	0.40	-0.19
A25 Información	0.35	-0.04	0.23	0.14	0.31	0.40*
A30 Formación	0.23	0.15	0.57*	0.47**	0.49*	0.51**
A31 Habilidad	0.20	-0.03	0.27	0.03	0.36	0.28
A36 Tiempo inv.	0.27	0.01	0.53*	0.53**	0.59**	0.48**
A38 Deseo real	0.42	-0.09	0.39	0.26	0.27	0.03
A39 Clima Org.	0.32	-0.35	0.34	0.08	0.30	-0.33
A40 Compromiso	0.29	-0.13	0.23	0.12	0.27	0.16
A42 Responsabilidad	0.41*	-0.39*	0.31	0.21	0.26	0.17

ϕ = phi de Cramer

r = Correlación lineal de Pearson

* = $p < 0.05$

** = $p < 0.01$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA 8.3

ANALISIS BIVARIADO ENTRE LOS FACTORES DE INFLUENCIA PERCIBIDOS POR EL CONSULTOR Y LOS CRITERIOS DE EFICACIA PERCIBIDOS POR EL CLIENTE

-X- FACTORES DE INFLUENCIA	-Y- CRITERIOS DE EFICACIA					
	C23 Eficacia general		C30 Satisfacción del cliente		C36 Resolución del problema	
	ϕ_{xy}	r_{xy}	ϕ_{xy}	r_{xy}	ϕ_{xy}	r_{xy}
A15 Comunicación	0.20	-0.14	0.19	-0.18	0.47	0.43**
A16 Relaciones	0.30	-0.26	0.23	0.04	0.33	0.02
A17 Autenticidad	0.56*	-0.40*	0.35	-0.38	0.32	-0.01
A23 Receptividad	0.15	-0.01	0.35	0.06	0.40	0.13
A25 Información	0.26	-0.09	0.32	-0.11	0.30	0.14
A30 Formación	0.47	0.05	0.37	-0.19	0.39	0.04
A31 Habilidad	0.24	0.01	0.27	0.01	0.42	0.18
A36 Tiempo inv.	0.39	-0.14	0.53*	-0.15	0.30	-0.07
A38 Deseo real	0.34	-0.24	0.27	-0.24	0.31	0.02
A39 Clima Org.	0.39	-0.33*	0.29	-0.20	0.29	-0.14
A40 Compromiso	0.32	0.04	0.26	0.22	0.53*	0.41**
A42 Responsabilidad	0.38*	-0.31*	0.40	-0.46**	0.29	-0.09

ϕ = phi de Cramer

r = correlación lineal de Pearson

* = p 0.05

** = p 0.01

1991 CON
FALLA DE ORIGEN

mos apreciar claramente la asociación entre el criterio C30, satisfacción del cliente con el servicio recibido, y su grado de acuerdo acerca de lo adecuado de la comunicación escrita y oral, entre el y su consultor durante la consultoría.

La hipótesis nula de que no existe una asociación entre la variable C24 y el criterio C30. Puede ser rechazada por medio de la prueba de la ji-cuadrada. Podemos observar que la prueba efectuada es significativa a un nivel de confianza de $p < 0.05$, con un coeficiente phi de Cramer de $\phi = .49$.

Se observa también una relación significativa entre lo adecuado de la comunicación durante la consultoría y el criterio C36, resolución del problema inicial, $r = 0.44$; $p < 0.05$.

La resolución del problema se encuentra igualmente correlacionada en forma significativa con la variable A15, grado de acuerdo del consultor con la adecuación de la comunicación establecida con su cliente, $r = 0.43$; $p < 0.01$. Estas relaciones significativas de la comunicación con los criterios de la eficacia de la consultoría se encuentran de acuerdo con la preocupación constantemente repetida por autores y prácticos acerca de la importancia de la comunicación que, en general, consideran que los trabajos que concluyen con un fracaso se explican por una falta de comunicación (Tatham, 1964, p. 149).

TABLA 8.4

SATISFACCION DEL CLIENTE POR COMUNICACION ADECUADA					
FRECUENCIA % LINEA % COLUMNA	C30 SATISFACCION DEL CLIENTE				TOTAL LINEA
	NEGATIVA BAJA 3	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
C24 COMUNICACION					
NEGATIVA BAJA 3	2 50.00 100.00	2 50.00 25.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	4 13.33
POSITIVA BAJA 4	0 0.00 0.00	1 7.69 12.50	8 61.54 66.67	4 30.77 50.00	13 43.33
POSITIVA MEDIANA 5	0 0.00 0.00	2 40.00 25.00	1 20.00 8.33	2 40.00 25.00	5 16.67
POSITIVA ALTA 6	0 0.00 0.00	3 37.50 37.50	3 37.50 25.00	2 25.00 25.00	8 26.67
TOTAL COLUMNA	2 6.66	8 26.67	12 40.00	8 26.67	30 100.00

JI-CUADRADA 21.368

GRADOS DE LIBERTAD 9

PHI DE CRAMER 0.487

p < 0.05

En la literatura relativa al tema (Capítulo 4) se manifiesta una sorprendente uniformidad de criterios a propósito del papel que juega la comunicación establecida entre el consultor y su cliente (Kubr, 1976, p. 353; Sigband, 1962, p. 3; Dinkemeyer y Carlson, 1973, p. 155, etc.), en general los autores conceden una importancia preponderante a la transmisión y a la recepción de ideas, sentimientos y actitudes verbales y no verbales de los participantes durante el proceso de la consultoría.

8.2. RELACIONES PERSONALES

La tabla de contingencia 8.5 confronta a la variable C25, relaciones personales entre el cliente y el consultor, con el criterio C36, resolución del problema objeto de la consultoría.

Podemos observar que entre mejor se han presentado las relaciones establecidas entre el cliente y el consultor, más posibilidades tiene el problema de ser resuelto.

Los coeficientes phi de Cramer $\phi = 0.53$ y r de Pearson = 0.44 confirman una importante intensidad de la relación significativa a un nivel de $p < 0.05$. Dichos resultados nos ofrecen una evidencia empírica de la importancia de las relaciones personales como un factor del éxito del servicio y se muestran de acuerdo con los comentarios anotados en el capítulo 4 de nuestro análisis de la literatura.

TABLA 8.5

RESOLUCION DEL PROBLEMA POR RELACIONES PERSONALES

FRECUENCIA % LINEA % COLUMNA	C36 RESOLUCION DEL PROBLEMA					TOTAL LINEA
	NEGATIVA MEDIANA 2	NEGATIVA BAJA 3	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
C25 RELACION	0	1	0	1	0	2
NEGATIVA MEDIANA 2	0.00	50.00	0.00	50.00	0.00	6.67
	0.00	50.00	0.00	7.69	0.00	
NEGATIVA BAJA 3	1	0	0	1	0	2
	50.00	0.00	0.00	50.00	0.00	6.67
	100.00	0.00	0.00	7.69	0.00	
POSITIVA BAJA 4	0	0	4	5	3	12
	0.00	0.00	33.33	41.67	25.00	40.00
	0.00	0.00	100.00	38.46	30.00	
POSITIVA MEDIANA 5	0	0	0	5	3	8
	0.00	0.00	0.00	62.50	37.50	26.66
	0.00	0.00	0.00	38.46	30.00	
POSITIVA ALTA 6	0	1	0	1	4	6
	0.00	16.67	0.00	16.67	66.67	20.00
	0.00	50.00	0.00	7.69	40.00	
TOTAL COLUMNA	1	2	4	13	10	30
	3.33	6.67	13.34	43.33	33.33	100.00

JI-CUADRADA 33.337

GRADOS DE LIBERTAD 16

PHI DE CRAMER 0.527

p < 0.01

8.3. AUTENTICIDAD DE LAS RELACIONES PERSONALES

La autenticidad de la relación establecida entre el consultor y su cliente, variable A17, muestra una asociación importante con la eficacia del servicio percibida a través del criterio A29, relación costo-beneficio producto de la consultoría.

En la tabla 8.6 nos podemos dar cuenta que entre más son consideradas auténticas las relaciones cliente-consultor, la relación costo-beneficio es percibida como más favorable a la empresa.

La hipótesis nula de que no existe relación entre la variable A17 y el criterio A29, puede ser rechazada con una ji-cuadrada de 31.431 y 8 grados de libertad, a un alto nivel de significación de $p < 0.01$. Los coeficientes $\phi = 0.72$ y $r = 0.51$ muestran también un alto grado de asociación entre ambas variables. Los resultados anteriores presentan una evidencia que parece ofrecer soporte a la posición de Argyris (1975) quien define la autenticidad de las relaciones personales en términos de sinceridad y que sostiene que la falta de sinceridad en la relación entre el cliente y su consultor es una importante barrera para la eficacia del servicio.

TABLA 8.6

COSTO-BENEFICIO POR AUTENTICIDAD EN LAS RELACIONES				
FRECUENCIA % LINEA % COLUMNA	A29 RELACION COSTO-BENEFICIO			TOTAL LINEA
	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
A17 AUTENTICIDAD				
NEGATIVA MEDIANA 2	0	2	0	2
	0.00	100.00	0.00	6.67
	0.00	15.38	0.00	
NEGATIVA BAJA 3	4	0	1	5
	80.00	0.00	20.00	16.67
	66.67	0.00	9.09	
POSITIVA ALTA 4	1	8	0	9
	11.11	88.89	0.00	30.00
	16.67	61.54	0.00	
POSITIVA MEDIANA 5	0	0	4	4
	0.00	0.00	100.00	13.33
	0.00	0.00	36.36	
POSITIVA ALTA 6	1	3	6	10
	10.00	30.00	60.00	33.33
	16.67	23.08	54.55	
TOTAL COLUMNA	6	13	11	30
	20.00	43.33	36.67	100.00
JI-CUADRADA	31.431			
GRADOS DE LIBERTAD	8			
PHI DE CRAMER	0.724			
p < 0.01				

8.4. ACEPTACION DEL CONSULTOR EN LA ORGANIZACION

La relación entre la variable C31, grado de aceptación que el consultor tuvo con el personal de la empresa que estuvo ligado con sus actividades, y el indicador de la eficacia C36, resolución del problema inicial, presenta un valor de ji-cuadrada de 22.980 con 12 grados de libertad, lo cual permite rechazar la hipótesis nula de que no existe ninguna asociación entre la variable C31 y el criterio C36 con un margen de error de $p < 0.05$, y un coeficiente phi de Cramer $\phi = 0.51$.

En la tabla 8.7 se manifiesta claramente que son mayores las posibilidades de resolver el problema cuando el consultor encuentra una mayor aceptación entre los miembros de la organización cliente.

Los trabajos de Davey (1975) presentan indicaciones en este mismo sentido los cuales parecen estar también de acuerdo con la posición de Andreychuck (1964) y Egerton y Bacon (1970).

8.5. CONCORDANCIA EN EL DIAGNOSTICO

El grado de acuerdo entre el consultor y su cliente respecto a la identificación del problema que afectaba a la empresa se confirmó como un factor estrechamente ligado con los indicadores de la eficacia C23 y C30.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TABLA 8.7

RESOLUCION DEL PROBLEMA POR ACEPTACION
DEL CONSULTOR EN LA ORGANIZACION

FRECUENCIA % LINEA % COLUMNA	C36 RESOLUCION DEL PROBLEMA					TOTAL LINEA
	NEGATIVA MEDIANA 2	NEGATIVA BAJA 3	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
	C31 ACEPTACION					
NEGATIVA BAJA 3	0 0.00 0.00	1 25.00 50.00	2 50.00 50.00	1 25.00 7.69	0 0.00 0.00	4 13.33
POSITIVA BAJA 4	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	2 33.33 50.00	3 50.00 23.08	1 16.74 10.00	6 20.00
POSITIVA MEDIANA 5	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	7 77.78 53.85	2 22.22 20.00	9 30.00
POSITIVA ALTA 6	1 9.09 100.00	1 9.09 50.00	0 0.00 0.00	2 18.18 15.38	7 63.64 70.00	11 36.67
TOTAL COLUMNA	1 3.33	2 6.67	4 13.33	13 43.33	10 33.34	30 100.00

JI-CUADRADA 22.980
 GRADOS DE LIBERTAD 12
 PHI DE CRAMER 0.505
 p < 0.05

La variable C37 mostró relaciones significativas con los criterios C23, percepción general de la eficacia ($\phi = 0.055$, $p < 0.01$; $r = 0.53$, $p < 0.01$) y C30, satisfacción de el cliente con el servicio recibido ($\phi = 0.56$, $p < 0.01$; $r = 0.54$, $p < 0.01$). Esta relación es evidente en la tabla de contingencia 8.8. Donde podemos observar que entre más cercanos son los puntos de vista entre el consultor y el cliente acerca del tipo de problema por el cual atraviesa la empresa, más posibilidades existen de que el servicio resulte eficaz.

Estos resultados parecen estar de acuerdo con autores como Kubr (1976), quien estima que el diagnóstico del problema es una de las etapas más importante del proceso de la consultación, y diferencias extremas acerca de la naturaleza del problema en las primeras pláticas pueden propiciar desconfianza en el cliente. Este aspecto es también señalado por Montebello (1978, p. 8) quien menciona la existencia de una "distancia crítica" entre la posición del consultor y aquella esperada por el decisor y advierte que si la diferencia del punto de vista es demasiado extrema, el cliente tendrá la tendencia a rechazar las proposiciones del consultor.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TABLA 8.8

EFICACIA EN GENERAL POR CONCORDANCIA EN EL DIAGNOSTICO

FRECUENCIA % LINEA % COLUMNA	C23 EFICACIA EN GENERAL			TOTAL LINEA
	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
C37 CONCORDANCIA				
NEGATIVA BAJA 3	1	0	1	2
	50.00	0.00	50.00	6.67
	14.29	0.00	9.09	
POSITIVA BAJA 4	3	1	0	4
	75.00	25.00	0.00	13.33
	42.86	8.33	0.00	
POSITIVA MEDIANA 5	3	8	2	13
	23.08	61.54	15.38	43.33
	42.86	66.67	18.18	
POSITIVA ALTA 6	0	3	8	11
	0.00	27.27	72.73	36.67
	0.00	25.00	72.73	
TOTAL COLUMNA	7	12	11	30
	23.33	40.00	36.67	100.00

JI-CUADRADA 17.801
 GRADOS DE LIBERTAD 6
 PHI DE CRAMER 0.545
 p < 0.01

8.6. COMPRESION DE NUEVOS ASPECTOS

La comprensión del cliente de nuevos aspectos del problema gracias a la consultoría es un aspecto complementario de la fase de diagnóstico del problema, que es un proceso de "refinamiento gradual", y se revela también como un factor en estrecha relación con la percepción de la eficacia.

La variable A30 presenta una importante asociación con los criterios A29, relación costo-beneficio ($\phi = 0.57$, $p < 0.05$; $r = 0.47$, $p < 0.01$) y A33 mejoras en el funcionamiento de la organización ($\phi = 0.51$, $p < 0.01$; $r = 0.51$, $p < 0.01$). Esta relación es evidente en la tabla 8.9 donde se aprecia claramente que cuando la consultoría ha permitido comprender más aspectos nuevos relativos al problema que afrontaba la empresa, la relación costo-beneficio muestra más posibilidades de resultar favorable a la empresa.

Estas relaciones significativas con los criterios de la eficacia parecen confirmar la idea acerca de que una gran parte del trabajo del consultor es educativo a fin de "abrir el espíritu de los dirigentes hacia nuevos dominios de competencia profesional" (Fuchs 1979). Esta formación del cliente le permitirá tratar por sí mismo de una manera más apropiada la clarificación y resolución de futuros problemas, ya que los síntomas aparentes del pro-

TABLA 8.9

COSTO -BENEFICIO POR FORMACION Y APRENDIZAJE DE NUEVOS ASPECTOS				
FRECUENCIA % LINEA % COLUMNA	A29 RELACION COSTO-BENEFICIO			TOTAL LINEA
	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
C30 FORMACION				
NEGATIVA MEDIANA 2	2 100.00 33.33	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	2 6.67
NEGATIVA BAJA 3	2 50.00 33.33	1 25.00 7.69	1 25.00 9.09	4 13.33
POSITIVA BAJA 4	0 0.00 0.00	7 77.78 53.85	2 22.22 18.18	9 30.00
POSITIVA MEDIANA 5	1 9.09 16.67	5 45.45 38.46	5 45.45 45.45	11 36.67
POSITIVA ALTA 6	1 25.00 16.67	0 0.00 0.00	3 75.00 27.27	4 13.33
TOTAL COLUMNA	6 20.00	13 43.33	11 36.67	30 100.00

JI-CUADRADA 17.580

GRADOS DE LIBERTAD 8

PHI DE CRAMER 0.568

p < 0.05

blema suelen ser generalmente indicadores superficiales - de necesidades más profundas y complejas (Andreychuck, -- 1964; Shay, 1974; Kubr, 1976; y Acme, 1976).

8.7. HABILIDAD TÉCNICA DEL CONSULTOR

La variable C40, habilidad técnica del consultor para tra-- tar el problema particular de la empresa, se encuentra -- significativamente en relación con los criterios de la -- eficacia C23, C30 y C36.

En la tabla 8.10 se observa claramente que entre más ade-- cuada es la habilidad técnica del consultor para tratar -- el problema particular de la empresa, existen más posibi-- lidades de que el resultado de la consultoría sea eficaz. La hipótesis nula de que no existe ninguna asociación en-- tre la variable C40 y el criterio C43, puede ser rechaza-- da con un valor de ji-cuadrada igual a 12.575 con 6 gra-- dos de libertad. Esta prueba es significativa a un nivel de confianza de $p < 0.05$, con un coeficiente phi de Cra-- mer de $\phi = 0.46$, el valor del coeficiente lineal de Pear-- son para esta relación es de $r = 0.42$, $p < 0.05$.

La habilidad técnica del consultor se mostró igualmente -- en relación (Tabla 8.1) con el criterio C30, satisfacción del cliente con el servicio recibido, ($r = 0.38$, $p < 0.05$)-- y con el criterio C36, resolución del problema ($\phi = 0.51$, $p < 0.05$).

TABLA 8.10

EFICACIA EN GENERAL POR HABILIDAD TECNICA DEL CONSULTOR				
FRECUENCIA % LINEA % COLUMNA	C23 EFICACIA EN GENERAL			TOTAL LINEA
	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
C40 HABILIDAD				
NEGATIVA BAJA 3	1	1	0	2
	50.00	50.00	0.00	6.67
	14.29	8.33	0.00	
POSITIVA BAJA 4	5	2	3	10
	50.00	20.00	30.00	33.33
	71.43	16.67	27.27	
POSITIVA MEDIANA 5	0	7	3	10
	0.00	70.00	30.00	33.33
	0.00	58.33	27.27	
POSITIVA ALTA 6	1	2	5	8
	12.50	25.00	62.50	26.67
	14.29	16.67	45.45	
TOTAL COLUMNA	7	12	11	30
	23.33	40.00	36.67	100.00
JI-CUADRADA	12.575			
GRADOS DE LIBERTAD	6			
PHI DE CRAMER	0.458			
p < 0.05				

8.8. TIEMPO INVERTIDO

El tiempo consagrado por el cliente y por el consultor a los trabajos implicados por la consultoría (variable A36) mostró también una importante asociación con la eficacia del servicio percibida a través de los criterios A29 y A33.

La tabla de contingencia 8.11 muestra la relación existente entre la variable A36 y el criterio A33; resulta evidente que entre más es considerado como adecuado el tiempo que el consultor y el cliente dedicaron al proyecto, más mejoras fueron alcanzadas en el funcionamiento de la organización. El valor de ji-cuadrada de 30.812 con 15 grados de libertad permite rechazar la hipótesis nula: "No existe asociación entre la variable C36 y el criterio A33", con un nivel de significación de $p < 0.01$. Los coeficientes $\phi = 0.59$ y $r = 0.51$ ponen en evidencia también una importante intensidad en la asociación de ambas variables.

El tiempo invertido mostró igualmente una estrecha relación con el criterio de eficacia A29, relación costo-beneficio favorable a la empresa, $\phi = 0.53$, $p < 0.05$; $r = 0.53$, $p < 0.01$. Estos resultados sugieren que además del tiempo que el consultor consagra al servicio, es necesario para que sus esfuerzos puedan aportar una ayuda eficaz a la empresa como señalan Berlin y Walsh (1972), que el clien-

- 151 -
TABLA 8.11

MEJORAS ORGANIZACIONALES POR TIEMPO INVERTIDO

FRECUCENCIA % LINEA % COLUMNA	A33 MEJORAS ORGANIZACIONALES				TOTAL LINEA
	NEGATIVA BAJA 3	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
A36 ADECUACION DEL TIEMPO INVERTIDO					
NEGATIVA ALTA 1	1 50.00 25.00	0 0.00 0.00	0 0.00 20.00	1 50.00 20.00	2 6.67
NEGATIVA MEDIANA 2	2 100.00 50.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	2 6.67
NEGATIVA BAJA 3	1 25.00 25.00	3 75.00 27.27	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	4 13.33
POSITIVA BAJA 4	0 0.00 0.00	6 54.55 54.55	3 27.27 30.00	2 18.18 40.00	11 36.66
POSITIVA MEDIANA 5	0 0.00 0.00	2 25.00 18.18	5 62.50 50.00	1 12.50 20.00	8 26.67
POSITIVA ALTA 6	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	2 66.67 20.00	1 33.33 20.00	3 10.00
TOTAL COLUMNA	4 13.33	11 36.67	10 33.33	5 16.67	30 100.00

JI-CUADRADA 30.812 PHI DE CRAMER 0.585
GRADOS DE LIBERTAD 15 p < 0.01

te dedique tiempo y esfuerzo a fin de asegurar y controlar el progreso de los resultados.

8.9. COMPROMISO SICOLOGICO

La tabla de contingencia 8.12 presenta la relación entre la variable A40, existencia de un compromiso psicológico para alcanzar el éxito de la consultoría, y el criterio C36, resolución del problema objeto de la consultoría. Donde claramente aparece que entre más se ha logrado observar un compromiso psicológico durante el proceso del servicio, más posibilidades se tienen de resolver el problema que afrontaba la empresa.

La prueba de ji-cuadrada con un valor de 24.915 y 12 grados de libertad permite rechazar la hipótesis nula de que no existe asociación entre la variable A40 y el criterio C36, con un nivel de confianza de $p < 0.05$, la intensidad de la relación puede apreciarse de acuerdo a los valores de los coeficientes phi de Cramer $\phi = 0.53$, y de correlación de Pearson $r = 0.41$, $p < 0.05$ (Tabla 8.3).

La importancia de alcanzar un compromiso psicológico para resolver los problemas de la organización a fin de contar con una estrecha colaboración entre el cliente y el consultor, ha sido señalada (Capítulo 4) por autores como Ellsworth (1965) y Kubr (1976), lo cual parece encontrar soporte de acuerdo a los anteriores resultados obtenidos-

TABLA 8.12

RESOLUCION DEL PROBLEMA POR COMPROMISO SICOLOGICO						
FRECUENCIA % LINEA % COLUMNA	C36 RESOLUCION DEL PROBLEMA					TOTAL LINEA
	NEGATIVA MEDIANA 2	NEGATIVA BAJA 3	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
A40 COMPROMISO						
NEGATIVO BAJO 3	1 50.00 100.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	1 50.00 10.00	2 6.70
POSITIVO BAJO 4	0 0.00 0.00	2 20.00 100.00	1 10.10 25.00	6 60.00 46.20	1 10.00 10.00	10 33.30
POSITIVO MEDIANO 5	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	2 16.70 50.00	6 50.00 46.20	4 33.30 40.00	12 40.00
POSITIVO BAJO 6	0 0.00 0.00	0 0.00 0.00	1 16.70 25.00	1 16.70 7.70	4 66.70 40.00	6 20.00
TOTAL COLUMNA	1 3.30	2 6.70	4 13.30	13 43.40	10 33.30	30 100.00

JI-CUADRADA 24.915

GRADOS DE LIBERTAD 12

PHI DE CRAMER 0.526

p < 0.05

empíricamente.

8.10. RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

La asociación entre la variable A42, la consultoría como un medio para que el cliente comparta su responsabilidad, y el criterio A24, alcance de metas y objetivos, de acuerdo a la tabla 8.13 parece indicar una tendencia inversa; es decir cuando la responsabilidad que comparte el cliente con el consultor es menor, las posibilidades de alcanzar las metas y los objetivos de la consultoría son mejores. El nivel de confianza de esta relación con un valor de ji-cuadrada de 10 y 4 grados de libertad es de $p < 0.05$, la intensidad de dicha relación es de $\phi = 0.41$. El coeficiente de correlación de Pearson parece confirmar la tendencia inversa de la relación ($r = -0.41$).

Estos resultados se muestran, en general, de acuerdo con la posición expuesta por autores tales como Kubr (1976), quien sugiere que debido a la estrecha relación entre el consultor y el proceso de resolución del problema, se produce en el cliente la tentación de delegar al consultor alguna de sus propias responsabilidades; "la participación del consultor es muy importante. Sin embargo, el responsable durante la implementación continúa siendo el cliente" - - (p. 25). Nadler (1970) refiriéndose a la fase de toma de decisiones declara que el consultor puede emitir opinio--

TABLA 8.13

REALIZACION DE METAS Y OBJETIVOS POR RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

FRECUENCIA % LINEA % COLUMNA	A24 REALIZACION DE METAS Y OBJETIVOS			TOTAL LINEA
	POSITIVA BAJA 4	POSITIVA MEDIANA 5	POSITIVA ALTA 6	
A 42 RESPONSABILIDAD COMPARTIDA				
	0	0	2	2
POSITIVA BAJA 4	0.00	0.00	100.00	6.67
	0.00	0.00	33.33	
	5	10	3	18
POSITIVA MEDIANA 5	27.78	55.56	16.67	60.00
	50.00	71.43	50.00	
	5	4	1	10
POSITIVA ALTA 6	50.00	40.00	10.00	33.33
	50.00	28.57	16.67	
TOTAL COLUMNA	10 33.33	14 46.67	6 20.00	30 100.00

JI-CUADRADA 10.000

GRADOS DE LIBERTAD 4

PHI DE CRAMER 0.408

p < 0.05

nes acerca de las ventajas y desventajas de las diferentes alternativas factibles de aplicar y atraer la atención del cliente hacia las más favorables, pero "no puede, ni debe aceptar la responsabilidad de tomar decisiones -- por el cliente".

8.11. FACTORES PERSONALES Y ORGANIZACIONALES

La posibilidad de que las relaciones significativas que fueron encontradas, entre los factores relativos al proceso del servicio y la eficacia, se encuentren influenciadas por las características de los participantes y de los contratos realizados fue probada por medio de análisis de correlación parcial.

Las características de los participantes en la muestra tales como: la talla de la empresa cliente, el nivel de educación, las condiciones de los contratos, etc. fueron introducidos como variables de control en análisis parciales a fin de ajustar su efecto en las relaciones entre -- las variables independientes y las variables dependientes. Los resultados presentan las relaciones de las variables originales, independientes de las características consideradas como variables de control a fin de asegurar que las relaciones encontradas no son ficticias y se encuentran -- explicadas por las características de los participantes -- de la muestra, dichos resultados son comentados a continuación.

8.11.1. CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES

Las relaciones entre los factores y los criterios percibidos por el cliente fueron controladas por las siguientes características de la muestra de los clientes: nivel educacional (C1), actividad principal de la empresa (C3), talla de la empresa por ingreso anual (C4), talla de la empresa por número de empleados (C5), establecimiento por escrito de objetivos (C11), consideración de varios consultores para la contratación (C17), y uso anterior de este tipo de servicio en la empresa (C19).

Los resultados del control simultáneo en las relaciones entre los factores y los criterios del cliente (tabla 8.14), muestran en general la estabilidad del nivel de significación de los coeficientes parciales de orden siete comparados con los coeficientes de correlación de orden cero; lo cual sugiere que las relaciones entre las variables son independientes de la influencia de las variables de control analizadas, con la excepción de la relación entre la variable C40 "habilidad técnica del consultor" con el criterio C30 "satisfacción del cliente con el servicio recibido".

Los análisis parciales complementarios de primer orden (Anexo C) con cada una de las variables de control muestran que dicha relación es sensible a la influencia de la variable C19, uso con anterioridad de este tipo de servi-

TABLA 8.14

ANÁLISIS PARCIAL DE FACTORES Y CRITERIOS DE EFICACIA
DEL CLIENTE CONTROLADOS POR CARACTERÍSTICAS
PERSONALES Y ORGANIZACIONALES

-X- FACTORES DE INFLUENCIA	-Y- CRITERIOS DE EFICACIA					
	C23 Eficacia general		C30 Satisfacción del cliente		C36 Resolución del problema	
	r_{xy}^0	r_{xy}^7	r_{xy}^0	r_{xy}^7	r_{xy}^0	r_{xy}^7
C21 Aplicabilidad	0.05	0.06	-0.13	-0.05	0.24	0.30
C22 Participación	0.20	0.14	0.26	0.26	0.21	0.13
C24 Comunicación	0.16	0.20	0.23	0.35	0.44*	0.46*
C25 Relaciones	-0.19	-0.36*	0.01	-0.19	0.44*	0.57**
C27 Asistencia	0.11	0.04	0.15	0.10	0.10	0.04
C31 Aceptación	0.01	0.02	0.13	0.05	0.34	0.12
C35 Puntualidad	0.18	0.26	0.29	0.47*	0.31	0.42*
C37 Concordancia	0.53**	0.53**	0.54**	0.62**	0.19	0.12
C40 Habilidad	0.42*	0.36*	0.38*	0.18	0.35	0.13
C41 Estilo	0.31	0.30	0.41*	0.43*	-0.03	-0.15
C44 Recursos	-0.04	-0.17	0.09	0.01	0.13	0.08
C45 Tiempo inv.	0.08	-0.03	0.12	0.06	0.24	0.32
C47 Deseo real	0.17	0.18	0.28	0.38	0.18	0.21
C51 Responsabilidad	0.49**	0.46*	0.35	0.33	-0.20	-0.36

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

r^0 Coeficiente de correlación lineal de orden cero

r^7 Coeficiente de correlación parcial de orden siete, controlado por: C1 Nivel educacional, C3 Actividad principal de la empresa, C4 Talla de la empresa por ingreso anual, C5 Talla de la empresa por número de empleados, C11 Metas establecidas por escrito, C17 Consideración múltiple de consultores, y C19 Experiencia.

cio, ($r_{40-30}^1 = 0.29, p > 0.05$).

Lo anterior sugiere; que la habilidad técnica del consultor seleccionado para llevar a cabo el servicio y la satisfacción del cliente con la consultoría, pueden ser una consecuencia de la experiencia del cliente con este tipo de servicio que le permite sacar mayor provecho.

Sin embargo el mismo factor, competencia técnica del consultor (variable C40), muestra conservar una relación significativa independiente de la influencia de las variables de control con el criterio C23, eficacia en general del servicio ($r_{40-23}^7 = 0.36, p < 0.05$), lo cual nos permite constatar la pertinencia de dicho factor.

En la tabla 8.14 también podemos apreciar un caso del tipo contrario: el factor C35, puntualidad del servicio, muestra relaciones significativas cuando se encuentra sometido al control de las características de los participantes. Los análisis parciales de primer orden con cada variable de control muestran (Anexo C) que esta relación es sensible a la variable de control C5, talla de la empresa por número de empleados ($r_{35-30}^1 = 0.38; p < 0.05$; $r_{35-36}^1 = 0.37, p < 0.05$).

Lo anterior parece sugerir que la diferencia de tallas (en función del número de empleados) de las empresas consideradas hace más difícil la predicción del tiempo necesario para la realización del servicio y, por lo tanto, las variaciones del tiempo necesario para completar el --

servicio con relación al tiempo programado se pueden considerar como poco importantes. Desde luego un análisis más profundo, acerca de estas implicaciones y la confirmación de la posible importancia de este factor, supera el alcance de nuestra investigación y deberá ser probado por medio de investigaciones complementarias; una muestra más extensa permitiría por ejemplo una estratificación de las empresas en función de su talla.

8.11.2. CARACTERISTICAS DE LOS CONSULTORES

Las relaciones entre los factores y los criterios percibidos por el consultor fueron controlados por las siguientes características: nivel educacional (A1), área de especialización de estudios (A2), especialización del servicio (A3), y establecimiento por escrito de objetivos (A9). Los resultados del control simultáneo en las relaciones entre los factores y los criterios del consultor (tabla 8.15), muestran en general la estabilidad del nivel de significación de los coeficientes parciales de cuarto orden comparados con los coeficientes de correlación de orden cero. Lo cual sugiere que las relaciones entre las variables son independientes de la influencia múltiple de las características personales de los participantes. Los análisis parciales complementarios de primer orden (Anexo C) con cada una de las variables de control corro-

TABLA 8.15

ANÁLISIS PARCIAL DE FACTORES Y CRITERIOS DE EFICACIA
DEL CONSULTOR CONTROLADOS POR CARACTERÍSTICAS
PERSONALES Y ORGANIZACIONALES

-X- FACTORES DE INFLUENCIA	-Y- CRITERIOS DE EFICACIA					
	A24 Metas y objetivos alcanzados		A29 Relación costo-beneficio		A33 Mejoras Organizacionales	
	r^0_{xy}	r^4_{xy}	r^0_{xy}	r^4_{xy}	r^0_{xy}	r^4_{xy}
A15 Comunicación	0.25	0.25	0.09	0.12	0.19	0.19
A16 Relaciones	-0.06	-0.12	0.21	0.14	-0.20	-0.30
A17 Autenticidad	-0.14	-0.18	0.51**	0.43*	0.31	0.27
A23 Receptividad	0.01	0.07	-0.06	-0.30	-0.19	-0.43*
A25 Información	-0.04	-0.05	0.14	0.09	0.40*	0.35*
A30 Formación	0.15	-0.22	0.47**	0.38*	0.51**	0.51**
A31 Habilidad	-0.03	-0.16	0.03	-0.01	0.28	0.24
A36 Tiempo inv.	0.01	0.12	0.53**	0.45*	0.48**	0.44*
A38 Deseo real	-0.09	-0.24	0.26	0.28	0.03	0.03
A39 Clima Org.	-0.35	-0.49*	0.08	0.01	-0.33	-0.41*
A40 Compromiso	-0.13	-0.13	0.12	-0.19	0.16	-0.23
A42 Responsabilidad	-0.39*	-0.40*	0.21	0.10	0.17	0.03

* $p < 0.05$

** $p < 0.01$

r^0 Coeficiente de correlación lineal de orden cero

r^4 Coeficiente de correlación parcial de orden cuatro

controlado por: A1 Nivel educacional, A2 Área de especialización de estudios, A3 Especialización del servicio y A9 Establecimiento de metas y objetivos por escrito.

boraron de la misma manera que ninguna de las relaciones significativas es sensible a la influencia particular de las características analizadas.

Las variables A23 y A39 que no mostraron ninguna relación significativa en nuestro estudio, sugieren una posible relación significativa con los criterios de eficacia cuando son sometidas al control de las características de nuestra muestra.

Sin embargo no es posible emitir ninguna conclusión sobre su posible importancia por sobrepasar los linderos de alcance de nuestro análisis, la potencialidad de dichos factores implica la necesidad de análisis empíricos más profundos basados en las indicaciones encontradas en este estudio exploratorio.

C A P I T U L O 9

S I N T E S I S

Este capítulo presenta un resumen de nuestro estudio, las conclusiones generales, sus implicaciones y sus límites, así como algunas ideas concernientes a las posibles vías de futura investigación en relación al mismo tema.

9.1. RESUMEN

El objetivo general de nuestro estudio fue el de determinar cuáles son los factores que durante el proceso de la consultoría influyen la percepción de la eficacia, desde el punto de vista del cliente y de su consultor.

Con ese fin, a partir de un análisis de la literatura, -- fueron deducidos los posibles factores de influencia. Dichos factores deducidos de la literatura fueron completados por medio de una prueba de cuestionarios con clientes y consultores. Los indicadores de la eficacia de la consultoría fueron conceptualizados, operacionalizados, evaluados y posteriormente relacionados con los factores de influencia.

Los criterios de eficacia considerados en el estudio incluyeron: la percepción en general del servicio, la satisfacción de los participantes, la realización de metas y -

objetivos, la resolución del problema que motivó la consultoría, la relación costo-beneficio y las mejoras obtenidas en la organización gracias a la consultoría.

Los datos necesarios para la investigación fueron recolectados directamente en el terreno por medio de cuestionarios. Se determinó una muestra que incluyera los principales participantes en el proceso de la consultoría; el cliente y su consultor. La muestra consistió en treinta consultores y en otros tantos clientes pertenecientes a la PME.

Las características de cada variable fueron examinadas por medio de análisis preliminares de los datos, que permitieron a su vez seleccionar las variables válidas para la investigación. Las relaciones individuales entre las variables independientes y dependientes fueron evaluadas por medio de análisis bivariados que pusieron en evidencia las asociaciones más importantes y la confiabilidad en la estabilidad de los datos de campo.

En este estudio los factores integrantes del proceso de la consultoría fueron utilizados como variables independientes y los indicadores de la eficacia de dicho servicio fueron considerados como variables dependientes. Finalmente los factores personales y organizacionales de las muestras fueron introducidos como variables de control en análisis de correlación parcial a fin de descartar su influencia.

9.2. CONCLUSIONES

Los resultados del análisis de los datos permitieron, -- identificar las relaciones significativas entre los facto-- res de influencia y los criterios de la eficacia.

Con el empleo de múltiples criterios de la percepción de la eficacia, los análisis bivariados mostraron que la -- eficacia del servicio de consultoría en administración se encuentra influenciada de manera importante por factores-- como: la comunicación escrita y verbal durante el servi-- cio, las relaciones personales, la autenticidad de la re-- lación cliente-consultor, la aceptación que el consultor -- encontró en la organización, el grado de acuerdo entre el cliente y el consultor durante la fase de diagnóstico, la formación del cliente para afrontar futuros problemas, la habilidad del consultor para tratar el problema particu-- lar de la empresa, el tiempo invertido en los trabajos im-- plicados por la consultoría, la existencia de un compromi-- so psicológico para alcanzar el éxito de la consultoría, y la responsabilidad compartida. Este último factor mostró una tendencia inversa en su relación con la eficacia del-- servicio.

Los criterios que se mostraron más intensamente relaciona-- dos con los factores de influencia, de acuerdo al resumen del análisis bivariado (Tabla 9.1), fueron: la percepción en general de la eficacia, la satisfacción del cliente y

TABLA 9.1

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

RESUMEN: ANALISIS BIVARIADOS

-X-FACTORES DE INFLUENCIA	-X-CRITERIOS DE EFICACIA
	EFICACIA EN GENERAL
AUTENTICIDAD DE LAS RELACIONES	$\phi = 0.56^*$ $r = -0.40^*$
CONCORDANCIA EN EL DIAGNOSTICO	$\phi = 0.54^*$ $r = 0.53^{**}$
HABILIDAD TECNICA	$\phi = 0.46^{**}$ $r = 0.42^{**}$
RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	$\phi = 0.38^*$ $r = -0.31^*$
	SATISFACCION DEL CLIENTE
COMUNICACION ADECUADA	$\phi = 0.49^*$ $r = 0.23$
CONCORDANCIA EN EL DIAGNOSTICO	$\phi = 0.56^{**}$ $r = 0.54^{**}$
HABILIDAD TECNICA	$\phi = 0.38$ $r = 0.38^*$
RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	$\phi = 0.40$ $r = -0.46^{**}$
	RESOLUCION DEL PROBLEMA
COMUNICACION ADECUADA	$\phi = 0.48$ $r = 0.44^*$
RELACIONES PERSONALES	$\phi = 0.53^{**}$ $r = 0.44^{**}$
ACEPTACION DEL CONSULTOR	$\phi = 0.51^*$ $r = 0.34$
HABILIDAD TECNICA	$\phi = 0.51^*$ $r = 0.35$
COMPROMISO SICOLOGICO	$\phi = 0.53^*$ $r = 0.41^{**}$
	RELACION COSTO-BENEFICIO
AUTENTICIDAD DE LAS RELACIONES	$\phi = 0.72^{**}$ $r = 0.51^{**}$
FORMACION Y APRENDIZAJE	$\phi = 0.57^*$ $r = 0.47^{**}$
TIEMPO INVERTIDO	$\phi = 0.53^*$ $r = 0.53^*$
	MEJORAS ORGANIZACIONALES
HABILIDAD TECNICA	$\phi = 0.49^*$ $r = 0.51^{**}$
TIEMPO INVERTIDO	$\phi = 0.59^{**}$ $r = 0.48^{**}$
	METAS Y OBJETIVOS ALCANZADOS
RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	$\phi = 0.41^{**}$ $r = -0.39^*$

* = p < 0.05 ** = p < 0.01 ϕ = PHI de Cramer r = P-M de Pearson

la resolución del problema. Los criterios de eficacia - que se mostraron más débilmente relacionados con los factores de influencia fueron: la relación costo-beneficio, las mejoras organizacionales y por último el alcance de metas y objetivos.

Los resultados obtenidos nos permiten; aportar suficiente contribución para verificar la hipótesis general de la investigación acerca de la influencia en la eficacia del servicio de factores del proceso de la consultoría. Independientemente, de las características personales de los participantes y de las características organizacionales de las empresas involucradas en la consultoría.

9.3. IMPLICACIONES

La consultoría en administración es un proceso y como tal comprende múltiples aspectos en interdependencia, en este estudio nosotros enfocamos la investigación hacia los aspectos que pueden contribuir a la percepción de la eficacia de dicho servicio.

Una implicación general, que los resultados pueden presentar para los participantes en la consultoría, es la necesidad de una atención particular a los aspectos del proceso que fueron identificados como importantes factores de influencia en la eficacia y que requieren una estrecha colaboración, de parte del cliente y del consultor, para al

canzar el mejor resultado del servicio.

La presencia de múltiples factores que demostraron una estrecha relación de influencia con la eficacia implica que la atención particular a un solo factor, por importante que éste sea, será insuficiente para asegurar el éxito de la consultoría.

Los niveles estadísticamente significativos de múltiples variables dependientes relacionadas con los factores de influencia nos permite confirmar la naturaleza múltiple del concepto eficacia, lo anterior consolida la posibilidad de aplicar la teoría y los conocimientos empíricos probados acerca de la eficacia organizacional al terreno de la eficacia de servicios (como el caso de la consultoría) y extenderlo a la investigación acerca de la eficacia, por ejemplo, del transporte, de la hotelería, o bien, de la educación, de la banca y otros servicios públicos. El criterio costo-beneficio de la consultoría mostró una relación débil con los factores de influencia en comparación con otros indicadores de la eficacia, la evaluación de dicho criterio fue de manera subjetiva lo que influyó probablemente en que la apreciación de esta relación económica haya sido un poco vaga. Lo anterior implica la necesidad de invertir esfuerzos, para la operalización de criterios objetivos, en la evaluación de la eficacia de la consultoría a fin de obtener estimaciones más representativas. El criterio de metas y objetivos alcanzados se-

mostró también débilmente relacionado con los factores de influencia, a este respecto podemos remarcar que no todos los participantes indicaron haber establecido por escrito las metas y objetivos que se esperaban alcanzar con el -- servicio (33%). La necesidad evidente de que el cliente -- explique claramente al consultor lo que espera del servicio, y de que el consultor explique al cliente sus alcances y limitaciones implica la importancia de un documento que ayude a concretizar las expectativas del cliente y -- del consultor con respecto al servicio.

Esta investigación sobre la eficacia de un servicio, tal como la consultoría, puede implicar para la administra- -- ción de servicios la importancia de la participación del cliente en el proceso de producción. Entre más activa es la participación del cliente, más aprecia la eficacia del servicio. Lo cual ha sido por demás señalado en forma pa- -- ralela, en los resultados de investigaciones recientes -- conducidas acerca de la mercadotecnia de servicios.

Las implicaciones eventuales que esta investigación po- -- dría aportar para la teoría organizacional exigen todavía ciertas reservas. Los resultados de la investigación sugieren una tendencia a favorecer los aspectos interacti- -- vos tales como: las relaciones personales, la comunica- -- ción, el acuerdo entre los participantes, la responsabili- -- dad, etc., de preferencia que las características funcio- -- nales tales como: la asignación de recursos, la puntuali-

dad, la información, etc... Por lo tanto esto podría implicar una mayor adaptabilidad de la práctica de la consultoría a los enfoques de la teoría de sistemas que a los enfoques tipo mecanista de la organización. Sin embargo, no podemos ir más lejos en este terreno debido a las características limitativas propias de un estudio exploratorio, que han sido indicadas a lo largo de este trabajo, y de las cuales a continuación son recordadas algunas de las más importantes.

9.4. L I M I T E S

A pesar de que nuestros resultados aportan evidencia para la comprobación de nuestra hipótesis general, dadas las características exploratorias de nuestra investigación, es necesario señalar las principales limitaciones de su alcance.

En relación al plan metodológico la selección de la muestra, que tuvo como objeto principal comprender el cliente y consultor involucrados en el mismo servicio, determinó la utilización de grupos que no fueron supuestos como representativos de las poblaciones a las cuales pertenecían. Así el grupo de PME que participó no fue considerado como representativo de la población de PME que ha utilizado consultores en administración, y el grupo de consultores no es representativo de la población de consultores que

ha prestado sus servicios a las PME.

El método de muestreo, del tipo no-probabilístico, implica la existencia probable de errores sistemáticos; así un sesgo involuntario fue introducido en la recolección de datos de tal forma que la mayoría de los servicios analizados fueron percibidos como eficaces. Solamente el 7% de los participantes mostraron inconformidades con los resultados de la consultoría.

Dado el número reducido de observaciones; la validación de las variables tomadas en cuenta en la investigación -- fue rigurosa a fin de asegurar la confiabilidad de los datos, esto implicó el rechazo de algunas variables, potencialmente importantes, que podrían aportar más conocimientos empíricamente probados.

En lo concerniente al instrumento de cuantificación, las variables utilizadas como criterios de la eficacia fueron definidas en términos de la eficacia percibida sin tomar en cuenta criterios objetivos, debido a la dificultad de operacionalización que se encontró para su utilización.

Es posible que la eficacia del servicio se encuentre en función del grado de dificultad y de incertidumbre concernido por la consultoría. Este aspecto, de una importancia evidente, no fue considerado debido al reducido número de observaciones que comprendió nuestra investigación y por ende a su carácter exploratorio.

Debido a las anteriores consideraciones esta investiga-

ción representa solamente un esfuerzo para aportar una evidencia para la validación de nuestra hipótesis, autorizando múltiples reflexiones de base a futuras investigaciones complementarias y necesarias para incrementar nuestros conocimientos acerca de la eficacia del servicio.

9.5. VIAS DE FUTURA INVESTIGACION

Las principales necesidades de futuras investigaciones serían, desde luego, a superar las limitaciones encontradas en el desarrollo de este trabajo y a profundizar el nivel de conocimientos.

La presencia de múltiples variables dependientes e independientes sugiere la necesidad de la prueba de análisis múltiples a fin de evaluar la contribución múltiple de los factores a la explicación de la eficacia y para corroborar los resultados que han sido observados. La estabilidad de los datos mostrada en los análisis bivariados que se efectuaron indica la posible aplicación confiable de técnicas más poderosas al análisis.

El empleo de análisis factoriales permitiría por ejemplo reagrupar las variables independientes para la obtención de factores más representativos y evaluar de manera más exacta los aspectos en interrelación en el seno del proceso. Análisis canónicos por ejemplo podrían proveer índices de las relaciones globales y determinar la aportación

de los factores.

Resulta igualmente obvia la necesidad de conducir estudios con diferentes tipos de empresas y en diferentes medios a fin de comprobar la validez y confiabilidad de nuestros resultados. Una muestra más extensa es necesaria y permitiría también tomar en consideración el grado de complejidad comprendido en la consultoría. Algunos autores consideran que la eficacia del servicio puede estar en función del dominio objeto de la consultoría. La segmentación de las empresas de acuerdo a consideraciones tales como su ciclo de vida, su tecnología, etc., puede ser de importancia en la determinación de la eficacia (Cameron y Wetten, 1981, p. 525).

La necesidad de esfuerzos para la prueba de criterios objetivos en la evaluación de la eficacia de la consultoría es también importante a fin de buscar medidas más representativas y completas.

La conducción de estudios basados en la diferencia de percepciones entre el cliente y el consultor. Es decir; la detección de debilidades potenciales del proceso, debidas a la disparidad de percepciones, es igualmente importante y complementaria del presente estudio exploratorio. El análisis empírico de modelos más completos permitirá un acercamiento más fiel a la realidad y una mejor comprensión del proceso de la consultoría.

B I B L I O G R A F I A

- American Institute of Certified Public Accountants. Guidelines for Administration of the Management Advisory Services Practice. New York 1968.
- Andreychuck, T. The Psychology of Consulting. Management Services, 1964, 1
- Argyris, C. Explorations in Consulting-Client Relationships. In W.G. Bennis K.D. Benne, R. Ch. and K.E. Corey (Eds.) The Planning of Change. (3rd. ed.) New York. Holt, Rinehart and Winston, 1976.
- Asman, M.F. An Empirical Investigation of the Association Between CPA-MAS Client Relations and effectiveness of Management Advisory Services Doctoral Dissertation, University of Missouri, 1977
- Association of Consulting Management Engineers. Directory of Membership and Services. New York; ACME, 1977.
- Bank of America, Business Management, Advice from Consultants. Small Business Reporter, 1973, 11, 1-17.
- Barnard, C.I. The Functions of the Executive. Cambridge, MA: Harvard University Press. 1938.
- Bass, B.M. Ultimate Criteria of Organizational Worth. Personal Psychology, 5, 1952.
- Bennis, W.G., Berlew, D.E., Schein, E.H. and Steele, F.I. Interpersonal Dynamics. (3rd. ed.) Homewood Dorsey Press, 1973.
- Berlin, B.S. and Walsh, F.J., Jr. Corporations and their Outside Auditors. New York, The Conference Board. Report No. 544, 1972.
- Brichambaut, J.P. Les conseils et leur action vus par les petites entreprises. Revue Française du Marketing, Mars-Avril, 1977.
- Broom, H.N., Longenecker, J.G. Small Business Management (4th. ed.) Cincinnati, South Western Publishing Co., 1975.
- Calder, G.H. Small Business Counseling, An Evaluation of Techniques. Salt Lake City University of Utah, 1964.
- Cameron, S.K., Wetten, D. Perceptions of Organizational Effectiveness over-Organizational Life Cycles, Administrative Science Quarterly, 4, 1981
- Chandon, J.L., Pinson, S. Analyse typologique, théories et applications, Masson, Paris 1980.

- CNIPE. Centre National D'Information pour le Progrès Economique, Marketing-
et Conseils Extérieurs: On-t-ils un avenir chez les PME?. Revue - -
Française du Marketing, 56, Mai-Juin, 1975.
- Cooley W.W., Lohnes P.R. Multivariate Data Analysis, New York, Wiley, 1971.
- Cyert, R.M., March, N.J., A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs
N.J., Prentice-Hall, 1963.
- Danco, L. Beyond Survival, A Business Owner's Guide for Success. Reston Pub.
Co. Inc., 1975
- Davey, N.G. The Consultant's Role in Organizational Change. MSU Busines To-
pics, 1971.
- Davey N.G. The External Consultant's Role in Organizational Change. MSU Bu-
siness Studies, 1975.
- Demory, B., Enquin, P., Riffault, H., Serraf, G., Chollet, M. Comment per-
çoivent-ils leur interventions? Cinq Consultants, Revue Française du
Marketing, Mars-Avril, 1977.
- Dinkmeyer, D., Carlson, J. Consulting Facilitating Human Potential and Chan-
ge Processes. Ohio, Charles E. Merrill Publishing Co. 1973.
- Dun and Bradstreet, A guide to Management Services. New York, Dun & B. 1968
- Duserre, O. L'intervention dans les Organisations, le manifeste et le la-
tent. Thèse Doctorat 3ème Cycle, IAE, Aix-en-Provence, 1978.
- Egerton, H.C., Bacon, J. Consultant Selection, Use, and Appraisal. New York
The Conference Board, Managing the Moderate-Sized Company, 13, 1970
- Eglie, P. Une problématique pour la gestion commerciale des entreprises de
service. Thèse Doctorat, IAE, Aix-en-Provence, 1976.
- Ellsworth, J.E. Management Consulting in the Smaller Company. The Conferen-
ce Board Record, 6, 1969, pp 27-30.
- Ewell, J.M. The Effect of Change on an Organization. SAM Advanced Management
Journal, 36, 1971, pp 26-33.
- Exton, W., Jr. On the Uses of Experts by Management. The Conference Board -
Record, 13, 1976, pp 53-54.
- Friedlander F., Pickle H., Components of effectiveness in small organiza-
tions, Administrative Science Quarterly, vol. 13, 1968, pp 289-304.
- Fuchs, J.H. Making the Most of Management Consulting Services. Amacom, NY, 1975
- Fuchs, J.H. Management Consultants in action. New York, Hawthorn B. Incs 1979
- Green, P.E., Tull, D.S. Research for Marketing Decisions (2nd. ed.) Engle-
wood Cliffs N.J., Prentice Hall, 1970.

- Guerrero, F. Difusión y Aceptación de la Consultoría en las pequeñas y medianas Empresas. Tesis de Licenciatura, U.N.A.M., México, 1978.
- Guttman, D., Willner, B. The Shadow Government, the Government's Multi-Billion Dollar Give Away of Its Decision-Making Powers to Private Management Consultants. New York Pantheon Books, 1976.
- Hall, R.H., Organizations: Structure and Process, Englewood Cliffs N.J. Prentice Hall, Inc., 1972
- Higdon, H, The Business Healers. New York, Random House, Inc., 1969.
- Hollander, S.C. Management Consultants and Clients. Michigan. MSU Business Studies, 1972.
- Hyman, S. Associations and Consultants. London. George Allen & U. Ltd. 1970.
- Jay, A. Rate Yourself as a Client. Harvard Business Review, 55, 1977.
- Kennedy, J.H. Just Among Us Consultants. The Conference Board Record, 10, - 1973, pp 61-64.
- Kolb, D.A., Boyatzis, R.E. On the Dynamics of the Helping Relationship. In: D.A. Kold, I.M., Rubin & J.M. Mc. Intyre (Eds.), Organizational Psychology. A book of Readings. N.J., Prentice-Hall, Inc., 1971.
- Kubr, M. (Ed). Management Consulting. A Guide to the Profession. Geneva. International Labour Office, 1976.
- Lederer, A.M. Selecting a Management Consultant: Who, Why, and How. Administrative Management, 34, 1973, pp 61-63.
- Lippitt, R. Dimensions of the Consultant's Job. Journal of Social Issues, 15 1959, pp 5-12
- Marting, E. (Ed). Management for the Smaller Company. New York: American Management Association, Inc., 1959.
- Messing, R.F. What Consultants Expect of their Clients. Management Review, - 59, 1970, pp 40-45.
- Montebello, M.H. Efficacité de l'Entreprise. Thèse Doctorat d'Etat, IAE, --- Aix-en-Provence, 1977.
- Montebello, M.H. L'Expert en Gestion: de la Consultation à la Formation. WP no. 138, IAE, Aix-en-Provence, 1978.
- Nadler, L. Developing Human Resources. Houston. Gulf Publishing Co., 1975.
- PAI., Programa de Apoyo a la Industria Pequeña y Mediana. Revista Expansión, 20, Febrero, México. 1980.

- Pennings, M.J., Goodman, P.S. New Perspectives On Organizational Effectiveness. Jossey Bass, San Francisco, 1979
- Price, J.L., Organizational Effectiveness, Homewood [1], Irwin, 1968.
- Quittmeyer, C.L. Management Looks at Consultants. Management Review, 1971
- Rowe, A.J. Making Effective Decisions. Chemical Engineering, 1974 a.
- Rowe, A.J. The Myth of the Rational Decision Maker. International Management, 1974 b.
- SBA. Small Business Administration (USA) 1976 Annual Report (Vol 1), (Stock-# 045-000-00147-4) USA Government Printing Office, Washington 1976.
- Seney, W. Effective Use of Business Consultants. New York. Financial Executives Research Foundation Inc., 1973.
- Shay, P.W. How to Get the Best Results from Management Consultants. New York. Association of Consulting Management Engineers, 1974.
- Shirley, R.C. A Model for Analysis of Organizational Change. MSU Business Topics, 22, 1974.
- Sigband, N.B. Communication for Management. Illinois. Scott Foresman and Company., 1969.
- Steele, F. Consulting for Organizational Change. Amherst. University of Massachusetts Press, 1975.
- Steers, R.M., Organizational Effectiveness. Godyear Publishing Company Inc. Santa Monica, California, 1977.
- Steiner, G.A., Miner, J.B. Management Policy and Strategy. New York. Mac Millan Publishing Company Inc., 1977
- Suni, M. Introduction to Statistical Program Package: STATS, Helsinki School of Economics Computer Centre, Helsinki, 1978.
- Syntec. Chambre Syndicale des Societes d'Etudes et de Conseils, L'Usage de Conseil Extérieur Chez les PME, Revue Française du Marketing, Mars-Avril, 1977.
- Tatham, L. The Efficiency Experts. Business Publications Ltd. London, 1964.
- Tilles, T.B. Understanding the Consultant's Role. Harvard Business Review, 39, 1971.
- Ward, T.B. The Management Consultant. Pergamon Press., London, 1967.
- Whiteside, C.D. Accountant's Guide to Profitable Management Advisory Services. Englewood Cliffs. Prentice-Hall., 1969.

A N E X O A

CARTA DE PRESENTACION DEL PROYECTO
Y CARTA DE ACOMPAÑAMIENTO DE LOS
CUESTIONARIOS



México D.F., a lo. de Julio de 1981

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA

Carta de presentación

Empresa
Dirección

A la atención de (Nombre del consultor)

La Universidad Nacional Autónoma de México, a través de la División de Estudios de Postgrado de la Facultad de Contaduría y Administración, se encuentra conduciendo una investigación cuyo principal objetivo es determinar los factores y las fases más importantes durante el proceso de la Consultoría en Administración.

Este proyecto espera determinar cuales son para el cliente y para el consultor los aspectos del proceso de Consultoría que requieren una mayor atención y una más estrecha colaboración de ambos para lograr el mejor resultado de dicho servicio.

Apreciaríamos enormemente su colaboración, pues son muy pocas las personas que pueden ser consideradas como expertos en la materia, y cuya opinión permitirá acercar nuestra información a la realidad y evitar teorías cuya aplicabilidad práctica es dudosa.

Desde luego la información será tratada en forma confidencial y no será utilizada para otros propósitos que los indicados en el proyecto.

Agradecemos mucho su tiempo y su esfuerzo, y tendremos mucho gusto en entregarle un reporte de nuestros resultados tan pronto se concluya el estudio.

A t e n t a m e n t e

ING. ENRIQUE G. LABASTIDA
Coordinador del Proyecto.

Carta de acompañamiento

Estimado participante:

Gracias por estar de acuerdo en colaborar en este proyecto de investigación.

El proyecto espera determinar cuáles son para el cliente y para el consultor los factores y las fases más importantes del proceso de Consultoría en Administración, para obtener el punto de vista de ambas partes ha sido necesario; primero la selección del consultor y posteriormente que el consultor identifique a el cliente, lo anterior explica como lo hemos contactado a usted.

Adjunto encontrará un cuestionario, siendo la única manera de obtener información pertinente para esta investigación, suplicamos a usted completarlo a la brevedad posible. El cuestionario se encuentra dividido en dos partes; la primera, es para fines de clasificación y la segunda, utiliza escalas de actitud para evaluar su opinión respecto a diversos aspectos del proceso de la Consultoría.

Como tratamos de medir su grado de satisfacción, deseamos asegurarle que el tratamiento que será dado a sus respuestas será ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL, y que los resultados serán dados a conocer como la agregación total de respuestas, donde no será posible identificar a un participante en particular.

Por favor concentre sus respuestas en el servicio de consultoría que haya sido identificado, y conteste de una manera franca y espontánea en términos de lo que usted siente que pasó, en lugar de lo que le gustaría que hubiese pasado.

A t e n t a m e n t e

ING. ENRIQUE G. LABASTIDA
Coordinador del Proyecto.

A N E X O B

C U E S T I O N A R I O S

(CUESTIONARIO DEL CONSULTOR)

SECCION I

Para propósitos de clasificación, Favor de contestar a cada una de las siguientes preguntas, marcando una sola respuesta:

- 1) ¿Cuál es su puesto en la Firma? _____
- 2) ¿Cual es su nivel escolar?
- a) Preparatoria o Vocacional _____
 - b) Estudios de Licenciatura _____
 - c) Licenciatura _____
 - d) Maestría _____
 - e) Doctorado _____
- 3) ¿En que área concentró sus estudios?
- a) Ingeniería _____
 - b) Administración _____
 - c) Contabilidad _____
 - d) Sicología _____
 - e) Mercadotecnia _____
 - f) Finanzas _____
 - g) Otros _____ Favor de especificar _____
- 4) ¿Es diferente el servicio que ofrece a la Pequeña y Mediana Empresa que a las Grandes Empresas?

NO _____

SI _____

Si su respuesta es SI, describa brevemente cual es la diferencia que especializa el servicio:

5) Describa brevemente la naturaleza general de la consultoría que fue identificada y, que ha de servir de tema central para este cuestionario:

6) El contacto con el cliente para dicha Consultoría se estableció:

- a) Por medio de referencias _____
- b) Por un servicio satisfactorio anterior _____
- c) El cliente lo contacto directamente _____
- d) Usted contacto directamente al cliente _____
- e) Otra. (favor de especificar) _____

7) ¿Se establecieron por escrito las metas y los objetivos que se esperaban alcanzar con la Consultoría?

NO _____ SI _____

8) ¿Sugirió usted más de una posible solución al problema al que se enfrentaba la Organización?

NO _____ SI _____

Si la respuesta es SI, favor de contestar la pregunta número nueve acerca de las soluciones o alternativas que usted propuso.

- 9) De las soluciones o alternativas que usted propuso:
- a) El cliente seleccionó la solución sin que usted -
haya influido en ello _____
 - b) Usted intervino en el proceso de selección de al-
ternativas junto con su cliente _____
 - c) Usted seleccionó la solución que debería ser im-
plementada _____

SECCION II

A continuación coloque un círculo en el número apropiado a -
su grado de acuerdo o desacuerdo, en cada una de las siguient
tes proposiciones; en los extremos (1) significa "Desacuerdo
Total" y (6) significa "Acuerdo Total".

- 10) La solución seleccionada fué totalmente puesta en práct
tica.

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

- 11) El consultor auxilió a la implementación completa de -
dicha solución.

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

- 12) La Consultoría en términos generales resultó eficaz

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

- 13) La comunicación (escrita y verbal) entre el cliente y-
el consultor fué satisfactoria

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

14) Las relaciones personales entre el cliente y el consultor fueron satisfactorias

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

15) Me encontré convencido acerca de la sinceridad de las relaciones entre el cliente y el consultor

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

16) La asistencia del consultor durante la fase de implementación de la solución fué adecuada

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

17) Mis experiencias pasadas en Consultoría con Pequeñas y Medianas Empresas fueron satisfactorias

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

18) Si efectuó una o varias Consultorías anteriormente con éste cliente, favor de contestar la siguiente pregunta: Las anteriores Consultorías con éste cliente fueron satisfactorias

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

19) Estuve satisfecho con el resultado de esta consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

20) Fuf bien aceptado en la organización del cliente

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

21) El cliente se mostró receptivo con las proposiciones y recomendaciones que yo le hice durante la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

22) Las metas y los objetivos de esta Consultoría fueron alcanzados

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

23) Estuve satisfecho con la voluntad mostrada por ambas partes (cliente y consultor) de revelar y expresar la información necesaria para la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

24) La Consultoría fué completada en el tiempo previsto

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

25) El problema al que se enfrentaba la empresa al inicio de la Consultoría fué resuelto

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

26) En las primeras discusiones de este trabajo de Consultoría mi cliente y yo estuvimos de acuerdo en la naturaleza del problema al que se enfrentaba la Empresa

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

27) La relación costo/beneficio fué favorable para el cliente

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

28) La consultoría permitió hacer comprender al cliente -
nuevos aspectos del problema tratado, preparandolo pa-
ra la resolución de futuros problemas

Desacuerdo							Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6	Total

29) La habilidad técnica, con la que el consultor trato el
problema, fué adecuada para auxiliar la empresa

Desacuerdo							Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6	Total

30) considero que el estilo que utilicé para tratar esta -
Consultoría estuvo de acuerdo con los requerimientos
del servicio

Desacuerdo							Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6	Total

31) Gracias a los resultados de la Consultoría la Organiza
ción mejoro su funcionamiento

Desacuerdo							Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6	Total

32) No existieron factores externos que impidieran el éxito
de la Consultoría

Desacuerdo							Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6	Total

33) Los recursos asignados al proyecto fueron adecuados

Desacuerdo							Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6	Total

34) El tiempo que el cliente y el consultor dedicaron para
el desarrollo y el control del Proyecto fué adecuado

Desacuerdo							Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6	Total

35) Las características internas de la Organización no limitaron los resultados de la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

36) Siempre existió el deseo genuino del cliente por resolver el problema

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

37) El clima organizacional fué favorable para el desarrollo de la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

38) Se logro obtener un compromiso psicológico entre el cliente y el consultor para el éxito de la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

39) La Consultoría permitio dar apoyo a las decisiones previas del cliente

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

40) La Consultoría permitió al cliente compartir su responsabilidad con el consultor

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

SECCION I

Para propósitos de clasificación, favor de contestar a cada una de las siguientes preguntas, marcando una sola respuesta:

1) ¿Cual es su Puesto en la Firma? _____

2) ¿Cual es su nivel escolar?

a) Estudios basicos _____

b) Preparatoria o Vocacional _____

c) Estudios Profesionales _____

d) Licenciatura _____

e) Algun Posgrado _____

3) ¿En que área concentro sus estudios?

a) Ingeniería _____ Psicología _____

b) Administración _____ Mercadotecnia _____

c) Contabilidad _____ Finanzas _____

g) Otros _____ favor de especificar _____

4) Actividad principal de la Empresa

a) Servicios _____

b) Construcción _____

c) Comercio _____

d) Distribución _____

e) Manufactura _____

f) Otra _____ favor de especificar:

5) ¿Cuál es el más reciente ingreso anual determinado?

- a) Menos de 20 Millones _____
- b) Entre 20 y 40 Millones _____
- c) Entre 40 y 60 Millones _____
- d) Entre 60 y 80 Millones _____
- e) Más de 80 Millones _____

6) Número aproximado de empleados

- a) Menos de 10 _____
- b) De 10 a 50 _____
- c) De 51 a 100 _____
- d) De 100 a 200 _____
- e) Más de 200 _____

7) Describa brevemente la naturaleza general de la Consultoría que fue identificada y, que ha de servir de tema central para este cuestionario:

8) El contacto con el cliente para la realización de dicha consultoría se estableció:

- a) Por medio de referencias _____
- b) Por un servicio satisfactorio anterior _____
- c) Usted contacto directamente al consultor _____
- d) El consultor lo contacto directamente _____
- e) Otra. (favor de especificar) _____

9) ¿Se establecieron por escrito las metas y objetivos que se esperaban alcanzar con la Consultoría?

NO _____ SI _____

10) ¿Sugirió su consultor más de una posible solución al problema al que se enfrentaba la Organización?

NO _____ SI _____

Si su respuesta es SI, favor de contestar la pregunta número once.

11) De las soluciones o alternativas que su consultor propuso:

- a) Usted seleccionó la solución sin que su consultor haya influido en ello _____
- b) Su consultor intervino en el proceso de selección de alternativas junto con usted _____
- c) Su consultor seleccionó la solución que debería ser implementada _____

12) Duración que tuvo el servicio de Consultoría:

- a) Menos de un mes _____
- b) Entre uno y tres meses _____
- c) Entre tres y seis meses _____
- d) Entre seis y nueve meses _____
- e) Más de nueve meses _____

13) ¿Cuanto pago usted por este servicio?

- a) Menos de \$ 50,000.00 _____
- b) Entre \$ 50,000.00 y \$ 100,000.00 _____
- c) Entre \$ 100,000.00 y \$ 200,000.00 _____
- d) Entre \$ 200,000.00 y \$ 300,000.00 _____
- e) Más de \$ 300,000.00 _____

14) ¿Volvería usted a contratar a este consultor si su Empresa volviera a necesitar asistencia?

NO _____ SI _____

Si su respuesta es NO, indique brevemente porque:

15) ¿Seleccionó usted a este consultor entre varios para este servicio?

NO _____ SI _____

Si su respuesta es SI, cuantos consultores considero _____

16) ¿Antes de esta Consultoría habia usted utilizado esta clase de servicios?

- a) Nunca _____
- b) Una vez _____
- c) 2 ó 3 veces _____
- d) 4 ó 5 veces _____
- e) Más de 5 veces _____

17) Si usted usó Consultores en Administración en el pasado, ¿desde hace cuántos años acostumbra usar esta clase de servicios?

- a) Hace menos de un año _____
- b) Más de un año, pero menos de tres _____
- c) Más de tres, pero menos de cinco _____
- d) Hace más de cinco años _____

SECCION II

A continuación coloque un círculo en el número apropiado a su grado de acuerdo o desacuerdo, en cada una de las siguientes proposiciones; en los extremos (1) significa "Desacuerdo Total", y (6) significa "Acuerdo Total".

18) La solución seleccionada fué totalmente puesta en práctica

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

19) El consultor auxilió a la implementación completa de dicha solución

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

20) La Consultoría en términos generales resultó eficaz

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

21) La comunicación (escrita y verbal) entre el cliente y el consultor fué satisfactoria

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

22) Las relaciones personales entre el cliente y el consultor fueron adecuadas

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

23) Me encontré convencido acerca de la sinceridad de las relaciones entre el cliente y el consultor

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

24) La asistencia del consultor durante la fase de implementación de la solución fué adecuada

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

25) Mis experiencias pasadas en Consultorías fueron satisfactorias

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

26) Si efectuó una o varias Consultorías anteriormente con este consultor, favor de contestar la siguiente pregunta: Las anteriores Consultorías con este mismo consultor fueron satisfactorias

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

27) Estuve satisfecho con el resultado de esta Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

28) El consultor fué bien aceptado en nuestra Organización

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

29) Me mostré receptivo con las proposiciones y recomendaciones que el consultor hizo durante la Consultoría

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

30) Las metas y objetivos de esta consultoria fueron alcanzadas

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

31) Estuve satisfecho con la voluntad mostrada por ambas partes (cliente y consultor) de revelar y expresar la información necesaria para la Consultoría

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

32) La Consultoría fué completada en el tiempo previsto

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

33) El problema al que se enfrentaba la empresa al inicio de la Consultoría fué resuelto

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

34) En las primeras discusiones de este trabajo de Consultoría, mi consultor y yo estuvimos de acuerdo en la naturaleza del problema al que se enfrentaba la empresa

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

35) La relación costo/beneficio fué favorable para la empresa

Desacuerdo								Acuerdo
Total	1	2	3	4	5	6		Total

36) La consultoría me permitió comprender nuevos aspectos del problema tratado, preparandome para la resolución de futuros problemas

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

37) La habilidad técnica, con la que el consultor trato el problema, fué adecuada para auxiliar a la empresa

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

38) El estilo que utilizó el consultor para tratar esta Consultoría estuvo de acuerdo con los requerimientos del servicio

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

39) Gracias a los resultados de la Consultoría la Organización mejoro su funcionamiento

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

40) No existieron factores externos que impidieran el éxito de la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

41) Los recursos asignados al proyecto fueron adecuados

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

42) El tiempo que dedique junto con el consultor al desarrollo y control del proyecto fué adecuado

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

43) Las características internas de la Organización no limitaron los resultados de la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

44) Siempre mantuve un deseo genuino por resolver el problema objeto de la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

45) El ambiente de trabajo que existía entre los miembros de la Organización fue favorable para el desarrollo de la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

46) Se logró obtener un compromiso psicológico entre el cliente y el consultor para alcanzar el éxito de la Consultoría

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

47) La Consultoría permitió dar apoyo a mis decisiones previas

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

48) La Consultoría me ayudó a compartir mi responsabilidad con el consultor

Desacuerdo Total	1	2	3	4	5	6	Acuerdo Total
------------------	---	---	---	---	---	---	---------------

A N E X O C

ANALISIS PARCIALES COMPLEMENTARIOS

ANALISIS DE CORRELACION PARCIAL ENTRE LOS FACTORES DE INFLUENCIA Y LOS CRITERIOS DE EFICACIA CONTROLADOS POR A1 NIVEL DE EDUCACION

FACTORES DE -X- INFLUENCIA	-Y- CRITERIOS DE EFICACIA		
	A24 Metas y objetivos alcanzados	A29 Relación costo-beneficio	A33 Mejoras Organizacionales
	r_{xy}^1	r_{xy}^1	r_{xy}^1
A15 Comunicación	0.25	0.09	0.19
A16 Relaciones	-0.07	0.20	-0.21
A17 Autenticidad	-0.16	0.51**	0.29
A23 Receptividad	-0.02	-0.07	-0.22
A25 Información	-0.10	0.13	0.37*
A30 Formación	0.13	0.46**	0.50**
A31 Habilidad	-0.12	0.02	0.23
A36 Tiempo inv.	-0.02	0.52**	0.46**
A38 Deseo real	-0.11	0.25	0.02
A39 Clima Org.	0.36*	0.09	-0.33*
A40 Compromiso	-0.14	-0.15	-0.19
A42 Responsabilidad	-0.48**	0.21	0.13

* p < 0.05

** p < 0.01

r^1 Coeficiente de correlación parcial de primer orden

ANALISIS DE CORRELACION PARCIAL ENTRE LOS FACTORES DE INFLUENCIA Y LOS CRITERIOS DE EFICACIA CONTROLADO POR C5 TAMAÑO DE LA EMPRESA

-X- FACTORES DE INFLUENCIA	-Y- CRITERIOS DE EFICACIA		
	C23 Eficacia general	C30 Satisfacción del cliente	C36 Resolución del problema
	r^1_{xy}	r^1_{xy}	r^1_{xy}
C21 Aplicabilidad	-0.01	-0.13	0.24
C22 Participación	0.20	0.26	0.21
C24 Comunicación	0.21	0.28	0.47**
C25 Relaciones	-0.22	-0.02	0.43*
C27 Asistencia	0.15	0.18	0.12
C31 Aceptación	0.04	0.15	0.36*
C35 Puntualidad	0.28	0.37*	0.37*
C37 Concordancia	0.54**	0.54**	0.19
C40 Habilidad	0.44**	0.39*	0.35*
C41 Estilo	0.31	0.41*	-0.04
C44 Recursos	-0.13	0.03	0.09
C45 Tiempo inv.	0.06	0.10	0.23
C47 Deseo real	0.18	0.28	0.18
C51 Responsabilidad	0.50**	0.35*	-0.21

* p < 0.05

** p < 0.01

r^1 Coeficiente de correlación parcial de primer orden

ANÁLISIS DE CORRELACION PARCIAL ENTRE LOS FACTORES DE INFLUENCIA Y LOS CRITERIOS DE EFICACIA CONTROLADO POR C19 UTILIZACION PREVIA DE CONSULTORES

-X- FACTORES DE INFLUENCIA	-Y- CRITERIOS DE EFICACIA		
	C23 Eficacia general	C30 Satisfacción del cliente	C36 Resolución del problema
	r^1_{xy}	r^1_{xy}	r^1_{xy}
C21 Aplicabilidad	0.04	-0.08	0.25
C22 Participación	0.18	0.24	0.21
C24 Comunicación	0.16	0.24	0.43**
C25 Relaciones	-0.25	-0.05	0.44**
C27 Asistencia	0.02	0.04	0.09
C31 Aceptación	0.03	0.15	0.34
C35 Puntualidad	0.16	0.27	0.30
C37 Concordancia	0.53**	0.54**	0.19
C40 Habilidad	0.35*	0.29	0.39*
C41 Estilo	0.30	0.40*	-0.03
C44 Recursos	-0.01	0.13	0.13
C45 Tiempo inv.	0.04	0.07	0.24
C47 Deseo real	0.20	0.30	0.18
C51 Responsabilidad	0.48**	0.34*	-0.21

* p < 0.05

** p < 0.01

r^1 Coeficiente de correlación parcial de primer orden

TESIS CON FALLA DE ORIGEN