



**Universidad de la República  
Facultad de Ciencias Económicas  
y Administración.  
Trabajo de investigación  
Monográfico para la obtención del título  
de Contador Público  
Plan 1990**



**La formación profesional de los contadores  
públicos para el desarrollo de cargos gerenciales en empresas que  
prestan servicios de consultoría empresarial**

**Coordinador: Cr. Jorge Xavier  
Tutor: Cr. Lic. Raúl Ferster  
Montevideo, URUGUAY  
Enero, 2011**

**Autores:**

**Mariana Álvarez de Ron  
Sebastián Espinosa  
Fabián Sosa**

## **PÁGINA DE APROBACIÓN**

### **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Tesis de Investigación:

#### **Título**

“La formación profesional de los contadores públicos para el desarrollo de cargos gerenciales en empresas que prestan servicios de consultoría empresarial”

#### **Autores:**

Mariana Álvarez de Ron

Sebastián Espinosa

Fabián Sosa

#### **Tutor:**

Profesor Titular Jorge Xavier

Profesor Asistente Raúl Ferster

**Carrera:**

Económico Administrativo Contable-Contabilidad Plan:1990

Puntaje.....

**Tribunal**

Profesor.....

Profesor.....

Profesor.....

**Fecha:**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a nuestro coordinador Cr. Jorge Xavier y a nuestro tutor Cr. Lic. Raúl Ferster, quienes nos apoyaron y guiaron en la realización del presente trabajo monográfico.

Agradecemos también a todas las personas que dedicaron parte de su tiempo para realizar las encuestas enviadas las que hicieron posible la realización de nuestro trabajo de campo.

Por último, y sin restarle importancia, a nuestras familias, por apoyarnos e impulsarnos a lo largo de nuestra carrera.

## INDICE

**PÁGINA DE APROBACIÓN.....II**

**AGRADECIMIENTOS.....IV**

**RESUMEN EJECUTIVO.....VIII**

### **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

1.1 Fundamentación.....2

1.2. Objetivo.....2

1.3. Desarrollo y metodología del trabajo.....3

### **CAPÍTULO 2: TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE LOS GERENTES**

2.1. Introducción a las tareas de los gerentes.....6

2.2. Funciones gerenciales.....8

2.2.1. Proceso administrativo (Fayol) .....8

2.2.2. Funciones gerenciales (I. Adizes) .....12

2.3. Roles de la administración (H. Mintzberg) .....14

2.4. Tareas gerenciales (Fermín, I. Y Rubino, N) .....20

### **CAPÍTULO 3: HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

3.1. Modelos de Robert Katz.....	23
3.2. Habilidades administrativas exitosas.....	26
3.3. Competencias Gerenciales.....	28
3.4. Principio de Peter.....	39
3.5. Categorización de las habilidades gerenciales.....	41

### **CAPÍTULO 4: LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA**

4.1. La empresa de consultoría y el consultor.....	46
4.2. El “boom” de los servicios de consultoría.....	49
4.2.1 Factores generales.....	49
4.2.2 Evolución Normativa en el Uruguay.....	52
4.3. Las grandes empresas de consultoría en Uruguay.....	58
4.4. La Gerencia del siglo XXI y la Consultoría Empresarial.....	67

### **CAPÍTULO 5: TRABAJO DE CAMPO**

5.1. Objetivo del estudio.....	73
5.2. Plan de Muestreo.....	73
5.3. Cuestionario.....	75

## **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y**

### **CONCLUSIONES**

6.1. Análisis de los resultados obtenidos.....	78
<b>6.2. Conclusiones.....</b>	<b>98</b>

<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>108</b>
--------------------------	------------

### **ANEXOS**

Anexo 1: Cuestionario enviado a profesionales.....	112
Anexo 2: Cuestionario enviado a estudiantes.....	118
Anexo 3: Cuestionario enviado a los gerentes con objetivo teórico.....	122

## **RESUMEN EJECUTIVO**

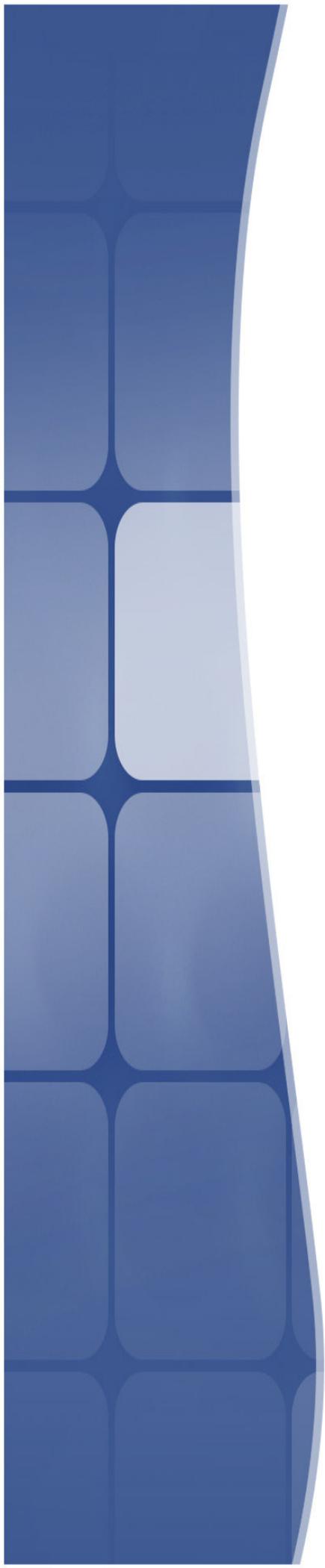
El objetivo de nuestro trabajo consistió en el análisis de las características del trabajo y la formación de los contadores públicos que ocupan cargos gerenciales en empresas que brindan servicios de consultoría empresarial en el Uruguay.

Con este fin, desarrollamos un marco teórico, mediante una revisión bibliográfica y recopilación de notas y artículos, en el que nos enfocamos en las habilidades, técnicas y roles administrativos desarrollados por dichos profesionales en el desempeño de sus cargos.

Asimismo, desarrollamos las características particulares de dichas empresas enumerando los principales motivos por los cuales estas han experimentado un importante crecimiento, el que ha tenido como consecuencia directa el desarrollo profesional y el ascenso jerárquico de los contadores públicos dentro de las mismas.

Realizamos un trabajo de campo encuestando a los profesionales antes mencionados y a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración que se encuentran a su cargo, con el fin de analizar y comparar los resultados obtenidos, utilizándolos para concluir respecto a los objetivos planteados inicialmente.

Como conclusión consideramos que la formación de grado de los contadores públicos, es una buena base para el desempeño de cargos gerenciales en empresas que prestan servicios de consultoría empresarial, que se complementa con la formación y desarrollo en el propio ámbito de esas empresas, en particular en los casos de profesionales con talento y alto desempeño.



# Capítulo 1: Introducción

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Fundamentación**

### **1.2. Objetivo**

### **1.3. Desarrollo y metodología del trabajo**

#### **1.1. Fundamentación**

El tema seleccionado es “La formación profesional de los contadores públicos para el desarrollo de cargos gerenciales en empresas que prestan servicios de consultoría empresarial”. El motivo de la elección del sector en cuestión es debido a la experiencia laboral propia en el mismo, la que nos ha demostrado que debido al crecimiento y cambios relevantes que el mismo ha experimentado, ha llevado a la ocupación de cargos gerenciales a contadores públicos de manera acelerada siendo de relevancia significativa el estudio del desempeño de los mismos.

#### **1.2. Objetivo**

El objetivo del tema es el de realizar un análisis a fondo de las habilidades, técnicas y roles administrativos utilizados por aquellos contadores públicos que ocupan cargos gerenciales.

Adicionalmente concluir sobre la forma en que los contadores públicos ejercen su rol gerencial.

### **1.3. Desarrollo y metodología del trabajo**

En una primera etapa, la metodología utilizada consistió en realizar una revisión bibliográfica y una recopilación de información existente en revistas y páginas web con el fin de identificar los diferentes conceptos e interpretaciones que existen del tema seleccionado.

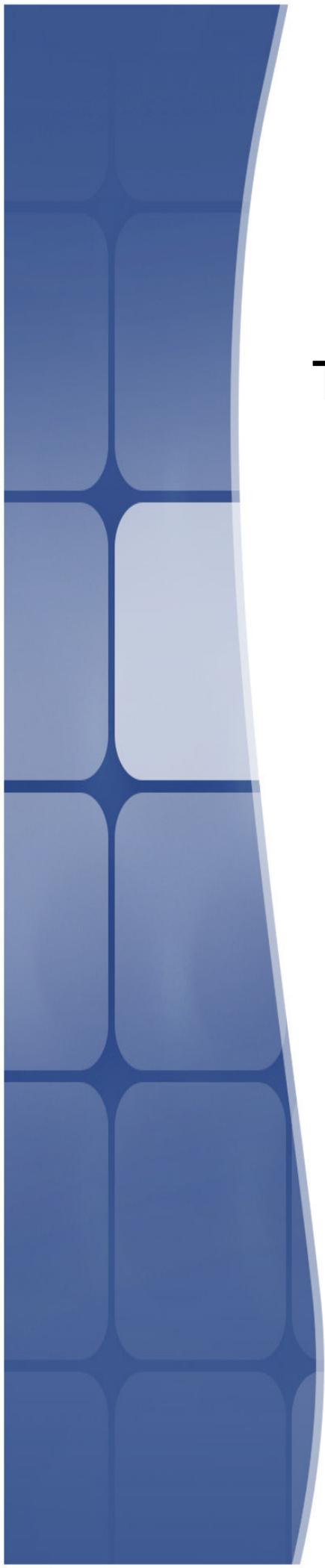
Posteriormente se realizó un análisis y selección de la información obtenida así como compilación y redacción, cubriendo de esta forma los aspectos teóricos.

En tanto a la parte empírica, se basó en una metodología de encuestas a los contadores públicos que ocupan cargos gerenciales y a los estudiantes que se encuentran a su cargo.

Para la selección de las empresas a las cuales los encuestados forman parte, tomamos en cuenta el nivel de ocupación que las mismas poseen seleccionando aquellas de mayor porte en el mercado uruguayo. Ellas son: PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young, Deloitte Touche Tohmatsu CPA / Ferrere, Dovat, Carriquiry & Asociados, Guyer & Regules y Posadas, Posadas & Vecino.

## Capítulo 1: Introducción

Finalmente analizamos la información recogida en los puntos anteriores, con el fin de confrontar la realidad relevada con el marco teórico para la posterior extracción de conclusiones.



# Capítulo 2:

## Tareas y responsabilidades de los gerentes

## **CAPÍTULO 2: TAREAS Y RESPONSABILIDADES DE LOS GERENTES**

### **2.1. Introducción a las tareas de los gerentes**

### **2.2. Funciones gerenciales**

#### **2.2.1. Proceso administrativo (Fayol)**

#### **2.2.2. Funciones gerenciales (I. Adizes)**

### **2.3. Roles de la administración (H. Mintzberg)**

### **2.4. Tareas gerenciales (Fermín, I. Y Rubino, N)**

### **2.1 Introducción a las tareas de los gerentes**

El dirigir una organización o parte de ella supone un conjunto de responsabilidades para lo que un gerente debe de cumplir con ciertas funciones, desempeñar determinados roles y aprender y desarrollar habilidades.

Cada vez más, el papel de los gerentes cobra relevancia al observar la urgencia por administrar organizaciones inmersas en entornos turbulentos y por lo tanto altamente inciertos, así como crear condiciones valiosas en lucha constante por alcanzar las metas trazadas.

Crosby<sup>1</sup> (1988) define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran". Por su parte Krygier<sup>2</sup> (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

El reconocer la necesidad de disponer de un conocimiento preciso acerca de qué le corresponde hacer a los gerentes, podría significar la diferencia entre el éxito o fracaso de las organizaciones. En procesos tales como la toma de decisiones, la negociación y la dirección del recurso humano, entre otros, son muchos los retos que enfrenta el gerente y que amenazan su conocimiento sobre como actuar.

No obstante, el tener claro su papel no es suficiente para lo que gerentes lo realicen; el desempeño de los profesionales de la administración se ve

---

<sup>1</sup>Crosby, P. (1988). Dinámica gerencial. México: McGraw Hill.

<sup>2</sup> Krygier, A. (1988). Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones? Gerente. Mayo.

limitado dada la presencia de múltiples factores, tales como: constantes e imprescindibles cambios a todo nivel, vertiginosos avances tecnológicos, saturación del mercado de profesionales en el área administrativas, necesidad de resultados significativos a corto plazo, necesidad de desarrollar mecanismos de control confiables y oportunos, entre otros.

## **2.2 Funciones gerenciales**

### **2.2.1 Proceso administrativo (Fayol)**

El alcanzar los objetivos organizacionales, requiere la coordinación de esfuerzos individuales y la realización de actividades que pueden agruparse en varias funciones administrativas o gerenciales.

A principios del siglo XX, un industrial de origen francés llamado Henry Fayol agrupó a las funciones de la empresa en seis: Administrativa, Técnica, Comercial, Financiera, Contable y de Seguridad. De acuerdo con el autor, la más importante es la Administrativa, ya que es a partir de la misma que se logra dirigir a los demás.

Fayol entiende que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades de la organización, siendo éstas las 5 funciones

administrativas definidas en su libro “Administración General e Industrial”<sup>3</sup> las cuales han quedado reducidas a cuatro, ya que se agruparon las funciones de mando y coordinación en la función de dirección. Las cuatro funciones son:

1. Planeación

Siendo el punto de partida del proceso administrativo, aquí se definirán las metas y objetivos, y el diseño de estrategias para alcanzarlos. Prever significa calcular el porvenir y prepararlo, indagar en el futuro y obrar, es así que en esta función se define a donde quiere llegar la empresa y la forma en que lo hará, definiendo también los planes para integrar y coordinar las tareas.

El concepto de planeamiento es simple: un plan es la forma en que una persona cree que se puede alcanzar un objetivo.

Los resultados de ésta operación marcarán el rumbo de la empresa: es hacia esa dirección que se encaminarán los esfuerzos de sus miembros.

---

<sup>3</sup> Fayol, H. (1972). “Administración General e Industrial”. Editorial: Herrero Hermanos Sucesores 14<sup>a</sup> edición

## 2. Organización

Determinará la conversión de los objetivos en actividades concretas, es decir, las tareas necesarias a llevar a cabo, la asignación de recursos y actividades a personas y grupos, el establecimiento de mecanismos de coordinación y autoridad y la fijación de procedimientos para la toma de decisiones.

Se definirá una estructura que permitirá a los individuos trabajar de manera conjunta y organizada para el logro de los objetivos.

Organizar es tomar las medidas adecuadas de acuerdo a las previsiones que se realizaron en una etapa anterior

## 3. Dirección

Consiste en la orientación y mantenimiento del esfuerzo humano para poder cumplir con los planes. Esto incluye el motivar a las personas, instaurar el liderazgo como guía, coordinar los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos comunes y resolver conflictos. Se establecerán las guías de acción y los parámetros bajo los cuales los individuos trabajarán en la organización.

Podemos decir que para el administrador de la empresa dirigir es el arte o la capacidad de manejar a los hombres el cual esta basado en las cualidades y conocimientos personales.

La función de planificación está muy ligada a la de dirigir, ya que es en ésta cuando verificamos si lo que se planificó se llegó a cumplir. Es al dirigir al personal o al poner en marcha el plan de acción que se reflejan los errores cometidos al planificar, muchas veces debido a la interacción humana entre el administrador y el cuerpo social.

#### 4. Control

Controlar es vigilar las actividades para asegurar que se cumplan los planes, incluye, monitoreo de actividades, comparación de resultados con metas propuestas, corrección de desviaciones y retroalimentación para redefinición de objetivos o estrategias (si fuera necesario).

Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de repararlos y evitar su repetición.

El enfoque de Fayol indica que el gerente planifica de manera reflexiva y sistemática, que un gerente eficiente no se ocupa de actividades rutinarias, que sus decisiones se apoyan en un sistema formal de información y que

actúa basado en técnicas y procedimientos científicos. Pero en la realidad cuando los gerentes realizan las tareas abarcan más de una función al mismo tiempo, realizándolas de manera continua sin estar claramente definido en qué momento se realizan.

De acuerdo a Cheng y Megginson, existen dos puntos de vista al analizar el trabajo gerencial<sup>4</sup>. Uno es el Normativo, el cual analiza lo que se espera que un gerente haga, vinculándose con las cuatro funciones de la administración de Henry Fayol: planificación, organización, coordinación y control, y el otro es el Descriptivo, el cual se centra en las actividades que un gerente ejecuta.

### **2.2.2 Funciones gerenciales (I. Adizes)**

Ichak Adizes es un innovador en técnicas de transformación organizacional. En su obra<sup>5</sup> considera que en una organización efectiva deben darse cuatro funciones básicas suficientes e indispensables para lograr el éxito a corto y a largo plazo, éstas son:

---

<sup>4</sup> Chung, K. Y Megginson, L. (1981). Organizational behavior. New York: Harper and Row, publishers.

<sup>5</sup> Adizes, I. (1980) "Cómo evitar la incompetencia gerencial". Ediciones Diana

## Capítulo 2: Tareas y responsabilidades de los gerentes

1. Función de productor: orientada al área funcional u operativa de la organización tales como marketing, finanzas, contabilidad, etc. Determina qué debe de realizar la empresa a corto plazo para satisfacer las necesidades de su clientela. Se trata de individuos que buscan ver siempre resultados reales.
2. Función de administrador: sinónimo de eficiencia, comprende tareas de planificación del trabajo, determinación de los procedimientos, control para verificar se esté realizando todo de acuerdo a lo planificado y diseño de estructura organizacional y de sistemas de información. Se establece cómo se va a hacer para lograr los resultados a corto plazo.
3. Función de empresario: definirá la estrategia, fijará las metas y establecerá las políticas de la organización para cumplir con los objetivos de la misma. Mediante la creación e innovación, buscará garantizar la existencia de la empresa a largo plazo asegurando su adaptación al cambiante entorno que la rodea.
4. Función de integración: en esta función el gerente deberá, a partir de metas individuales, comunicar y lograr que esas metas armonizadas se conjuguen en objetivos de toda la organización. Para lo cual deberá

conocer, negociar, comunicar y motivar a las diferentes partes de la empresa, logrando que los individuos entiendan que el logro de las metas organizacionales permitirá el logro de las metas individuales.

La efectividad organizacional será la suma de estas cuatro funciones, siendo imprescindible que todas se ejecuten adecuada y oportunamente a través de una íntegra realización de los cuatro roles del gerente, como son: Producir, Administrar, Empezar e Integrar.

### **2.3. Roles de la administración (H. Mintzberg)**

A finales de la década de los ´60, Henry Mintzberg intentó demostrar que la visión de Henry Fayol no era ni muy cierta ni muy útil. El investigador en cuestión puso en evidencia que los gerentes trabajan sin cesar, realizando actividades de corta duración, de manera discontinuada, que sus acciones estaban más orientadas a la acción y en forma poco reflexiva.

Bronfenbrenner<sup>6</sup> define al rol como *“...un conjunto de actividades y relaciones que se esperan de una persona que ocupa una posición determinada en la sociedad, y las que se esperan de los demás en relación con aquella.”*

---

<sup>6</sup> Bronfenbrenner, U. (1987). “La ecología del desarrollo humano”. Barcelona: Paidós

Mintzberg sostiene que un gerente de cualquier nivel ejerce una autoridad formal, ocupando un status o posición social desde el cual debe de interactuar con otras personas.

Así, Mintzberg, estableció diez roles <sup>7</sup> que todo gerente desempeña cotidianamente a los que agrupó en tres conjuntos:

### 1. Roles interpersonales

Se relacionan estos papeles con la interacción del gerente con otros miembros de la organización ya sean superiores, subordinados, iguales e incluso personas externas a la organización.

a. Figura ceremonial o directiva: el administrador tiene deberes como “cabeza” de la unidad u organización, representándola de manera formal y simbólica y tanto interna como externamente. Son la personificación de la organización ante los agentes externos.

b. Líder motivador: el mismo tendrá responsabilidad y autoridad de contratar, formar, motivar y capacitar a los trabajadores,

---

<sup>7</sup> Mintzberg, H. (1986). “La alta dirección: mitos y realidades”.

debiendo además conciliar las necesidades de sus subordinados con las de la organización.

- c. Enlace: el gerente establece contactos al margen de la cadena formal de mando, obteniendo de tales interacciones información útil para la toma de decisiones. El mismo mantendrá una red de contactos tanto a nivel interno como externo de la organización.

## 2. Roles informativos:

Son los roles relacionados con la recepción, procesamiento y transmisión de información. La posición jerárquica que los gerentes ocupan les permite obtener información, tanto externa como interna, a la cual no acceden otros integrantes de la unidad. Asimismo deberá de transmitir la información recibida hacia otros sectores de la organización que dependen de ella.

- a. Monitor o Seguimiento: buscará y recopilará información, tanto dentro de su organización como fuera de ella, que su red de contactos personales le propiciará (de allí la importancia de que exista y de mantenerla). Gran parte de esta información le llegará de manera verbal e informal.

- b. Divulgación: compartirá y distribuirá información útil entre su unidad o su organización proveniente de sus contactos externos y sus subordinados. La misma se realizará mediante canales y formas ya establecidas, y por medios informales.
- c. Vocero: transmitirá información tanto desde su organización hacia el exterior, actuando como representante de la misma, como desde su unidad hacia la organización.

3. Roles de toma de decisiones:

El gerente utilizará la información disponible como fundamento para la toma de decisiones. Desempeñarán cuatro roles que giran en torno a la toma de decisiones:

- a. Emprendedor: genera y supervisa iniciativas para adaptar y mejorar a la organización o unidad al cambiante entorno que los rodea. Normalmente se encuentran en desarrollo más de un proyecto al mismo tiempo y en diferentes etapas.
- b. Manejador de perturbaciones: deberá de atender alteraciones no previstas de modo de adoptar medidas correctivas de

manera eficaz y sin perturbar el normal funcionamiento de su organización o unidad.

- c. Distribuidor de recursos: el administrador asignará recursos limitados de la organización de manera óptima, de acuerdo a los objetivos de la misma. Evaluará las decisiones de otros dentro de la organización con la necesidad de garantizar la coherencia de las mismas con la estrategia general.
- d. Negociador: atenderá y negociará situaciones de conflicto con agentes externos a su unidad organizativa de modo de obtener el mejor provecho para la misma.

Besando, Dranove y Shanley<sup>8</sup> replantean la discusión sobre el rol de los gerentes y afirman que estos provienen de las decisiones fundamentales que toman en las organizaciones y entre ellos se encuentran:

1. Emprendedores, quienes identifican la mejor forma de utilizar los recursos para la creación de valor.

---

<sup>8</sup> Besando, D., Dranove, D. y Shanley M. (1996) "Economics of strategy". NewYork: John Wiley & Sons.

2. Contratantes, quienes logran los mejores acuerdos con los diversos grupos de interés, tanto internos como externos, reduciendo los costos de transacción y manteniendo la independencia del equipo de dirección.
3. Negociadores, los cuales usan el poder para movilizar recursos en las relaciones no contractuales que se plantean de forma asimétrica entre las partes involucradas.
4. Facilitadores, que construyen relaciones de cooperación y una identidad colectiva para el cumplimiento de los objetivos.
5. Competidores, quienes ajustan las actividades de la organización a los comportamientos de sus competidores con el fin de ganar ventaja competitiva.
6. Adaptadores, que cambian las estrategias en la medida en que varían las condiciones del entorno.

## 2.4 Fermín y Rubino

De acuerdo a estos autores, existen tres grupos de funciones necesarios para un efectivo trabajo gerencial<sup>9</sup>:

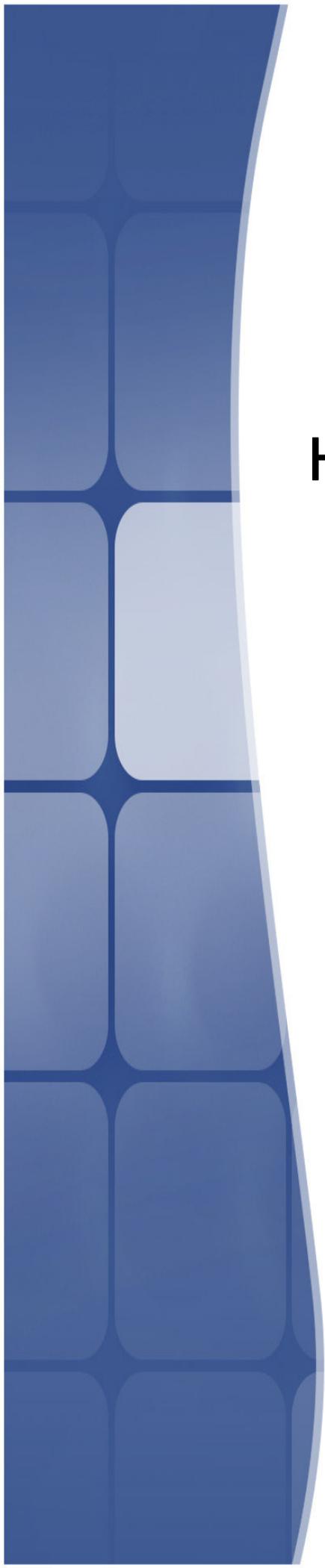
1. La creación de una unidad productiva, de un grupo de trabajo que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma.
2. Ser proactivo: lograr armonizar en las decisiones y actos los requerimientos del corto y largo plazo.
3. Ejecutar seis tareas básicas:
  - a. Fijar objetivos
  - b. Derivar metas en cada área de objetivos
  - c. Organizar tareas, actividades y personas
  - d. Motivar y comunicar
  - e. Controlar y evaluar
  - f. Desarrollar a la gente y a sí mismo

---

<sup>9</sup> Fermín, I. Y Rubino, N. (1997). Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.

## Capítulo 2: Tareas y responsabilidades de los gerentes

La efectividad de una organización dependerá de manera proporcional a la eficacia y eficiencia con la que el gerente ejecute éstas funciones, como también de sus habilidades para guiar y manejar a su grupo de trabajo hacia la efectividad de la organización.



## Capítulo 3:

# Habilidades y Conocimientos necesarios

## **CAPÍTULO 3: HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

### **3.1. Modelos de Robert Katz**

### **3.2. Habilidades administrativas exitosas**

### **3.3. Competencias Gerenciales**

### **3.4. Principio de Peter**

### **3.5. Categorización de las habilidades gerenciales**

### **3.1. Modelos de Robert Katz**

Robert Katz sostiene que un buen administrador es aquel que dirige las actividades de otras personas y quien asume la responsabilidad de alcanzar ciertos objetivos a partir de estos esfuerzos<sup>10</sup>.

Afirma, un administrador exitoso es quien posee tres habilidades básicas: Técnicas, Humanas y Conceptuales.

- **Habilidad Técnica:** implica el conocimiento de una actividad específica, incluyendo el manejo de métodos, procesos, procedimientos y técnicas de la misma. Es el conocimiento especializado, la capacidad

---

<sup>10</sup> Katz, Robert L. (1993). Harvard Business School Press.

analítica y la facilidad en el uso de herramientas y técnicas específicas de la disciplina.

- **Habilidad humana:** es la capacidad de trabajar eficientemente como un miembro del equipo relacionándose con otras personas y de trabajar en grupo logrando guiar todos los esfuerzos individuales hacia los objetivos comunes. Quien desarrolla esta habilidad, es consciente de sus propias actitudes, creencias y posiciones sobre otros individuos y grupos, y es capaz de ver lo limitante de estos. Al aceptar la existencia de otros puntos de vista diferentes al propio, desarrollan la habilidad de entender lo que otros individuos desean expresar a través de sus acciones y palabras. Logran crear un ambiente lo suficientemente seguro de modo que los subordinados logren sentirse cómodos para expresarse, sin sentirse ridiculizados o con miedo a la censura motivándolos a una participación activa.
- **Habilidad conceptual:** es la habilidad de visualizar a la compañía como un todo, reconociendo cómo las funciones de la organización dependen la una de la otra y cómo el cambio en una de ellas afecta todas las partes. Visualiza cómo el negocio individual de la empresa se relaciona con la industria, la comunidad y la política de la región a

la que pertenecen (es decir, cómo se relaciona la compañía con su ambiente). No solamente depende de ésta habilidad la coordinación eficiente de la organización, sino también el futuro de la dirección, siendo la que otorga la “personalidad corporativa” a la empresa a través de la cual se visualiza a la compañía y se diferencia de las demás.

Autores como García y Martin (1980), Hersey y Blanchard (1977), Terry y Franklin (1986), coinciden en señalar que para el desarrollo efectivo de un trabajo gerencial son necesarias las habilidades antes desarrolladas.

Según Alvarado, la combinación apropiada de las 3 habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en una organización, desde el nivel de gerencia hasta los altos puestos gerenciales. Mientras que en los bajos niveles de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variara en relación inversa a los conocimientos técnicos a medida que ascienda en la escala jerárquica<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Alvarado, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL.

### 3.2. Habilidades administrativas exitosas

Fred Luthans y sus colaboradores estudiaron más de 450 administradores buscando responder la siguiente pregunta: ¿Los administradores que ascienden mas rápidamente en una organización realizan las mismas actividades y con el mismo énfasis que los administradores que hacen un trabajo mejor? Encontraron que realizan cuatro actividades administrativas:

1. Administración tradicional: incluye la toma de decisiones, planeación y control.
2. Comunicación: intercambian información de manera rutinaria y papeleo.
3. Administración de los recursos humanos: motivan, disciplinan, manejan conflictos y capacitan al personal.
4. Establecer redes: tratan y se relacionan con personas externas a la organización.

Concluyeron que un administrador “promedio” del estudio realizado dedica:

- 32 % de su tiempo a las actividades de la administración tradicional,
- 29 % de su tiempo a comunicarse,

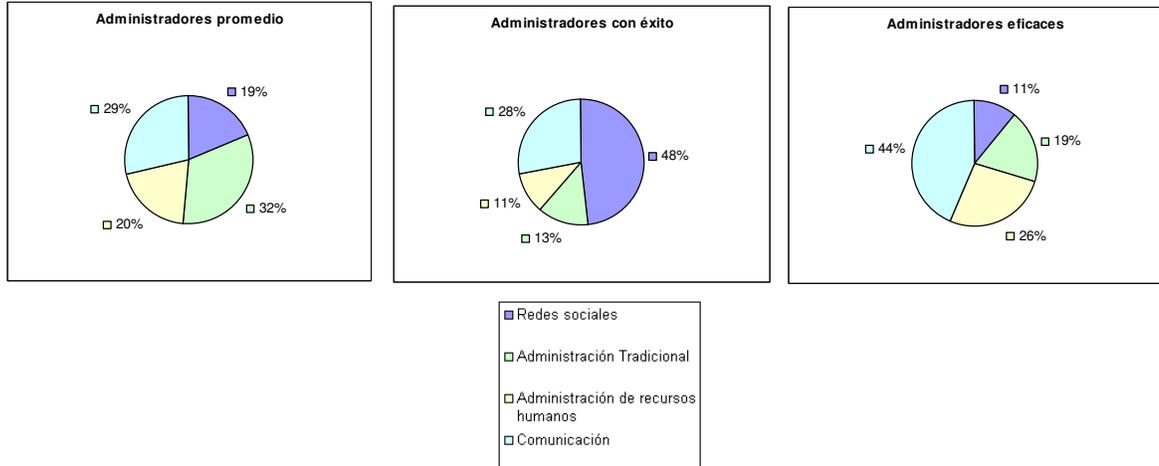
### Capítulo 3: Habilidades y conocimientos necesarios

- 20 % de su tiempo a las actividades de la administración de los recursos humanos, y un
- 19 % de su tiempo a establecer redes sociales

Determinaron que un administrador exitoso será aquel que con mayor rapidez asciende en su organización, mientras que uno eficaz se define por la cantidad y la calidad de su desempeño, así como por la satisfacción y el compromiso de sus empleados. De la investigación, y tal como se aprecia en el *Cuadro 1.1*, ambos enfocan su tiempo y esfuerzo de manera diferente: los primeros buscan el establecimiento de redes sociales como clave para lograr el éxito, dejando a la administración de los recursos humanos como la actividad que menos contribución aporta. Mientras que los segundos, los administradores eficaces, dan mayor prioridad a la comunicación y menor al establecimiento de redes.

Cuadro 1.1

Administración de las actividades por tiempo



Fuente: Alvarado, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL

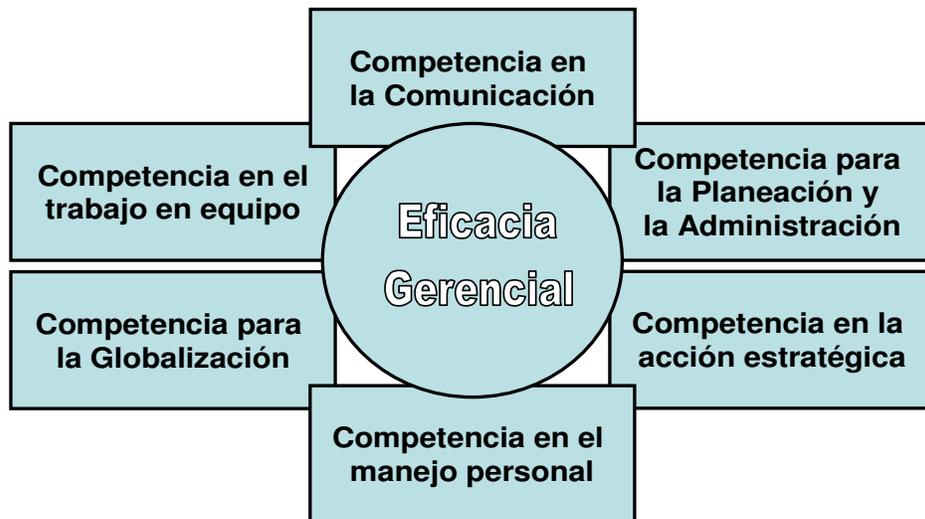
Esto deja entrever que los administradores dedican entre un 20% y 30% de su tiempo a las cuatro actividades, no poniendo el mismo énfasis los administradores eficaces de los exitosos, es más, sus prioridades son casi opuestas. Podemos concluir que las habilidades sociales y políticas son las mas importantes para avanzar en las organizaciones dado el tiempo que dedican los administradores exitosos a las mismas.

### 3.3. Competencias Gerenciales

Hellriegel, Jackson y Slocum definen a las competencias gerenciales como el “conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que

necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones”<sup>12</sup>. Siendo dichas competencias elementales para la eficacia gerencial, tal como lo podemos observar en el *Cuadro 1.2*

*Cuadro 1.2*



Fuente: Hellriegel, Jackson y Slocum (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. 9ª Edición, México, Mc Growhill

1. Competencia en la comunicación: es la capacidad de transmitir e intercambiar información de manera eficaz, de manera de entenderse con los demás. La misma trasciende al uso de un medio de comunicación en particular, ya que puede implicar una conversación

<sup>12</sup> Hellriegel, Jackson y Slocum (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. 9ª Edición, México, Mc Growhill.

cara a cara, la realización de un documento escrito formal, participar en una reunión por medio de tele-conferencia a nivel mundial, o el envío de un correo electrónico para la coordinación de un proyecto con los miembros del equipo de trabajo. Comprende tres dimensiones:

- a. Comunicación informal: el gerente buscará construir una red social de contactos, siendo necesario para ello que:
  - i. Se promueva la comunicación en ambos sentidos: escuchar a los demás, propiciar la interacción y la retroalimentación.
  - ii. Se creen relaciones interpersonales sólidas.
  - iii. Sea consciente de lo que siente el otro.
  
- b. Comunicación formal: el saber comunicarse en situaciones formales es también vital para lograr la efectividad gerencial. El mismo debe:
  - i. Mantener al tanto a las personas sobre los hechos y actividades destacados.
  - ii. Realizar presentaciones en público.
  - iii. Utilizar variedad de recursos informáticos.
  - iv. Escribir de manera clara, concisa y eficaz.

- c. Negociación: aprenderán a buscar opiniones contrarias y a saber como responder ante las mismas, debiendo además:
  - i. Negociar recursos para el grupo de trabajo.
  - ii. Establecer relaciones e influir sobre los superiores.
  - iii. Manejar a los subordinados problemáticos de manera justa y decisiva.

2. Competencia para la planeación y para la administración: se determinarán qué tareas se realizarán, el modo en que se llevarán a cabo, los recursos a asignárseles y la supervisión de su evolución. Serán también responsables de presupuestar y administrar recursos financieros.

Comprende cuatro dimensiones:

- a. Recopilación y análisis de información y resolución de problemas:
  - i. Se supervisa y controla la información.
  - ii. Se utiliza para identificar síntomas, problemas y soluciones alternas.
  - iii. Se toman decisiones oportunas.
  - iv. Se toman riesgos previstos y se anticipan las consecuencias.

b. Planeación y organización de proyectos:

- i. Se crean planes y programas con el fin de lograr los objetivos de manera más eficaz.
- ii. Se delega responsabilidad.
- iii. Se otorgan prioridades a las tareas.
- iv. Se establecen los recursos necesarios para cumplir con la tarea.

c. Administración del tiempo:

- i. Se busca abarcar más de un proyecto a la vez sin abarcar en exceso.
- ii. Se supervisa un programa o se modifica de ser necesario.
- iii. Se trabaja eficazmente bajo presión y tiempos cortos.

d. Presupuestos y administración financiera:

- i. Se utilizan herramientas de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros e informes anuales, utilizando esta información para la toma de decisiones.
- ii. Se llevan registros financieros precisos y completos.
- iii. Se crean directrices presupuestales para los demás, trabajando para alcanzar los mismos.

3. Competencia en el trabajo de equipo: se realizan tareas en pequeños grupos de personas cuya labor es interdependiente. Implica tomar la dirección, apoyar a quienes la están tomando y colaborar con aquellos proyectos de la organización que no cuentan con un líder designado. Los integrantes de un equipo bien diseñado entienden sus tareas y la forma en que se medirá su desempeño, entendiendo claramente cuáles tareas son suyas y cuáles no. Todos los miembros del equipo deben de tener las competencias necesarias para crear un ambiente solidario. En un ambiente solidario, los miembros de equipo son facultados para emprender acciones basadas en un mejor juicio, sin tener la necesidad de buscar siempre la aprobación del líder. Implica también el apoyar las contribuciones de los miembros del equipo, y reconocer y recompensar sus éxitos. Los gerentes que carecen de competencia para el trabajo en equipo son vistos como rudos, abruptos y antipáticos, y hacen sentir a otros, inadecuados y resentidos. Se logra la eficiencia en base a las siguientes 3 dimensiones:

a. Competencia en el trabajo de equipo:

i. Se establecen objetivos claros que motive a los integrantes del equipo a alcanzarlos.

### Capítulo 3: Habilidades y conocimientos necesarios

- ii. Se seleccionará a los integrantes de los equipos de acuerdo a las destrezas técnicas e ideas de cada persona.
  - iii. Se definen las responsabilidades grupales, las individuales y se asignan tareas.
- b. Creación de un entorno de apoyo:
- i. Se crea un ambiente en el que se recompense y valore el trabajo en equipo eficaz.
  - ii. Se identifican y obtienen los recursos necesarios para lograr los objetivos.
  - iii. Se actúa con paciencia, capacitando y asesorando a los integrantes del equipo durante el proceso de aprendizaje.
- c. Manejo de las dinámicas de equipo:
- i. Se deben reconocer los puntos fuertes y débiles de cada uno de los integrantes del equipo.
  - ii. Se busca mejorar el desempeño haciendo de público conocimiento los conflictos y diferencias.
  - iii. Se comparten los reconocimientos entre los miembros del equipo.

4. Competencia en la acción estratégica: comprender la misión y visión de la organización. Se impulsa a todos los empleados a pensar en forma estratégica con la finalidad de ejecutar mejor su trabajo. Los gerentes y empleados que entienden la industria pueden anticipar con precisión las tendencias estratégicas y prepararse para las necesidades futuras de la organización, siendo menos probable que busquen un cambio de compañía cuando la organización cambia de dirección. Se busca alinear las acciones del equipo y las propias mediante las siguientes 3 dimensiones:

a. Entender la industria:

- i. Conocer el sector al que se pertenece analizando las tendencias de la industria.
- ii. Identificar oportunidades y amenazas.
- iii. Mantenerse informado sobre los competidores.

b. Comprender la organización:

- i. Identificar las fortalezas y limitaciones de las estrategias del negocio.
- ii. Comprender las competencias de la organización.
- iii. Entender los intereses de los participantes.

c. Adoptar acciones estratégicas:

- i. Tomar decisiones congruentes con la misión y visión de la organización.
- ii. Establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de la estrategia.
- iii. Establecer metas tácticas y operativas que faciliten la implementación de la estrategia.

5. Competencia para la globalización: comprende realizar la labor administrativa de diferentes países, recurriendo a los recursos humanos, financieros, de información y materiales. La globalización obliga a los gerentes a desarrollar un conocimiento y una comprensión de diferentes culturas, como por ejemplo aquellas donde se localizan los proveedores o los mercados emergentes. Abarca las siguientes dimensiones:

a. Conocimiento y comprensión cultural:

- i. Mantenerse actualizado sobre los hechos políticos, sociales y económicos del mundo reconociendo el impacto que tienen sobre la organización.
- ii. Requiere el manejo de más de un idioma.

b. Apertura y sensibilidad cultural:

- i. Reconocer las diferencias nacionales, étnicas y culturales analizando a las mismas con objetividad.
- ii. Sensibilidad ante los signos culturales.
- iii. Rápida adaptación a situaciones novedosas.
- iv. Adaptar el comportamiento propio al interactuar con personas con diversidad nacional, étnica y cultural.

6. Competencia en el manejo personal: implica responsabilizarse de la propia vida tanto dentro como fuera del trabajo, no atribuyendo el mal funcionamiento de las cosas a situaciones que se encuentra sobrellevando ni a los demás. Cuenta con cuatro dimensiones:

a. Integridad y comportamiento ético:

- i. Contar con normas personales claras para mantener la integridad y una conducta ética.
- ii. Estar dispuesto a aceptar los errores y la responsabilidad por los errores propios.

b. Dinamismo y capacidad de resistencia:

- i. Ser ambicioso y estar motivado para lograr los objetivos.
- ii. Concretar las tareas mediante trabajo arduo.

- iii. Recuperarse ante los fracasos.
  - iv. Perseverar ante los obstáculos.
- c. Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal:
- i. No descuidar aspectos de la vida.
  - ii. Cuidarse mental y físicamente.
  - iii. Realizar escapes constructivos para liberar la tensión y frustración.
  - iv. Establecer objetivos en relación a la vida y el trabajo.
- d. Conocerse a sí mismo y desarrollarse:
- i. Contar con objetivos personales y laborales claros.
  - ii. Obtener ventajas mediante las fortalezas.
  - iii. Mejorar o compensar los puntos débiles.
  - iv. Analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida.

De acuerdo a Cheese, Thomas & Craig<sup>13</sup>, se entenderá por “competencias” el conjunto de capacidades y actitudes necesarias en un individuo para desempeñar su papel con eficacia. Como “capacidades” se entiende a lo que

---

<sup>13</sup> Cheese P., Thomas R. & Craig E. (2008). “La organización basada en el talento”. Editorial Prentice-Hall Pearson Educacion S.A.

el individuo es capaz de hacer, desarrollado en base al aprendizaje y a la experiencia. El “conocimiento” significa aquello que el individuo conoce o necesita conocer para aplicar dichas capacidades y llevar a cabo la tarea o desempeñar el puesto asignado. Finalmente, por “comportamiento” se entiende como forma en que deberá de actuar el individuo para ser lo más eficaz posible.

### **3.4. Principio de Peter**

Laurence J. Peter sostiene *“En una jerarquía, todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia”*<sup>14</sup>. Este principio afirma que las personas que en una empresa, entidad u organización realizan bien su trabajo, son promovidas a puestos de mayor responsabilidad sucesivamente hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Ya que estos son promovidos a un puesto al cual son incapaces de realizar, estancándose por no contar con las competencias necesarias.

Así, muchos puestos de alta jerarquía, terminan siendo ocupados por personal que no cuenta con la suficiente calificación para desempeñar su trabajo, lo que conduce a errores en la toma de decisiones. Esto se traslada a errores al momento de la selección del personal, ya que deducen que si

---

<sup>14</sup>Peter, Laurence J. (1969). El Principio de Peter.

una persona realiza una buena labor en su puesto actual, serán igual de eficaces en el nuevo puesto. Al momento de considerar a los empleados actuales para nuevos puestos, no debe de tenerse en cuenta la eficacia con la que desarrollan su función actual, sino que deben de definirse claramente las funciones a cumplir, y de acuerdo a éstas, las actitudes y aptitudes necesarias para quien ocupará el puesto.

El Principio de Peter será únicamente aplicable a estructuras muy jerarquizadas, donde la cadena de mandos es muy larga, existen demasiados escalones y una única “cumbre” a alcanzar. El mismo, da explicación a la acumulación de personal donde el incremento de contratación se utiliza para solucionar la incompetencia de los superiores jerárquicos y donde se busca como fin último el mejorar la eficiencia de la organización, elevando a estos nuevos contratados hasta su nivel de incompetencia.

Peter deduce que con el tiempo todo puesto tenderá a ser ocupado por un empleado incompetente para realizar sus tareas y que las mismas serán realizadas por personal que aún no ha alcanzado su nivel de incompetencia.

### 3.5. Categorización de las habilidades gerenciales

Schein categoriza las habilidades gerenciales en cuatro áreas<sup>15</sup>:

1. Motivación y valores para ejercer cargos gerenciales: refiere a la presencia de aspectos motivacionales y calóricos adecuados para el desempeño del cargo gerencial, como por ejemplo el compromiso con la organización y su misión, el deseo de obtener logros laborales, el grado de dedicación a su carrera y el ajuste entre los valores e intereses personales, y los valores e intereses del cargo o de la organización.
2. Habilidades analíticas: refieren a las habilidades intelectuales necesarias para ejercer el cargo, como por ejemplo: la habilidad para identificar y resolver problemas en situaciones complejas y ambiguas, la capacidad de síntesis e interpretación de la información, la capacidad para encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas, la capacidad de reconocer sus propias fortalezas y debilidades.

---

<sup>15</sup> Schein, H. E. (1978). *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. (Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.)

3. Habilidades interpersonales: son aquellas necesarias para relacionarse con otras personas al interior y exterior de la organización, como por ejemplo: competencias en la comunicación interpersonal, el desarrollar un ambiente de colaboración entre los subordinados y la capacidad de influir sobre personas en las que no tiene control directo.
  
4. Habilidades emocionales: son el conjunto de habilidades para tomar decisiones independientes de las opiniones y presiones de otros, frente a un entorno cambiante e información incompleta, el enfrentar temas con componentes de responsabilidad social y el poder resolver situaciones de conflicto en la organización.

De acuerdo a Schein, éstas son las habilidades que le permiten a los ejecutivos enfrentar con mayor preparación las diversas y complejas actividades que deben desarrollar.

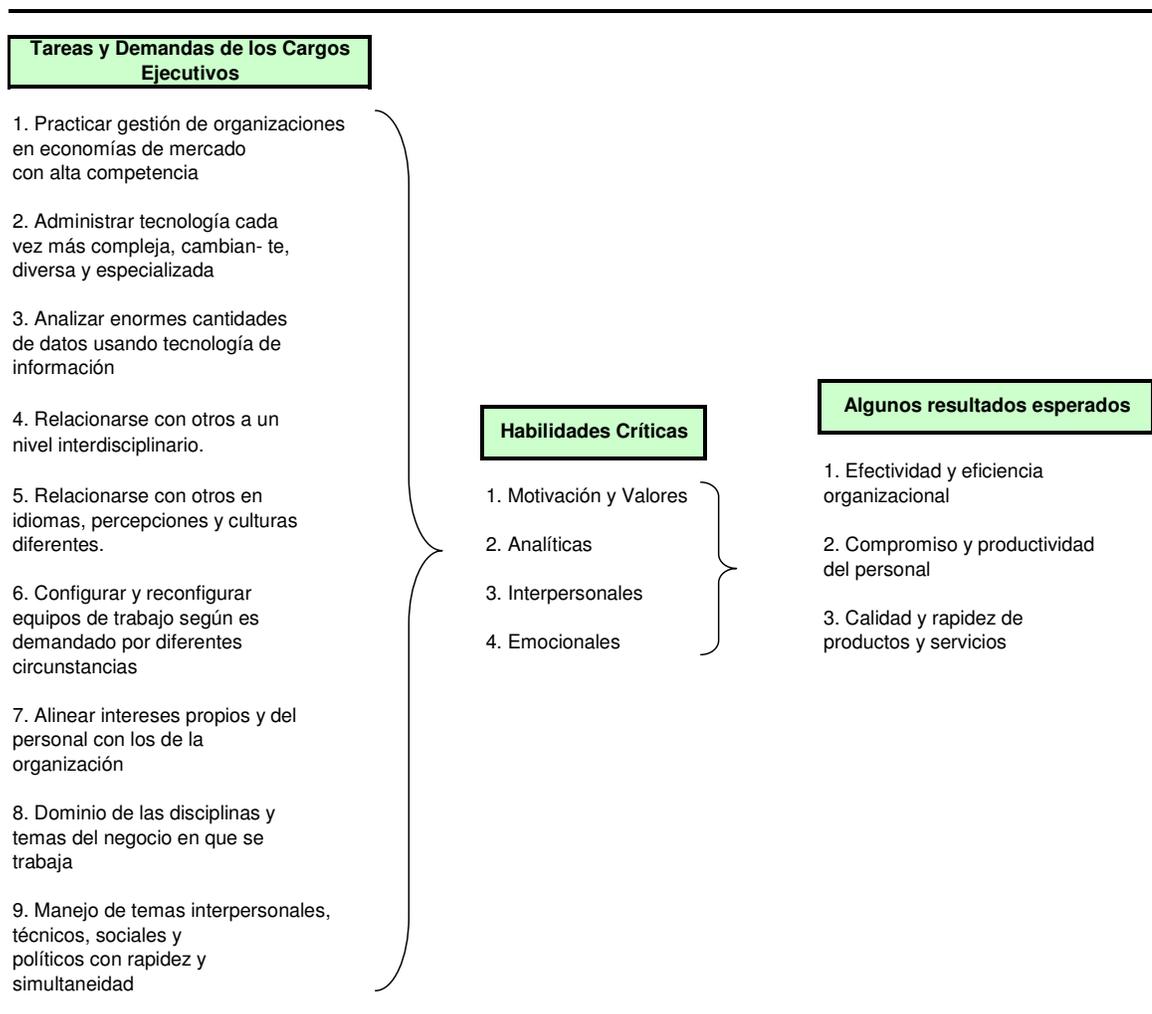
En el *Cuadro 1.3*<sup>16</sup> podemos apreciar un modelo que busca describir la relación entre las tareas y demandas propias del cargo ejecutivo, las habilidades gerenciales recién descritas y los resultados que se esperan de estos cargos. Éste cuadro pretende establecer tendencias e influencias entre éstas variables, buscando ilustrar cómo los cargos ejecutivos actuales

---

<sup>16</sup> Schein, H. E. (1978). *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. (Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.)

requieren de una diversidad de ejecución de tareas, para las cuales será requisito el uso de una variedad de habilidades de modo de poder satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento.

Cuadro 1.3

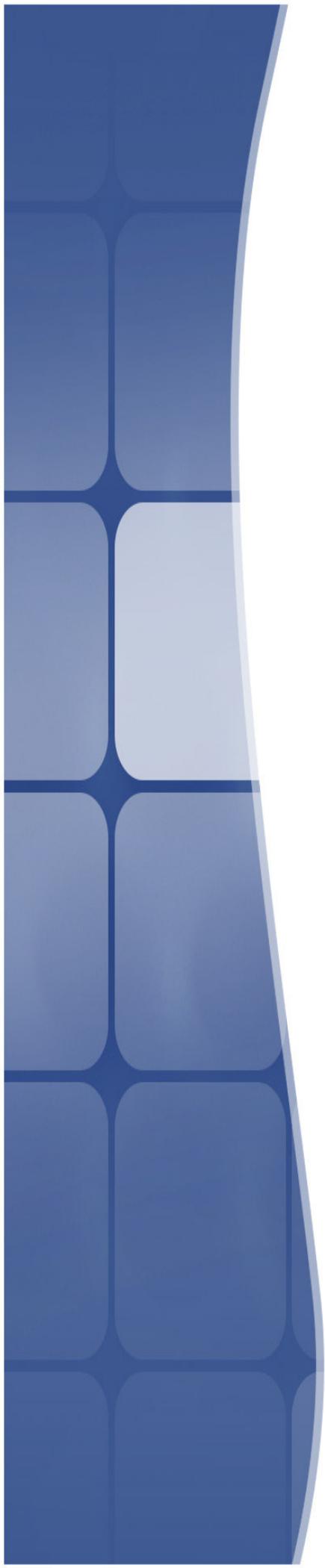


Fuente: Schein, H. E. (1978). *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. (Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.)

Podemos observar que las habilidades de motivación son esenciales para el desarrollo del compromiso con los cargos, carreras laborales y organizaciones. También las habilidades analíticas son indispensables para dominar nuevas tecnologías y para procesar información, mientras que las habilidades interpersonales permiten relacionarse con una diversidad de personas, especializaciones, nacionalidades y culturas. Por último, las habilidades emocionales, permiten tener independencia emocional para desenvolverse con eficiencia y perseverancia en un entorno cambiante y de alta complejidad. Para este último tipo de entorno las habilidades emocionales e interpersonales son las que además facilitan la obtención de información para diagnosticar nuevas situaciones, decidir cursos de acción y coordinar el trabajo en forma más flexible e informal<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. (Barcelona, Ariel).



## Capítulo 4:

# Las empresas de consultoría

## **CAPÍTULO 4: LAS EMPRESAS DE CONSULTORÍA**

### **4.1. La empresa de consultoría y el consultor**

### **4.2. El “boom” de los servicios de consultoría:**

#### **4.2.1 Factores generales**

#### **4.2.2 Evolución Normativa en el Uruguay**

### **4.3. Las grandes empresas de consultoría en Uruguay**

### **4.4. La Gerencia del siglo XXI y la Consultoría Empresarial**

### **4.1. La empresa de consultoría y el consultor**

Durante los últimos años la consultoría de empresas ha sido reconocida como un servicio profesional de apoyo a los directivos de las organizaciones con el fin de identificar y definir los problemas que la afectan y sus causas, y de modo de ayudarlas a alcanzar sus objetivos de forma de cumplir con su misión. El consultor tiene como finalidad el apoyo intenso y temporal a las organizaciones, de tal manera que los directivos y empleados adquieran conocimientos y habilidades que lo conviertan en un verdadero consultor interno en un proceso de mejora continua en los procesos y sus resultados<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Holguín. Consultoría organizacional:  
[http://www.wandrade.com.br/apostilas/consultoria\\_organizacional.doc](http://www.wandrade.com.br/apostilas/consultoria_organizacional.doc)

De acuerdo a L. Urwick “el único trabajo que vale realmente la pena hacer como consultor es el que instruye, el que enseña a los clientes y a su personal a administrar mejor sus negocios”, siendo ésta una de las concepciones modernas de la consultoría, la cual sostiene que muchos clientes recurren a consultores no para encontrar una solución a sus problemas, sino para adquirir los conocimientos técnicos especiales así como los métodos para descubrir problemas que el consultor utiliza<sup>19</sup>.

Para la OIT (Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido) la consultoría de empresas se define como un “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones”<sup>20</sup>.

Existe otro enfoque, el de Fritz Steele<sup>2</sup>, el cual adopta una visión funcional amplia de la consultoría: " Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente

---

<sup>19</sup> M. Kubr, compilador) (2002). “La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión”. Mc Graw Hill, México

<sup>20</sup> OIT. (M. Kubr, compilador) (2002). “La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión”. Mc Graw Hill, México.

responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son".

Robert Metzger<sup>2</sup> considera a la consultoría de empresas como “un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones”.

Los conceptos antes mencionados presentan características comunes y complementarias:

1. Es un servicio profesional.
2. Otorga apoyo intenso y temporal.
3. Enseña a sus clientes y a su propio personal.
4. Provee asesoramiento técnico y especializado.
5. Es realizado por personas independientes y calificadas.

6. Proporciona ayuda a la organización, no siendo responsables de la ejecución

De modo de poder brindar este servicio, el consultor debe contar con conocimientos técnicos constantemente actualizados y experiencia práctica de modo de poder ser el vínculo entre la teoría y la práctica de la dirección de empresas.

El consultor es un asesor externo, no adoptando decisiones sobre la dirección de la empresa. El mismo responderá exclusivamente por la integridad de su asesoramiento de manera ética, buscando brindar soluciones oportunas, eficaces, objetivas e imparciales, no debiendo los directores ni los empleados de la organización influenciarlo.

## **4.2. El “boom” de los servicios de consultoría.**

### **4.2.1 Factores generales**

En los últimos años, la demanda de servicios de consultoría se ha visto multiplicada debido a la mayor complejidad en el trabajo de los ejecutivos a causa de una serie de factores<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Raineri, A. (1998). “Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile”. Revista ABANTE, Escuela de Administración Santiago, Chile.

En primer lugar, la apertura de los mercados a través de reducciones arancelarias y de pactos comerciales entre países (MER.CO.SUR), junto con la de los mercados de capitales, han promovido una globalización de las economías. Consecuencia directa de esta apertura, ha sido el asesoramiento brindado sobre normativas vigentes a nivel nacional e internacional por parte de las consultoras.

Un segundo factor, es el fuerte desarrollo que han tenido las tecnologías. Este desarrollo ha permitido automatizar tareas que antes eran tradicionales de los administradores. Las empresas de consultoría han tenido un papel relevante en la puesta en práctica y uso de estas tecnologías y en la utilización de la información que ellas brindan.

El recurrir a la ayuda de consultores externos era visto como señal de incapacidad por parte de la empresa para hacer frente a problemas o situaciones en los que se requería conocimiento especializado. La realidad demuestra que en la actualidad empresas que cuentan con una dirección efectiva y personal capacitado apelan regularmente al uso de estos servicios. Entre las razones que explican el aumento en la demanda de los servicios de consultoría, se señalan las siguientes<sup>22</sup>:

---

<sup>22</sup> A. Codina, Dr. “La Consultoría: Difusión de tecnología y formación gerencial”: [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger\\_abrjun\\_07.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_abrjun_07.htm)  
Universidad de la Habana.

## Capítulo 4: Las empresas de consultoría

1. Intensificación de la competencia en los mercados.
2. Aceleración en los cambios en el entorno de las organizaciones, tanto en tecnologías, mercados y demandas de clientes, aumentando los niveles de incertidumbre.
3. Modificación en la forma de llevar a cabo los negocios debido a las nuevas tecnologías de información.
4. Desregulación de los mercados lo cual ha multiplicado la presencia de ofertas y competidores.
5. Celeridad con que surgen nuevos enfoques gerenciales los cuales han podido asimilarse e introducirse a las empresas con la velocidad adecuada gracias a la ayuda de especialistas externos.
6. Tendencia a la tercerización de servicios profesionales buscando las respuestas mas calificadas con menores costos fijos.

Hace 25 años, el 80 por ciento del valor de mercado de una sociedad se basaba en sus activos tangibles, tales como la maquinaria, los servicios y el grado de efectividad de los mismos. Solo una pequeña parte de su valor se

atribuía a los activos intangibles, los cuales se consideraban residuales e irreconocibles. Pero hoy en día estos porcentajes han cambiado. En casi todos los sectores, alrededor del 20 o 30 por ciento del valor se atribuye a los activos tangibles.

En su gran mayoría, el valor de las empresas proviene de los activos intangibles, tales como el conocimiento especializado de la producción, los métodos de servicio y entrega, el conocimiento del mercado, sus relaciones con los clientes y proveedores, el valor de su marca, la reputación empresarial y, obviamente, de las habilidades de sus trabajadores. Casi todos estos activos están basados, de un modo u otro, en el talento humano.

#### **4.2.2 Evolución Normativa en el Uruguay**

En los últimos años la demanda de los servicios profesionales prestados por los contadores públicos en el Uruguay se ha visto incrementada debido a cambios en la normativa del país que tuvieron como consecuencia directa el cumplimiento de un mayor número de disposiciones de carácter legal y contable.

En el Uruguay, previo al año 1990, la normativa legal contable se regía por el Código de Comercio del año 1866 en el que se determinaba “La obligación

de seguir un orden uniforme de contabilidad en idioma español y de tener libros necesarios a tal fin”.<sup>23</sup>

Fue a partir de la puesta en vigencia de la Ley 16.060 en enero de 1990 “Ley de Sociedades Comerciales, Grupos de Interés Económicos y Consorcios” que por primera vez se establece un marco regulatorio para aquellas empresas que adoptaran alguna de las formas societarias previstas en dicha ley. Algunas de las disposiciones más relevantes son:

- Definición de los estados contables básicos.
- Plazos relacionados con la formulación, presentación y aprobación de los estados contables.
- Presentación antes la Auditoría Interna de la Nación y publicación de los estados contables.
- Presentación de estados contables consolidados.

---

<sup>23</sup> Código de Comercio (1866). Artículo 44

## Capítulo 4: Las empresas de consultoría

En el decreto 103/91 se establecen los requisitos para la formulación de los estados contables, mientras que en el decreto 266/07 se hacen obligatorias las Normas Contables Adecuadas en el Uruguay, las Normas Internacionales de Información Financiera vigentes a la fecha de publicación de dicho decreto (31 de julio 2007).

Se aprueba en el año 2007 la Reforma Tributaria con la aprobación y puesta en vigencia de la Ley 18.083 el 01 de julio del 2007. La misma introduce modificaciones tanto a nivel tributario nacional como internacional, de las cuales destacamos a nivel nacional la introducción del Impuesto a las Rentas de las Personas Físicas (IRPF).

Existen también una serie de incentivos normativos cuya finalidad es la de atraer la instalación de empresas extranjeras en el país, y la de promover la competitividad de las empresas locales, siendo una consecuencia directa el incremento en la demanda de servicios de consultoría. Entre dichos incentivos, destacamos:

1. Ley de promoción de inversiones: prevé una exoneración de impuestos para algunos sectores de actividad y para proyectos específicos que sean declarados promovidos por el Poder Ejecutivo.

2. Puerto Libre: implica la libre circulación de mercaderías en los puertos y terminales portuarias de la República con capacidad para recibir naves de ultramar, sin necesidad de autorizaciones y trámites formales. Durante su permanencia en el recinto aduanero portuario, las mercaderías están exentas de todos los tributos y recargos aplicables a la importación o que se generen en ocasión de la misma. Toda actividad dentro de los puertos, que no modifique la naturaleza de la mercadería esta comprendida bajo esta ley.

El régimen de Puerto Libre refuerza el posicionamiento de Uruguay como plataforma de entrada y salida a la región. Combinando la accesibilidad de los puertos uruguayos, la reducción de los costos de almacenamiento que esta ley provee con la proximidad a los principales mercados de la región, se crea un importante estímulo a la instalación de empresas multinacionales.

3. Admisión temporaria: la importación de insumos para la industria de exportación está sujeta a un régimen que permite la importación sin pago de aranceles.

Gracias a este mecanismo, los inversores se ven dotados en primera instancia, con una reducción sustancial de la carga impositiva sobre sus insumos provenientes del extranjero permitiéndole a Uruguay sortear de cierta forma la carencia que pueda presentar en esta

materia. Por otro lado, también permite que inversores regionales puedan integrar sus procesos productivos de manera más eficiente. Para operar bajo este régimen debe obtenerse autorización previa en el MEF y los productos finales deben exportarse dentro de un plazo de 18 meses.

4. Régimen de zonas francas: este régimen tiene por objetivo el generar una zona delimitada del territorio nacional como exclave aduanero. A diferencia de otras zonas francas, el Uruguay ofrece además una amplia exoneración de tributos nacionales para aquellas empresas que contraten como mínimo un 75% de su fuerza laboral a ciudadanos uruguayos.

La baja de costos para el inversor se instrumenta con el fin de obtener algunos de los mayores beneficios derivados de la inversión extranjera directa, el empleo y la capacitación de la mano de obra nacional. Además, al concentrar todas las empresas en un espacio determinado se generan externalidades positivas derivadas de la proximidad; el “efecto derrame” de la tecnología y de las mejores prácticas pueden verse como beneficios adicionales. Cabe señalar dos características de las zonas francas. Primero, al ser un exclave aduanero, tanto la entrada como la salida de mercaderías a la misma son consideradas respectivamente importaciones y exportaciones de la zona franca y

por ello están sujetas a los aranceles correspondientes. Continuando por esta línea, las mercaderías procedentes de las zonas francas uruguayas que ingresen a países miembros del MERCOSUR están sujetas al arancel externo común que rige para los bienes procedentes de terceros países. Segundo, en las zonas francas uruguayas no rigen los monopolios de los servicios del dominio industrial y comercial del estado.

5. Régimen de financiamiento de exportaciones: el régimen de carácter automático constituye una fuente de refinanciamiento y post-financiamiento al exportador.

Se genera una fuente de financiamiento menos costosa a la actividad exportadora para expandirla.

6. Devolución de tributos: existe un régimen de devolución de tributos, en virtud del cual el exportador puede recuperar los tributos internos que integran el costo del producto exportado.

Dichos elementos, junto con los factores generales como la evolución de las normas contables en el Uruguay han hecho casi de forma indispensable la necesidad de recurrir al asesoramiento de empresas consultoras en las que

los contadores públicos han adquirido un papel relevante en la prestación de dicho servicio.

Dadas las características peculiares que dicho asesoramiento requiere, hace inevitable que los cargos gerenciales en las empresas de consultoría contable sean ocupados por contadores públicos, quienes han adquirido la experiencia y conocimientos necesarios en el desarrollo de su carrera laboral dentro de la compañía. Durante el desarrollo de dicha carrera, el mismo adquiere una serie de virtudes y cualidades las cuales lo hacen apto para ocupar posiciones gerenciales. Estos contadores públicos poseen un alto grado de habilidad técnica y conceptual, y, por sobre todas las cosas, son profesionales que cuentan con la habilidad humana de trabajar en grupo logrando guiar todos los esfuerzos individuales hacia los objetivos comunes, enseñando a sus clientes y a su propio personal.

### **4.3. Las grandes empresas de consultoría en Uruguay**

De acuerdo a un artículo publicado por Positively Public llamado “A web of private interest: how the Big Five accountancy firms influence and profit from privatisation policy”, los Contadores Públicos proveen un servicio indispensable en relación a la generación de reportes financieros y a las auditorías contables.

Según el mismo, existen cuatro firmas consideradas como las más grandes a nivel mundial, éstas son:

- PricewaterhouseCoopers <sup>24</sup> : se presenta en Uruguay con 390 empleados, como parte de su visión destacamos: “Nuestros valores de Excelencia, Trabajo en equipo y Liderazgo nos ayudan a lograr este crecimiento”. De acuerdo a su código de conducta, las mejores soluciones surgen del trabajo conjunto con colegas y clientes. Un trabajo en equipo efectivo requiere relacionamientos, respeto y compartir.
- KPMG <sup>25</sup>: con un personal que supera los 200, sostienen que el recurso más importante y vital de la Firma es el personal, siendo una de sus prioridades el adecuado desarrollo de cada uno de los miembros del estudio, entendiéndose por desarrollo un crecimiento armónico e integral, lo que significa un mejoramiento constante en los aspectos profesionales, humanos y de superación personal. La firma espera que cada uno de sus integrantes estén en las mejores condiciones profesionales y personales para cumplir con las tareas que le son encomendadas. Para eso invierte fuertemente en planes de

---

<sup>24</sup> <http://www.pwc.com/uy/es>

<sup>25</sup> [www.kpmg.com.uy](http://www.kpmg.com.uy)

capacitación que, unidos a la experiencia desarrollada en el trabajo, permiten a cada integrante alcanzar un alto desarrollo profesional.

- Ernst & Young<sup>26</sup>: cuenta con más de 100 empleados, siendo parte su cultura el ofrecer un desarrollo continuo personal y profesional ya que cuando su personal crece y es exitoso, la empresa se beneficia. “Ayudamos a nuestra gente a tener éxito profesional y personal a través de nuestro marco global de desarrollo de su carrera”.
- Deloitte Touche Tohmatsu<sup>27</sup>: compuesta por más 300 empleados, sostienen que la prioridad son las personas, siendo el capital más valioso de cualquier organización. Existe un esfuerzo constante por atraer a los mejores profesionales, teniendo una estructura y procesos diseñados para desarrollar al máximo sus habilidades y experiencia, y al mismo tiempo, profundizar su especialización profesional y su conocimiento de las industrias en las que operan los clientes.
- CPA / Ferrere<sup>28</sup>: creado en 1996, el estudio CPA / Ferrere cuenta con más de 120 profesionales siendo una firma nacional la cual se

---

<sup>26</sup> <http://www.ey.com/UY/es/Home>

<sup>27</sup> [http://www.deloitte.com/view/es\\_UY/uy/index.htm](http://www.deloitte.com/view/es_UY/uy/index.htm)

<sup>28</sup> <http://www.ferrere.com>

encuentra comprometida a la implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo de su sistema de gestión de calidad, considerando su capital humano como clave para el negocio. Esto implica la selección y mantenimiento de un staff con los mejores y más motivados profesionales del mercado. Se busca crear un firme compromiso con los objetivos y las prácticas de la firma.

- Dovat, Carriquiry & Asociados<sup>29</sup>: con un personal superior a los 80 empleados, se busca la actualización permanente en la búsqueda de la excelencia. Sostienen que para que la organización y cultura evolucionen, se deben de atraer y retener a largo plazo a personas valiosas. También requiere la creación de un entorno que promueva la capacidad emprendedora, recompense el alto rendimiento y motive a desarrollar todo su potencial.
- Guyer & Regules<sup>30</sup>: integrado por más de 30 contadores y 80 estudiantes, dicho estudio busca, mediante capacitación constante, brindar la mayor eficiencia tributaria a sus clientes. El mismo cuenta con un departamento de Desarrollo Profesional que está en permanente búsqueda e implementación de programas para el mejor

---

<sup>29</sup> <http://www.dca.com.uy>

<sup>30</sup> <http://www.guyer.com.uy/>

entrenamiento y desarrollo profesional de sus integrantes de manera constante.

- Posadas, Posadas & Vecino<sup>31</sup>: con un staff que supera los 90 integrantes, se promueve el desarrollo profesional y personal contemplando una búsqueda permanente del equilibrio entre la actividad laboral y personal. Se caracteriza por el desarrollo constante de un ambiente armónico y la generación de vínculos de confianza y respeto entre los integrantes del equipo. El estudio busca contribuir al desarrollo constante de sus integrantes.

Todas estas empresas consultoras contables poseen características similares en cuanto a su estructura, misión, visión, objetivos, estrategias, valores y cultura organizacional, servicios prestados, características de su personal, jerarquías y modalidades de ascenso.

### **¿Cómo se hace carrera en estos estudios?**

De acuerdo a lo publicado en los sitios Web de cada una de las empresas recién mencionadas, realizamos una recopilación y generalización sobre las diferentes etapas por la que atraviesan quienes ingresan a las compañías.

---

<sup>31</sup> <http://www.ppv.com.uy/>

## Capítulo 4: Las empresas de consultoría

Los servicios brindados por las empresas de consultoría contable son realizados por estudiantes y profesionales de Ciencias Económicas.

Dichos estudiantes son contratados en sus primeros años de carrera siendo para la mayoría de estos su primera experiencia laboral y para dichas empresas parte de su estrategia. Esto les permite moldearlos y educarlos de acuerdo a sus estructuras y a sus formas de trabajo, y ofrecerles un futuro y desarrollo profesional a largo plazo.

Los estudiantes ingresan bajo el rol de asistente en el cual aprenden cuáles son las características principales de la empresa y desarrollan sus primeras habilidades profesionales. A medida que éstas se consolidan y estos avanzan en su carrera, comienza a incrementar su responsabilidad realizando tareas de mayor importancia las cuales requieren un mayor conocimiento profesional.

De forma paralela, existe un proceso evaluatorio para determinar la consolidación sobre el desempeño del cargo pasando a ocupar un rol de encargado en el cual deberá administrar, planificar y controlar las tareas de su equipo de trabajo asignado.

Este rol es ocupado por estudiantes avanzados en la carrera o ya recibidos.

Es aquí donde se comienzan a destacar aquellos que poseen las habilidades y aptitudes necesarias para llegar a desempeñar un rol de supervisor de aquellos que únicamente se desempeñan en su cargo de manera adecuada.

Quienes llegan a ocupar roles de supervisor comienzan a desarrollar un fuerte relacionamiento con su personal a cargo y con empresas clientes.

En ésta etapa nos encontraremos con un profesional ya solidificado siendo para algunos de estos la cumbre de su desarrollo profesional. Es aquí, donde nuevamente, nos encontramos con supervisores quienes se desempeñan en su cargo de manera adecuada y otros sobre los cuales se comienza a vislumbrar un perfil orientado a ocupar un cargo gerencial.

Como gerente de una empresa consultora, desempeñará un papel fundamental en la aplicación de la estrategia, participando tanto en la definición de la misma como en la dirección de la compañía. Tendrá una fuerte influencia en la manera en que se desarrolla la profesión, pasando a ser un profesional sólido en su área de competencia.

En la mayoría de las empresas mencionadas los gerentes son profesionales que se formaron en la misma institución y que por el curso de su desarrollo profesional llegan a ocupar cargos gerenciales. Para poder mantener un crecimiento sostenido, estas empresas cuentan con un importante pilar: el desarrollo de sus profesionales. Es posible afirmar que la formación de grado de los profesionales contadores públicos, es una buena base para el desempeño gerencial, que se complementa con la formación y desarrollo en las propias firmas de consultoría empresarial.

Dado que uno de los pilares más importantes de las empresas de consultoría es el desarrollo de sus actuales y futuros profesionales, las podríamos clasificar, de acuerdo a Cheese, Thomas & Craig<sup>32</sup>, como de alto rendimiento, ya que, una empresa de alto rendimiento basada en la formación (HPLO, en inglés, High Performance Learning Organization) es aquella que valora, activa y evalúa la formación como una parte fundamental de su forma de hacer negocios; la formación define a la empresa. Para que una empresa se convierta en una buena empresa de formación, también debe centrarse en la enseñanza. La empresa que defiende la gestión y el desarrollo de sus trabajadores deberá de identificar la tarea colectiva de enseñar y formar al resto como el valor principal.

El aprendizaje no es solo lo que se imparte en los cursos y programa de formación, sino algo que ocurre de manera continuada.

Pero qué deben tener estos profesionales para poder desempeñar su cargo correctamente? Más allá de los conocimientos que su profesión exige, que sin lugar a dudas son fundamentales, un gerente deberá contar con habilidades cada vez más enfocadas a lo humano, donde el buen relacionamiento con las personas de su staff puede desembocar en un mejor y más alto rendimiento de su sector. La corta edad de quienes ocupan estos

---

<sup>32</sup> Cheese P., Thomas R. & Craig E. (2008). "La organización basada en el talento". Editorial Prentice-Hall Pearson Educación S.A.

puestos, hace posible un acercamiento con sus subordinados muy diferente al de iguales sectores de otras ramas.

El gerenciar implica contar con competencias y habilidades que mas allá de estar presentes en carácter general, consideramos en este ramo deben poner énfasis en la buena administración de los recursos humanos (tal como los mencionamos anteriormente) en conjunto con la importancia del buen relacionamiento con personas externas a la organización, enfocados principalmente en los clientes.

Teniendo en cuenta que las empresas de servicios profesionales se diferencian notoriamente de otro tipo de empresas, el modo de lograr el éxito será mediante dos factores fundamentales: el primero es exceder las expectativas del cliente, y el segundo es el satisfacer las ambiciones personales y de carrera de sus profesionales. Mientras que la empresa se ocupará de lo segundo, el profesional lo hará de los primero. Es así, que un contador que entienda solo de contabilidad o de impuestos y no sepa nada de este negocio, estará limitado en su habilidad para entender y trabajar con los clientes. Deberá contar con la habilidad de realizar el servicio prometido al cliente, en forma precisa, confiable y ágil, brindando una atención personalizada.

Una de sus principales prioridades será la de sostener y consolidar la relación de la empresa con sus clientes actuales, es decir, el adoptar medidas para evitar que acudan a la competencia y el adoptar estrategias

para que los mismos sigan adquiriendo servicios prestados por la organización.

En resumen, un buen gerente deberá gerenciar las relaciones con los clientes y las personas a su cargo, teniendo como objetivo la creación de valor, lográndolo mediante la diferenciación: brindando un servicio de excelencia y teniendo como principal foco al cliente.

Sin lugar a dudas que el aprender a desempeñarse como un gerente con todas las cualidades y responsabilidades que ello implica, es un desafío constante para profesionales que han ido aprendiendo por sí solos y junto a su equipo de trabajo el llevar a la práctica lo que muchos autores sostienen como idóneo.

### **4.4. La Gerencia del siglo XXI y la Consultoría Empresarial**

En estos tiempos de gran globalización, donde la competencia feroz obliga a las empresas a reinventarse y mantenerse un paso adelante en un mercado voluble justamente por la gran oferta existente, los gerentes están en la obligación de adaptarse a cambios inevitables en las tecnologías las cuales se vuelven rápidamente obsoletas.

Vivimos en una sociedad que funciona sobre la base del rápido y variado acceso a la información y a las nuevas tecnologías. Esta realidad provoca un distanciamiento entre las rígidas teorías de gestión y la actual coyuntura.<sup>33</sup>

La gerencia se verá obligada a integrarse y adaptarse a ésta realidad, buscando ser más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de negocios.

Existe un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

El gerente del siglo XXI no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa. El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que

---

<sup>33</sup> Jorge Mubarak. "La Gerencia en la actualidad". Instituto Andes. Universidad de Perú.

debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de este de una identidad corporativa propia. El gerente moderno debe estar consciente que su actuación como líder es observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.<sup>34</sup>

De acuerdo a Cheese, Thomas & Craig<sup>35</sup>, las empresas del siglo XXI dependen en mayor medida del "talento", Pero ¿qué es el talento para una empresa del siglo XXI y cómo se desarrolla? Cinco requisitos se consideran fundamentales:

1. El compromiso es el ingrediente secreto que puede transformar el rendimiento de una empresa: si se alinea y motiva a las personas, se multiplicará el talento de la empresa y se mejorará el rendimiento.
2. La creación y el desarrollo del talento concierne a todas las personas de la empresa: la función de recursos humanos es clave, pero las

---

<sup>34</sup> Leonardo Jaramillo. "Industrial Dynamics of Organizational Change and Learning". Atlantic International University

<sup>35</sup> Cheese P., Thomas R. & Craig E. (2008). "*La organización basada en el talento*". Editorial Prentice-Hall Pearson Educacion S.A.

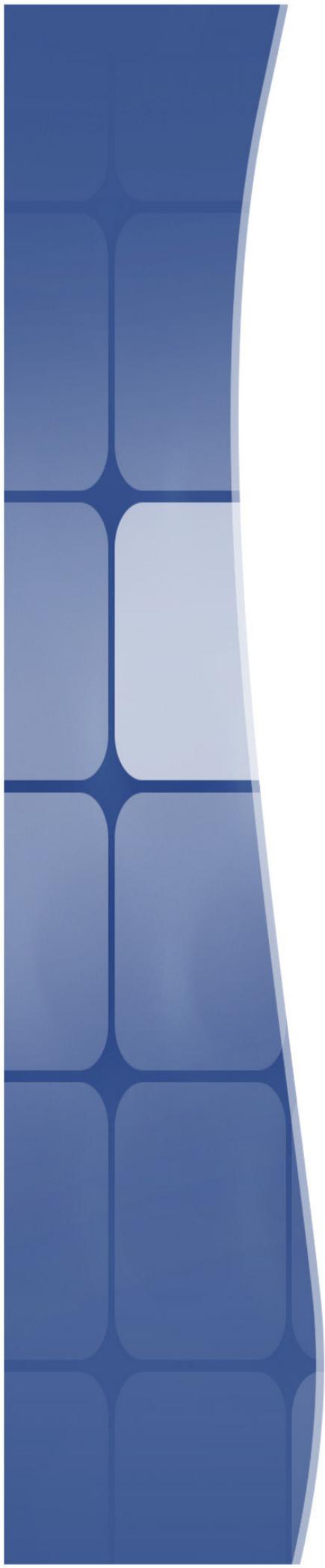
mejores prácticas y la cultura del talento deben aplicarse y sostenerse dentro de la empresa.

3. El aprendizaje y el desarrollo de las habilidades es una de las habilidades más importantes de la empresa basada en el talento: el desarrollo debe de construirse en torno a un claro entendimiento de las habilidades y competencias específicas que la empresa necesita para triunfar.
4. La diversidad de la empresa es su mayor activo: la capacidad de atraer y trabajar con talento de diferentes ámbitos es una ventaja competitiva fundamental.
5. El talento es un asunto estratégico y la estrategia de capital humano es una parte intrínseca de cualquier estrategia empresarial: es decir, al conocer el valor del talento e identificar los componentes más importantes de las opciones, implicancias y estrategias empresariales que obligan a pensar a través del talento.

Dichas empresas saben identificar y sacar provecho al talento en un panorama cada vez más cambiante, debido al crecimiento mundial sostenible,

el surgimiento de nuevos sectores económicos y el auge del papel del capital humano en la creación de valor para la empresa.

El desarrollo del capital humano es una competencia fundamental para todas las empresas del siglo XXI, pero es especialmente vital en las empresas de consultoría, donde el conocimiento, las habilidades y las aptitudes del empleado son las herramientas principales para la creación de valor empresarial.



## Capítulo 5:

# Trabajo de Campo

## **CAPÍTULO 5: TRABAJO DE CAMPO**

### **5.1. Objetivo del estudio**

### **5.2. Plan de Muestreo**

### **5.3. Cuestionario**

#### **5.1. Objetivo del estudio**

El objetivo de este estudio es el de efectuar una investigación exploratoria de la formación profesional de los contadores públicos para el desarrollo de cargos gerenciales en empresas que prestan servicios de consultoría empresarial.

Se buscará determinar el grado de presencia o dominio que existe en cuanto a conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes que los gerentes de las empresas que prestan servicios de consultoría empresarial deben tener para satisfacer en forma eficaz y eficiente las tareas que deben realizar.

#### **5.2. Plan de Muestreo**

Unidad de muestreo: definimos la población objetivo de la investigación, como aquellas personas que son contadores públicos profesionales, con

La formación profesional de los contadores públicos para el desarrollo de 73  
cargos gerenciales en empresas que prestan servicios de consultoría  
empresarial

experiencia en el puesto y que ocupen cargos donde desempeñen tareas gerenciales en empresas que prestan servicios de consultoría empresarial, de entre 30 y 40 años en promedio.

Estos puestos gerenciales pueden ser tanto de nivel operativo (funcional), nivel medio y nivel de gerencia general.

Con el objetivo de determinar la certeza y validez de las respuestas obtenidas de dichos profesionales y enriquecer los resultados del presente trabajo, también nos enfocamos en aquellas personas que se encuentran a cargo de los mismos, efectuándoles el mismo cuestionario enviado a los profesionales pero adaptado a los subordinados.

Tamaño de la muestra: al no contar con información oficial ni estadística sobre las empresas de consultoría en el Uruguay, se buscó abarcar una cantidad importante de gerentes contadores en base al número de personas que componen a las organizaciones analizadas, enfocándonos además en aquellas firmas que consideramos poseen mayor presencia en el mercado: PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young, Deloitte Touche Tohmatsu CPA / Ferrere, Dovat, Carriquiry & Asociados, Guyer & Regules y Posadas, Posadas & Vecino.

A priori se consideró que con un número aproximado de 20 a 25 profesionales, se puede obtener información que amerite establecer conclusiones con cierta base de legitimidad.

En este punto se puede mencionar que el acceso a la población objetivo, la muestra lograda alcanzó el nivel definido, lo que no significa que resulte representativa del universo, por lo que los resultados obtenidos no necesariamente pueden ser extrapolables al total. Como forma de alcanzar cierto nivel de confirmación de estos resultados, obtuvimos también 20 respuestas por parte de estudiantes, que aportan un punto de vista distinto al de los gerentes encuestados.

Limitación al acceso de información: las conclusiones obtenidas han sido elaboradas en base a la selección de las empresas de consultoría con mayor presencia en el mercado, y, dentro de ellas, en base a los gerentes y estudiantes que han contestado a la encuesta.

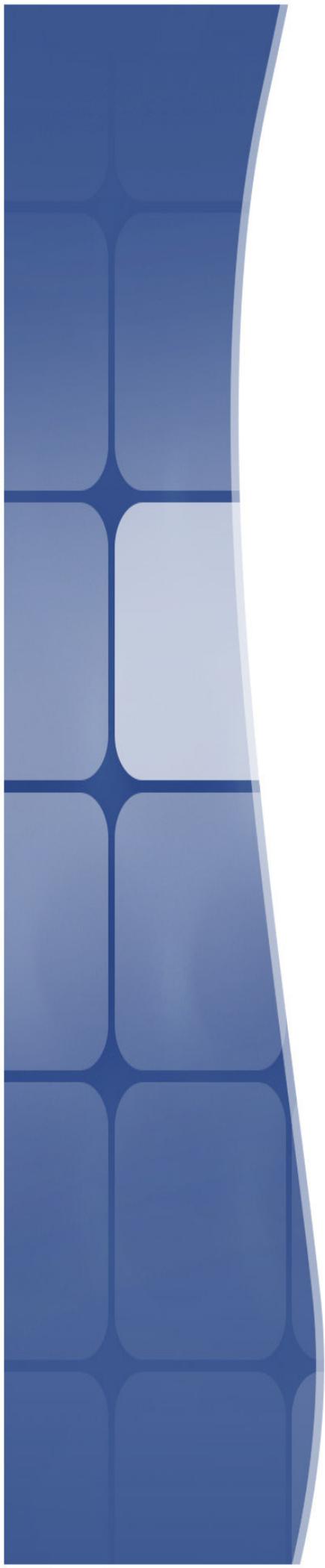
### **5.3. Cuestionario**

Presentamos el cuestionario enviado a los profesionales como *Anexo 1: Cuestionario enviado a profesionales* junto con los resultados obtenidos del mismo.

## Capítulo 5: Trabajo de campo

El cuestionario enviado a los estudiantes, con el objetivo de contrastar las respuestas de los profesionales, se presenta expuesto como *Anexo 2: Cuestionario enviado a estudiantes* junto con los resultados obtenidos del mismo.

Por otro lado, se enumeran las preguntas del cuestionario realizado a la población objetivo, junto con una explicación del objetivo teórico que se busca probar, como *Anexo 3*.



## Capítulo 6:

# Análisis de los resultados obtenidos y conclusiones

## **CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS Y**

### **CONCLUSIONES**

#### **6.1. Análisis de los resultados obtenidos**

#### **6.2. Conclusiones**

#### **6.1. Análisis de los resultados obtenidos**

En este capítulo presentaremos la información recabada en las encuestas realizadas tanto a los profesionales como a los estudiantes a su cargo, y analizaremos, por un lado, los resultados porcentuales totales obtenidos de los profesionales para luego compararlos con las respuestas de los estudiantes. Contrastaremos dichos análisis con el marco teórico desarrollado en los capítulos anteriores y posteriormente, formaremos nuestra opinión respecto a los objetivos planteados al inicio del trabajo. Analizaremos las respuestas obtenidas de manera individual para luego obtener una conclusión global.

Analicemos en una primera instancia cómo se conforma la estructura jerárquica de las empresas objeto de estudio, con el fin de obtener un panorama macro del ambiente en el que se encuentran los profesionales

encuestados y su respectivo personal a cargo, previo al análisis de la forma de gerenciar de los mismos.

De la información sobre los datos personales obtenida, destacamos que los gerentes promedian los 33 años de edad, habiendo ingresado a la compañía hace 8 años (en promedio) y ocupando su presente cargo desde hace 3 años (en promedio).

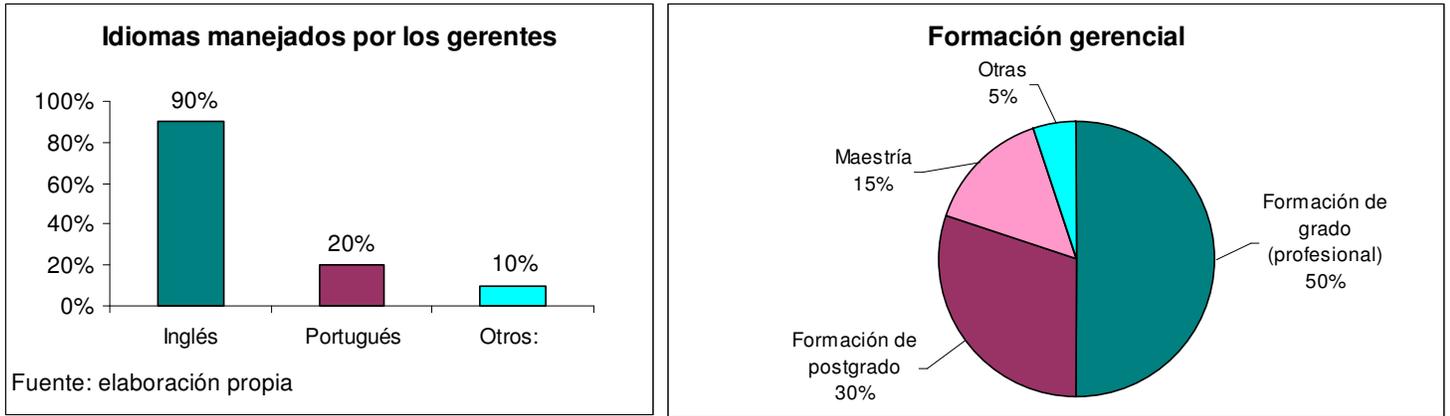
Otro aspecto a destacar es en relación a la estructura, en la cual, aproximadamente un 35% de los encuestados tienen mas de 10 personas a cargo y que un 67% de dichas personas tienen un promedio de edad de entre 20 a 25 años.

Este es un claro indicio de las estructuras jóvenes que dichas empresas manejan, no solo a nivel gerencial, sino también a nivel operativo, además del alto volumen de personal. Recordemos que estas personas que se encuentran a cargo de los encuestados, son estudiantes contratados en sus primeros años de carrera y que esta representa para la mayoría su primera experiencia laboral.

- En relación a la capacitación que los profesionales poseen, encontramos los resultados en el *Cuadro 1.4: Idiomas manejados por los gerentes y Formación gerencial.*

*Cuadro 1.4: Idiomas manejados por los gerentes y Formación gerencial.*

*Cuadro 1.4: Idiomas manejados por los gerentes y Formación gerencial.*



En los resultados obtenidos, un 90% maneja inglés, lo que parece ser un porcentaje adecuado dado el manejo de la cartera internacional de clientes que llevan a cabo. Debemos tener en cuenta un aspecto clave en las organizaciones en la actualidad: la globalización. Dichas empresas manejan clientes a nivel internacional, lo que hace indispensable el poder comunicarse con fluidez.

La apertura de mercados a través del MER.CO.SUR con países vecinos como por ejemplo Brasil, ha producido un aumento en los vínculos comerciales con empresas de ese origen, lo que podría significar que solamente un 20% de los gerentes manejen el idioma portugués sea un porcentaje bajo. Pero tenemos que tener en cuenta un aspecto importante y

es que la cercanía a este país hace que el entendimiento de dicho idioma sea más accesible, es por eso que dicho porcentaje era esperable.

- En cuanto a la formación gerencial recibida por los profesionales encuestados, el 50% ha recibido únicamente formación de grado para el desempeño del cargo que ocupa. Con dicho porcentaje, confirmamos que los profesionales han ascendido a dichos cargos en el desarrollo de sus carreras dentro de las empresas no habiendo obtenido otra formación.

Si tomamos en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas a los estudiantes, un 45% afirma que los gerentes poseen la formación gerencial suficiente para desempeñar su cargo. Mientras que un 40% sostiene los mismos poseen la formación gerencial necesaria pero que carecen de tiempo para desempeñar tareas de organización, planificación, dirección y control.

Podemos interpretar dichos resultados de dos maneras. Por un lado, que los profesionales se encuentran plenamente capacitados para desempeñar sus cargos, pero que debido a la carga operativa que poseen, aparecen complicaciones en el desarrollo de sus tareas. Desde otro punto de vista, observamos también que por más que el 45% de los estudiantes sostienen que los profesionales sí cuentan con la formación gerencial necesaria, un 40% afirman existen complicaciones a la hora de desempeñar tareas tales como la dirección o el control. Esto podría interpretarse como una falta de

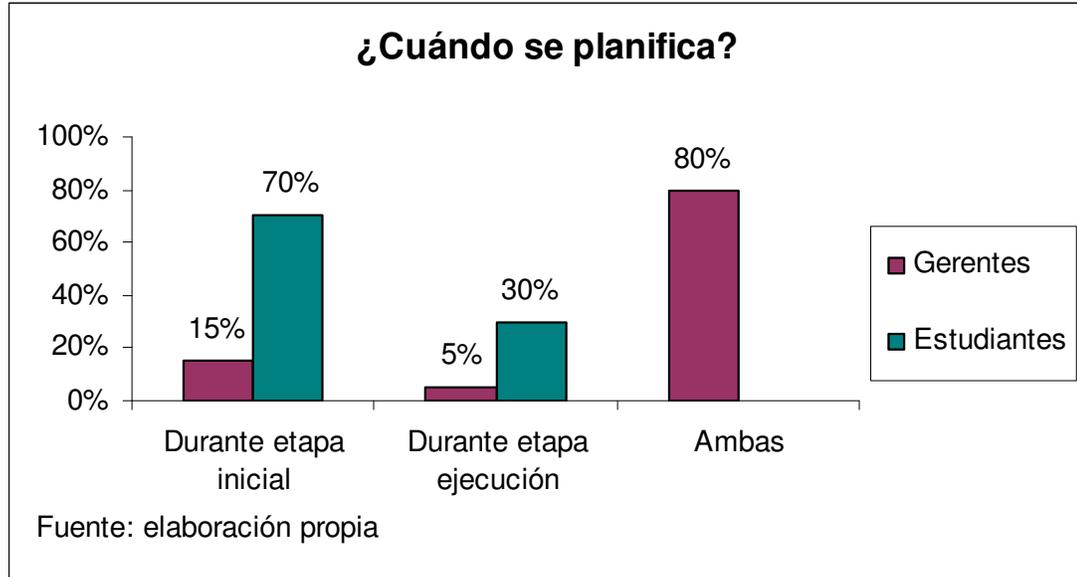
formación específica para el desempeño del cargo o, como recién planteamos, como una sobrecarga de trabajo sobrellevada por los mismos.

- En relación a la función de planificación (H. Fayol), el 80% de los profesionales encuestados sostienen mantener reuniones de planificación durante la etapa inicial y de ejecución de los proyectos.

Teniendo en cuenta que la naturaleza del trabajo realizado por estas empresas es, en muchos casos, imprevista (como por ejemplo, calidad y volumen de la información presentada por el cliente, tiempos de análisis, particularidades de cada negocio, etc) no pudiendo planificar las modalidades de acción a llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos en una etapa inicial, resulta coherente que la planeación del trabajo sea revisada a medida que se van ejecutando los proyectos.

Veamos los resultados en el *Cuadro 1.5: ¿Cuándo se planifica?*

Cuadro 1.5: ¿Cuándo se planifica?



Si contrastamos dicho porcentaje con las respuestas obtenidas por parte de los estudiantes, observamos que el 70% afirman que la planificación del trabajo se realiza en la etapa inicial del mismo.

Surge aquí una primera ambigüedad entre lo respondido por los profesionales y por los estudiantes.

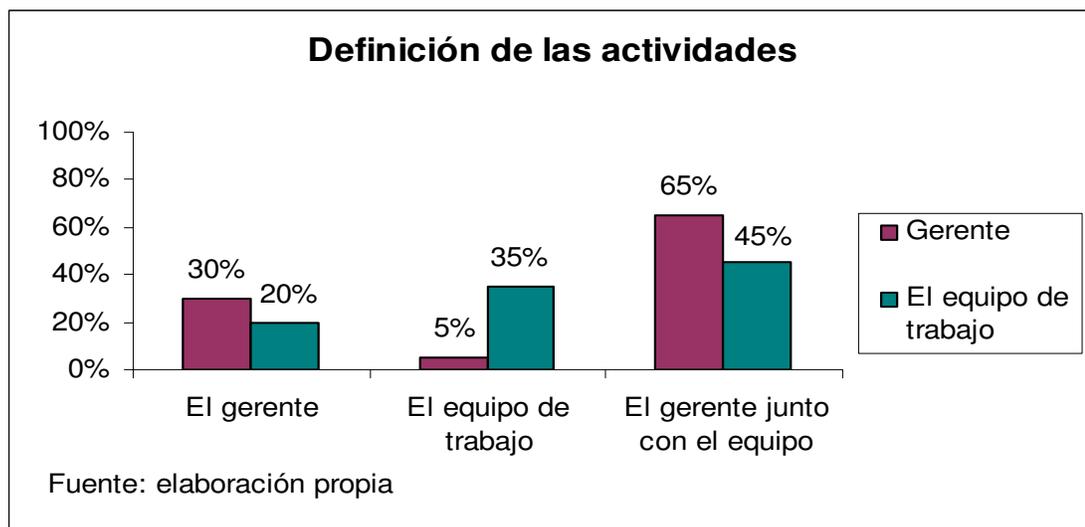
- En relación a la función de organización (H. Fayol), el 65% de los profesionales encuestados sostienen que las actividades a llevarse a cabo para el logro de los objetivos de trabajo son determinadas en conjunto con su equipo. Mientras que un 30% afirman las actividades son determinadas por

ellos mismos en su totalidad. Debemos de tener en cuenta un aspecto fundamental a la hora de definir las actividades a llevarse a cabo: la experiencia y antigüedad de cada equipo de trabajo. Un profesional que no cuente con un equipo experimentado deberá determinar en su totalidad las actividades a seguir, mientras que uno que sí cuente con un equipo calificado, compartirá la definición de dichas actividades en conjunto con el mismo.

Si tomamos en cuenta las respuestas de los estudiantes, un 45% considera que la definición de las actividades a llevarse a cabo se realizan en forma conjunta entre ellos y el gerente, por otro lado, un 35% considera que su supervisor le indica qué trabajo realizar mas no la definición de las actividades para cumplir con el mismo.

Veamos los resultados comparativos en el *Cuadro 1.6: Definición de actividades*.

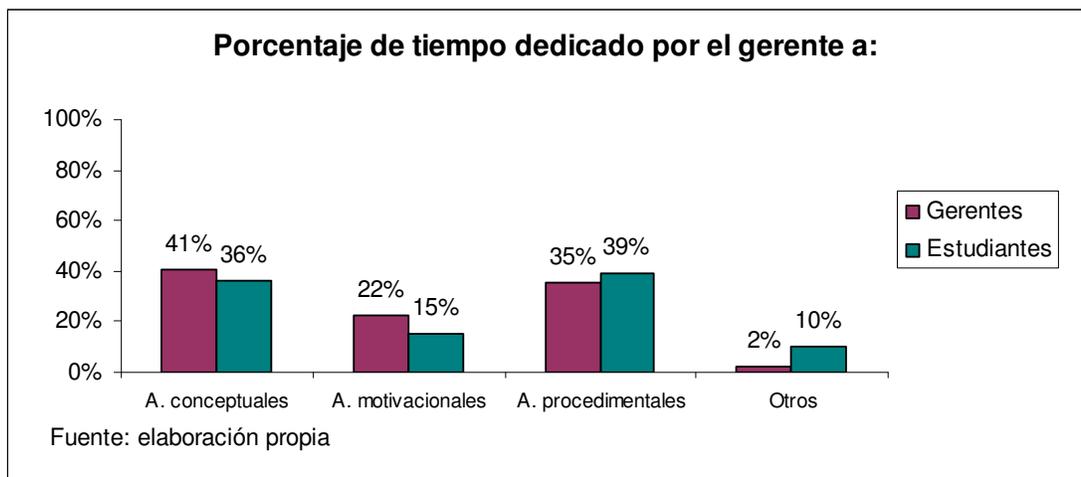
*Cuadro 1.6: Definición de actividades.*



Se presenta en este caso una amplia diferencia en la respuesta en la cual el equipo de trabajo es quien define las actividades (35% vs. 5%). Esto podría interpretarse como una definición parcial por parte del gerente de aquellas actividades que considera de menor relevancia, dejando la misma en manos del equipo de trabajo.

- A continuación presentamos las respuestas en relación a la función de dirección (H. Fayol) en el *Cuadro 1.7 Porcentaje de tiempo dedicado por el gerente.*

*Cuadro 1.7 Porcentaje de tiempo dedicado por el gerente*

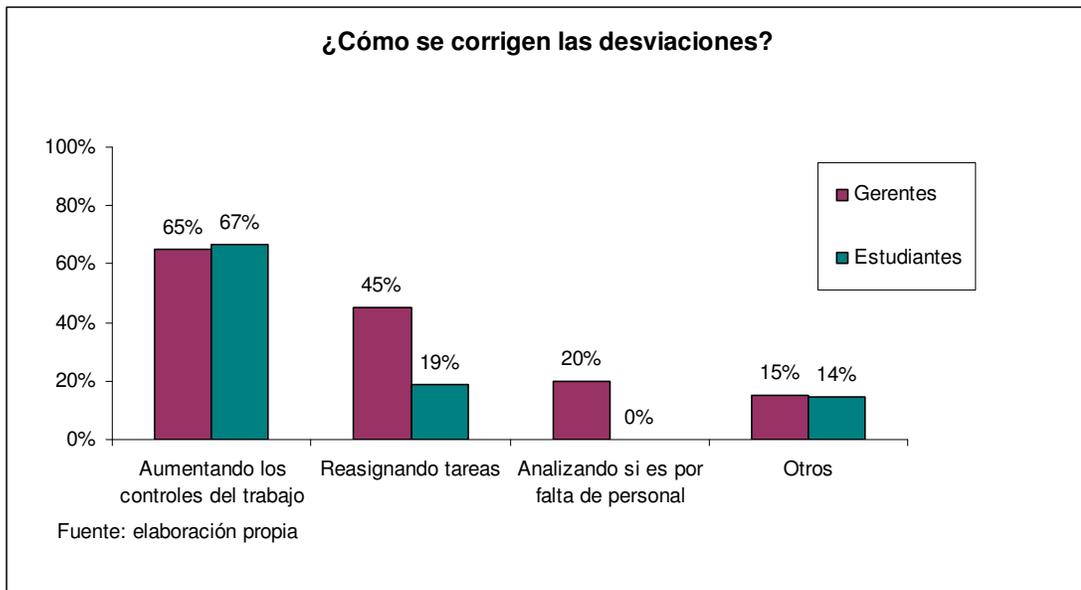


En este caso destacamos una fuerte coincidencia en las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas. Como consideración destacamos el

importante peso otorgado a los aspectos conceptuales como procedimentales, dejando parcialmente relegados los motivacionales.

- Presentamos ahora los resultados en relación a la función de control (H. Fayol) en el Cuadro 1.8 A: *¿Cómo se corrigen las desviaciones?*

Cuadro 1.8 A: *¿Cómo se corrigen las desviaciones?*



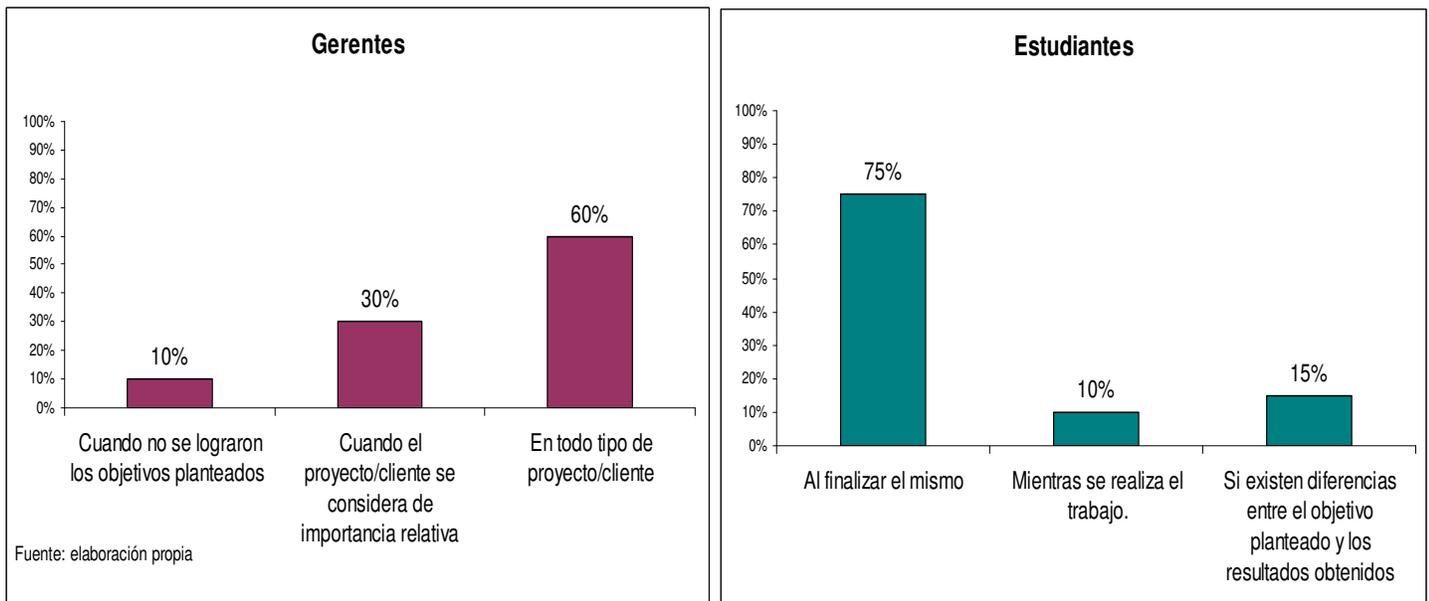
Podemos observar que dos de las opciones con mayor peso al momento de corregir las desviaciones en relación a los objetivos planteados, son medidas que se pueden tomar a nivel interno del sector y que se encuentran bajo su propio control, como ser aumentar los controles o reasignar tareas.

Otra de las opciones para corregir las desviaciones es la contratación de personal (medida de corrección que suele tomarse a nivel externo del sector),

## Capítulo 6: Análisis de los resultados obtenidos y conclusiones

la cual presenta un gran margen de diferencia en las respuestas. Uno de los principales motivos por los cuales se genera esta diferencia es que si bien existe un 20% de gerentes que consideran que las desviaciones se deben a la falta de personal, solo un 55% de los mismos posee la capacidad de contratarlo (de acuerdo a la pregunta número 19).

- El segundo resultado con relación a la función de control, se presenta en el *Cuadro 1.8 B: ¿En cuál de estas situaciones dedica mayor tiempo a controlar y corregir desviaciones?*



El 60% de los gerentes considera que el tiempo dedicado al análisis y control de desviaciones se distribuyen entre todos los proyectos/clientes por igual,

independientemente de la brecha entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos. Podemos observar aquí como prima el rol que posee como contador por sobre el gerencial.

Por otro lado, un 30% sostiene se realiza un mayor control sobre los proyectos/clientes de importancia relativa. Se destaca como positivo que solamente un 10% de los gerentes aguarda a que se terminen los proyectos y a que los objetivos no se alcancen para aplicar medidas de corrección.

El 75% de los estudiantes considera las correcciones se realizan solamente al finalizar un proyecto. Éste alto nivel de respuesta puede condecirse a tareas operativas mensuales realizadas por los mismos, las cuales son entregadas para su revisión al finalizar las mismas.

- En relación a los roles informativos e interpersonales, presentamos los resultados en el *Cuadro 1.9 : Porcentaje de tiempo dedicado a (en número de personas):*

*Cuadro 1.9 : Porcentaje de tiempo dedicado a (resultado expuesto en número de personas, siendo 20 el número de personas entrevistadas):*

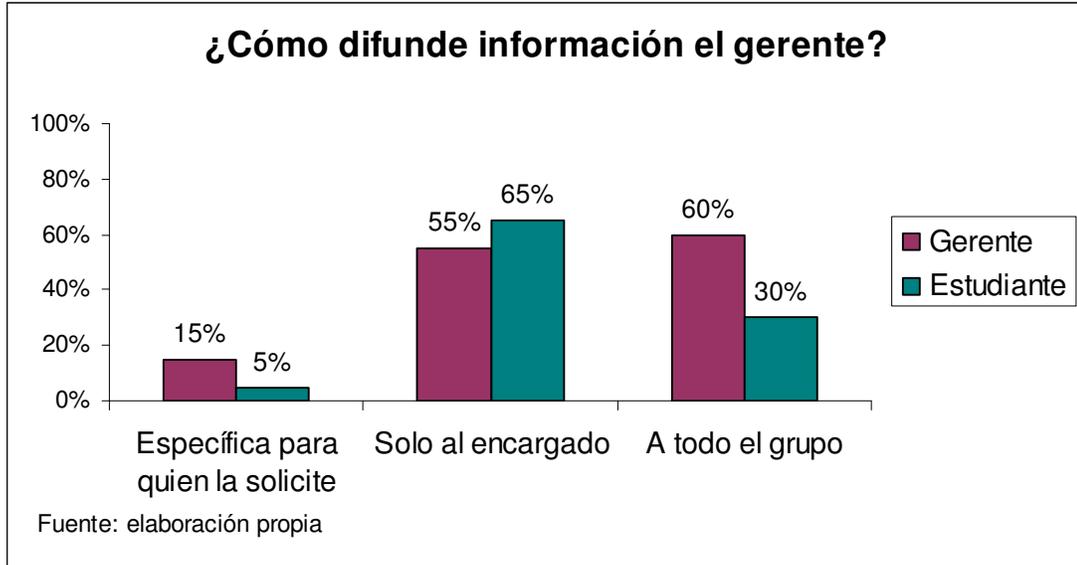
	Representar a la organización	Establecimiento de redes de contacto	Buscar y recopilar información
De un 0% a un 20%	8	9	12
De un 21% a un 40%	7	9	8
De un 41% a un 60%	2	2	0
De un 61% a un 80%	1	0	0
De un 81% a un 100%	2	0	0

Fuente: elaboración propia

Prácticamente ninguno de los gerentes dedica más de un 40% de su tiempo a desempeñar dichas actividades. Dichos resultados representan fielmente la situación del sector objeto de estudio; contadores ocupando cargos gerenciales pero aún desempeñando su función de contador dentro de la empresa, es decir, aún realizando algunas tareas de índole operativas.

- Como segundo resultado sobre los roles informativos, presentamos en el *Cuadro 1.10: ¿Cómo difunde información el gerente?* los resultados obtenidos son:

Cuadro 1.10: ¿Cómo difunde información el gerente?:

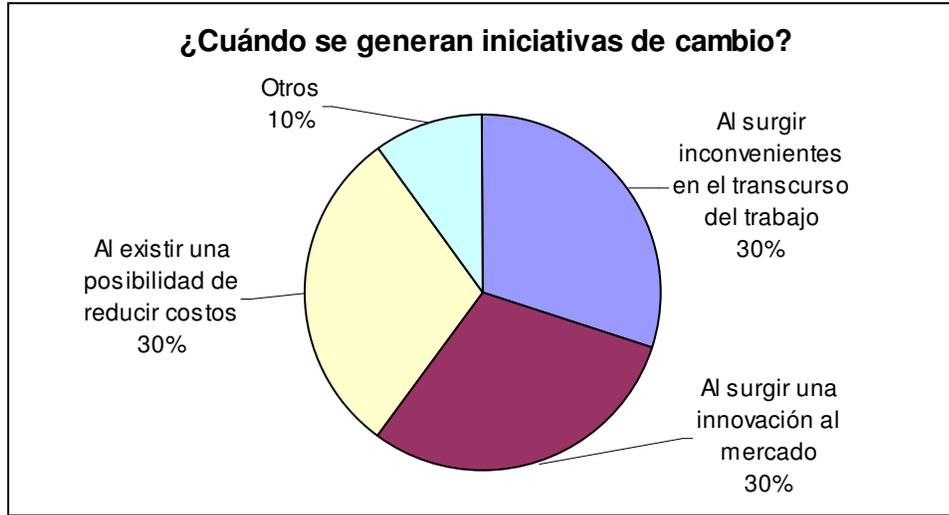


De acuerdo a las respuestas de los estudiantes, solo un 30% de los gerentes difunden información para con todo el grupo, ya que el restante 65% se le comunica únicamente al encargado del mismo para que este lo difunda. De este 65%, tan sólo un 5% de los estudiantes piensa que el encargado del grupo no difundirá dicha información.

Concordando con lo respondido por los estudiantes, un 55% de los gerentes afirman que la información se difunde de manera directa a los encargados del equipo para que ellos se ocupen de transmitirla, confiando en que el encargado del mismo lo haga. Observamos en este porcentaje que los mismos se apoyan en la cultura de dichas empresas para la transmisión y difusión de información.

- En relación al rol de toma de decisiones, los resultados se expresan en el

*Cuadro 1.11: ¿Cuándo se generan iniciativas?*

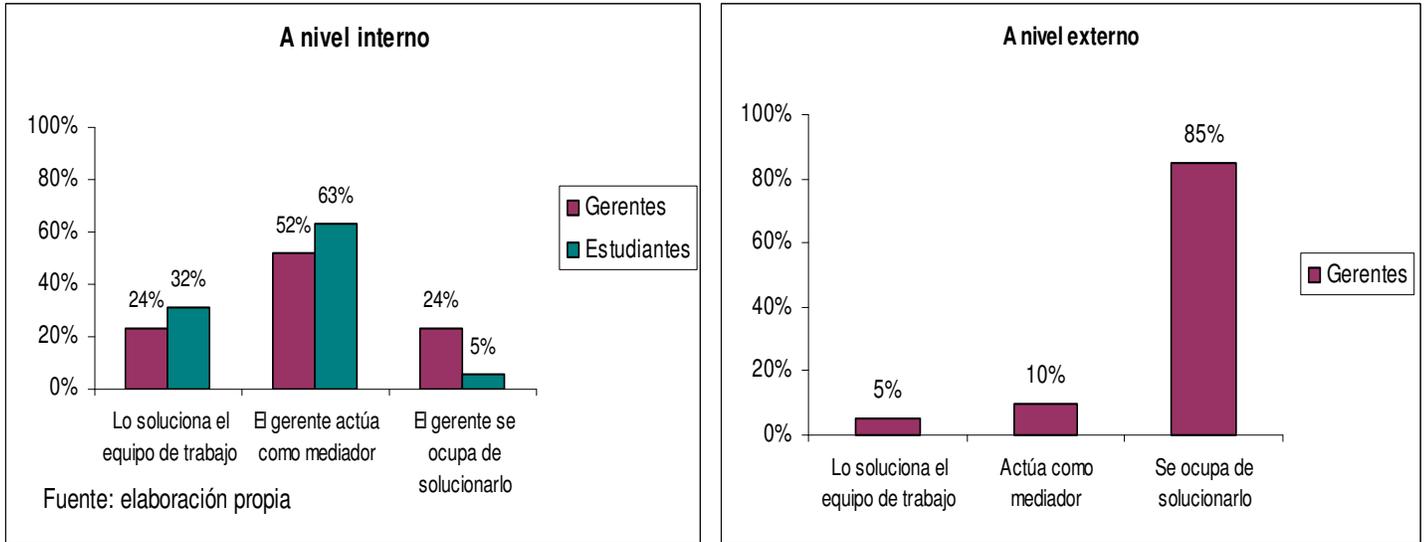


Fuente: elaboración propia

Aquí podemos observar que la iniciativa de cambio sí existe, presentándose de manera uniforme entre las distintas opciones, no existiendo una inclinación hacia alguna de ellas.

- Como segundo resultado en relación al rol de toma de decisiones, presentamos el *Cuadro 1.12 ¿Cómo actúa ante alteraciones a nivel interno/externo?*

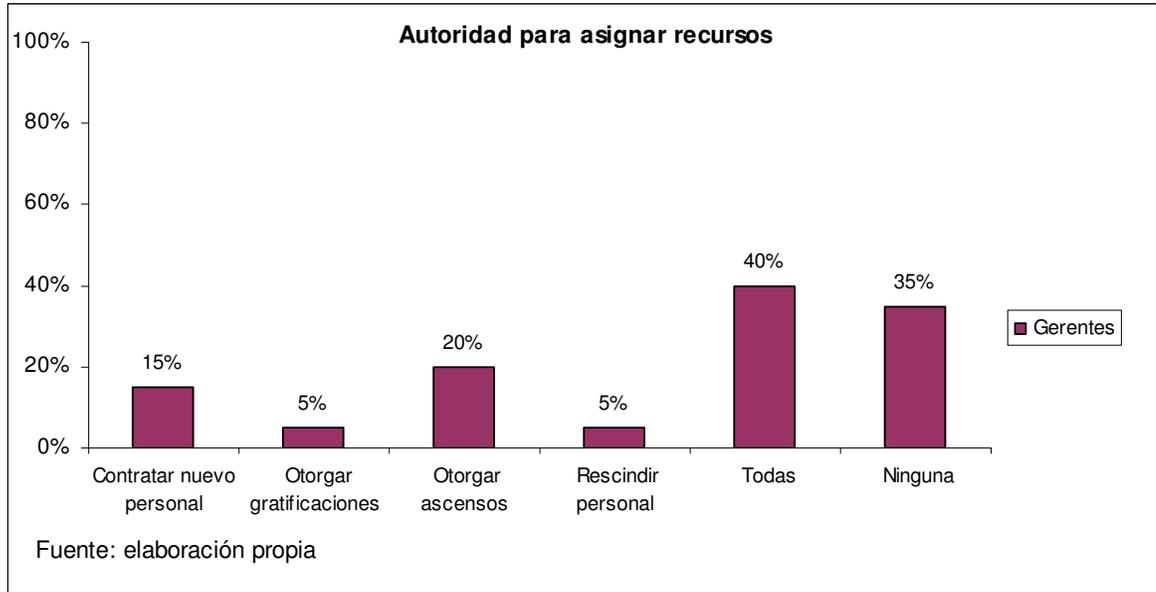
Cuadro 1.12 ¿Cómo actúa ante alteraciones a nivel interno/externo?



Destacamos que a nivel interno, tanto los estudiantes como los gerentes, concuerdan en su mayoría en que es el gerente quien actúa como mediador a la hora de solucionar conflictos. El bajo nivel de respuestas por parte de los estudiantes en el caso en que el gerente se ocupa de solucionar el conflicto, puede deberse a que los estudiantes lo solucionan por sí mismos sin que llegue a conocimiento del gerente, mientras que a nivel externo, existe una clara tendencia de los gerentes a ocuparse de solucionar los conflictos.

- Como tercer resultado del rol de toma de decisiones, presentamos el

*Cuadro 1.13: Autoridad para asignar recursos.*



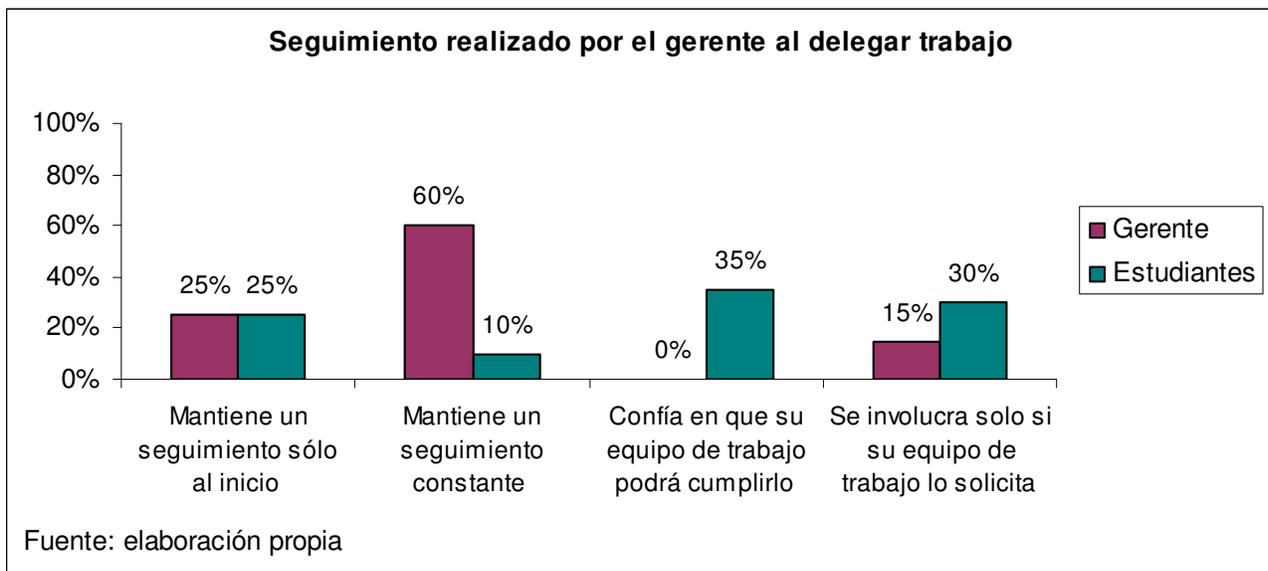
Es interesante observar que un 40% de los gerentes tienen la potestad de realizar todas las tareas referentes al personal de su sector, mientras que por otro lado, un 35% sostiene no posee la potestad para realizarlas. Podemos vincular dichos polos de respuestas a los diferentes niveles jerárquicos a los que pertenecen los gerentes encuestados.

Los resultados más destacados son el de “Otorgar ascensos” con un nivel afirmativo de respuesta de un 60%, y el de “Contratar nuevo personal” con un 55% de respuesta (los porcentajes se obtuvieron sumando la respuesta “Todas” con las actividades recién mencionadas).

- Se determinó que un 95% de los gerentes encuestados se siente cómodo al momento de trabajar en equipo, siendo el mismo porcentaje de respuesta obtenido por parte de los estudiantes.

Por lo tanto, la competencia en el trabajo en equipo resulta fundamental para la eficacia gerencial.

- En cuanto a la delegación, los resultados obtenidos fueron: *Cuadro 1.14: Seguimiento realizado por el gerente al delegar trabajo*



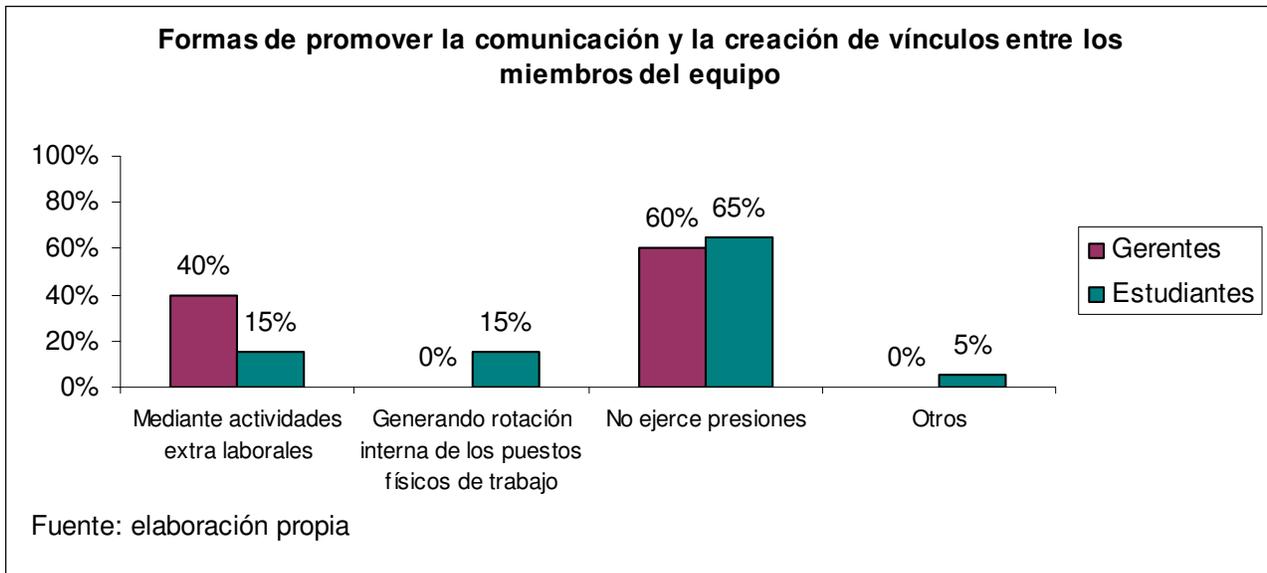
Un 60% de los gerentes encuestados mantiene un seguimiento constante de las tareas delegadas a su equipo, mientras que un 25% mantiene un seguimiento solo al inicio. Dichos resultados representan nuevamente la situación del sector objeto de estudio; contadores ocupando cargos

gerenciales pero aún desempeñando su función de contador dentro de la empresa, es decir, aún realizando algunas tareas de índole operativas.

Surge aquí una segunda ambigüedad entre lo respondido por los profesionales y por los estudiantes.

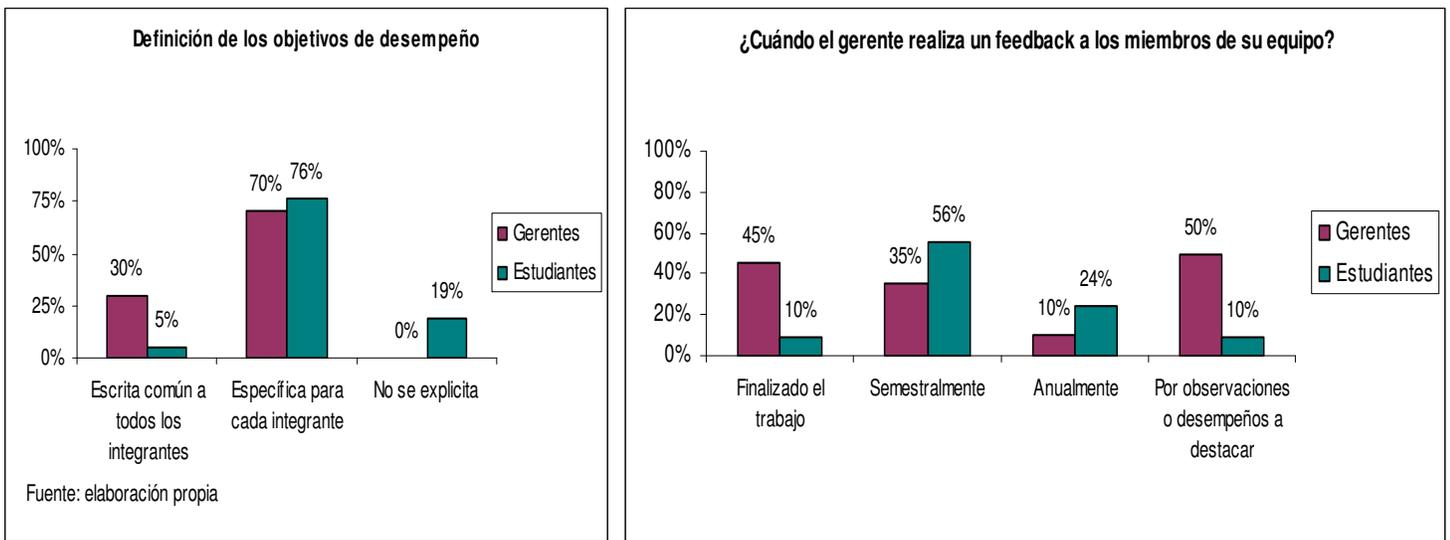
- Presentamos a continuación los resultados de las distintas formas de promoción y creación de vínculos.

*Cuadro 1.15 Formas de promover la comunicación y la creación de vínculos entre los miembros del equipo*



Estudiantes y gerentes prácticamente concuerdan que la manera en que promueven la comunicación y la creación de vínculos, es no ejerciendo presiones. El 40% de los gerentes promueven las actividades extra laborales, lo que al parecer no es percibido de la misma manera por los estudiantes quienes respondieron que se promueve solo en un 15%.

- Sobre la definición de los objetivos de desempeño y el feedback otorgado a los miembros de su equipo de trabajo, presentamos los resultados en el *Cuadro 1.16 Definición de los objetivos de desempeño y ¿Cuándo el gerente realiza un feedback a los miembros de su equipo?*



Un 70% de los gerentes y un 76% de los estudiantes afirman que los objetivos por desempeño se comunican de manera específica para cada integrante. Nos encontramos ante una nueva característica de la cultura de dichas organizaciones, que consideramos se puede llevar a cabo gracias a la capacitación que el equipo de trabajo posee.

En relación al feedback brindado a su equipo de trabajo, un 50% de los gerentes sostienen lo realizan en 2 oportunidades: una vez finalizado el trabajo o al existir desempeños a destacar.

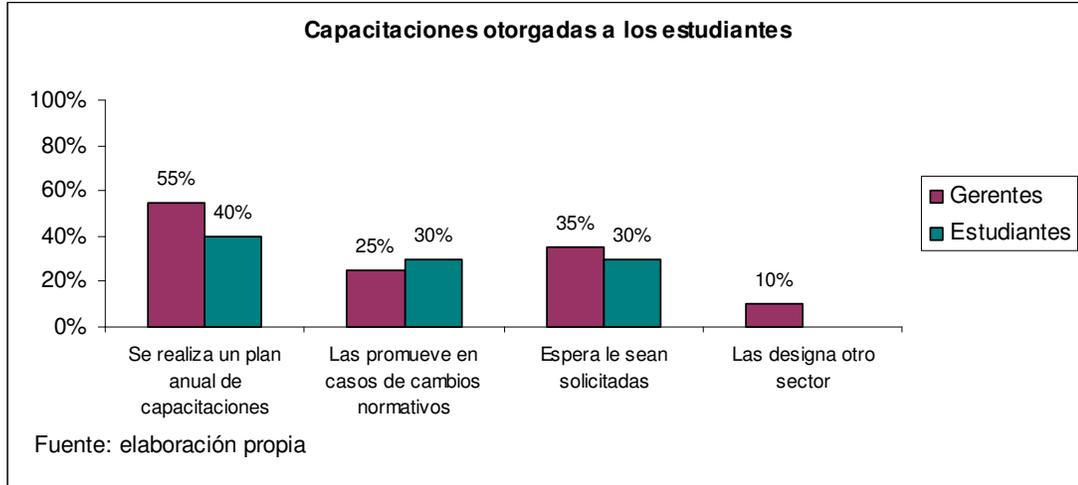
En cuanto a los estudiantes, consideran que el feedback recibido se presenta en instancias semestrales u anuales.

Estamos, nuevamente, ante una tercera ambigüedad de los resultados obtenidos. Esta se puede deber a que los estudiantes contestaron teniendo en cuenta las evaluaciones formales que se realizan en estas empresas para otorgar ascensos y no sobre la evaluación de los trabajos realizados.

- Por último y en relación a las capacitaciones a ser brindadas a los estudiantes, el cuadro 1.17 muestra los resultados.

*Cuadro 1.17: Capacitaciones otorgadas a los estudiantes*

Cuadro 1.17: Capacitaciones otorgadas a los estudiantes



En este caso, tanto gerentes como estudiantes, concuerdan en su mayoría que las capacitaciones existen y para las mismas se realiza un plan anual. Para el caso de la promoción de capacitaciones por cambios normativos o por solicitud específica, existe un consenso de los encuestados con un nivel de respuesta afirmativa aproximado de un 30%.

## 6.2. Conclusiones

Presentamos a continuación una calificación propia sobre el grado de dominio que posee, a nuestro criterio, la población objeto de estudio sobre los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes evaluados de acuerdo a las respuestas obtenidas, expuesto en el Cuadro 1.18.

Cuadro 1.18

	No Satisfactorio	Regular	Satisfactorio
<b>Función de planeación</b>			
Definición de metas, objetivos y estrategias			•
<b>Función de organización</b>			
Definición de actividades			•
<b>Función de dirección</b>			
Aspectos conceptuales			•
Aspectos motivacionales		•	
Aspectos procedimentales			•
<b>Función de control</b>			
Cómo se corrigen las desviaciones			•
Momento en que se corrigen las desviaciones		•	
<b>Roles interpersonales</b>			
Representar a la organización			•
Establecer redes de contactos			•
Formar, motivar y capacitar			•
<b>Roles informativos</b>			
Buscar y recopilar información			•
Difundir de información			•
<b>Roles de toma de decisiones</b>			
Iniciativas para adaptar y mejorar a la organización a los cambios del entorno			•
Manejo de alteraciones			•
<b>Competencia en el trabajo de equipo</b>			
Establecimiento de objetivos			•
Creación de un entorno de apoyo			•
Manejo de dinámicas del equipo (feedback)			•
<b>Competencia en la comunicación</b>			
Establecer redes de contactos			•
Representar a la organización			•
Promoción de la comunicación y vínculos entre el equipo de trabajo		•	
<b>Competencia para la planeación y para la administración</b>			
Planeación y organización de proyectos			•
Administración del tiempo		•	
<b>Competencia para la globalización</b>			
Manejo de idiomas			•
Buscar y recopilar información			•
<b>Competencia en la acción estratégica</b>			
	No se puso énfasis en dicha competencia		
<b>Competencia en el manejo personal</b>			
	No se puso énfasis en dicha competencia		

Fuente: elaboración propia

### **Información general**

De la información sobre los datos personales obtenida, destacamos que los gerentes promedian los 33 años de edad, habiendo ingresado a la compañía hace 8 años (en promedio) y ocupando su presente cargo desde hace 3 años (en promedio).

Tomando en cuenta lo expuesto en relación al desarrollo profesional de los contadores dentro de las compañías, podemos concluir, en base al promedio de edad conjuntamente con la cantidad de años que estos trabajan en estas empresas, de que existe un ascenso jerárquico acelerado en el cual sus integrantes ingresan como estudiantes o profesionales recién recibidos haciendo carrera en las mismas hasta ocupar cargos gerenciales.

### **Funciones gerenciales**

De acuerdo a H. Fayol, los gerentes deben de desarrollar cuatro funciones para el desempeño de sus cargos:

- Planeación: concluimos que el contador/gerente mantiene reuniones de planificación durante la etapa inicial y de ejecución de los proyectos,

siendo esto satisfactorio de acuerdo a la naturaleza del trabajo realizado por estas empresas.

- Organización: en su gran mayoría, los objetivos de trabajo son determinados por el contador/gerente en conjunto con su equipo, lo cual resulta a nuestra opinión, satisfactorio, dado que se cuenta con un equipo de trabajo calificado.
- Dirección: los resultados demuestran que estos profesionales dedican la mayor parte de su tiempo a los aspectos conceptuales y procedimentales, dejando relegados los motivacionales, por lo que concluimos como regular el cumplimiento de esta función.
- Control: la metodología utilizada por estos profesionales para corregir las desviaciones se realiza, en su mayoría, aumentando los controles de trabajo en todo tipo de proyecto/cliente. Consideramos el cumplimiento de la presente función como regular debido a que se controlan todo tipo de desviaciones sin tener en cuenta la importancia relativa del proyecto/cliente.

### **Roles administrativos**

En cuanto a roles administrativos de H. Mintzberg concluimos, de acuerdo a lo evaluado, que el contador/gerente los desempeña en forma satisfactoria teniendo en cuenta que los mismos, si bien ocupan un rol gerencial, aún deben desempeñar la función de contador dentro de la empresa.

Los aspectos evaluados en cada uno de los roles analizados, presentaron los siguientes resultados:

- Roles interpersonales e informativos: el contador/gerente dedica en promedio un 20% de su tiempo a cada una de las siguientes actividades: representar a la organización, establecer redes de contactos y buscar y recopilar información. La forma en que estos difunden información es comunicándola al encargado del grupo de trabajo para que este la difunda.
- Roles de toma de decisiones: en los casos en que existe una alteración a nivel interno, los contadores/gerentes actúan, en su mayoría, como mediadores a la hora de solucionar los conflictos.

Mientras que a nivel externo suelen ocuparse en forma directa para solucionar los mismos.

En cuanto a la potestad para realizar tareas referentes al personal de su sector (contratar personal, rescindir personal, otorgar ascensos, otorgar gratificaciones) existe un porcentaje elevado de contadores/gerentes que no poseen la autoridad para realizarlas. Esta es una debilidad a la hora de poder desempeñar de forma correcta dicho rol.

### **Competencias gerenciales**

En relación a la competencias gerenciales de Hellriegel, Jackson y Slocum, necesarias para la eficacia gerencial, concluimos:

- Competencia en el trabajo de equipo: casi en su totalidad, los contadores/gerentes se encuentran a gusto trabajando en equipo. La modalidad que utilizan para definir los objetivos de desempeño es de manera específica para cada integrante del equipo, pudiéndose llevar a cabo gracias a la cultura de dicha organización. El feedback es realizado por el contador/gerente una vez finalizado el trabajo o al existir desempeños u observaciones a destacar.

Concluimos como satisfactoria la presencia de dicha competencia.

- Competencia en la comunicación: si bien anteriormente concluimos que el rol de información se cumplía de forma satisfactoria, en este caso, si tomamos en cuenta la promoción y creación de vínculos entre los miembros del equipo de trabajo por parte del contador/gerente, éste prefiere no ejercer presiones dejando que las mismas se generen naturalmente. Es así que consideramos dicha competencia como satisfactoria dadas las estructuras jóvenes que dichas organizaciones poseen, lo cual facilita que el relacionamiento se dé de manera innata.
- Competencia para la planeación y para la administración: anteriormente concluimos que la definición de actividades en la función de organización de H. Fayol se cumplía de manera satisfactoria.

Por otro lado, si tenemos en cuenta la administración del tiempo en cuanto a controlar y corregir desviaciones, consideramos a la misma como regular de igual forma en la que se concluyó en la función de control de H. Fayol.

Independientemente de esta última apreciación, consideramos dicha competencia como satisfactoria.

- Competencia para la globalización: el contador/gerente posee un buen manejo del inglés, idioma primario a la hora de realizar negocios internacionales. Posee también un alto interés por mantenerse informado sobre distintos aspectos que tengan impacto o estén relacionados con la organización. Es así que consideramos dicha competencia como satisfactoria.

### **Habilidades gerenciales**

De acuerdo a R. Katz, el administrador debe contar con tres habilidades básicas: técnicas, humanas y conceptuales. Consideramos que el gerente/contador objeto de estudio, cuenta con todas ellas.

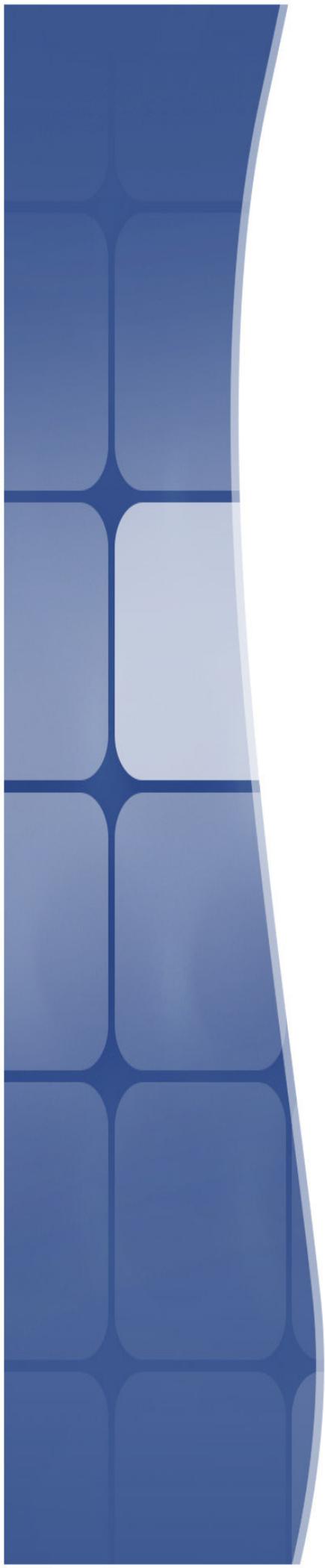
Cuentan con la habilidad técnica ya que debido a su profesión poseen el conocimiento de una actividad específica incluyendo el manejo de métodos, procesos y procedimientos.

Cuentan también con la habilidad conceptual mediante la cual visualiza al negocio como un todo y cómo las diferentes partes de la organización dependen la una de la otra. Esto es debido a que por su formación profesional, posee un conocimiento de los distintos sectores de la organización y cómo estos se relacionan, como ser: comercial, financiero, laboral, tributario.

Por último, cuentan con la habilidad humana, siendo esta la capacidad de trabajar eficientemente como un miembro del equipo, logrando guiar todos los esfuerzos individuales hacia los objetivos comunes.

### **Conclusión final**

Como conclusión consideramos que la formación de grado de los contadores públicos, es una buena base para el desempeño de cargos gerenciales en empresas que prestan servicios de consultoría empresarial, que se complementa con la formación y desarrollo en el propio ámbito de esas empresas, en particular en los casos de profesionales con talento y alto desempeño.



# Bibliografía

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Adizes, I. (1980) "Cómo evitar la incompetencia gerencial". Ediciones Diana
- Alvarado, J. (1990). El gerente en las organizaciones del futuro. Caracas: Ediciones UPEL.
- Besando, D., Dranove, D. y Shanley M. (1996) "Economics of strategy". NewYork: John Wiley & Sons.
- Bronfenbrenner,U. (1987). "La ecología del desarrollo humano". Barcelona: Paidós
- Cheese P., Thomas R. & Craig E. (2008). "La organización basada en el talento". EditorialPrentice-Hall Pearson Educación S.A.
- Chung, K. Y Megginson, L. (1981). Organizational behavior. New York: Harper and Row, publishers.
- Código de Comercio (1866). Artículo 44
- Codina, A. Dr. "La Consultoría: Difusión de tecnología y formación gerencial": [http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger\\_abrjun\\_07.htm](http://www.betsime.disaic.cu/secciones/ger_abrjun_07.htm)  
Universidad de la Habana.
- Crosby, P. (1988). Dinámica gerencial. México: McGraw Hill.
- Fayol, H. (1972). "Administración General e Industrial". Editorial: Herrero Hermanos Sucesores 14<sup>a</sup> edición

## Bibliografía

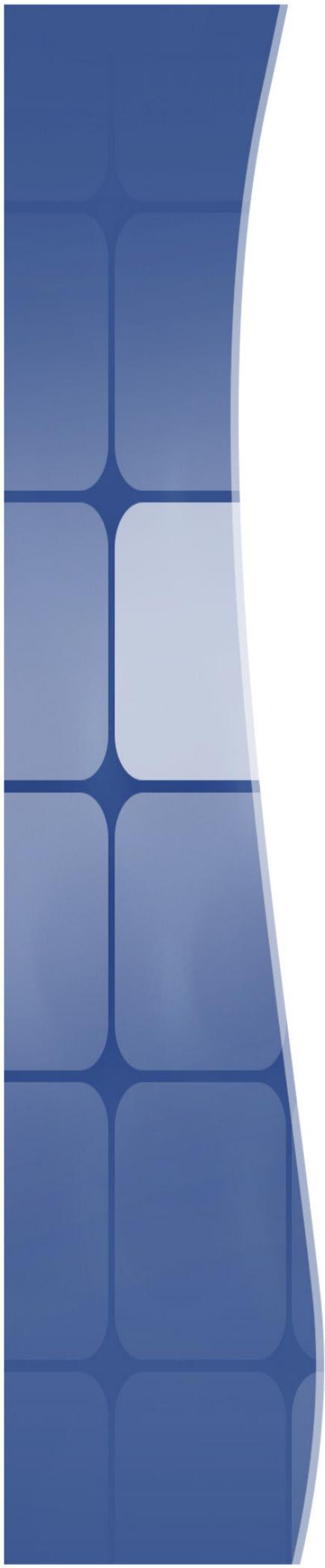
- Fermín, I. Y Rubino, N. (1997). Gerencia y Liderazgo. Material Instruccional. Caracas: UPEL-IPC.
- Hellriegel, Jackson y Slocum (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. 9ª Edición, México, Mc Growhill.
- Holguín. Consultoría organizacional:  
[http://www.wandrade.com.br/apostilas/consultoria\\_organizacional.doc](http://www.wandrade.com.br/apostilas/consultoria_organizacional.doc)
- Jorge Mubarak. "La Gerencia en la actualidad". Instituto Andes. Universidad de Perú.
- Katz, Robert L. (1993). Harvard Business School Press.
- Krygier, A. (1988). Consultores de Gerencia: ¿Terapeutas de las organizaciones? Gerente. Mayo.
- Leonardo Jaramillo. "Industrial Dynamics of Organizational Change and Learning". Atlantic International University
- M. Kubr, compilador) (2002). "La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión". Mc Graw Hill, México
- Mintzberg, H. (1983). La naturaleza del trabajo directivo. (Barcelona, Ariel).
- Mintzberg, H. (1986). "La alta dirección: mitos y realidades".
- OIT. (M. Kubr, compilador) (2002). "La Consultoría de Empresas. Guía para la profesión". Mc Graw Hill, México.
- Peter, Laurence J. (1969). El Principio de Peter.

## Bibliografía

- Raineri, A. (1998). "Habilidades gerenciales: Análisis de una muestra de administradores en Chile".Revista ABANTE, Escuela de Administración Santiago, Chile.
- Schein, H. E. (1978). Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. (Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reading, MA.)

### **Sitios web:**

- <http://www.kpmg.com.uy>
- <http://www.dca.com.uy>
- [http://www.deloitte.com/view/es\\_UY/uy/index.htm](http://www.deloitte.com/view/es_UY/uy/index.htm)
- <http://www.ey.com/UY/es/Home>
- <http://www.ferrere.com>
- <http://www.guyer.com.uy/>
- <http://www.ppv.com.uy/>
- <http://www.pwc.com/uy/es>



# Anexos

## **ANEXOS**

### ***Anexo 1: Cuestionario enviado a profesionales.***

**Nombre completo:**

\_\_\_\_\_

**Edad:**

33 (en promedio)

**Empresa en la que trabaja:**

\_\_\_\_\_

**1 ¿Hace cuánto se encuentra ocupando su cargo?**

4,5 años (en promedio)

**2 Año de ingreso a la compañía:**

2002 (en promedio)

**3 En relación a los proyectos/clientes a su cargo, que número de personas aproximado dependen de usted en forma directa:**

a. 1 a 3	35%
b. 4 a 6	20%
c. 7 a 10	10%
d. Más de 10	35%

**4 ¿Entre qué promedio de edades se encuentra su grupo de trabajo?**

a. 20 a 25	67%
b. 26 a 30	33%
c. Más de 31	0%

**5 ¿Que formación gerencial posee? (favor especificar título obtenido)**

a. Formación de grado (profesional):	50%
b. Formación de postgrado:	30%
c. Maestría:	15%
d. Tecnicatura:	0%
e. Otras:	5%

**6 ¿Maneja alguno de los siguientes idiomas?**

a. Inglés	90%
b. Portugués	20%
c. Otros:	10%

**7 En relación a los objetivos de desempeño referidos a los integrantes de su equipo de trabajo, se utiliza una definición:**

a. Escrita común a todos los integrantes	30%
b. Específica para cada integrante	70%
c. No explícita, ya que todos los conocen	0%
d. No se explícita	0%

**8 ¿En qué etapa mantiene reuniones de planificación?**

a. Durante la etapa inicial del proyecto/trabajo	15%
b. Durante la ejecución del proyecto/trabajo	5%
c. Todas las anteriores	80%
d. Se trata de trabajo rutinario que no requiere reuniones de planificación	0%

**9 ¿Quién define las actividades a llevarse a cabo para el logro de los objetivos de su grupo de trabajo?**

a. Usted	30%
b. Su equipo de trabajo	5%
c. Usted en conjunto con su equipo de trabajo	65%
d. Otro	0%

**10 En relación a la orientación brindada a su equipo de trabajo, ¿cuál es el porcentaje aproximado de tiempo que dedica a:**

a. Aspectos conceptuales:	41%
b. Aspectos motivacionales:	22%
c. Aspectos procedimentales:	35%
d. Otros:	2%

**11 ¿En cual de estas situaciones dedica mayor tiempo a controlar y corregir desviaciones entre los resultados y los objetivos propuestos?**

- |  |     |
|--|-----|
| a. Cuando no se lograron los objetivos planteados independientemente de la brecha entre los objetivos y los resultados | 10% |
| b. Cuando el proyecto/cliente se considera de importancia relativa   | 30% |
| c. En todo tipo de proyecto/cliente  | 60% |

**12 ¿Cómo corrige las desviaciones entre los resultados y los objetivos propuestos?**

- |   |     |
|---|-----|
| a. Aumentando los controles del trabajo   | 65% |
| b. Reasignando tareas                     | 45% |
| c. Analizando si es por falta de personal | 20% |
| d. Otros:                                 | 15% |

**13 Cuál es el porcentaje aproximado de tiempo que dedica a:**

- |  |     |
|--|-----|
| a. Representar a la organización de manera interna como externa:                 |     |
| i. De un 0% a un 20%   | 40% |
| ii. De un 21% a un 40%   | 35% |
| iii. De un 41% a un 60%  | 10% |
| iv. De un 61% a un 80%   | 5%  |
| v. De un 81% a un 100%   | 10% |
| b. Establecer redes de contactos tanto internas como externas a la organización: |     |
| i. De un 0% a un 20%   | 45% |
| ii. De un 21% a un 40%   | 40% |
| iii. De un 41% a un 60%  | 15% |
| iv. De un 61% a un 80%   | 0%  |
| v. De un 81% a un 100%   | 0%  |

**14 ¿Qué porcentaje aproximado de tiempo dedica a buscar y recopilar información de utilidad para el desarrollo de su negocio?**

i. De un 0% a un 20%	60%
ii. De un 21% a un 40%	40%
iii. De un 41% a un 60%	0%
iv. De un 61% a un 80%	0%
v. De un 81% a un 100%	0%

**15 ¿De que forma difunde información de utilidad entre los integrantes de la empresa?**

a. Especifica para quien la solicite	15%
b. Directa a los encargados de equipo para que la difundan	55%
c. Generalizada para todos los integrantes	60%

**16 ¿En que momento genera iniciativas para adaptar y mejorar a la organización o unidad a los cambios del entorno?**

a. Cuando comienzan a surgir inconvenientes en el transcurso diario del trabajo	30%
b. Cuando una innovación se lanza al mercado y me permite mejorar la calidad del trabajo	30%
c. Cuando existe la posibilidad de reducir costos mediante las nuevas implementaciones	30%
d. Otros:	10%

**17 En caso de existir alteraciones o conflictos a nivel interno, usted:**

a. Confía en su equipo de trabajo sabiendo que lo solucionarán	24%
b. Actúa como mediador sin involucrarse	52%
c. Tiende a tener una participación activa, sancionando en caso de ser necesario	24%

**18 En caso de existir alteraciones o conflictos a nivel externo o con alguno de sus clientes, usted:**

a. Confía en su equipo de trabajo sabiendo que lo solucionarán	5%
b. Actúa como mediador	10%
c. Se ocupa usted se solucionarlo	85%

**19 ¿Es usted el responsable de realizar las siguientes tareas referentes a su sector?**

a. Contratar nuevo personal	15%
b. Otorgar gratificaciones	5%
c. Otorgar ascensos	20%
d. Rescindir personal	5%
e. Todas	40%
f. Ninguna	35%

**20 ¿Se siente cómodo trabajando en equipo?**

a. Sí	95%
b. No	0%
c. Ocasionalmente	5%

**21 Al delegar trabajo a su equipo, usted:**

a. Mantiene un seguimiento sólo al inicio hasta determinar puedan hacerlo de manera independiente	25%
b. Mantiene un seguimiento constante	60%
c. Confía en que su equipo de trabajo podrá cumplirlo de manera independiente	0%
d. Se involucra solo si su equipo de trabajo lo solicita	15%

**22 ¿De que manera promueve la comunicación y la creación de vínculos entre los miembros de su equipo?**

a. Mediante actividades extra laborales	40%
b. Generando rotación interna en la ubicación física de los puestos de trabajo	0%
c. Prefiere se genere naturalmente, sin ejercer presiones	60%
d. Otros:	0%

**23 ¿Su equipo recibe un feedback sobre el trabajo realizado?**

<b>a.</b> Lo hace una vez finalizado un trabajo	45%
<b>b.</b> Semestralmente	35%
<b>c.</b> Anualmente	10%
<b>d.</b> En caso de existir desempeños a destacar u observaciones sobre el trabajo	50%

**24 En cuanto a capacitaciones a ser realizadas para su equipo de trabajo:**

<b>a.</b> Realiza un plan anual de capacitaciones	55%
<b>b.</b> Las promueve en casos de cambios normativos	25%
<b>c.</b> Se encuentra abierto a que le sean solicitadas	35%
<b>d.</b> La promoción de las mismas son designadas por otro sector	10%

**Anexo 2: Cuestionario enviado a estudiantes**

**1 ¿En relación a proyectos/empresas que se deben manejar, a cuantos encargados se reporta directamente?**

a. 1	50%
b. 2	20%
c. Más de 2	30%

**2 ¿Crees que la formación gerencial de tu superior es acorde al puesto que tiene?**

a. Si.	45%
b. Si. Pero el tiempo no le da para ocupar a veces tareas de organización, planificación, dirección, control.	40%
c. No. Pero sabe como trabajar en ese puesto.	10%
d. No. Debería realizar algún otro curso.	5%

**3 En relación a los objetivos sobre el desempeño en el trabajo. Estos:**

a. Están escritos, para que todos puedan leerlos y ser recordados	5%
b. Son específicos para cada integrante o equipo de trabajo	10%
c. Verbalmente siempre se está diciendo cuales son estos.	66%
d. No se explicitan ya que todos los conocen	14%
e. No se explicitan.	5%
e. No se me transmiten	0%

**4 Cuando se asigna una nueva empresa/proyecto, la planificación del trabajo con su superior se realiza:**

a. En la etapa inicial	70%
b. Durante el proyecto	30%
c. No se planifica ya que cada uno sabe lo que debe hacer	0%

**5 ¿Quién define las actividades a llevarse a cabo en el grupo de trabajo para lograr los objetivos planteados?**

a.	El supervisor las reporta directamente.	20%
b.	El supervisor junto al equipo ven la forma más eficaz y eficiente para cada uno realizar las tareas	45%
c.	El supervisor asigna el trabajo y el equipo planifica las actividades a cada uno desarrollar.	35%

**6 En relación a la orientación que el supervisor le da al equipo de trabajo. Qué porcentaje de tiempo dedica a los siguientes aspectos:**

a.	Conceptuales	36%
b.	Motivacionales	15%
c.	De procedimientos	39%
d.	Otros:	10%

**7 En relación al control que realiza el supervisor con su trabajo. Este se realiza:**

a.	Al finalizar el mismo	75%
b.	Mientras se realiza el trabajo.	10%
c.	Solo si existen diferencias entre el objetivo planteado y los resultados obtenidos	15%
d.	Nunca	0%

**8 ¿Cómo su supervisor corrige las desviaciones entre el objetivo propuesto y los resultados obtenidos?**

a.	Aumentando los controles	67%
b.	Reasignando tareas	19%
c.	Asignando nuevos puestos de trabajo	0%
d.	No se corrigen	14%
e.	Otros:	0%

**9 El supervisor difunde información relevante hacia la unidad/equipo:**

a. Solo si se le solicita	5%
b. Solo al encargado del grupo y este la debe transmitir.	60%
c. Solo al encargado del grupo y este puede no trasmitirla	5%
d. A todo el grupo	30%

**10 En caso de existir conflictos entre el grupo, el supervisor:**

a. Actúa como mediador entre las partes	63%
b. Resuelve él mismo el problema, sin consultar posibles soluciones	5%
c. No interviene confiando en que el grupo lo solucionará por sus propios medios	26%
d. No interviene.	6%

**11 Cuáles son (en porcentaje) las formas motivacionales que su gerente utiliza:**

a. Aumento de sueldo	35%
b. Reconocimiento verbal frente al grupo de trabajo	16%
c. Reconocimiento verbal en una instancia a solas con el supervisor	44%
d. Otros:	5%

**12 ¿Se siente cómodo trabajando en equipo con el supervisor?**

a. Si	95%
b. No	5%
c. Otros:	0%

**13 Cuando el supervisor delega trabajo en usted:**

a. Mantiene un seguimiento solo al inicio hasta saber que puede realizar su trabajo libremente	25%
b. Mantiene un seguimiento constante	10%
c. Confía en su equipo y lo deja actuar libremente	35%
d. Solo interviene si es necesario.	30%
e. Otros:	0%

**14 El supervisor promueve la comunicación entre el equipo de trabajo:**

a. Mediante actividades extra laborales	15%
b. Generando rotación interna en los equipos de trabajo	15%
c. Prefiere que se genere libremente	65%
d. Otras	5%

**15 Recibe un feedback adecuado de su supervisor:**

a. Siempre cuando se finaliza un trabajo	10%
b. Semestralmente	56%
c. Anualmente	24%
d. Otros:	10%

**16 En cuanto a capacitaciones a ser brindadas:**

a. Existe un plan anual de capacitaciones	40%
b. Se promueve en casos de cambios normativos	30%
c. Si se solicita puede ser brindada estudiando cada caso en particular	30%
d. No existen capacitaciones	0%

***Anexo 3: Cuestionario enviado a los gerentes con objetivo teórico.***

**Preguntas N° 1 a 6:** obtención de datos personales de los entrevistados.

**Preguntas N° 7:** “***¿Qué definición utiliza en relación a los objetivos de desempeño referidos a los integrantes de su equipo de trabajo?***”

Objetivo: determinar si el gerente busca crear un entorno de apoyo donde se recompense, asesore y capacite a los integrantes de su equipo de trabajo durante el proceso de aprendizaje dentro de la compañía.

**Pregunta N° 8:** “***¿En qué etapa mantiene reuniones de planificación?***”.

Objetivo: verificar el cumplimiento de la función de Planeación de H. Fayol, con el objetivo de analizar si el gerente dedica parte de su tiempo al establecimiento de guías y pautas de trabajo a seguir por los individuos de su equipo de trabajo y de si se encuentra abierto para apoyarlos y contestar sus inquietudes.

**Pregunta N° 9: “¿Quién define las actividades a llevarse a cabo para el logro de los objetivos de su grupo de trabajo?”.**

Objetivo: verificar el cumplimiento de la función de Organización de H. Fayol, buscando determinar de qué forma planifica cumplir con los objetivos que se le plantearon, definiendo también mediante qué método se plantearán los planes para la realización de las tareas.

**Pregunta N° 10: “En relación a la orientación brindada a su equipo de trabajo, ¿cuál es el porcentaje aproximado de tiempo que dedica a cada aspecto?”.**

Objetivo: verificar el cumplimiento de la función de Dirección de H. Fayol, determinando qué aspectos considera más relevantes el gerente al momento de orientar a los miembros de su equipo de trabajo para la realización de las tareas.

**Preguntas N° 11 y 12: “¿En qué situaciones dedica mayor tiempo a controlar y corregir desviaciones entre los resultados y los objetivos propuestos?”.**

**“¿Cómo corrige las desviaciones entre los resultados y los objetivos propuestos?”.**

Objetivo: verificar el cumplimiento de la función de Control de H. Fayol, con el fin de analizar si el gerente lleva a cabo un seguimiento sobre las tareas realizadas por su equipo de trabajo, asegurándose que los planes y actividades previstas se estén llevando a cabo.

**Pregunta N° 13: “*Cuál es el tiempo aproximado que dedica a:***

***a. Representar a la organización de manera interna como externa***

***b. Establecer redes de contactos tanto internas como externas a la organización”.***

Objetivo: verificar la presencia de los roles interpersonales, determinando si el gerente cumple con los requisitos necesarios para liderar una empresa de servicios profesionales, como ser: gerenciamiento de las personas, profesionales y relaciones con los clientes.

**Pregunta N° 14: “¿Qué porcentaje aproximado de tiempo dedica a buscar y recopilar información de utilidad para el desarrollo de su negocio?”**

Objetivo: verificar la presencia de roles informativos, determinando si el gerente cumple con su función de nexo entre el entorno y la organización, con el fin de mantenerla actualizada.

**Pregunta N° 15: “¿De que forma difunde información de utilidad entre los integrantes de la empresa?”.**

Objetivo: verificar la presencia de roles informativos, determinando si el gerente cumple con el rol de formar e informar a su personal con el fin de lograr el crecimiento de los mismo generando un equipo de trabajo capacitado.

**Pregunta N° 16: “¿En qué momento genera iniciativas para adaptar y mejorar a la organización o unidad a los cambios del entorno?”.**

Objetivo: verificar la presencia de roles de toma de decisiones, determinando si el gerente cuenta con la capacidad de innovación necesaria como para armonizar tanto a la organización como su unidad con el ambiente externo.

**Preguntas N° 17 y 18: “*De que manera actúa al existir alteraciones tanto a nivel interno como externo de la organización*”.**

Objetivo: verificar la presencia de roles de toma de decisiones, analizando el interés o no por parte del gerente de solucionar las perturbaciones que surjan o de librarlas a una solución sin su intervención, sin perturbar en ningún momento el normal funcionamiento de su unidad u organización.

**Pregunta N° 19: “*¿Es usted el responsable de asignar los recursos limitados de la organización?*”.**

Objetivo: verificar la presencia de roles de toma de decisiones, determinando si el gerente es el responsable de asignar sus propios recursos haciendo un uso eficiente de los mismos.

**Pregunta N° 20: “*¿Se siente cómodo trabajando en equipo?*”**

Objetivo: determinar si el gerente posee las cualidades necesarias para lidiar un equipo de trabajo.

**Pregunta N° 21: “¿Qué seguimiento realiza sobre su equipo de trabajo al delegarles trabajo?”.**

Objetivo: determinar si el gerente confía en su equipo de trabajo para deslindarse de tareas de modo de lograr asumir y cumplir con otras, y otorgándoles mayores responsabilidades apuntando al desarrollo y crecimiento profesional de los mismos.

**Pregunta N° 22: “¿De que manera promueve la comunicación y la creación de vínculos entre los miembros de su equipo?”.**

Objetivo: verificar la capacidad de integración y de interacción que posee el gerente. Buscaremos determinar si cuenta con la habilidad de aceptar otras opiniones y de si tiende a la creación de un ambiente confortable para los miembros de su equipo de trabajo, de tal forma que los mismos puedan sugerir otros puntos de vista.

**Pregunta N° 23: “¿Su equipo recibe un feedback sobre el trabajo realizado?”**

Objetivo: se reitera el objetivo de la pregunta N° 7.

**Pregunta N° 24: “Capacitaciones a ser realizadas para su equipo de trabajo”.**

Objetivo: determinar el grado de interés del gerente por la promoción de las capacitaciones de su personal a cargo, teniendo en cuenta la inversión que las mismas representan y la confianza otorgada a su personal en relación a la permanencia dentro de la compañía del mismo.