

**39 Jornadas Nacionales de Administración Financiera**  
Septiembre 2019

# **Métodos de acceso a la información cualitativa en investigación financiera**

**Gabriel R. Feldman**

*Universidad Nacional de Tucumán*

## SUMARIO

1. Introducción
2. La naturaleza de la investigación en finanzas
3. Perspectivas del conocimiento
4. Aspectos éticos
5. Selección de las muestras
6. Aspectos claves en investigación cualitativa
7. Conclusiones

Para comentarios:  
[gfeldman@herrera.unt.edu.ar](mailto:gfeldman@herrera.unt.edu.ar)

### Resumen

Contar con herramientas metodológicas para planificar y organizar la información es fundamental a efectos de maximizar su provecho, conectando así los entramados teóricos con los datos. En general los trabajos de investigación incluyen procesos de entrevistas, encuestas y muestreos para acceder a la información, y aplicar las metodologías y estrategias previstas como trabajo de campo. A su vez, las empresas procuran poner en práctica modelos de negocios que maximicen su valor, empleando herramientas cuantitativas y cualitativas. Este artículo explora cómo, tanto académicos como empresas, pueden integrar los fundamentos teóricos de administración financiera con la información disponible y la gestión estratégica de stakeholders, para incrementar la robustez de sus estrategias y la retroalimentación conceptual a la disciplina que a partir de ello se genera.

## 1. Introducción

El estudio de metodología de la investigación se puede enfocar desde dos puntos de vista. Uno es el del estudiante universitario que precisa formarse en técnicas de la materia para elaborar sus trabajos académicos, de grado o posgrado, que siguen una serie de reglas universalmente aceptadas. El otro, es el del consultor o administrador de empresa, que requiere encontrar soluciones a problemas en tiempo real, y llevar a cabo una investigación para dar respuestas a cuestiones vitales de su negocio.

Para comenzar, es oportuno diferenciar lo que se conoce como “métodos” de “metodología” de investigación. El primer término hace referencia a actividades específicas diseñadas para generar datos (cuestionarios, entrevistas, grupo focal, observación), mientras que “metodología” se refiere más a la actitud y entendimiento de la investigación y la estrategia a seguir para dar respuesta a las preguntas de investigación, con validez y rigor científico.

El propósito de este artículo es profundizar en el enfoque cualitativo de investigación en finanzas, de un modo tal de describir y ejecutar técnicas aplicables tanto en la empresa como en la academia. En particular, se desarrollará el método SODA (Strategic Options Development and Analysis) (Ackermann y Eden, 2001) como método de estructuración de problemas complejos, formulando su aplicación a un caso concreto y detallando los pasos y consideraciones para su uso efectivo. Algunos interrogantes sobre los que se procura aportar ideas son: ¿Qué consideraciones tener en cuenta para formular la estrategia del estudio a realizar? ¿Cómo se vincula la faz estratégica a la implementación táctica del trabajo de campo? ¿En qué forma se integran los *stakeholders* (o partes interesadas) a este proceso?

## 2. La naturaleza de la investigación en finanzas

A diario convivimos con encuestas y muestreos que se publican, habitualmente desarrolladas por periodistas que investigan algún aspecto relativo a política, economía o sociedad. Estas encuestas son totalmente distintas de las que se refiere en este artículo.

En el área de negocios o finanzas, y a fines académicos, las preguntas que se efectúen deben ser claras y precisas, y relacionadas directamente al objetivo de investigación. A su vez, la

recolección de datos debe ser sistemática, y asegurar que la persona comprenda el objetivo de la investigación.

La investigación en finanzas, y en las ciencias económicas en general, involucra la integración de diversos temas relacionados a las personas: gerentes, clientes, empleados, dueños. También sobre economía, y su afecto sobre los negocios y las operaciones; sobre productos y servicios y cómo ellos varían a través del tiempo y cómo pueden producirse eficientemente, sobre el dinero y sus regulaciones y cómo generar utilidades, sobre el gobierno y cómo sus políticas afectan las operaciones de los negocios, las necesidades de los clientes, entre muchos otros aspectos. En síntesis, la investigación en finanzas es interdisciplinaria.

Un modo de pensar en el conocimiento creado a través de la investigación es descrito por Gibbons et al (1994), que plantean el “modo 1 del conocimiento” como aquel creado a fines académicos, con el fin de agregar y contribuir a lo que ya se conoce. Está relacionado a la investigación básica, y es la habitualmente desarrollado en las investigaciones que describen el estado del arte, y luego consideran cómo ello puede ser discutido o mejorado. El usuario de este conocimiento es habitualmente el sector académico.

Los investigadores distinguen aquello del “modo 2 de conocimiento”, que es práctico o aplicado, y proviene de la interacción con stakeholders (por ejemplo, hacedores de políticas públicas, gerentes, clientes, etc.). Este conocimiento es demandado por personas que toman decisiones de negocios o desarrollan políticas, así como investigadores interesados en investigación aplicada. Es mucho más dependiente de una comprensión del contexto, dado que es esencialmente conocimiento del “mundo real”.

Investigar es un proceso complejo en todos sus aspectos. Habitualmente la primera elección del tema es solo una pauta tentativa hacia donde orientar la lectura, y es frecuente que el título del trabajo no esté definido hasta casi el final del proceso. La revisión crítica de la literatura, si bien se ubica entre las primeras secciones del trabajo, en realidad es un proceso que se realiza durante toda la investigación, y a su vez los hallazgos inducen a nuevas lecturas. El investigador supuestamente procura ser imparcial, aunque en la realidad no existe tal nivel de objetividad. Por ejemplo, si se investiga las causas de la disminución en rentabilidad en una empresa, seguramente el administrador financiero indagará sobre ventas, costos y tendencias. Por su parte el director de marketing buscará problemas en la estrategia comercial, el ejecutivo lo justificará en tendencias del mercado. Cada uno encontrará diferentes explicaciones y todos pueden estar en lo cierto en alguna medida. Es así que en la investigación en finanzas y negocios debe ponerse el mayor énfasis en detectar posibles sesgos en la forma en que se conduce la investigación y en lo que se espera encontrar. Dado que no es posible evitar todo el sesgo, es preciso ser explícito en las posibles “tendencias” incorporadas, a efectos que el lector sepa que no se ha encontrado la única solución sino solo una versión de dicha verdad en un contexto determinado.

Otro aspecto clave a determinar en una investigación es el enfoque. Un enfoque deductivo observa primero la teoría e identifica proposiciones o Hipótesis, que el investigador procurará verificar o desaprobar. En el sentido contrario, el enfoque inductivo comienza con el estudio de una situación y a partir de ella se intenta generar la teoría. Una investigación cuantitativa es muy probable que se asocie a un enfoque deductivo para testear una teoría, habitualmente utilizando números o hechos y por lo tanto un modelo positivista, y una visión objetivista de los fenómenos estudiados. Una investigación cualitativa es más probable que se asocie a un enfoque inductivo para generar teoría, habitualmente utilizando un modelo interpretivista que da lugar al reconocimiento de múltiples perspectivas subjetivas y construyendo conocimiento en lugar de procurando “encontrarlo en la realidad”.

En los proyectos de investigación actuales, es muy probable encontrar una combinación de estrategias cualitativas y cuantitativas, observando aspectos concretos donde puedan existir a través de la manipulación de números, y a la vez observando la percepción involucrada en tales “hechos”. Es así que en la realidad el investigador trata de emplear lo mejor de ambos enfoques para explicar la compleja realidad financiera de la gente y las organizaciones.

### 3. Perspectivas del conocimiento

Toda investigación comienza con definir un tema para su análisis y descripción del entorno del tema bajo estudio. El proceso involucra aportar teorías y conceptos a través de la aplicación de ideas, la observación de evidencia y la evaluación de resultados. El objetivo final de la investigación consiste en aportar valor al conocimiento teórico. Pero, ¿realmente comienza la investigación en pensar un tema a desarrollar, o en realidad este tema se amalgama a los pre-conceptos que el investigador tiene en mente al respecto? Por ejemplo, un tema de estudio como “trabajo en equipo”: una visión objetivista diría que el grupo existe por sí mismo, independientemente de sus miembros. Una visión constructivista sostendría, en cambio, que cada integrante del grupo tiene un concepto de grupo en su mente, y cada vez que el grupo interactúe, se genera un nuevo concepto que depende de cómo interactúen, sin que por lo tanto el concepto tenga una realidad independiente. Ese tipo de planteo es importante en la investigación en finanzas y negocios, ya que condiciona el tipo de investigación a realizar.

Otro modo de decirlo, quien conduce el proyecto debe ser lo más objetivo posible en reconocer cuando las propias filosofías influyen en el pensamiento, y procurar disiparlas a efectos de la investigación.

Es habitual combinar métodos cuantitativos y cualitativos, de los cuales la siguiente enunciación (no exhaustiva) cita como referencia: experimentación, estudio de caso, investigación acción, teoría fundamentada. A su vez, cada uno de ellos requiere diferentes combinaciones de métodos de recolección de datos: entrevistas, encuestas, focus group, búsqueda en internet o bibliográfica. El propósito de dicha combinación o triangulación de métodos, es contribuir a confirmar la información obtenida. Generalmente el mismo acceso al conocimiento más profundo del tema, aporta a enfocar aún más el tema de investigación.

Otro aspecto a considerar, es si una investigación enfocarla en un momento determinado del tiempo, o por el contrario estudiar un producto o proceso desde su inicio hasta su finalización. En este sentido, en la mayoría de las investigaciones académicas se aplica el primer enfoque, que es transversal en el sentido de estudiarse desde distintas perspectivas, en virtud de la limitación de tiempo que tiene el investigador.

Los criterios de confiabilidad y validez son fundamentales en una investigación. El primero se refiere a que el proceso sea auditable, es decir que otra persona pueda aplicar las mismas técnicas para obtener los mismos resultados, o al menos el método sea lo suficientemente claro para inspirar confianza en el lector de que los resultados no fueron manipulados. El término Validez se refiere a varios aspectos (Greener, 2008):

- Validez aparente: se manifiesta en el sentido que el método sea considerado apropiado incluso por una persona sin formación en investigación. Ello es así dado que se debe inspirar participación en entrevistados, encuestados, etc.

- Validez de construcción apunta a que el método realmente mida lo que se pretende medir. Ello es particularmente importante en encuestas que se envían por correo, y no hay manera de aclarar el significado de una pregunta.
- Validez interna hace referencia a causalidad: ¿el factor X ocasiona que se produzca el factor Y? En finanzas se hace referencia a ello como variables dependientes e independientes. También tener en cuenta que en general son múltiples los factores que influyen sobre las variables, y no necesariamente una sola explica las restantes.
- Validez externa apunta a si el modelo planteado es generalizable a otras situaciones y contextos.
- Validez ecológica: si el acto de investigación en sí mismo, tiene efecto sobre esa situación. En tal caso, los resultados parecen claros en esa “ecología”, pero no lo son fuera de ese campo de estudio o en la “vida real”.

Por ejemplo, si se quiere investigar lo que piensan los compradores en un comercio sobre una cuestión comercial en particular, o algún aspecto como consumo sustentable. ¿Podríamos pararnos frente a un comercio y consultarles? Desde un punto de vista académico no es tan sencillo. Hay cuestiones éticas (haría falta autorización del comerciante), cuestiones prácticas (podríamos causar una obstrucción en el lugar de trabajo), cuestiones de muestreo (qué cliente elegiríamos), cuestiones de lenguaje (relevancia para el entrevistado y su habilidad para comprender las preguntas), su motivación a responder, si se ofrece un incentivo o no, y por último cómo se registrarán y procesarán los resultados, entre otros aspectos relevantes.

En términos de encuestas por muestreo, definir estos aspectos se refiere a planificar el diseño metodológico de la encuesta, para lo cual previamente se debe haber planteado la estrategia de investigación, la cual guiará el método (encuesta, entrevista, teoría fundamentada, etc.), y en qué medida éstos deben ser combinados, incluso cualitativos con cuantitativos.

#### 4. Aspectos éticos

La ética se refiere a decisiones morales que afecta en las decisiones, estándares y comportamientos. Diversos aspectos prácticos ocurren durante el trabajo, y el investigador debe resolverlos de la manera que considere más propicia. Situaciones como: encuestados potenciales que cambian de opinión respecto a participar, datos faltantes que se deben completar, información que tiene una tendencia contraria al resto, confidencialidad, o el solo hecho de la objetividad que debe presentar el investigador, son ejemplos de contextos en que la cuestión ética adquiere significancia.

En general, un principio básico es necesariamente informar al entrevistado sobre el propósito del estudio, así como el rol del investigador, el objetivo, confidencialidad, anonimidad, uso de la información, todo ello en el diseño metodológico de la encuesta por muestreo. En todo caso, siempre queda la supervisión del trabajo supeditado al comité evaluador que incluye la supervisión de aspectos vinculados a la ética.

El hecho de analizar los *stakeholders* y los posibles efectos que el estudio produzca sobre ellos, contribuye a identificar probabilidad e impacto de los métodos aplicados, en el sentido de cuidar los daños potenciales sobre terceros.

Debe tenerse en cuenta que aspectos como la anonimidad no solo se vinculan a la ética, sino que también es de esperar que tenga incidencia en la forma en que el entrevistado dé respuesta a las preguntas.

El consentimiento expreso de las partes que intervendrán en el estudio, implica un párrafo en que se explicitan los aspectos del diseño metodológico del método y el proceso. En general, un breve texto es suficiente para dejar reflejadas las cuestiones más significativas relativas a confidencialidad, uso de los datos, posibilidad de retirarse del proceso, objetivos del estudio.

Otra cuestión vinculada al tema, es cuando el investigador elige trabajar sobre una empresa con la cual se encuentra relacionada. Si bien es un desafío demostrar la objetividad, también es cierto que tal investigador se encuentra en condiciones de realizar en trabajo que un tercero no podría hacer.

## 5. Selección de las muestras

Dado que es imposible tomar información de la totalidad de la población, se selecciona una muestra, y se procura que la información obtenida a partir de ella sea lo más representativa posible de la población total. Al no seleccionarse a todos los involucrados, debe haber una justificación para la forma en que fueron seleccionados.

Un tema fundamental en estadísticas es la determinación del tamaño de la muestra. En el caso que involucra entre artículo, orientado a la investigación cualitativa, la técnica de muestreo que se describirá es la denominada *Bola de Nieve*. En general en un entorno cualitativo, el tamaño de la muestra dependerá del objetivo de la investigación y las preguntas problematizadoras. Es así que en este caso el foco no estará en procurar inferir aspectos de la población total, sino en tratar de entender y relacionar datos a las teorías o ideas. En tal sentido, el propósito es determinar qué es lo que se pretende investigar, y qué tamaño de muestra brindará confianza que los resultados son válidos.

La selección de informantes es uno de los temas más relevantes en el sentido que, la primera incógnita que le surge al entrevistador es ¿Cuántas entrevistas tiene que realizar para que el estudio tenga validez y representatividad? El investigador está permanentemente influenciado por que lo debe ser la ciencia en un enfoque positivista, y en tal sentido la investigación “debe” tener una cantidad de información que sea representativa de la población, desde un punto de vista estadístico. Desde un punto de vista cuantitativo, la definición de “n” o tamaño de la muestra es el resultado de un cálculo matemático.

Pero desde un punto de vista cualitativo el enfoque es diferente. Por un lado, porque se está estudiando la experiencia humana, la cual es incuantificable y diversa, por lo que no puede hacerse un muestreo representativo de la misma. El muestreo aleatorio parte de la premisa de homogeneidad, sin embargo, en lo cualitativo se pone mayor énfasis en la diversidad. Asimismo, difiere la profundidad en la aproximación al tema, ya que en un método estadístico la herramienta fundamental es la encuesta, y normalmente con preguntas *cerradas* (en el sentido que se brindan opciones para que el entrevistador elija, sin dejar espacio para información libre). En cambio, en el aspecto cualitativo se trabaja con otro “material”, representado por la experiencia humana. Seguramente durante la entrevista surgirán narrativas diversas y amplias, que brindan la posibilidad de comprender mejor ciertos procesos del fenómeno que se estudia, desde el punto de vista de los actores, y así vincularlo con proyecciones teóricas.

En este sentido, se define el “muestreo teórico” en que lo importante es el potencial de cada caso para ayudar al investigador en el desarrollo de comprensiones teóricas sobre el área estudiada. Después de completar las entrevistas, se diversifica deliberadamente el abanico de información, hasta cubrir toda la gama de perspectivas de las personas en las cuales se está interesado. El investigador percibe que ha llegado a ese punto cuando las entrevistas con personas adicionales no producen ninguna comprensión auténtica nueva.

Por el contrario, un estudio estadístico tiende a la normalización y estandarización, en que los valores extremos indican valores atípicos. En definitiva, la lógica de selección de muestras parte de una concepción diferente en ambos enfoques. Más adelante en este artículo, se enunciará un método de selección de informantes.

## 6. Aspectos claves en investigación cualitativa

La investigación cualitativa es claramente diferente a la cuantitativa. A primera vista, es menos precisa, y los métodos a emplear se caracterizan por reglas claras que brindan una manera de explorar los temas, que no pueden ser expresados en números. El comportamiento humano y de las organizaciones es difícil de aislarse y fijarse, ya que las personas y empresas mutan en forma permanente, y muestran diferentes dimensiones a diferentes audiencias. Por tal motivo resulta extraño pensar que tenga sentido observar solo la evidencia numérica cuando se intenta comprender lo que está ocurriendo en una organización o grupo de personas. Este estudio de lo que piensan o sienten las personas respecto a un determinado tema, también tiene incidencia en la gestión diaria, y la estrategia de largo plazo de la empresa, al igual que ocurre con los aspectos cuantitativos/financieros.

Como se indicó anteriormente, es habitual la combinación de métodos cuali/cuantitativos en una investigación, combinando elementos de ambos enfoques para triangular resultados y enriquecer el análisis del fenómeno bajo análisis.

En la figura 1 se expresan algunas diferencias clave entre ambos enfoques, que, si bien algunas de ellas son “discutibles”, indican en general un esquema conceptual.

Con respecto a la influencia del investigador en los métodos cualitativos, si bien en toda investigación existe la posibilidad de dicha influencia, en los entornos cualitativos es más probable sugerir subjetividad. Por tal motivo, es importante precisar en qué medida el análisis cualitativo puede verse afectado por el punto de vista y expectativas del investigador, todo ello explícitamente en el estudio.

### 6.1 Principales métodos cualitativos

- Investigación acción
- Estudio de caso
- Focus group
- Historia de vida
- Observación estructurada
- Entrevistas

Figura 1. Características de la investigación cualitativa y cuantitativa

Cuantitativa	Cualitativa
Números	Palabras
Punto de vista del investigador	Punto de vista de los participantes
El investigador es distante	El investigador se involucra
Testear una teoría	Generar una teoría
Estático	Proceso
Estructurado	Desestructurado
Generalización	Comprensión contextual
Datos duros y confiables	Datos internos enriquecedores
Macro	Micro
Conducta	Búsqueda del sentido
Configuración artificial	Configuración natural

Fuente: Basado en Greener (2008)

Este artículo enfoca la atención en el primero de ellos, el método de investigación- acción, en el cual investigador se involucra en una participación activa. Una aclaración importante al respecto es que el enfoque propone intervenir para investigar, y no investigar para intervenir. Quizás como actor en la organización en la cual se desempeña, el investigador busca explorar y comprender el entorno del problema, colaborando con los participantes en el análisis. Es un caso de investigación inductiva, en el sentido de la búsqueda de aportar a la teoría, en lugar de probar una de ellas. Si bien el método no es del todo “reproducible” para auditarse, ello no invalida los resultados y para lo cual deben seguirse los recaudos metodológicos.

## 6.2 Entrevista: Consideraciones relevantes

La entrevista es una herramienta metodológica, en que se indaga a los actores involucrados en los fenómenos que se quiere estudiar. Más allá de su definición técnica, es importante reconocer que la entrevista está inmersa en una serie de relaciones sociales en que el investigador establece un vínculo con las personas que van a colaborar en la investigación. Algunas veces ese vínculo puede ser de mediano-largo plazo porque el proyecto puede durar varios años, y en otros casos puede ser una interacción puntual, pero aun así es una relación social, que tiene efecto sobre los resultados obtenidos, en virtud del vínculo con los informantes.

No es posible pensar que una entrevista se encuentre fuera del contexto bajo el cual se produce. En tal sentido, el entrevistador habitualmente tiene una idea de quien es la persona con quien se está generando la interacción, y viceversa, ya sea en función de la pertenencia social o historia biográfica, que lógicamente tiene un anudamiento con la cuestión social. En síntesis, es importante reconocer que la entrevista se da en el campo de la interacción social, y la misma

no se suscita en un espacio vacío, sino que se produce en el entorno de estructuras, que a su vez contienen elementos que condicionan el proceso.

La elección del tema y la forma en que la entrevista se realiza, tiene que ver con las características sociales de los sujetos que participan en la relación. Los temas que el investigador elija, y la forma en que dirija su trabajo, está relacionado no solo con su interés de conocimiento, sino que la investigación cobra sentido en función de las características sociales de ambas partes<sup>1</sup>.

Estas consideraciones básicas, permiten contextualizar lo que significa realizar una entrevista, más allá de los aspectos propiamente técnicos. Como acto metodológico elemental, constituye una vía de acceso a lo que se conoce como “subjetividad humana”, en el sentido que las personas tienen formas de pensar, sentir y actuar que están dadas socialmente. La subjetividad no se refiere al individuo aislado, sino que la persona está en vinculación y por ello tiene que ver con la cuestión social, lo que condiciona su forma de actuar y se transmite a terceros. Lógicamente la entrevista no es el único método para acceder a esta subjetividad.

Otro factor a destacar es que la entrevista es una situación creada con un fin específico, una interacción generada con el propósito que las personas se puedan expresar o relatar sus experiencias, que generalmente tienen que ver con referencias pasadas o presentes, así como lo que ellas esperan a futuro. Es un mecanismo controlado, y más que un proceso en un solo sentido, es un proceso de intercambio, ya que en algunas ocasiones el entrevistado también hace preguntas, aunque la directiva la debe sostener el entrevistador (Fortino Vela, 2012).

### ***Cuándo se emplea la entrevista***

En ciertas investigaciones es ventajoso practicar una entrevista, pero no necesariamente es así en todos los casos. Por ejemplo, es aplicable en los casos de:

- Cuando no se tiene la posibilidad de hacer observación participante. Por ejemplo, en el caso de indagarse sobre un hecho que ya pasó. En este caso la entrevista forma parte de un proceso de reconstrucción de algún proceso que pueda ser de nuestro interés.
- Cuando se quiere examinar hechos del pasado. Hay una larga tradición de historia oral, lo que no está escrita. Se dice en este sentido, que las historias son escritas por los “ganadores”, y hay muchos otros procesos que quedan sin ser relavados.
- Cuando los intereses de la investigación son “relativamente claros”, y en consecuencia se desee explorar un tema, es decir al momento de definir un tema de investigación no

---

<sup>1</sup> Pierre Bourdieu (1930-2002), sociólogo francés, cuya obra ha gozado de una importante influencia tanto en la teoría sociológica como en la arena política y social, publicó en 1993 *La miseria del mundo*. Junto a un equipo de colaboradores, Bourdieu muestra una importante recopilación de entrevistas en profundidad realizadas a una gran diversidad de sujetos sociales. En éstas analiza las repercusiones que provocan en sus vidas la nueva coyuntura económica y sociopolítica. Por sus páginas aparecen jóvenes de suburbios, obreros prejubilados, educadores y trabajadores sociales, inmigrantes de diferentes generaciones, policías, jueces, empresarios. No es un retrato de la *gran miseria*, sino de los *lugares difíciles* donde, como el médico ante la enfermedad, el sociólogo debe ir más allá de los *síntomas* que se muestran en los medios de comunicación o el discurso político para rastrear las auténticas relaciones dialécticas que subyacen, haciendo visible lo invisible en una tarea de implicación del científico social en el mundo en que vive (Perez Medina, 2006).

se tenga demasiada claridad, en este caso no se trate quizás formalmente de una entrevista, pero sí tener algunas conversaciones preliminares que puedan ayudar a definir los temas de investigación.

- Cuando existe limitación de tiempo para hacer la observación participante. La observación implica transformarse en “familiar” lo que es “extraño”, lo que involucra mucho más tiempo, recursos, financiamiento. También hay fenómenos en que no se puede hacer la observación participante. En realidad, se puede combinar técnicas, ya que no son excluyentes, puede aplicarse ambas en forma complementaria.
- Cuando la investigación depende de una amplia gama de escenarios o personas. Por ejemplo, se quiere conocer un proceso que involucra varias regiones, en este caso sería dificultoso efectuar una observación en cada uno de ellos, y quizás la entrevista logre suplir dicha dificultad.
- Cuando el investigador quiere esclarecer algún aspecto relativo a la experiencia humana subjetiva. La experiencia humana es infinita, con multiplicidad de experiencias que no siempre son cuantificables, por lo que éste es uno de los métodos para aproximarse a la comprensión de procesos que tienen que ver con la experiencia humana o vivencia.

Entre los aspectos a considerar, se destaca lo relativo a la comunicación y efectos que puede producir, aún sin saberlo, el proceso de entrevista. Por ejemplo, aspectos como la “distancia social” de entrevistador a entrevistado, que puede darse en los dos sentidos, es decir no necesariamente existe una mayor jerarquía en una o la otra parte. Por ejemplo, si el investigador recibe muchos rechazos a que le concedan entrevistas, le cabe considerar que representa en dicho contexto: cómo está estableciendo los vínculos, qué aspectos está omitiendo, o que información ello representa.

En tal sentido, en la definición del diseño metodológico es necesario indicar claramente el objetivo perseguido con el trabajo de investigación, el “por qué” y “para qué” se realiza la entrevista, cómo se procesarán los datos, y otras consideraciones que se señalan en este trabajo.

El hecho de tener una escucha activa y metódica permite contrarrestar las asimetrías que se generen. Según Wikipedia, la escucha activa es una técnica y estrategia específica de la comunicación humana. En 2002, Rost la definió como “un término genérico para definir una serie de comportamientos y actitudes que preparan al receptor a escuchar, a concentrarse en la persona que habla y a proporcionar respuestas (feedback)”. Implica, asimismo, entre otros aspectos, ofrecer disponibilidad y mostrar interés por la otra persona. La escucha activa consiste en una forma de comunicación que demuestra al hablante que el oyente le ha entendido. Se refiere a la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. El entrevistador habitualmente tiene su guion de entrevista, y debe, mediante la escucha activa, darse cuenta si los temas que tiene previsto indagar, no fueron ya respondidos durante el intercambio de ideas.

### ***Tipos de entrevista***

Las diferencias en los tipos de entrevista tienen que ver con los grados de libertad, o el nivel de profundidad que se necesita para realizar el estudio. Es así que habrá entrevistas:

- *Estructuradas*: cuando se pregunta a cada entrevistado una serie preestablecida de preguntas con un conjunto limitado de categorías de respuesta (tipo encuesta). Tienen menor grado de libertad, ya que son cerradas, es un tipo de entrevista que está más cercano a una encuesta. Es útil cuando se dispone de poco tiempo, o cuando quiero hacer muchas entrevistas, o cuando los informantes también disponen de poco tiempo para atender la entrevista (es el caso habitual con personal directivo).
- *No estructuradas*: es el caso opuesto al anterior. Tienen un alto grado de libertad y profundidad. Se genera una atmósfera flexible, fomentando un dialogo abierto en que se permite que la persona se expanda en su expresión oral, lógicamente sin perder el foco, y en tal caso el papel directivo del encuestador permite un alto grado de libertad y confianza.
- *Semi estructurada*: combina las 2 anteriores.
- *Grupo focal*: los métodos antes enunciados son variantes de entrevistas individuales. En el caso del grupo focal, se define un conjunto de personas que se reúnen con el fin de interactuar en una situación de entrevista grupal, semiestructurada y focalizada sobre una temática particular que es común y compartida con todos. En este caso se aplican herramientas metodológicas que recuperan lo colectivo.

En los casos de entrevistas cualitativas, que tratan un tema en profundidad, habrá reiterados encuentros, y se parte de la premisa de que los portadores del conocimiento no son necesariamente los científicos/investigadores, sino que justamente se recurre al trabajo de campo para tener una aproximación a los fenómenos. Se pretende obtener una profundidad del conocimiento que va más allá de las técnicas.

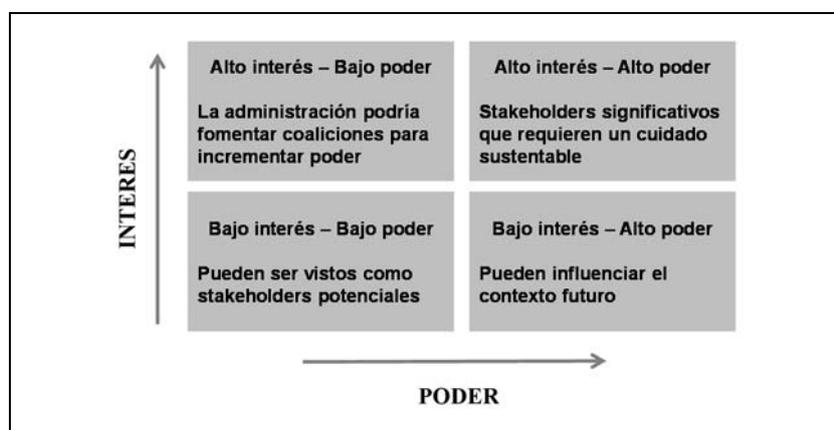
### 6.3 El método SODA

En general las organizaciones presentan dificultades en la gestión de stakeholders, en virtud de los conflictos de intereses que surgen frente a las distintas problemáticas que enfrenta. La doctrina financiera abunda en literatura relativa a Teoría de Agencia y gestión organizacional, en que administradores y propietarios difieren de cara a la consecución de los objetivos de la sociedad de manera más eficiente. Pero en general tales conceptos no están desarrollados de un modo de hacerlos útiles en la práctica. También se resalta las distintas visiones que, sobre un determinado conflicto, manifiestan las distintas áreas de la organización (comercial, financiera, fabril, gerencial, etc.)

Tal como se mencionó anteriormente, la estrategia de investigación que se desarrollará en esta sección estará encaminada principalmente hacia la investigación-acción, lo que no implica que sea el único método que se implemente en la práctica como un todo, dado que para ello se requiere complementar con información que se recabará a través de encuestas, y quizás un método cuantitativo en paralelo. Lo que sí es habitual en las organizaciones es la multiplicidad de grupos de interés que existen en la actividad. El proceso productivo, comercial y tratamiento de desechos que se generan, involucra una cadena productiva y de valor sumamente extensa, generalmente compuesta por las siguientes partes: producción de materia prima, comercialización de materia prima, insumos, fabricantes, viajantes de comercio, transporte, comerciantes, vendedores, entre muchos otros. Y lógicamente ello se agrega a los stakeholders externos que existen en toda actividad de la economía: gobierno, entidades financieras, clientes, inversores.

Como se mencionó, la literatura financiera cuenta con numerosas elaboraciones teóricas respecto de la problemática empresarial y conflictos de intereses entre las partes interesadas, las cuales servirán de base para su aplicación a la problemática descripta. En particular, el análisis de interés y poder de los participantes (Figura 2) será la problemática desarrollada, con el propósito de procurar dilucidar los puntos a favor y en contra, los stakeholders dominantes, los clusters, las relaciones formales e informales, las posibles coaliciones. A efectos de poner en práctica la propuesta, se propone seleccionar un conjunto de participantes del sector, representando a los distintos grupos mencionados: fabricantes, transportes, viajantes, comerciantes, clientes, hacedores de políticas públicas, entidades financieras.

Figura 2- Interés y poder de los stakeholders



Fuente: Ackerman y Eden (2011)

El gráfico muestra cuatro categorías de stakeholders. El hecho de ubicarlos en esta grilla implica un proceso en que no necesariamente halla unanimidad de criterio, sino quizás visiones algo diferentes. La fila superior encuadra a aquellos con alto interés, pero diferentes grados de poder (influencia), para potenciar (o sabotear) un proceso o estrategia. La fila inferior encuadra en general a stakeholders potenciales, que no han manifestado aún interés.

La selección de la muestra seguirá el criterio de muestreo tipo bola de nieve, que es una técnica no probabilística empleada cuando la población es oculta, o está limitada a un subgrupo pequeño de la población. Este tipo de técnica funciona en cadena: luego de observar el primer sujeto, se le pide ayuda a él para identificar a otras personas que tengan un rasgo de interés similar (respecto de la variable o problema de investigación que se esté abordando), continuando el proceso hasta alcanzar el número de sujetos suficientes. Si bien la técnica de selección no garantiza representatividad, el objetivo perseguido no es lograr una inferencia estadística sobre la población total, sino estudiar en conjunto los aspectos mencionados con el fin de producir conocimiento a partir de tales intervenciones. A efectos de evitar sesgos, en la definición del diseño metodológico se definirá un programa de participación, en el que se describirá el proceso por el cual un individuo refiera a otro para que participe en la muestra. De todos modos, dado que no se trata de poblaciones vinculadas con un “lazo social”, no se vislumbra a priori que se manifieste inconveniente en este aspecto, aunque la cuestión será tenida en cuenta mediante una precisa caracterización de la población que se pretende estudiar.

En tales sesiones de trabajo con cada unidad muestral, se seguirá una metodología ordenada pero no rígida, con el propósito de generar un diálogo rico y generador de información flexible. En tales sesiones, el método SODA (Strategic Options Development and Analysis) permitirá al investigador constituirse en guía y facilitador del proceso de planteo del problema, captar soluciones posibles, así como la construcción de un modelo apropiado interconectando las cuestiones que surjan. La técnica SODA se apoya en mapas cognitivos para enfocar el problema, como método de predicción y control. Más allá de la técnica, la posibilidad de comprender la percepción de cada una de las partes sobre el problema, es vital para el proceso de análisis. La funcionalidad del método para organizar, estructurar y analizar información, posibilitará inferir posibles direcciones a tomar. De forma neutral, se procederá a interpretar y relacionar las ideas. La misma técnica, permite establecer una agenda para la entrevista o sesión de trabajo con cada stakeholder, al contribuir a identificar ideas y servir de disparador para posteriores preguntas. El hecho que cada participante pueda ver sus ideas en un contexto junto a la de los restantes participantes, le posibilitará ver posiciones alternativas. El propósito es construir mapas globales integrando las visiones individuales, manteniendo en todo momento el anonimato y la confidencialidad.

El método SODA es un enfoque diseñado para proporcionar a los participantes un conjunto de habilidades, un esquema para planificar intervenciones de solución de problemas, y un conjunto de técnicas y herramientas para ayudar a las organizaciones a trabajar con los conflictos complejos. Estos problemas son aquellos que demandan el diseño de modelos para aspectos cualitativos y cuantitativos del problema. Es un enfoque orientado a motivar al investigador en dos sentidos: i) Habilidades como facilitador del conflicto, ayudando al trabajo en equipo en forma eficiente y efectiva para lograr acuerdos prácticos y políticamente flexibles. ii) Habilidades para construir un modelo apropiado con el grado de análisis apropiado, interconectando cuestiones, problemas, estrategias y opciones, que guíen a los miembros del grupo de trabajo. Es fundamental el foco en la importancia de la negociación, estrategia e implementación de acuerdos. Se resalta dicha expresión, en el sentido de lograr consensos y no compromisos, es decir, no se busca la “respuesta correcta” por lo que el éxito del método no se puede medir por alcanzar un resultado óptimo o la racionalidad en términos del contenido solamente, sino relacionado a la energía para avanzar con los acuerdos. El propósito es encaminar acciones tendientes a capitalizar potencialidades positivas, y reducir o erradicar las reacciones negativas.

En este método, solo puede evaluarse el éxito considerando el impacto sobre las personalidades, roles, políticas, y dimensiones de poder del grupo de individuos que conforman la toma de decisiones en el equipo de trabajo.

Para lograr el objetivo, una serie de pasos estratégicos debe iniciarse para motivar el proceso:

- Identificar los stakeholders que realmente están en situación específica del tema bajo estudio (en lugar de basarse en un listado genérico de stakeholders).
- Explorar el impacto de su dinamismo, evaluando las múltiples e interdependientes interacciones entre ellos (y stakeholders potenciales)
- Desarrollar estrategias de administración de stakeholders, determinando cómo y cuándo sería apropiado intervenir para alterar o potenciar la significancia de alguno de ellos. Los entramados de interés y poder, tendrán su injerencia en la influencia sobre la organización.

Las siguientes condiciones deberían prevalecer para llevar adelante el proceso de implementación de este método. En primer lugar, el investigador esté personalmente interesado en trabajar cara a cara con los grupos de trabajo, es decir, como facilitador y moderador. Su personalidad deber ser tal que la acción le satisfaga más que el descubrimiento. En segundo lugar, el investigador se relacionará en forma directa con una limitada cantidad de participantes significativos (quizás entre 3 a 10). Ello es en contraste a algunos investigadores que priorizan trabajar “una organización” como objetivo. En tercer lugar, el investigador debe orientarse a un enfoque circular de resolución de conflictos, procediendo en forma flexible desde lo general a lo particular, procurando ir tan lento como sea posible. Ello es contradictorio al proceso de ir en forma directa y determinística a un objetivo en particular.

El investigador, de este modo se posiciona en un rol de facilitador que ayuda a las partes a pensar analíticamente en el problema, más que en un experto en el tema.

Los mapas cognitivos ilustran la representación gráfica del modelo, y tienen por objetivo comunicar la naturaleza de un problema. El modelo representa el significado de un concepto a través de sus relaciones a otros conceptos mediante una orientación a la acción.

Se genera de este modo una construcción psicológica del entorno, en lugar de la percepción objetiva del mismo. El significado de un evento puede variar de un individuo a otro, aun cuando las características del evento sean la misma para ambos.

En las organizaciones, los equipos se conforman de modo tal que cada miembro aporte una visión diferente de un problema. En el enfoque SODA, se busca explotar ello como un beneficio, motivando enriquecer la construcción del problema acentuando la complejidad del análisis.

El mapa cognitivo no es solo un diagrama de “flechas y nombres”, sino una técnica formal de modelar, con reglas para su desarrollo. A veces estos mapas son extensos, quizás hasta 100 nodos, y a su vez con ellos se elaboran mapas grupales fusionando los individuales, multiplicando hasta a veces 800 nodos. La flecha indica la dirección que cada idea conlleva, o implica a otra.

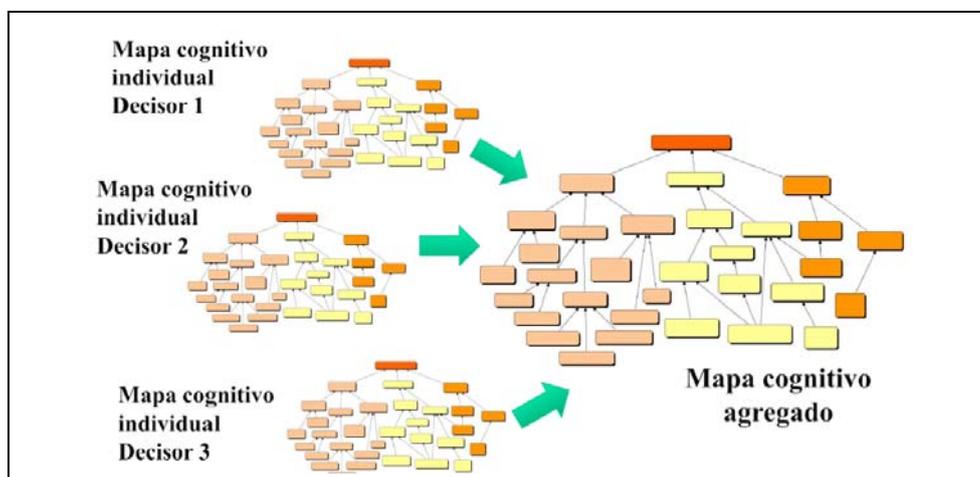
Las flechas y frases del mapa no son precisamente una replica del lenguaje utilizado por los participantes, sino que son adecuadas por el moderador para reflejar una acción, u orientación hacia la resolución del problema (en lugar de la descripción del problema). Es así que cada concepto es escrito como un llamado a la acción, y sugiere una opción de cambio de la situación de un modo positivo. Se destacan 2 maneras de elaborar los mapas cognitivos: i) Explorar al comienzo el objetivo general, y luego trabajar gradualmente hacia abajo desagregando las opciones para lograr tal objetivo. ii) Comenzar con las opciones y explorar los conceptos y opciones para encaminarse al objetivo. Es decir, de arriba para abajo, o de abajo para arriba. La elección de uno u otro método dependerá del juicio profesional del investigador respecto de los procesos y las actitudes de los participantes. Algunos entrevistados se sentirán más motivados en aplicar energía en elaborar y cuestionar los objetivos en virtud de su visión del problema. Otros, en cambio, considerarán los objetivos como evidentes y estarán más motivados en trabajar posibilidades de acción. El hecho de trabajar de tales maneras, contribuye a construir un modelo que el participante perciba que fue elaborado a partir de sus ideas.

Al trabajar de “arriba hacia abajo”, el entrevistador promueve que el participante indique “por qué” ocurre cada ítem, y así sucesivamente se construyen las jerarquías. Al llegar al final, el trabajo cambia hacia plantearse “qué otras formas existen para modificar tal situación”.

Este estilo de trabajo, permite al investigador, en un primer momento apreciar el tema desde la perspectiva del entrevistado, y luego sugerir visiones alternativas, ya sea a partir de ideas propias o transmitiendo puntos de vista del grupo.

En primer lugar, se elaboran mapas cognitivos individuales, que luego serán analizados y agregados para la construcción del mapa cognitivo global SODA. La figura 3 ilustra este proceso.

Figura 3- Método SODA de estructuración de problemas



Fuente: Adaptado de Belderrain y Castellini (2012)

Sintéticamente, se establecerá una secuencia que permita esclarecer respecto de cada aspecto bajo análisis:

- Por qué: intentar establecer las razones de determinada afirmación
- Cómo: explorar las formas que el entrevistado discierne como posibles para viabilizar una acción
- Qué relación tiene: Para identificar relaciones y consecuencias de determinada afirmación
- Cómo esclarecer: Para explorar el contenido concreto de lo que fue expresado.

Como paso previo a llevar a la práctica el proceso descrito, se sugiere realizar una prueba piloto, seleccionando un reducido número de partes interesadas, a fin de verificar la adecuación de los instrumentos propuestos, y hacer los ajustes necesarios antes de su aplicación definitiva.

#### 6.4 Ejemplo de aplicación - Propuesta: empresas sustentables

El incremento en el consumo y el impacto medioambiental son cuestiones relevantes en la sociedad actual. La situación global del mercado, el crecimiento poblacional y las cambiantes situaciones ambientales lo hacen aún más complejo. Por ello, es oportuno desarrollar modelos de negocios sustentables, que pongan foco en el ciclo de vida de los productos, en la afectación de la salud y la calidad de vida y en la puesta en marcha de un círculo virtuoso, en el que la consciencia actual y de las generaciones futuras den lugar a una demanda estable de productos sustentables.

Es compleja y extensa la cadena productiva y de valor que conforma el entorno de cualquier actividad (calzado, indumentaria, textil, etc). Existen grupos con diferentes grados de poder e interés en llevar a la práctica modificaciones en los procesos productivos y comerciales, en la cuestión propuesta.

Desde la perspectiva financiera, la temática es propia y específica, al materializar en un modelo de negocios, el valor de la organización, siendo esta cuestión un fin primario de las finanzas. A su vez, la cuestión relativa a las fuerzas que ejercen los participantes en favor y en contra del objetivo organizacional es ampliamente tratada por la disciplina financiera

### ***Metodología de trabajo***

En esta sección se realiza una aplicación sintética de la metodología SODA.

Se desarrollan conceptos y constructos de manera individual. Se identifican constructos dominantes y de explosión.

Se ponen en común y se discuten los conceptos y constructos obtenidos de manera individual, para realizar un mapa cognitivo grupal (eliminando los constructos repetidos y sumando los que permiten estructurar mejor el problema).

### ***Contexto decisorio***

- Amplia participación de PYMES en el sector textil.
- El crecimiento poblacional hace que la problemática sea cada vez más compleja.
- Creciente involucramiento de las nuevas generaciones en la temática.
- Situación compleja con múltiples stakeholders.
- Cobra importancia la generación de valor en las empresas, pero cuidando la utilidad social y la ambiental (lo que se denomina también beneficio de triple impacto).

### ***Stakeholders***

- Empresas que elaboran la materia prima
- Empresas que transportan las materias primas y productos finales
- Empresas que venden al consumidor final
- Personal dentro de la organización
- Estado (por medio de leyes de cuidado a la sociedad y al ambiente)
- Comunidad en general
- Propietarios de la empresa

### ***Conceptos (ejemplos)***

- Prácticas sustentables
- Beneficios de triple impacto (económico, social y ambiental)
- Generación de valor para la empresa
- Stakeholders
- Menores desperdicios
- Menos contaminación
- Ventas de productos eco-amigables

### Constructos (ejemplos)

- Lograr beneficios de triple impacto (económico, social y ambiental)
- Formular estrategias sustentables
- Incorporar nuevas prácticas en la cadena de valor
- Obtener información Estratégica
- Generar consciencia con el cuidado del medio ambiente
- Desarrollar productos sustentables

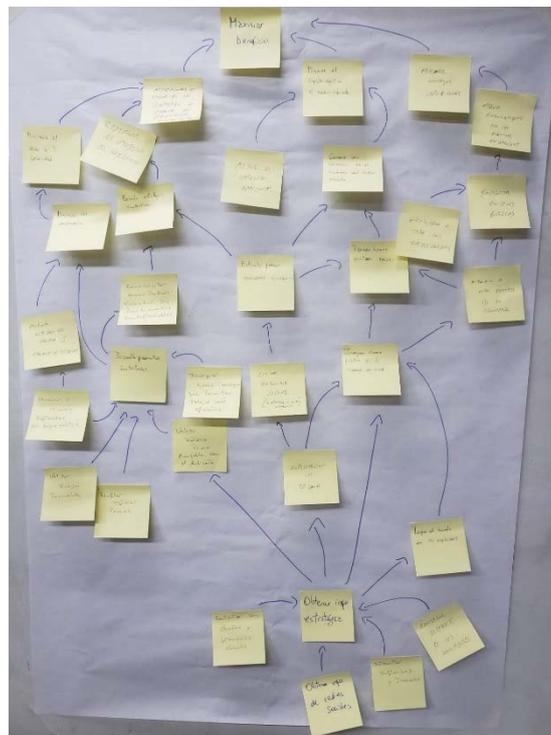
Tal como se mencionó, es preciso trabajar primero individualmente con los algunos stakeholders, y luego construir un mapa agregado.

La figura 4 muestra el resultado del trabajo “manual” que resume las opiniones del equipo, y luego la figura 5 lo presenta de un modo más formal.

Luego de realizar este mapa cognitivo, podemos observar claramente los constructos, que inicialmente se formaron con las ideas de cada uno y luego fueron fusionados. A su vez, cuáles son los dominantes o cabecera, como ser el de “obtener información estratégica”, o cuales son constructos de explosión como el de “desarrollar productos sustentables”, es decir, que lleva a la generación de otros constructos que posibilitan llegar al objetivo principal o relevante. También están resaltados, como se definieron cada clúster acorde al agrupamiento de constructos.

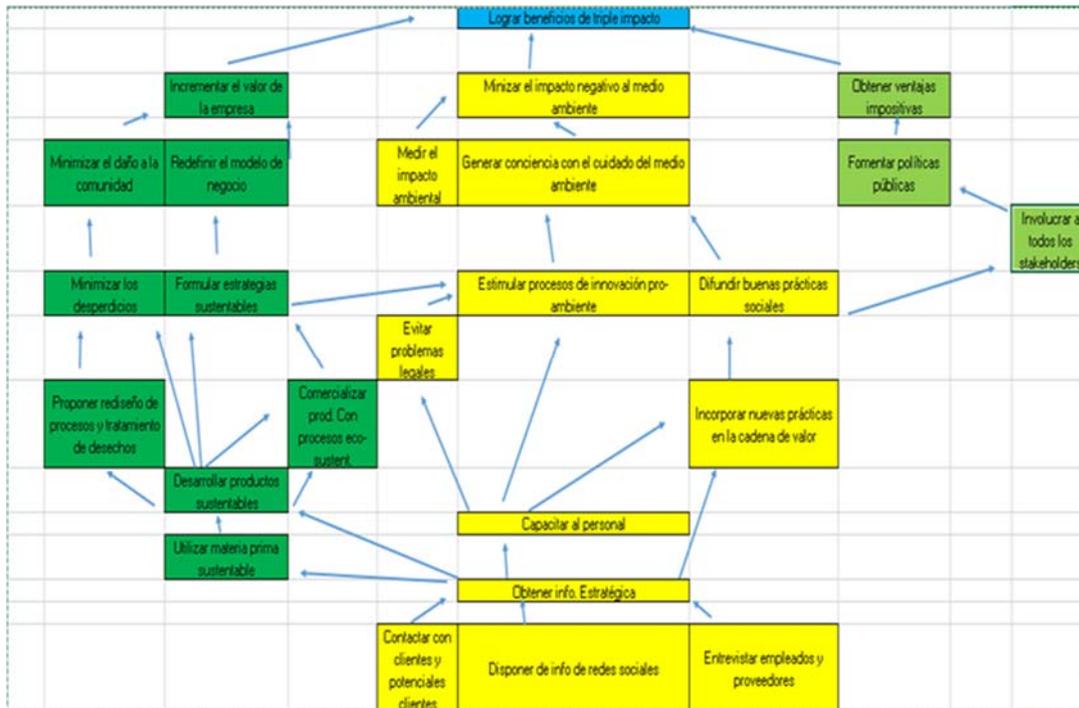
La lectura del mapa puede hacerse desde abajo hacia arriba o leerlo desde el objetivo principal, hacia abajo.

Figura 4. Trabajo con Método SODA – Primera etapa



Fuente: Feldman, García, Mena (2019)

Figura 5. Trabajo con Método SODA - Procesado



Fuente: Feldman, García, Mena (2019)

## 7. Conclusiones

La gestión estratégica hacia el objetivo organizacional es clave para el éxito de todo emprendimiento, y en tal sentido la gestión de *stakeholders* representa una parte fundamental. Diversos métodos y enfoques suelen combinarse en pos de alcanzar dicho objetivo, con el propósito de captar en los modelos las dimensiones del mundo real. Este artículo encausó el análisis hacia el contexto cualitativo, en particular proponiendo un método práctico que ayuda a plasmar en tono formal la complejidad de las interacciones entre las partes interesadas en la organización. En general, el planteo desarrollado tiene el propósito de generar un marco de reflexión sobre aspectos que pueden ser objeto de diferentes puntos de vista, y proponiendo una metodología para dar validez y consistencia a las conclusiones.

## REFERENCIAS

- Ackerman, F., y Eden, C. (2001). *SODA – The principles*. Recuperado el 25/5/2019 de: [https://www.researchgate.net/profile/Colin\\_Eden/publication/276266939\\_SODA\\_-\\_The\\_Principles/links/56aa5cf108ae8f3865663119/SODA-The-Principles.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Colin_Eden/publication/276266939_SODA_-_The_Principles/links/56aa5cf108ae8f3865663119/SODA-The-Principles.pdf)
- Ackerman, F., y Eden, C. (2011). *Strategic management of stakeholders: Theory and practice*. Longe Range Planning 44, pp 179-196

- Belderrain, C., y Castellini, M.A., (2012). *La importancia de enseñar PSM en cursos de investigación operativa*. XXV Endio XXIII Epio.
- Feldman, G., García, J., y Mena L. (2019). *Las Pymes y los beneficios de triple impacto*.
- Fortino Vela, P. (2013). *Un acto metodológico básico de la investigación social*. En *Observar, Escuchar, Comprender, sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. El Colegio de México.
- Gibbons, M.L., H. Limoges, et al. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science in research contemporary societies*. London, Sage.
- Greener, Sue (2008), *Business Research Methods*. Ventus Publishing ApS
- Pérez Medina, J.C. (2006). *Sobre «La miseria del mundo» de Pierre Bourdieu: un análisis de las consecuencias sociales de la globalización económica en el primer mundo*. Cuadernos de trabajo social, 19, 89-112.
- Rost, M. (2002). *Teaching and Researching Listening*. Longman
- Wikipedia, Escucha activa. Consultado el 21/7/2019 en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Escucha\\_activa](https://es.wikipedia.org/wiki/Escucha_activa)