



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Emails: ligiakob@gmail.com , carocebey@gmail.com

Grupo Temático N° 1. Nombre: Mercados de trabajo y salarios

Coordinadores: Ana Laura Fernandez (UNGS)- Marcos Gallo (UNMDP)- Mariana González (FLACSO-CONICET)- Damián Kennedy (CEPED-UBA-CONICET)

Título: Consultoría en Brasil: Estudio descriptivo del perfil de trabajadores de empresas formales de consultoría (2023)

Autoras: Ligia Kobal (Instituto de Investigación, UMSA); María Carolina Cebey (Instituto de Investigación, UMSA)

Palabras clave: CONSULTORÍA_ANALISIS DE MERCADO_RECURSOS HUMANOS

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo describir el perfil de los trabajadores de empresas formales registradas en actividades relacionadas con la consultoría en Brasil. Se trata de un estudio bibliográfico, descriptivo y deductivo, con enfoque metodológico cuantitativo. En un primer momento, se aborda la caracterización del mercado de trabajo de consultoría, comprendiendo su distribución en el territorio brasileño y sus áreas de actuación. A continuación, se verifica el perfil de los empleados y la influencia de las variables geodemográficas en la formación de la masa salarial. En ese sentido, el estudio, además de servir de base para la toma de decisiones empresariales, fomenta discusiones e investigaciones académicas sobre el tema.

1. INTRODUCCIÓN

La industria de la consultoría es un mercado global y altamente competitivo, sin embargo, existe una gran oportunidad en este sector debido al fuerte crecimiento económico que se espera para los próximos años. Según un informe global, se esperaba que el mercado de servicios de consultoría de



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

gestión creciera un 9,2 % para el año 2022 y se espera que alcance los 1.320 940 millones de dólares en 2026 con una tasa de crecimiento anual compuesta del 7,9 % (Research Company, 2022).

Para superar los obstáculos causados por la alta competitividad y aprovechar las excelentes perspectivas, es necesario que las empresas comprendan profundamente el entorno en el que operan. Uno de los puntos clave en los diagnósticos de marketing es comprender el impacto de los recursos humanos en las estrategias organizacionales.

Así, este estudio busca describir y analizar el perfil de consultores y empleados de empresas de consultoría en Brasil, verificando cómo las características sociodemográficas interfieren e influyen en la formación de la masa salarial en el sector de consultoría.

Es importante resaltar que la investigación tuvo como objetivo generar información que vaya más allá del encuentro de las curvas de oferta y demanda de los trabajadores, tipificando elementos valiosos y relevantes para la toma de decisiones en las organizaciones y para orientar a los profesionales en su carrera.

La investigación adopta el método deductivo, que parte de un proceso de análisis de la información que nos lleva a una conclusión, es decir, se utiliza la deducción para encontrar un resultado final. En cuanto al método científico, utiliza el método cuantitativo orientado a la investigación y recolección de datos, analizando los fenómenos en técnicas matemáticas, estadísticas o computacionales.

2. MARCO TEÓRICO

Para realizar un estudio sobre el perfil de los trabajadores es necesario primero comprender qué es la consultoría. Esta aclaración es importante para obtener una referencia precisa de la actividad realizada, que a menudo se confunde con otros servicios de gestión de la organización. Los teóricos abordan el concepto de consultoría de diferentes formas, unas de maneras más técnica, otras más sencilla y objetiva.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Oliveira (2019) define la consultoría de manera amplia, enfatizando el enfoque de responsabilidad de las acciones. Para el autor la consultoría es un proceso interactivo de un agente de cambio externo a la empresa, que asume la responsabilidad de asistir a ejecutivos y profesionales de esa empresa en la toma de decisiones.

Bond explica que el proceso de consultoría incluye el desarrollo de un conjunto de servicios para vender a su mercado objetivo y la oferta de los mejores servicios de consultoría posibles, con el fin de ganar clientes y oportunidades futuras para expandir el negocio. Él aborda el término consultoría de una manera sencilla: “consultoría es asesorar a alguien” (1999, p.17).

Una empresa de consultoría brinda servicios a través de profesionales calificados de diferentes áreas como analistas, investigadores, abogados, entre otros, quienes en conjunto asesoran al cliente en la gestión de su empresa. Es cierto que son pocas las empresas que cuentan con un organigrama con una amplia gama de especialistas, la gran mayoría está formada únicamente por consultores que ejecutan, subcontratan y/o forman alianzas para atender las demandas de los proyectos contratados.

Independientemente del rol que ocupen, todos los profesionales forman parte del “Servicio de Consultoría”, por lo que cada contacto que el cliente tiene, como un informe, un análisis de mercado o un simple servicio telefónico, se considera un punto importante en la relación de confianza entre la consultora y el contratista. Albrecht en el libro *The Service Revolution* habla sobre el momento de la verdad: es “cualquier episodio en el que el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y se hace una impresión de la calidad de su servicio” (1992, p, 27).

Se enfatiza la importancia de la independencia del profesional para que la consultoría se produzca realmente, incluso en el caso de un consultor interno. El consultor es socio del contratista, alguien que mejora las condiciones de la empresa transmitiendo conocimientos, comportamientos y contenidos, recibiendo honorarios por ello (Weiss, 2018). El carácter independiente de la función se deriva del hecho de que el consultor no forma parte del sistema de autoridad de la organización (Schlemenson, 1998). No hay subordinación ni supervisión en esta relación, que es proveedor y cliente, no jefe y empleado (Weiss, 2018). El concepto de independencia se ve reforzado por la



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

autonomía profesional, en la que el analista es libre de operar dentro de los límites que le confiere su condición de especialista (Schlemenson, 1998).

Los trabajadores de las empresas de consultoría ayudan a las organizaciones a mejorar su desempeño y crecer, resolviendo problemas y encontrando formas innovadoras de mejorar sus productos y servicios, satisfaciendo las tendencias y demandas del mercado.

3. METODOLOGÍA

La investigación adopta el método deductivo, que parte de un proceso de análisis de la información que nos lleva a una conclusión, es decir, se utiliza la deducción para encontrar un resultado final.

En cuanto al método científico, se utiliza el cuantitativo orientado a la investigación y recolección de datos, analizando los fenómenos a través de técnicas matemáticas, estadísticas o computacionales. En cuanto a los propósitos, el estudio aborda la investigación descriptiva a través de encuestas y registros.

3.1 Universo y muestra

El Análisis se realizó en empresas registradas en agencias gubernamentales brasileñas con actividades orientadas a la consultoría. La encuesta se realiza a través de la CNAE (*Classificação Nacional de Atividades Econômicas*), equivalente a la ClaNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) en Argentina.

Son encontradas 157.933 organizaciones divididas en seis actividades principales: Gestión empresarial, Tecnología de la información, Actividades Agropecuarias, Auditoría contable y tributaria, Publicidad y propaganda, y Auditoría y consultoría actuaria (SEBRAE, 2018b). No se consideran en este universo entidades gubernamentales, empresas sin fines de lucro o asociaciones.

Como universo, abarca al total de 48.728.871 personas ocupadas bajo el régimen CLT (Consolidación de las Leyes del Trabajo) según el Ministerio de Economía, y como muestra, se toma el porcentaje de trabajadores en empresas tipificadas como consultoría, alrededor de 285.414 empleados.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

3.2 Recolección análisis y de datos

Las informaciones referentes a empleados de empresas de consultoría son proporcionadas por la Relación Anual de Información Social (RAIS). Se trata de un informe entregado al Ministerio de Trabajo por todos los establecimientos con sede en el país, e instituido por Decreto 76900, del 23/12/1975. Según el propio Gobierno Federal, RAIS se ha convertido en la fuente de información más confiable sobre el mercado laboral formal en Brasil y, por su alcance, se considera un censo (IBGE, 2000). Es importante aclarar que los datos recopilados se refieren a RAIS 2021.

En cuanto las técnicas, la investigación aborda la búsqueda bibliográfica y la investigación documental para la recolección de datos. Se realiza el tratamiento estadístico de los datos recogidos con el programa Microsoft Office Excel 2016 y Big Query Google,US por estadística descriptiva.

4. PERFIL DE LOS EMPLEADOS DEL SECTOR CONSULTORÍA

Aunque el porcentaje de empleos generados por las empresas de consultoría es pequeño en relación con el número total de trabajadores en Brasil, representando solo el 0,59% del mercado laboral formal en el país, en números absolutos el sector ha contribuido mucho a la economía: desde 2015 al 2021 se crearon más de 72.000 puestos de trabajo, lo que representa un crecimiento del 34%.

Como se puede observar en el Gráfico 1, el sector sufrió una caída considerable en 2016 con un índice negativo del 3,80%. Este hecho puede explicarse por la conmoción vivida en Brasil por el *impeachment* de Dilma Rousseff, generando un clima de incertidumbre y una caída en las tasas de empleo, no solo en las consultoras, sino en todo el mercado laboral brasileño (Trevizan, 2017).

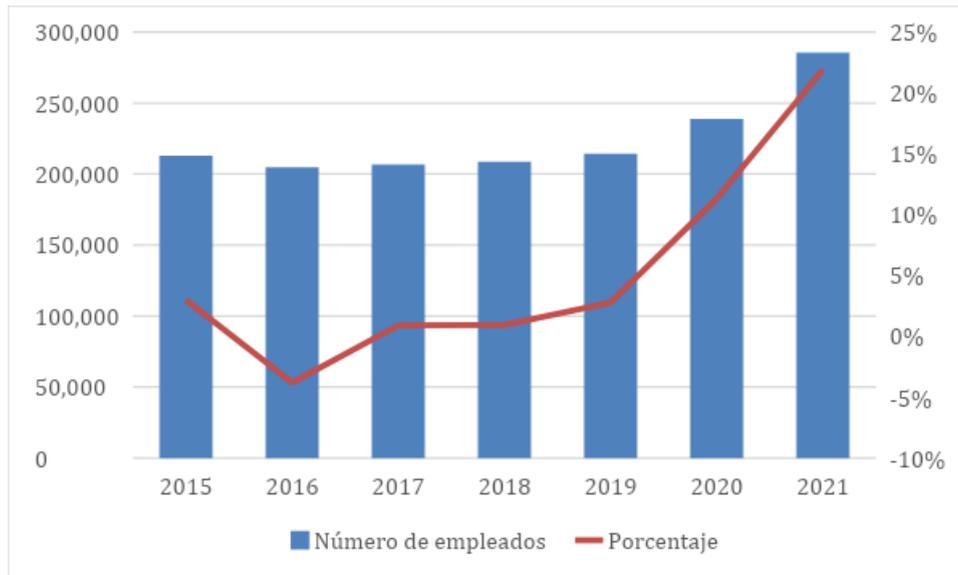


ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Gráfico 1: Crecimiento en el número de empleados en la industria de la consultoría de 2015 a 2021



Nota 1: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

Después de la recuperación en 2017, el sector experimentó estabilidad durante 3 años, el sector vuelve a crecer con un crecimiento del 11% en 2020 y 22% en 2021 en comparación con años anteriores, lo que demuestra la resiliencia y el optimismo de las empresas de consultoría incluso después de la crisis sanitaria por COVID-19.

Estos empleos se distribuyen en el país de la siguiente manera: El mayor porcentaje de empleados se ubica en el Sudeste con un 64%, seguido por el Nordeste (16%) y el Sur (9%). Por otro lado, los porcentajes más bajos se encuentran en el Medio Oeste (7%) y el Norte (4%).

4.1. Empleos por área de especialización

Considerando la distribución por área de actuación, el área de consultoría de gestión empresarial es responsable de 134.821 puestos de trabajo, seguida de la consultoría informática con 114.803 y la consultoría de auditoría contable y fiscal con 17.235. En los últimos puestos tenemos el área de consultoría en actividades agropecuarias con 13.696, propaganda y publicidad con 2.974 y Auditoría y consultoría actuarial con solo 1.885 puestos (RAIS, 2021).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Es importante señalar que el alto porcentaje de empleados atribuidos a empresas de consultoría de gestión empresarial se debe a que este CNAE comprende varios servicios, como el de asesoramiento, gestión empresarial, consultoría y asistencia operativa para todo tipo de empresas, incluyendo planificación, organización, control presupuestario, reingeniería y gestión en general. Las demás áreas de actividad se evalúan como consultorías técnicas específicas, registradas en un CNAE diferente (Kobal, 2022).

Al analizar el el número promedio de empleados por empresa, los datos revelan que el área con el promedio más alto es auditoría y consultoría actuarial, con más de 4 empleados por organización. Le siguen las áreas de tecnología, auditoría fiscal y contabilidad, con alrededor de 3 empleados por empresa. La consultoría de gestión empresarial tiene un promedio de 1 empleado y la consultoría agropecuaria y la de publicidad requieren menos de 1 empleado por empresa bajo régimen CLT (RAIS, 2021).

Cabe señalar que el promedio general del sector es de poco más de 1 empleado por organización. Esto se deriva del perfil de las consultorías brasileñas basadas en pequeñas empresas, generalmente formadas solo por el propietario, sin colaborador. Son los llamados ejércitos unipersonales (Romano, 2020).

Otro factor que impacta en el número de empleados es la contratación de servicios a través de un acuerdo comercial firmado entre dos empresas. Es decir, la firma consultora contrata a otras firmas para que presten servicios a sus clientes. Es una forma simplificada y más económica de obtener mano de obra, especialmente en los procesos operativos, y se utiliza a menudo para eludir las leyes laborales (Lindemann, 2020).

4.3 Empleados por grupos de edad

La mayoría de los trabajadores formales brasileños tienen entre 30 y 39 años. Son responsables del 30,11% del empleo formal del país. Luego viene el rango de 40 a 49 años (23,98%) y 50 años o más (18,96%). Los trabajadores de hasta 24 años representan el 13,42% y los de 25 a 29 años el 13,53% del mercado laboral.



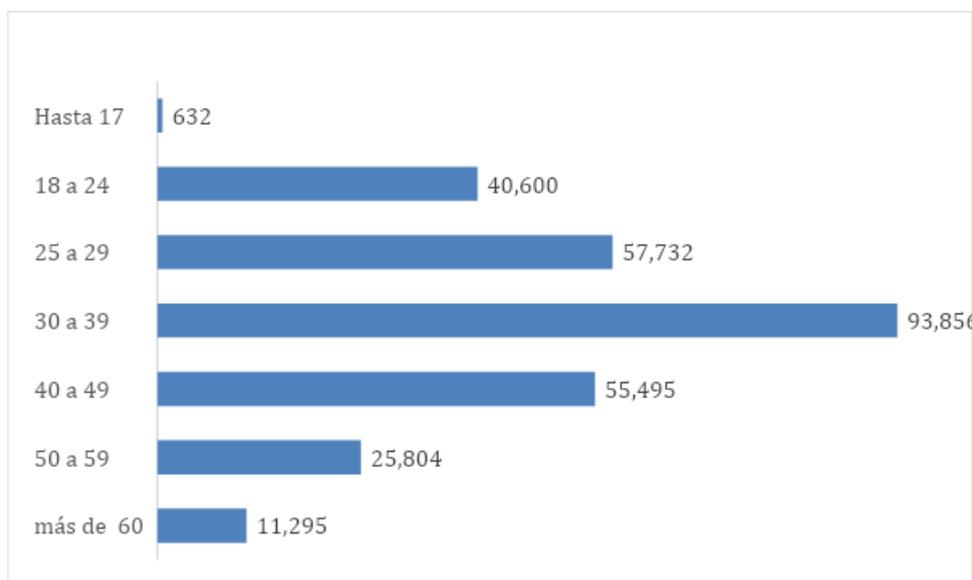
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

El análisis de los datos revela que el grupo de edad de los empleados de las firmas consultoras sigue la misma tendencia que la nacional. La gran concentración de trabajadores se encuentra en el rango de edad de 30 a 39 años, como se muestra en el gráfico 2:

Gráfico 2: Grupo de edad de los trabajadores de la empresa de consultoría



Nota 2: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

Se verifica que el sector, así como el mercado brasileño, privilegia a los trabajadores más jóvenes, con alrededor del 70% de la fuerza laboral de hasta 40 años.

4.4 Empleados de empresas de consultoría por género

Este estudio utiliza el término “Género” para referirse a las diferencias construidas socialmente en atributos y oportunidades asociadas con ser mujer o ser hombre y las interacciones y relaciones sociales entre hombres y mujeres. Los temas relacionados con la orientación sexual y las nuevas identidades de género no están dentro del alcance de este trabajo, a pesar de la creciente relevancia del tema. Los parámetros utilizados siguen la dirección de los indicadores de las agencias gubernamentales brasileñas, basados en el CMIG (Conjunto Mínimo de Indicadores de Género), organizado por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas (IBGE, 2019).



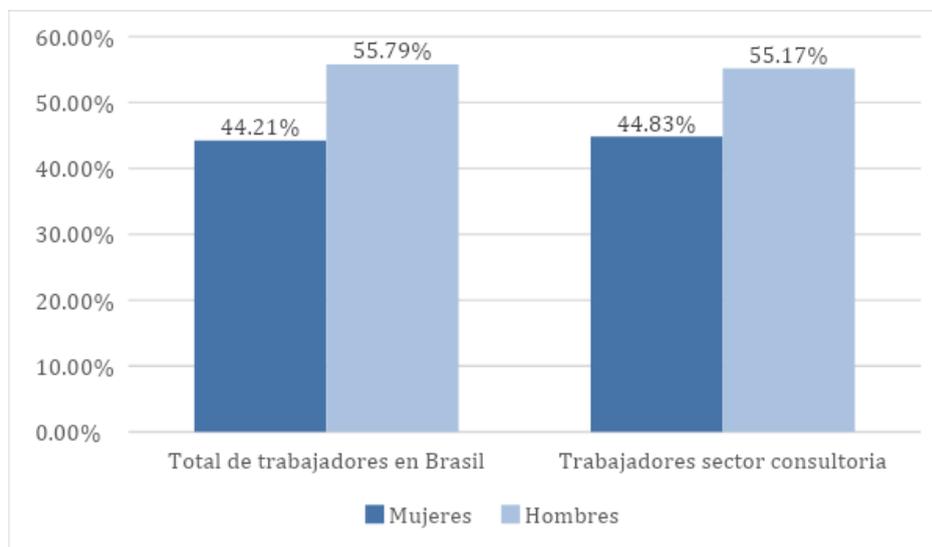
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

En Brasil, alrededor del 44,21% de los puestos de trabajo están ocupados por mujeres, mientras que el porcentaje de hombres es del 55,79%. El mercado de consultoría sigue la misma tendencia, presentando porcentajes muy cercanos al total de trabajadores brasileños: las mujeres representan el 44,83% de los empleados y los hombres el 55,17%.

Gráfico 3 : Porcentaje por género Mercado laboral brasileño X sector de consultoría



Nota 3: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

La desigualdad de género en el sector de consultoría sigue el patrón nacional, o sea, aunque las mujeres sean mayoría en la población, aún encuentran obstáculos para posicionarse en el mercado laboral (IBGE, 2018). A pesar de que las diferencias son ligeramente menores que las encontradas en el número total de empleados brasileños, las mujeres siguen siendo una minoría, lo que demuestra una tendencia predominantemente masculina entre los consultores (Romano, 2020).

Al analizar los datos en la línea de tiempo, el mercado laboral femenino brasileño estuvo en un ligero aumento hasta 2019, cuando ocurrió la crisis debido a la pandemia de COVID-19, generando una caída sustancial en el número de vacantes para mujeres. Sin embargo, el mercado de consultoría venía reduciendo puestos de trabajo desde 2016, y cobró fuerza durante la pandemia, recuperando las vacantes perdidas desde el inicio del periodo evaluado. El gráfico 4 muestra claramente la evolución



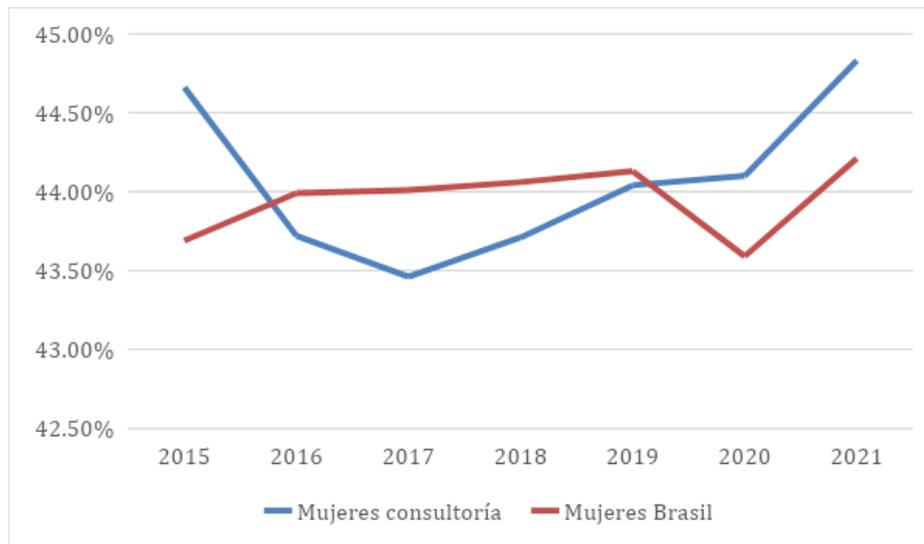
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

del número de vacantes para mujeres de 2015 a 2021 en el sector de consultoría y en el mercado laboral brasileño.

Gráfico 4: Evolución del número de mujeres en el sector de la consultoría y en el mercado laboral brasileño



Nota 4: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

Cabe señalar que la desigualdad de género en Brasil es estructural y la construcción histórica y social del país refuerza el desequilibrio en el trato de hombres y mujeres en el mercado laboral. Para tener una idea, hasta la década de 1960 las mujeres casadas necesitaban la autorización legal de su esposo para ingresar al mercado laboral y fue recién en 1988 que la Constitución consagró la igualdad entre hombres y mujeres (Fonseca & Sutto, 2021).

4.5 Empleados de empresas de consultoría por raza

Raza es una categoría de seres vivos con características en común, es decir, son de la misma especie. Por lo tanto, aunque común, es incorrecto usar el término para clasificar a los trabajadores, ya que solo hay una raza humana. Gran parte de la comunidad científica prácticamente ha abandonado el término raza debido a su uso socialmente construido y perpetuado de forma prejuiciosa, sin embargo, los organismos oficiales brasileños aún utilizan la terminología raza en su recolección de datos para designar el color de una persona, por lo que nuestra investigación utiliza esta designación para evitar discrepancias en los datos y/o información obtenida de las fuentes.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Según una investigación realizada por el IBGE, el ámbito en el que el color de la piel tiene más impacto es en el área donde las personas actúan profesionalmente. Por lo tanto, este nivel de la investigación es de suma importancia.

Así como en el análisis realizado por género, la comprensión de cómo el mercado de trabajo en las empresas de consultoría se compone por raza implica entender el patrón encontrado en la sociedad brasileña. Según el IBGE (IBGE, 2020), la población en edad de trabajar, clasificada como personas de 14 años o más, fue estimada en el 3er trimestre de 2020 en 175,1 millones de personas, de las cuales el 45,5% se declaró moreno; 44,4% blanco y 9,1% negro.

Sin embargo, al observar el porcentaje de empleados registrados bajo el régimen CLT en el Ministerio de Economía, solo el 4,65% de los empleados son negros y el 27,53% son pardos en el total de empresas del país, mientras que los auto-declarados blancos alcanzan el porcentaje del 35,92%. Esta desigualdad manifiesta involucra los aspectos complejos relacionados con el desarrollo brasileño y los niveles de vulnerabilidad económica y, consecuentemente, social de las poblaciones negras, pardas e indígenas (IBGE, 2017). En las empresas de consultoría, esta desigualdad es aún más relevante, como se muestra en el gráfico 5:

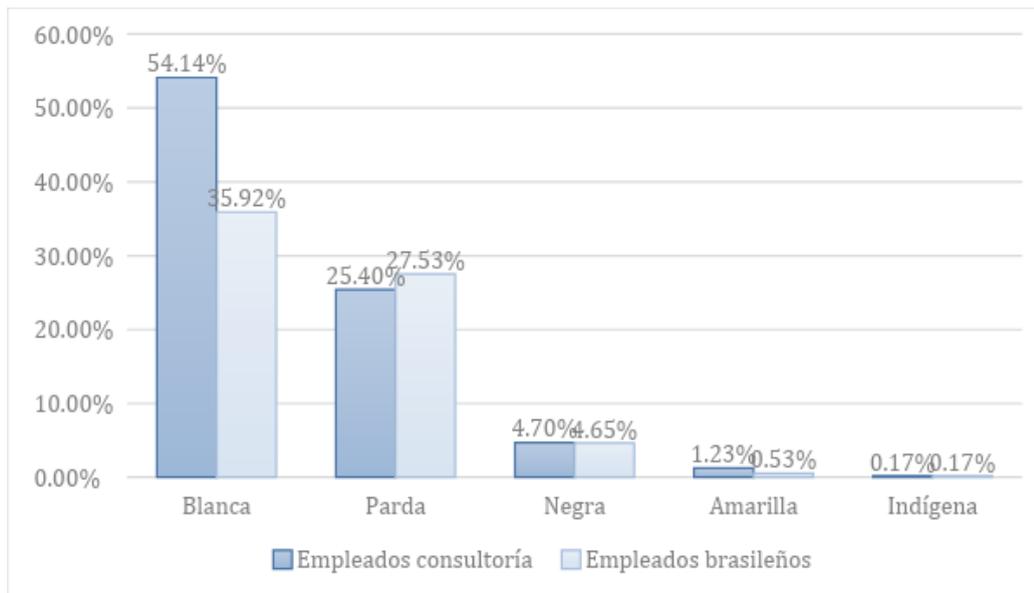


ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Gráfico 5: Empleados por raza en el mercado de consultoría y empleados brasileños totales



Nota 5: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

Datos recabados por el Ministerio de Economía indican que más del 54% de los empleados se declaran blancos, 25,4% pardos, 4,7% negros, 1,23% amarillos y solo 0,17% indígenas. El porcentaje de trabajadores pardos y negros por debajo del nivel brasileño (Campos, 2017) es preocupante, ya que ubica a la consultoría en el rango de profesiones de élite, reservadas solo para ciudadanos considerados blancos (Gomes, 2018). Es importante recalcar que la investigación se realiza en base a la percepción de color y raza del entrevistado. Aunque el número de brasileños que se declaran negros ha crecido en los censos del gobierno desde 2012, la gran mayoría todavía se declara moreno, lo que refleja el prejuicio a menudo arraigado en la cultura brasileña (Silveira, 2019).

4.6 Empleados de empresa de consultoría por nivel educativo

La formación de los profesionales es de gran importancia, ya que los reflejos de sus acciones educativas repercuten en el éxito profesional, en los niveles salariales y también en la calidad de los servicios prestados. Así, el nivel de educación demuestra no solo una parte importante del perfil de los empleados consultores, sino también el nivel de servicio que brindan las empresas.



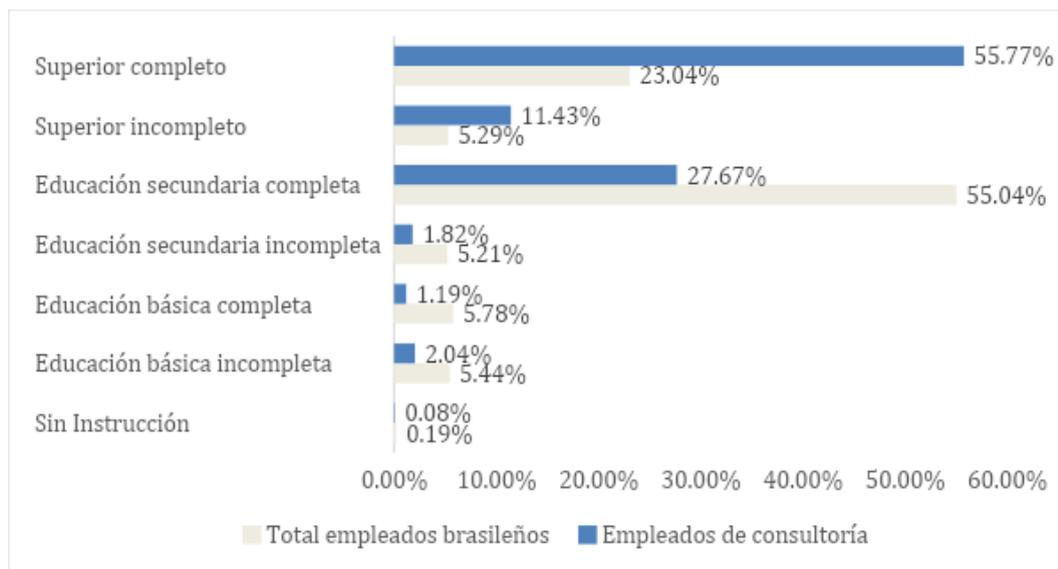
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Brasil ha ampliado las oportunidades educativas, principalmente en la educación básica, reflejando un cambio sustancial en la composición de la fuerza laboral (Zuccarelli, 2021). Según datos de la RAIS al 2021, el porcentaje de profesionales con estudios secundarios representa el 51,54% del total de empleados bajo el régimen CLT. En relación al número de profesionales con educación superior, el porcentaje es de 23,22%. En comparación con las empresas de consultoría, el escenario es más prometedor. En cuanto a la educación superior, alrededor del 55,77% de los empleados tienen título universitario, como se muestra en el Gráfico 6:

Gráfico 6: Educación de empleados brasileños y empresas de consultoría.



Nota 6: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

Esta superioridad educativa en relación al promedio del mercado nacional es un hecho esperado, ya que el mercado de la consultoría está conformado por profesionales altamente calificados y con profundo conocimiento en el área de actuación.

Los datos revelan una mejora en la cantidad de empleados con nivel superior de formación en las empresas de consultoría de 2005 a 2021. Al detallar la información, se observa que, a pesar del crecimiento en números absolutos, el porcentaje de profesionales con educación superior con relación al total presentó una reducción, en 2015 el porcentaje fue de 55,13% y en 2021 bajó a 53,70%. Esta



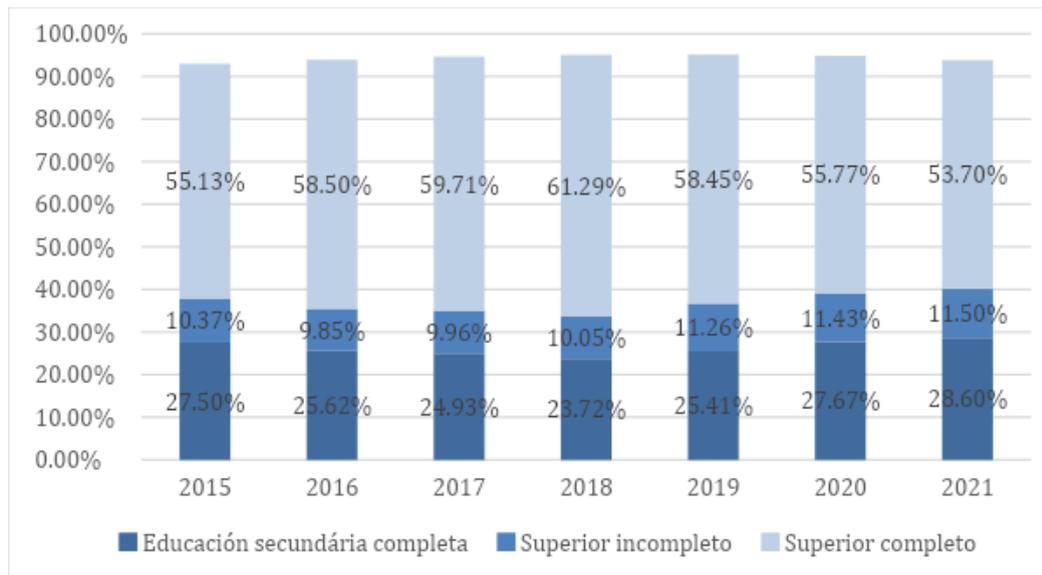
ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

reducción afectó consecuentemente a los niveles inferiores, aumentando el número de profesionales con educación superior incompleta y secundaria completa, como se muestra en el Gráfico 7:

Gráfico 7: Evolución educativa de los profesionales de la consultoría



Nota 7: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

Estos números reflejan la tendencia brasileña de reducir el número de graduados en áreas conocidas como STEM (*Science, Engineering, Mathematics and Computing*) que son proveedores de profesionales de consultoría (INEPDATA, 2020).

4.6.1 Nivel educativo por género

Según la encuesta “Estadísticas de Género: Indicadores Sociales de la Mujer en Brasil”, divulgada por el IBGE (2021a), las mujeres brasileñas tienen más educación que los hombres y tienen más acceso a la educación superior. La mayor diferencia porcentual se encuentra en el nivel de “educación superior completa”, especialmente entre las personas del grupo de edad más joven, de 25 a 44 años, donde el porcentaje de mujeres alcanza el 21,5% y el de hombres solo el 15,6%.

Cuando el corte se realiza con profesionales de consultoría, el cuadro es más equilibrado que el promedio brasileño. Para los profesionales con estudios secundarios incompletos, la tasa es prácticamente la misma, con un 6,20% para los hombres y un 6,10% para las mujeres. Para los



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

trabajadores con educación secundaria completa, el porcentaje femenino es mayor con un 31,50% frente al 26,40% de los hombres (RAIS, 2021).

En los tramos de escolaridad de educación superior incompleta y completa, el predominio es masculino, con 12,10% y 53,30% respectivamente, contra 10,80% y 51,60% de mujeres en la misma categoría (RAIS, 2021). A pesar de no presentar una ventaja significativa, la superioridad del porcentaje de profesionales más cualificados indica que los hombres tienden a ocupar puestos más especializados que las mujeres.

Este fenómeno se deriva de la discriminación/segregación ocupacional por género, que puede ser horizontal o vertical. El primero se refiere a la concentración de mujeres y hombres en distintos tipos de trabajos, profesiones y sectores de actividad. La concentración vertical (techo de cristal) está ligada a la inclusión de hombres y mujeres en diferentes niveles de jerarquía y calificación (Monteiro et al., 2018).

4.6.2 Educación superior por raza

El análisis de los datos de educación en relación a la carrera de los empleados consultores es de gran relevancia, ya que la discriminación produce exclusiones de acceso que afectan la educación. Los datos del sector muestran tasas más altas de profesionales con estudios superiores en las razas amarilla y blanca en comparación con otras etnias.

Entre los profesionales declarados en amarillo, cerca del 74% tiene educación superior. Para los blancos este porcentaje es del 62% y entre los indígenas alcanza el nivel del 52%. Sin embargo, es evidente la desventaja de la población negra o parda en relación a las demás, con tasas del 46% y 44% respectivamente (RAIS, 2021).

Estos datos siguen el patrón de los indicadores educativos de la población brasileña, en el que sólo el 18% de la población parda y negra completa un curso universitario. Esta baja tasa se debe a numerosas barreras sociales que van desde la dificultad para ingresar a la escuela, la baja tasa de asistencia y un alto nivel de deserción escolar (IBGE, 2017).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

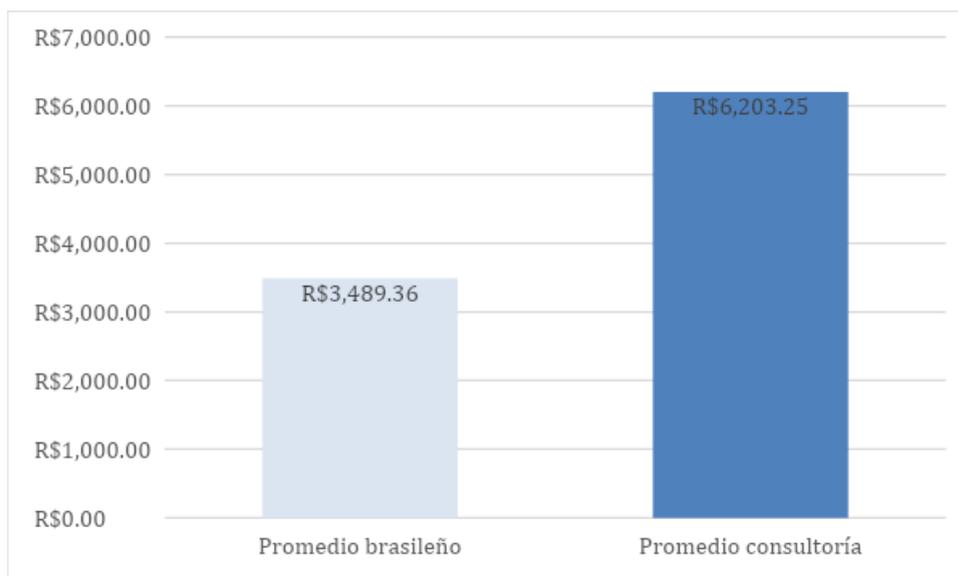
Un factor importante que ayuda a comprender estos resultados está relacionado con la proporción de jóvenes que necesitan dejar de estudiar para buscar trabajo. Según el IBGE (2019b), cerca del 61,8% de los estudiantes entre 18 y 24 años con enseñanza secundaria completa que abandonaron la escuela por este motivo son negros o pardos.

MASA SALARIAL

Se entiende por masa salarial al resultado del producto entre la remuneración media de los asalariados de diciembre y el número de puestos de trabajo el día 31 del mismo mes. Esta definición es utilizada por la RAIS y el Comité de Estadísticas Sociales del IBGE (2022).

La masa promedio de ganancias reales percibidas por los trabajadores brasileños en 2021 fue de R\$ 3.489,36. Los números apuntan a los mismos parámetros, una renta de R\$ 6.203,25 para los empleados del sector de consultoría, como se muestra en el gráfico:

Gráfico 8: Masa salarial de empleados brasileños y del sector de consultoría



Nota 8: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

El análisis de los datos muestra que los trabajadores de las empresas de consultoría recibieron cerca de un 78% más que el promedio pagado a los trabajadores brasileños en 2021. El promedio del sector de consultoría equivale a 5,4 salarios mínimos brasileños vigentes en el mismo año.

Este salario promedio varía de acuerdo el sector de consultoría analizado. El área con mejor salario medio es publicidad y consultoría publicitaria, con R\$ 6.763,45. Luego están las áreas de consultoría en gestión empresarial con R\$ 6.506,54 y consultoría en tecnología de la información con R\$ 6.293,15. Tres áreas están por debajo de la media del sector de R\$ 5.189,41: Consultoría en auditoría contable y fiscal con remuneración de R\$ 4.744,89, consultoría en actividades agropecuarias con R\$ 4.742,04 y la que menos paga es la de auditoría y consultoría actuarial con R\$ 2.086,37(RAIS, 2021).

5.1 Masa salarial por región

El análisis por región muestra que la masa salarial de los trabajadores de las empresas de consultoría tiene diferentes valores medios dependiendo de la región de Brasil. Tres regiones están por encima de la media nacional para el sector de consultoría: la región Sudeste, que tiene una masa salarial media de R\$ 7.240,38, seguida de la región Sur, con R\$ 5.678,42, y la región Centro-Oeste, con R\$ 5.355,47. Las otras dos regiones tienen valores por debajo de la media brasileña: Nordeste con R\$ 3.526,35 y Norte con R\$ 2.692,59.

Es importante señalar la existencia de grandes divergencias en los valores medios de masa salarial entre las regiones. Esta desigualdad se explica por dos factores.

El primer factor tiene en cuenta el punto de vista de la oferta laboral, los niveles salariales más altos en una región pueden ocurrir debido a que sus habitantes tienen más educación y, por lo tanto, una mejor inserción en el mercado laboral (Menezes & Azzoni, 2006). Las regiones Sudeste, Sur y Centro-Oeste tienen las tasas más altas de profesionales graduados, 61%, 52% y 48% respectivamente. Las regiones con salarios medios bajos tienen los niveles más bajos de empleados con título universitario, el Nordeste con el 34% y el Norte con sólo el 25% de empleados con título universitario.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

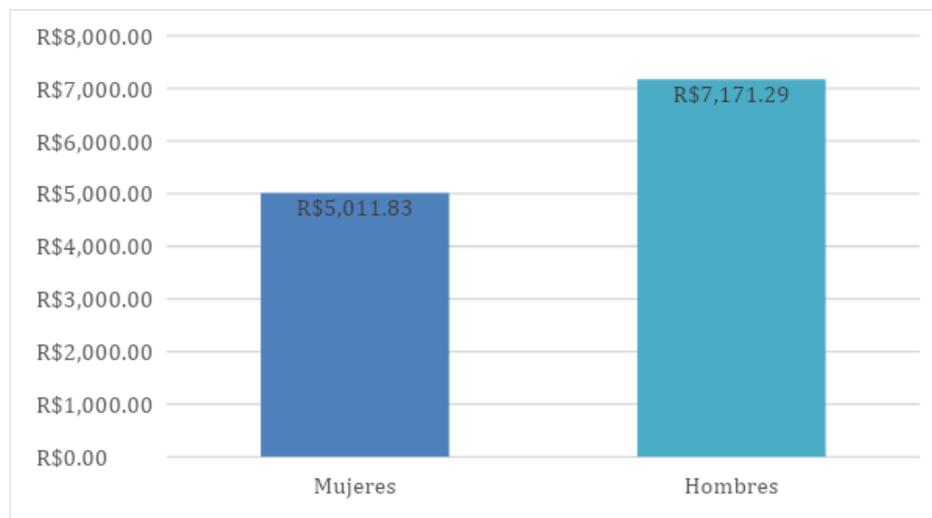
Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

El segundo factor considera el lado de la demanda, en el que las desigualdades salariales pueden deberse a diferencias en la estructura productiva, las instituciones y el acceso a la tecnología (Menezes & Azzoni, 2006). La gran mayoría de las empresas de consultoría están ubicadas en las regiones Sudeste y Sur, que recibieron mayores inversiones durante la formación de polos industriales en Brasil (Kobal, 2022).

5.2 Masa salarial por género y raza

El análisis de la masa salarial realizado por género revela que los hombres tienen un salario promedio 41% superior al de las mujeres que laboran en empresas de consultoría, tal como se muestra en el Gráfico 9:

Gráfico 9: Masa salarial por género



Nota 9: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

Es posible verificar que, a pesar de la relevante transición de la mujer en el mercado laboral, las empresas de consultoría pagan menos a las mujeres, siguiendo las históricas imposiciones del patriarcado del mercado laboral brasileño (Carvalho, 2021), reduciendo así la participación femenina a una condición secundaria (Bruschini & Lombardi, 2000). Los índices de ingresos combinados por color o raza y sexo muestran diferentes resultados comparativos, como se indica en el Gráfico 10:

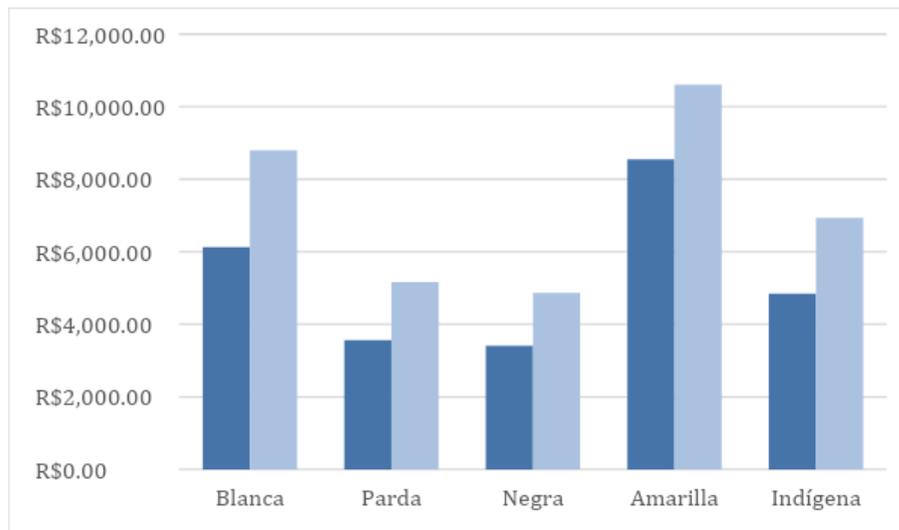


ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

Gráfico 10: Masa salarial promedio por raza y género



Nota 10: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

El análisis de los datos sobre la masa salarial promedio del trabajador consultor indica que el diferencial por raza tiene mayor impacto en la remuneración que el diferencial por género.

Se destaca la ventaja de los hombres amarillos sobre otros grupos poblacionales, ocurriendo la mayor diferencia de ingresos con respecto a las mujeres negras, quienes reciben 1/3 de los ingresos pagados a los trabajadores varones amarillos.

El segundo grupo con mayor ventaja es el de las mujeres amarillas, quienes tienen mayores ingresos no solo que los de las mujeres de otras razas, sino también los de los hombres indígenas, pardos o negros. El ingreso en relación al hombre blanco es menor, pero en un nivel casi igual. Los hombres indígenas, negros o pardos, a su vez, tienen mayores ingresos únicamente que las mujeres del mismo color o raza.

La población blanca, a pesar de ocupar el segundo lugar en términos de ingresos, debido a la gran cantidad de profesionales en esta categoría, es la que realmente tiene un mayor impacto en la discriminación racial en el mercado de consultoría. Este diferencial se explica por factores como la segregación ocupacional y las menores oportunidades impuestas a los “no blancos” como resultado del “perverso legado de la esclavitud” (Costa Carvalho, 2021, p. 13).



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

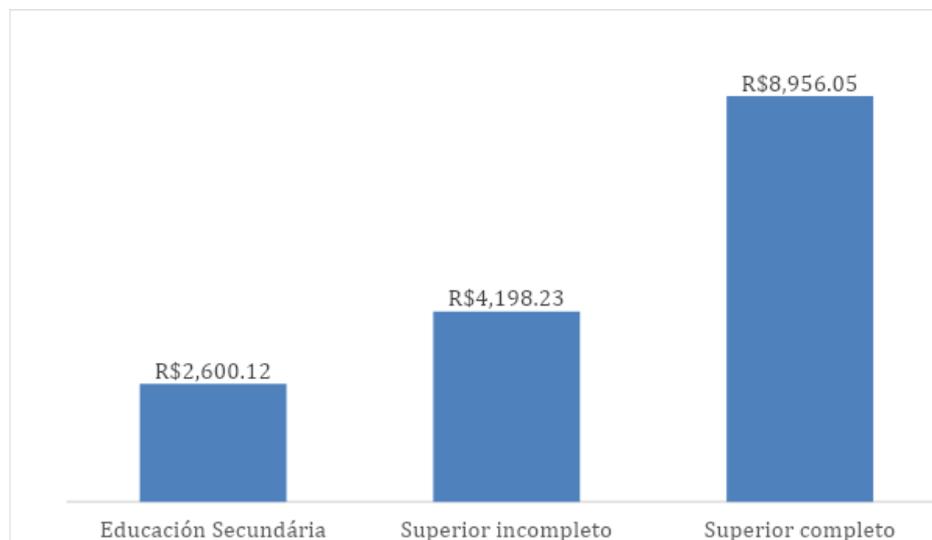
Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

5.3 Masa salarial por nivel educativo

Según RAIS, en Brasil un profesional con título universitario gana casi tres veces más que una persona que solo terminó la secundaria. La renta media de los empleados con educación superior fue de R\$ 6.563,00 en 2020, mientras que los que solo terminaron la enseñanza media ganaban R\$ 2.299,71 en promedio al mes.

El corte realizado con empleados de empresas consultoras muestra una diferencia aún mayor, en que trabajador de una empresa de consultoría con título universitario gana en promedio R\$ 8.956,05 contra R\$ 2.600,12 de alguien que terminó la enseñanza media, es decir, casi 3,5 veces más. Esta diferencia se hace más clara cuando se analiza en el gráfico 11:

Gráfico 11: Masa salarial por nivel educativo



Nota 11: Fuente RAIS- Ministério da Economia (2021)

Este factor puede ser explicado por la Teoría del Capital Humano, que establece que las inversiones en educación pueden mejorar las habilidades y capacidades de los individuos, es decir, las inversiones en estudios aumentan la productividad y consecuentemente los ingresos (Queiroz, Cassuce, & Cirino, 2016). De esta forma, las actividades de consultoría que requieren un mayor grado de conocimiento y proporcionan mayores ingresos son ocupadas por profesionales más preparados y con más años de estudio.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

CONSIDERACIONES FINALES

La investigación posibilitó conocer el perfil de los trabajadores del sector de consultoría en Brasil, que demuestran ser jóvenes, con la gran mayoría en el rango de edad entre 25 y 39 años. Con respecto a la educación, más del 53% tiene un título universitario. En torno al 44,83% de los puestos de trabajo están ocupados por mujeres frente al 55,17% por hombres, identificándose mayores desigualdades en las áreas que más emplean, como la consultoría de negocio y las tecnologías de la información. El desglose por color o raza indica que más del 58% de los empleados se declaran blancos, mientras que solo el 12,26% son pardos y el 4,21% negros, siguiendo los índices de desigualdad social presentados en el país.

En cuanto a las ganancias, los trabajadores de las consultoras recibieron alrededor de un 78% más que el promedio pagado a los trabajadores brasileños en 2021. Los hombres del sector ganan un salario promedio alrededor de un 41% más alto que las mujeres, lo que confirma el comportamiento sexista de la industria.

Un punto importante que se plantea en el estudio es que el factor raza tiene mayor impacto en el salario que el género. Es decir, los trabajadores morenos y negros de ambos sexos ganan menos que las mujeres amarillas o blancas.

La escolaridad también influye en los ingresos de los trabajadores de las firmas consultoras. Los profesionales con estudios superiores tienen ingresos 3,5 veces superiores a los que solo cursaron el bachillerato, demostrando que la preparación y los años de estudio interfieren positivamente en el salario.

Se enfatiza que los resultados y conclusiones no deben tomarse como absolutos, ya que hubo ciertas limitaciones en el contexto de la investigación. La primera limitación se refiere a la fecha de disponibilidad de los datos RAIS, que es a partir de 2021. La segunda limitación de la investigación se relaciona con la muestra recolectada, que se dirige únicamente a las empresas formales de consultoría, no llegando a las empresas que practican servicios de consultoría, pero no están registradas en el CNAE.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

En cuanto a las contribuciones a los estudios de consultoría, las ganancias asociadas con el aprendizaje de esta investigación van más allá del conocimiento de las variables. Los datos geodemográficos son solo la representación numérica de la realidad, sin embargo, al ser tratados y analizados son elevados a la categoría de idea, de concepción intelectual (Pinto, 1973).

Así, podemos enumerar tres puntos importantes: El primero se refiere a la gestión de recursos humanos, que permite identificar la composición del mercado laboral, evaluar las políticas de remuneración y beneficios, e identificar oportunidades y amenazas relacionadas con la contratación y retención del talento. El segundo está vinculado a la superación de los profesionales del área de la consultoría, interesados en profundizar sus conocimientos, fortaleciendo la relación entre el estudio científico y la práctica profesional. Finalmente, se espera que los resultados de esta investigación puedan ser compartidos y debatidos, posibilitando un avance en el conocimiento científico en el área de consultoría y gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aggio, C., Baruj, G., Pavlicevic, J. S., Massaro, F. G., & Rolón, H. (2014, September 1). Mercado de consultoría para PyMEs en Argentina. Digital.cic.gba.gob.ar, XIX Reunión Anual de la Red Pymes Mercosur (São Paulo, 2014). <https://digital.cic.gba.gob.ar/items/ce9a7f40-5656-4baf-a2f4-4ff9e999fd76>
- Bastos, M. I. P. L. (1999). O Direito e o avesso da Consultoria (1st ed.). Makron Books.
- Beckhard, R. (1969). Organization development: strategies and models. Reading, Mass.: Addison-Wesley
- Belvedere, C. D. (2017). La construcción de la identidad profesional de los consultores organizacionales de Argentina [Tesis de maestría]. Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios; Argentina.
- Block, P. (2023). Consultoría Infalível: Um guia prático, inspirador e estratégico. M.Books do Brasil Editora LTDA.
- Bond, W. J. (1999). Voo Solo. Criando E Conduzindo Uma Empresa De Consultoria (1st ed.). Nobel.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

- Chiavenato, I. (2000). Recursos Humanos (6th ed.). Atlas.
- Cohen, W. A. (2019). Peter Drucker: Melhores práticas (1st ed.). Autêntica Business.
- Comisión Económica para América Latina [CEPAL]. (1983). Servicios de consultoría en la Argentina: la oferta local y la experiencia exportadora; versión preliminar. Repositorio.cepal.org, 1. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/28496?show=full>
- Consultancy.uk. (2020). Market size of the global consulting industry in 2020? www.consultancy.uk. <https://www.consultancy.uk/news/24659/market-size-of-the-global-consulting-industry-in-2020>
- Creswell, J. W., Clark, P., Gutmann, V. L., & Hanson, M. L. (2007). 7 An Expanded Typology for Classifying Mixed Methods Research Into Designs. In sage publications (pp. 209–240). Sage publications. https://us.corwin.com/sites/default/files/upm-binaries/19291_Chapter_7.pdf
- Crocco, L., & Guttman, E. (2017). Consultoria Empresarial (3rd ed.). Saraiva.
- Dewes, J. O. (2013). Amostragem em Bola de Neve e Respondent-Driven Sampling: uma descrição dos métodos [Tese]. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/93246/000915046.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Donadone, J. C. (2012). Cartografia do espaço de consultoria brasileiro e as formas de recontextualização e internacionalização dos intercâmbios e conteúdos gerenciais. REDD – Revista Espaço de Diálogo E Desconexão, 4(2). <https://doi.org/10.32760/1984-1736/REDD/2012.v4i2.5184>
- Filippi, G. (1998). El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional. (3era. Ed.). Buenos Aires: Eudeba.
- Flick, U. (2007). Introducción a la investigación cualitativa (2nd ed.). Ediciones Morata.
- French, W. & Bell, C. (1973). Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar um projeto de pesquisa (4th ed.). Atlas.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Batista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill / Interamericana Editores.
- Hernández Sampieri, R.; Casas Pérez, R.; Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1997). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. MCGRAW - HILL.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf

Herrera, J. E. P. (2009). Investigación de Mercados. Ecoe Ediciones.

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC] - Argentina. (2010). WebINDEC - Población / Estructura de la población / Composición y distribución. Sitioanterior.indec.gob.ar. https://sitioanterior.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77#:~:text=En%20Argentina%20viven%203.856.966

Kobal, L. B. (2022). Empresas de Consultoría en Brasil: Estudio descriptivo sobre el perfil geográfico y demográfico de las empresas de consultoría formales en Brasil (2018/2021) [Tesis de Maestría].

Kubr, M. (1997). La consultoría de empresas: guía para la profesión (3rd ed.). Oficina Internacional del Trabajo.

Lewin, K. (1958). Group Decision and Social Change. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Lorenzo, M. L., Santos, M. L., & Lara, L. P. (2007). Aspectos generales sobre origen y conformación de los servicios consultivos. Ciencias de La Información, 38(1-2 (ABR-AGO)), 41–50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5133632>

Luci, F. (2012, June 1). La industria de la consultoría y la constitución de la élite managerial de las grandes empresas argentinas. Trabajo Y Sociedad, 18, 121–139. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-68712012000100008

Manzini, E. J. (2019). Moodle USP: e-Disciplinas. Edisciplinas.usp.br. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3145622/mod_resource/content/1/Entrevista%20semi%20estructurada%20estudo%20UNESP%20Mari%CC%81lia.pdf

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodología científica (3rd ed.). Atlas.

Margulies, N. (1972). Organizational Development: Values, Process, and Technology. New York, NY: McGraw-Hill Book Co.

Merino, J. M. S. (2001). La investigación de mercados en la empresa. Eprints.ucm.es. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/11230/>

Mesquita, J. (2013). Estudos de Mercado. Library.org. <https://1library.org/document/q261366z-estudos-de-mercado-joao-mesquita.html>



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

- Oliveira, D. de P. R. (2019). Manual de Consultoria Empresarial (14th ed.). Atlas.
- Paula, A. P. P. de, & Wood-Junior, T. (2008). Dilemas e Ambiguidades da “Indústria do Conselho”: um Estudo Múltiplo de Casos sobre Empresas de Consultoria no Brasil. RAC Eletrônica, 2(2), 171–188.
<https://biblat.unam.mx/pt/revista/rac-eletronica/articulo/dilemas-e-ambiguidades-da-industria-do-conselho-um-estudo-multiplo-de-casos-sobre-empresas-de-consultoria-no-brasil>
- Research Company, B. (2022, February 3). Management Consulting Services Market Analysis, Size And Trends Global Forecast To 2022-2030. www.thebusinessresearchcompany.com.
<https://www.thebusinessresearchcompany.com/press-release/global-management-consulting-services-market-2022-#:~:text=3%20Feb%2C%202022>
- Rodríguez, D. (1999). La demanda inicial, en Diagnóstico Organizacional (73-86). México: Alfaomega & Universidad Católica de Chile.
- Schein, E. H. (1988). ¿Quién es el cliente?, en Consultoría de procesos. Recomendaciones para gerentes y consultores (pp.121-134). Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Schein, E. H. (2008). Princípios Da Consultoria De Processos (1st ed.). Peirópolis.
- Schlemenson, A. (1981). Análisis Organizacional. Aportaciones para una definición del Objeto y del nivel de análisis. Sobre la Teoría y la Práctica, 1o Congreso Metropolitano de Psicología, 75–82.
- Schlemenson, A. (1987). Análisis organizacional: desarrollo teórico-metodológico. Análisis Organizacional Y Empresa Unipersonal. Crisis Y Conflicto En Contextos Turbulentos, 23–37.
- Teixeira, G. C., & Coelho, R. (2012). Referencias de consultoria do SEBRAE. SEBRAE.
- The Business Research Company (Ed.). (2021). Management Consulting Services Global Market Report 2022.
https://www.reportlinker.com/p06193734/Management-Consulting-Services-Global-Market-Report.html?utm_source=GNW
- Vinuto, J. (2014, December 30). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. Tematicas, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023