



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

Grupo Temático N° 3. Calidad del trabajo y del empleo y formas de inserción laboral

Coordinadores: Pablo Barbetti; Santiago Poy; Guillermina Comas; Liliana Bergesio

Título: La consultoría en Argentina. Estudio descriptivo sobre el perfil geográfico y demográfico del mercado de consultoría en Argentina (2022-2023)

Autor/es: María Carolina Cebey; carocebey@gmail.com; Ligia Kobal; ligiakob@gmail.com; Melisa Mandolesi; melisamandolesi@gmail.com; Juan Fabrizio; jnfabrizio@outlook.com; Carla David; carladavid.1996@gmail.com

Pertenencia institucional: UMSA, Instituto de Investigación

Palabras clave: CONSULTORÍA; MERCADO; TRABAJO

INTRODUCCIÓN

Mercado de consultoría a nivel global

En las últimas décadas, el mercado global de consultoría se ha convertido en una industria multimillonaria. La industria no solo ha crecido en tamaño, status y alcance internacional, sino que también ha navegado a través de varios ciclos de profesionalización, lo que la convierte en uno de los segmentos más desarrollados dentro de la industria de servicios profesionales.

Estimaciones de *Business Research Company* (2022) indicaban que el mercado mundial de servicios de consultoría de gestión crecería alrededor de un 9,2%, pasando de US\$891.880 millones en 2021 a US\$973.670 millones en 2022. Los análisis futuros pronostican que, en 2026, una vez superadas todas las restricciones impuestas por la pandemia del Covid-19, los ingresos alcanzarían los US\$1.320,94 billones, con una tasa de crecimiento anual compuesta de 7,9%. Europa Occidental fue la región que más creció en el mercado de servicios de consultoría de gestión en 2021, seguida por América del Norte (The Business Research Company, 2021). En América del Sur, los últimos datos publicados



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

demuestran un promedio de facturación de US\$2.290 millones entre 2016 y 2020, con Brasil representando casi la mitad de la facturación (Kobal, 2022).

Mercado de consultoría en Argentina

A pesar de la importancia de este sector para la economía, no se cuenta con estudios adecuados sobre el mercado de consultoría en Argentina. Es posible encontrar algunos estudios sobre el tema, pero sin la profundidad necesaria para entender el sector. Son pocos los trabajos que abordan el tema, con raras excepciones como se expone a continuación.

El artículo publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 1983), caracterizó la oferta nacional de servicios de consultoría, con énfasis en cuantificar la magnitud de las empresas y sus servicios. La base de datos utilizada como fuente fue el registro de firmas consultoras en el Ministerio de Obras y Servicios Públicos. La encuesta mostró que la facturación del sector en 1981 fue de aproximadamente US\$145 millones para las principales firmas consultoras nacionales.

Agio et al. (2014) analizan la oferta de servicios de consultoría para PyMEs en Argentina, teniendo en cuenta la existencia de instrumentos de política pública dirigidos a las MIPyMES que apoyan la prestación de los proveedores de estos servicios. La encuesta se desarrolló en función del número de prestadores, la calidad y diversidad de los servicios y el grado de adaptación a las necesidades específicas de las micro y pequeñas empresas.

Por otro lado, Belvedere (2017) describe tres historias profesionales formales y no formales con miras al rol del consultor y su forma de trabajar en las organizaciones. Y Luci (2012) resalta el papel destacado de los consultores en los procesos organizacionales, seleccionando, capacitando y evaluando a los líderes de estas empresas.

Es evidente, por tanto, la vacancia del tema y la necesidad de una investigación profunda sobre el sector de la consultoría en Argentina. Así, es primordial un estudio sobre ese mercado, con



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

informaciones de orden geodemográficas que sean base para la toma de decisiones, para los estudiosos y académicos.

Por lo tanto, el problema central de investigación se definió de la siguiente forma: Cómo se compone el mercado de consultoría de negocios en Argentina 2022/2023. Como preguntas relacionadas, se derivan: Cómo se desarrolló y consolidó el mercado de consultoría en Argentina; cuáles son las características de las empresas consultoras en Argentina; cómo es el perfil de los/as consultores/as argentinos/as.

Dado este marco, el objetivo general de este proyecto es analizar el desarrollo y cómo se compone el mercado de consultoría en Argentina en 2022/2023. A tal fin, los objetivos específicos consisten en: Analizar el desarrollo y la consolidación de la consultoría en la historia de Argentina; caracterizar las empresas de consultoría en Argentina; y describir y analizar el perfil de quienes realizan consultorías en Argentina.

Denominado “La consultoría en Argentina. Estudio descriptivo sobre el perfil geográfico y demográfico del mercado de consultoría en Argentina (2022-2023)”, código FCE-IX/2022-007, esta investigación depende de la Facultad de Ciencias Económicas y tiene sede en el Instituto de Investigación de la Universidad del Museo Social Argentino (UMSA).

MARCO TEÓRICO

Concepto de consultoría

Los teóricos abordan el concepto de consultoría de diferentes formas, algunos de forma más técnica, otros de forma más simple (Kobal, 2022). Oliveira (2019) define ampliamente la consultoría como un proceso interactivo de un agente de cambio externo a la empresa, con la responsabilidad de asistir a ejecutivos y profesionales de la empresa en la toma de decisiones, sin embargo, no tiene control directo de la situación.



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

Para Schein (2008), la consultoría es una “relación de ayuda efectiva” que va mucho más allá de la aplicación de un conjunto de técnicas. La concibe como una filosofía, en tanto supone una actitud particular ante el proceso de aprendizaje de la empresa, de las personas y de las comunidades.

En palabras de Chiavenato, “la consultoría juega un papel que facilita el desarrollo de la organización, mientras que los gerentes de línea toman iniciativas para lograr los resultados deseados”. (Chiavenato, 2000, p.548). En similar sentido, Block (2013) sostiene que cada vez que se asesora a alguien, que está en condiciones de tomar decisiones, se lleva a cabo una consultoría (Block, 2013).

Asesoramiento, acompañamiento, apoyo, orientación, capacidad de respuesta ante preguntas -consultas- son algunos de los sentidos a los que se asocia la actividad de consultoría. En algunos trabajos, el énfasis está puesto en la capacidad de asesorar a alguien (Bond, 1999; Lorenzo et al., 2007). En otros estudios (Crocco & Guttman, 2017; Teixeira & Coelho, 2012), en el análisis de la necesidad de quien consulta y su organización de pertenencia, a fin de brindarles opciones de cambio y facilitar el proceso de toma de decisiones para atender esas necesidades:

La consultoría es un proceso interactivo, ejecutado po

Desde otra perspectiva, la consultoría se pone en equivalencia con los procesos de cambio organizacional de todo tipo y hasta es concebida como una “revolución organizacional” (Bastos, 1999). No sólo se modifican comportamientos o modos de hacer las cosas, sino que se crean realidades nuevas, soluciones innovadoras (Paula & Wood Jr., 2008), cambios significativos (Lorenzo et al., 2007).

Trátase del incremento de la productividad, de la facturación, de la calidad o del crecimiento y el desarrollo continuo de la organización y sus integrantes, la consultoría es entendida como un proceso interactivo, que debe partir de un problema y llegar a una solución estimada útil por quienes se acercaron a formularlo.



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, además, una relación de corresponsabilidad (Teixeira & Coelho, 2012) asumida por ambas partes -consultor/a y cliente/s-, pero que supone la independencia y externalidad a la organización en análisis por parte de quienes realizan la consultoría (Crocco & Guttmann, 2017; Schein, 1988; Schlemenson, 1981, 1987).

METODOLOGÍA

Diseño. Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo de carácter cuanti-cualitativo.

Recorte muestral. La investigación se efectúa sobre el recorte muestral de consultores y consultoras que se desempeñen en la actualidad o lo hayan hecho con anterioridad en Argentina. Se trata de personas trabajadoras en cualquier modalidad de relación laboral -relación de dependencia o no-, cuya cartera de clientes se circunscribe al territorio local, provincial, regional, nacional o internacional. Este grupo sociolaboral se aborda a partir de técnicas cuantitativas y cualitativas.

Criterio de inclusión/exclusión. Como criterio de selección se determinó que se estudiarían consultoras vinculadas a la gestión empresarial, eliminando así las consultoras vinculadas a las áreas médica, educación, belleza y arte. Se incluyeron a todas las personas de más de 18 años que se dediquen o hayan dedicado a la actividad de consultoría vinculada a la gestión empresarial en, para o desde Argentina, sin distinción de formación o antigüedad en el mercado de trabajo. Se excluyeron a quienes no cumplieran con estos criterios.

Instrumentos y procedimientos cuantitativos. Para la dimensión cuantitativa, se elaboró un cuestionario ad-hoc autoadministrable en Google Forms. Los ítems contenidos fueron elaborados a partir del rastreo bibliográfico y documental existente sobre la temática, las áreas de vacancia encontradas, y los objetivos que guían esta indagación exploratoria.

El instrumento está dividido en cuatro secciones. Algunos de los ítems presentan campos de opción múltiple; otros consisten en preguntas específicas para las cuales cada participante puede dar 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

respuesta narrada que elabore. En la primera sección se solicita el consentimiento informado de las personas participantes de modo tal de continuar avanzando en el formulario sólo quienes acuerden. La segunda sección colecta datos sociodemográficos, a fin de poder efectuar análisis y comprensiones situadas: edad, género auto-percibido, máximo nivel de estudios alcanzados, antigüedad en el mercado laboral y antigüedad en la organización en que se desempeña. La tercera sección indaga acerca del perfil de la empresa consultora en la que cada participante trabaja. Se consulta el lugar de operación según región, la cantidad de personas que trabajan en la organización, el total de consultores, la facturación anual de la empresa (estimada en ARS\$), la actividad principal de la empresa de consultoría y el alcance de las operaciones de la organización: nacional, internacional o ambas. Las preguntas de la cuarta sección tienen como objetivo conocer cómo se concibió y cómo se desarrolló el mercado de la consultoría en Argentina. Por último, se da la posibilidad de que recomienden a un/a consultor/a que pueda responder a esta misma encuesta, de modo de continuar colectando datos sobre este grupo sociolaboral e invitarlos/as a colaborar para generar conocimiento sobre la consultoría en Argentina.

El instrumento utilizado para la recolección de datos -link a Google Form- fue enviado por correo electrónico, sobre una selección representativa en base al total de consultores/as del Directorio de Expertos PyMES, a través de la red LinkedIn y por indicación de las propias personas participantes.

El formulario estuvo disponible para respuestas entre los meses de febrero y abril de 2023. Los datos obtenidos fueron almacenados digitalmente y exportados a tablas de Excel para su procesamiento, preservando la identidad de las personas participantes.

Para el envío por correo electrónico, el enlace de acceso al instrumento fue reenviado a 924 direcciones de correo electrónico, de las cuales 18 mensajes fueron devueltos por error en la dirección o casilla de mensaje llena. El instrumento fue enviado dos veces con un intervalo promedio de 30 días entre cada envío. Los correos electrónicos indicados por las personas participantes fueron incluidos en la lista del próximo envío. Para la distribución a través de la plataforma LinkedIn se seleccionaron 53 consultores y se envió el enlace a 16 debido a las reglas de restricción de la plataforma para el envío 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

mensajes privados. La tasa de retorno de las respuestas fue del 11%. No es posible analizar la tasa de retorno por separado mediante el método de envío, ya que las respuestas se dieron de forma anónima.

Instrumentos y procedimientos cualitativos. Se utilizó la modalidad de muestra no probabilística denominada bola de nieve o snow-ball (Dewes, 2013; Vinuto, 2014) que delimita la muestra durante el proceso mismo de investigación, partiendo de referentes del mercado que se desempeñen o hayan desempeñado en aquellas con mayor antigüedad en el mercado, mayor nivel de status por cartera de clientes nacionales e internacionales, mayor nivel de facturación.

Se solicitó a los/as informantes clave que participan de las entrevistas que refieran contactos de otros/as potenciales consultores/as, en su opinión experta sobre los temas en indagación y/o por su idoneidad para colaborar con los objetivos delimitados en este proyecto.

A la fecha, se implementaron 14 entrevistas semiestructuradas individuales utilizando un guion previo que abordó la trayectoria académica y profesional del participante y su visión sobre la concepción y desarrollo del mercado de consultoría en Argentina.

Se formularon tópicos-guía para explorar el perfil de cada participante -datos sociodemográficos y sociolaborales-; de la empresa en que se desempeñan -región, tamaño, dotación, cantidad de consultores, tarifas-; actividades de la consultora -área, sector, alcance de las operaciones-; concepción y desarrollo del mercado de consultoría en Argentina; perspectivas y percepción del mercado actual y prospectivo -tendencias de crecimiento o no, posicionamiento estratégico, contratación, fluctuaciones-; uso de códigos de ética -principios fundamentales y responsabilidad social; calidad e integridad del servicio, protección de los datos-.

Es de destacar que, aun presentando una dirección inicial, las entrevistas se desarrollaron de manera flexible, con diálogo natural y dinámico. Se realizaron de manera virtual a través de la plataforma Zoom con una duración promedio de 40 minutos y fueron almacenadas digitalmente. Las transcripciones se realizaron buscando preservar los aspectos coloquiales del discurso, asegurando la fidelidad y adherencia al discurso de cada participante.



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

Análisis de datos. Para el desarrollo de la investigación se utiliza el método mixto y la triangulación concurrente, en la que se recopilan datos cuantitativos y cualitativos al mismo tiempo, y luego se comparan los datos para observar convergencias, divergencias o combinaciones (Creswell et al., 2007)

Los datos cuantitativos fueron analizados utilizando procedimientos estadísticos descriptivos. Se utilizó el software Excel a tal fin. Los cualitativos se abordaron mediante análisis de contenido (Flick, 2007; Vázquez Sixto, 1996).

Después del análisis inicial de las entrevistas, se construyeron dominios temáticos y categóricos iniciales e intermedios, agrupando las respuestas por similitud de significados.

Como categorías teóricas predefinidas, se utilizaron: Definición de consultoría; Limitaciones de la actuación del consultor; Autonomía del consultor; El diagnóstico de la empresa. Sumado a ello, el análisis incorpora aquellas categorías emergentes de los propios relatos de las personas participantes -por ejemplo, la formación del consultor, la credibilidad del consultor, y el papel de la tecnología, entre otras-.

RESULTADOS

Análisis descriptivo de datos cuantitativos

Caracterización de la muestra

La muestra de este estudio está compuesta por 107 participantes: el 75% se autopercibe de género masculino, el 24% se autopercibe de género femenino y una persona no consignó ninguna opción de respuesta para este ítem del cuestionario.

En relación con la edad, el promedio es de 51,46 años; mediana 50 años; min. = 31 y máx. 75. El 19% tiene entre 31 y 40 años, el 38% tiene entre 41 y 50 años, el 27% tiene entre 51 y 60 años y el 13% tiene entre 61 y 70 años y el 3% tiene más de 71 años.



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 términos del nivel de estudio alcanzado, 4% presenta doctorado completo o en curso, 37% Maestría/MBA completo o en curso, 32% especialización completa o en curso, 25% Universitario completo o en curso y 2% secundario o terciario.

En relación con la trayectoria laboral (años totales en el mercado de trabajo), el 1% tiene una trayectoria laboral de hasta 5 años, el 6% tiene una trayectoria laboral de entre 6 y 10 años, el 9% tiene una trayectoria laboral de entre 10 y 15 años, el 16% tiene una trayectoria laboral de entre 10 y 15 años, el 68% tiene una trayectoria laboral de 20 años o más.

Con respecto al tiempo dedicado a consultoría, el 4% tiene una trayectoria como consultor hasta 1 año, el 27% tiene una trayectoria de entre 2 y 5 años, el 23% entre 6 y 10 años, el 19% entre 10 a 15 años, 12% entre 16 y 20 años y 15% con trayectoria de 20 años o más.

En cuanto a la antigüedad en la organización, el 6% tiene una antigüedad de hasta 1 año, el 31% entre 2 y 5 años, el 20% entre 6 y 10 años, el 15% entre 10 y 15 años, el 12% entre 16 y 20 años, y el 16% de más de 20 años.

En relación con el lugar de operación (región de Argentina), el 30% actúa en la Región Pampeana, el 5% en Cuyo, el 8% en NOA (Noroeste), el 3% en la Patagonia, el 9% en NEA (Noreste), el 28% en AMBA (Área Metropolitana de Buenos Aires) y el 17% en CABA (Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

En cuanto a la cantidad de personas que trabajan en la organización, el 86% pertenece a organizaciones de hasta 15 trabajadores, el 4% pertenece a organizaciones de 16 a 50 trabajadores, el 2% pertenece a organizaciones de 51 a 100 trabajadores, el 1% pertenece a organizaciones de 101 a 200 trabajadores y el 8% pertenece a organizaciones de más de 200 trabajadores.

Con respecto al total de consultores/as que trabajan en esas organizaciones, el 40% tiene solamente un/a consultor/a, el 44% tiene de 2 a 5, el 8% tiene de 6 a 10, el 3% de 10 a 20 y el 6% tiene más de 20 consultores/as.



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

Al abordar la facturación de las organizaciones (estimada en ARS\$) donde trabajan los consultores, solo 59 (55%) participantes revelaron el monto facturado por las organizaciones en las que trabajan. De los que respondieron, el 20% facturan hasta 2 millones, el 41% de 3 a 5 millones, el 24% de 6 a 20 millones, el 10% de 21 a 50 millones y 5% de 51 a 200 millones.

Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se realizó con datos obtenidos en bandas en lugar de valores discretos, lo que imposibilitó obtener parámetros de correlación exactos, como r^2 .

Sobre la relación entre la edad de la persona participante y su antigüedad como consultor fue indicada una baja relación. Sin embargo, el análisis realizado por género revela que las mujeres participantes del estudio tienden a ingresar a la consultoría entre los 40 y 50 años, mientras que para los hombres el rango de ingreso es mucho mayor, siendo más intenso entre los 40 y 60 años. Otro punto importante es que los hombres ingresan a la consultoría incluso a una edad más avanzada, lo que rara vez sucede con las mujeres.

Existe una fuerte correlación entre la antigüedad de la persona en la actividad de consultoría y la antigüedad como miembro del staff de la organización en la que se desempeña actualmente. Nótese que existe una dispersión ligeramente mayor para los hombres que para las mujeres, aunque los datos muestran la misma tendencia para ambos grupos.

Los participantes que no respondieron su edad fueron eliminados de la observación, sin embargo, no representó un impacto significativo en el análisis. No se encontró relación entre la edad, la antigüedad en el mercado laboral y la antigüedad en la empresa.

Respecto del lugar de operación de la empresa de consultoría (región), cabe señalar que el número de empresas analizadas en la muestra sigue el patrón de densidad poblacional en Argentina (INDEC - Argentina, 2010), con la mayoría de las empresas ubicadas en la Región AMBA, CABA y Pampeana.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

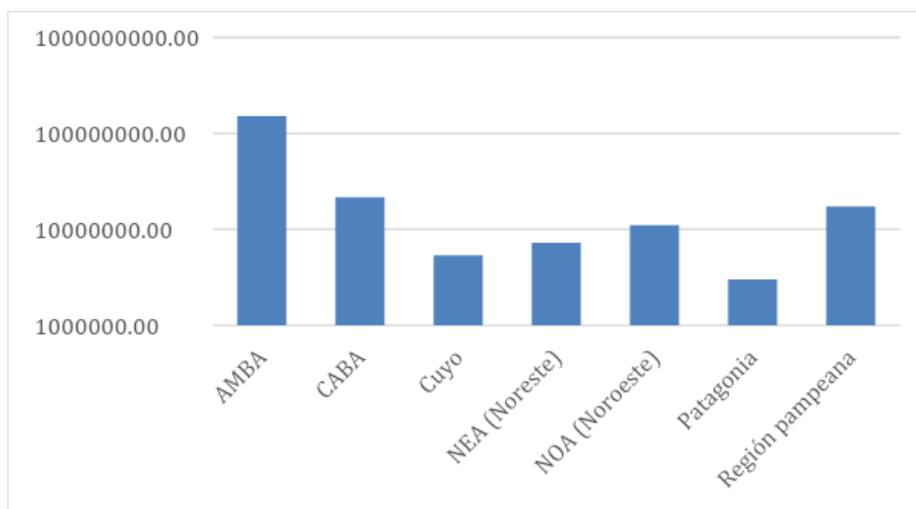
CONGRESO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO
NUEVOS Y VIEJOS DESAFÍOS PARA LOS TRABAJADORES EN AMÉRICA LATINA.
Escenario regional, reformas laborales y conflictos

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

En cuanto a los ingresos, la región con mayor ingreso promedio es AMBA, seguida de CABA y la Región Pampeana, como se muestra en el gráfico 1:

Gráfico- 1

Facturación promedio



No se encontró relación entre el lugar de operación y el número de empleados/as o consultores/as en las organizaciones. Por otro lado, no se identificó relación entre el número de personas en consultorías y el número de consultores. Y, sobre el tipo de organización y la cantidad de personas que la integran, el área de Estrategia y Gestión Empresarial, además de ser la más mencionada por los participantes, también es la que presenta mayor número de organizaciones con más de 200 personas, con 3 empresas. En el otro extremo, las áreas de Asesoramiento Fiscal y Medioambiental se incluyeron en el abanico de empresas de hasta 15 personas.

Gráfico 2-

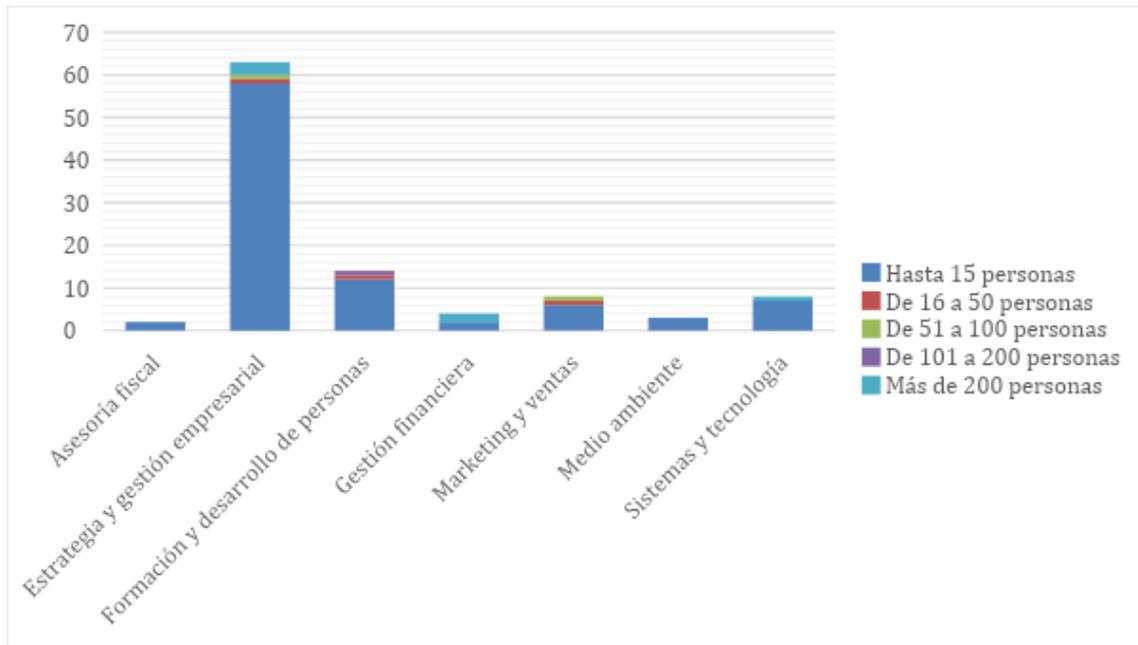
Tipo de organización y la cantidad de personas que la integran



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



Por otra parte, cuando se les preguntó sobre la concepción del mercado de consultoría en Argentina, solo el 44% de las personas encuestadas habló sobre el tema, el 25% afirmó desconocer el tema y el 31% optó por no responder. Entre los/as consultores/as mayores de 50 años, el 55% demostró algún conocimiento del tema, mientras que, entre los/as más jóvenes, sólo el 36% respondió a esta pregunta.

En cuanto al desarrollo del mercado, el número de participantes que comentaron sobre el tema se redujo a un 37%, los que no sabían fueron un 24% y un 38% no respondió a esta pregunta. En este punto, también se observó que entre los/as consultores/as mayores el porcentaje de respuestas sobre el tema es más elevado, con un 47% de consultores mayores de 50 años respondiendo a la encuesta. Entre los/as menores, este porcentaje es del 30%.

Análisis cualitativo

A continuación, se analiza la categoría 'Definición de consultoría'. Se trata de una categoría teórica predefinida, que agrupa cuatro ejes temáticos: La existencia de cambio; Resolver un problema; Desarrollo de la organización; Es un proceso.



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

Con base en el discurso de las personas entrevistadas, se efectúa un primer análisis cuantitativo, de modo tal de delimitar la presencia o ausencia de los ejes temáticos en los relatos recabados y transcritos. Los datos personales de cada participante se codificaron para preservar su identidad: la letra C equivale a consultor, M o F representan Masculino o Femenino -según autopercepción personal-, y el número indicado indica el orden de participación en el proceso de recolección de datos.

Del total de consultores/as que participaron de las entrevistas, quince personas, el 46.66% (siete personas) definieron la consultoría como un proceso. Cinco personas (33.33%) asociaron la consultoría a resolver un problema. Tres personas (20%) vincularon la consultoría al desarrollo de la organización. Dos personas (13.33%) definieron la consultoría en torno de la existencia de cambios.

El análisis cualitativo, que se expone a continuación, conserva el orden de los ejes según su mayor o menor presencia en los discursos de las personas participantes.

Para quienes definieron la consultoría como proceso, resalta la idea de que es una actividad que se divide en etapas. Algunas de estas fases se piensan de modo sucesivo y progresivo, es decir, deben darse acciones de nivel menor de complejidad antes de avanzar hacia niveles mayores. Otras, son propuestas como acciones vinculadas pero diferenciables, a partir de las cuales la organización cliente puede optar, sin que la elección de una u otra suponga un plan escalonado ni que impacte en los objetivos y resultados esperados su secuenciación o ausencia de la misma.

Incluso el hecho de realizar una sola acción es considerado un proceso, en tanto supone que alguien se contacta para solicitar un servicio o plantear una problemática, luego se amplía en una conversación específica -reunión virtual o in situ-, y posteriormente se implementa la acción pactada -por caso, una única actividad de capacitación-.

Lo que acuerdan las personas entrevistadas es que la consultoría como proceso parte de un diagnóstico inicial, en el que se recaba información acerca de las necesidades de clientes; y que ese diagnóstico supone una o más conversaciones con representantes de la organización:



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

“...hacemos un diagnóstico, charlamos con el dueño, con los jefes de planta, con los líderes de la empresa, y en base a ese diagnóstico hacemos un plan, generalmente a 6 u 8 meses, incluye las actividades, el presupuesto, la carga horaria, las posibles personas que deberían trabajar, plantear un escenario de qué cosas vamos a hacer...” CM10

Es esta instancia diagnóstica la que lleva a especificar un objetivo concreto a alcanzar, y que servirá como guía tanto para la organización cliente como para el/la consultor/a:

“Se enfocan en objetivos concretos las consultorías, y no en algo general. O sea, trabajan un tema concreto que le piden los clientes.” CM108

Se trata de analizar la demanda y delimitar quién es el cliente (Rodríguez, 1999; Schein, 1988). No todo pedido por parte de una organización es un objetivo de trabajo concreto; y no todas las personas que lo formulan son aquellas que podrán validarlo organizacionalmente para su consecución.

“¿Cómo se inicia? Generalmente nos piden implementar algo o simplemente estar informados de algo. En el primer caso lo que hacemos es un curso introductorio y luego un acompañamiento hasta la implementación. Y en el segundo caso lo que hacemos es simplemente la capacitación que nos están pidiendo [...] tratamos de ajustar al cliente.” CM60

Diagnosticar la situación organizacional que se plantea, analizar la demanda, delimitar el cliente, adaptar según el caso, implementar, son instancias señaladas como parte de la labor procesual de consultoría. Establecer con claridad el tipo de proceso de que se trata requiere, por parte de los/as consultores/as, claridad también acerca del alcance de su rol y sus conocimientos. La base de la consultoría es la competencia, es decir, tener conocimiento de lo que se está hablando (Block, 2013).

“...lo que te puedo ayudar es el proceso para que lo inicies y después, en todo caso, si tu intención es certificar, bueno... vas a un ingeniero que te certifique.” CM93

Respecto de las competencias específicas y a modo de crítica, un participante señala que no cualquier persona puede ser consultor, y no cualquier proceso puede ser considerado consultoría:



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

“...consultoría para mí es muy amplio, porque dentro de consultoría hay de coaching, consultoría estratégica, consultoría de todo tipo. Es más, casi diría que la palabra en Argentina no es una palabra, consultoría, muy buena, porque es como que está desprestigiada; o sea, cualquier persona es un consultor, cualquier persona que pasó por el mundo corporativo dice: ‘Voy a poner una consultora para enseñarle las PyMES, lo que tienen que hacer’ y las PyMES saben muy bien lo que tienen que hacer.” CM111

Desde su perspectiva, el hecho de haber pasado por experiencias laborales en determinado sector o rubro no es condición suficiente para poder desempeñarse como consultor. Al mismo tiempo, se señala la pérdida de prestigio de la actividad en el contexto local, como si la consultoría en otros países fuera considerada una labor prestigiosa, con status o dadora de status, pero no aquí.

En una visión contraria, otro entrevistado realza el valor de lo que se adquirió en experiencias previas en el mismo tipo de organizaciones que el anterior consultor reprocha. En este caso, lo que se estiman los saberes específicos y la filosofía de trabajo que algunas empresas brindan a sus miembros, conocimientos y modos de pensar y hacer que, de no compartirse, se perderían, y que son considerados aportes para quienes puedan servirse de ellos si el consultor los brinda:

“Sí, lo que quiero rescatar en eso, que ayuda muchísimo el desarrollo del enfrentamiento, es que se hace fácil enfrentar desafíos cuando hay una filosofía sólida. [Empresa autopartista de gran envergadura] lo que nos daba era una filosofía de trabajo, una forma de pensar que yo la aprecio muchísimo. Y es por eso que estoy en la asesoría ahora, porque yo quiero entregar eso, que considero que es muy valiosa. Yo no puedo irme sin compartirlo.”. CM9

Trátase de una visión o la otra, el proceso de consultoría es significado como un aporte, una contribución a quienes son destinatarios del mismo. Esta contribución es concebida por uno de los participantes como un posicionamiento -ético- respecto de un equilibrio -siempre relativo- entre dos esferas: el desarrollo organizacional, por un lado, y la calidad de vida laboral de los miembros, por otro.



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

“...yo lo pienso como una cuestión de contribución [...]. Entonces, me parece que la consultoría es eso, ¿no? Eh, desde un posicionamiento, es contribuir a eso, al equilibrio del desarrollo de esas dos esferas, ¿no? Eh, que, por supuesto siempre es relativo, ¿no? Porque cada organización y cada persona llega hasta donde más o menos puede en un momento dado a la historia, ¿sí? Eh, pero yo me veo así, y es de alguna manera como siempre he tratado de posicionarme. CM112

Este último ejemplo se encuentra en la línea de lo que autoras como Filippi (1998) plantean al traer la metáfora del ‘jano bifronte’ al proponer el tipo de rol que las personas que se dedican a la psicología del trabajo y de las organizaciones deberían adoptar: complementariamente, velar por la organización y por sus miembros, atendiendo las necesidades de ambas partes y aspirando a equilibrios relativos.

El siguiente eje temático consiste en la definición de la consultoría como medio para resolver un problema, presente en los dichos de algunas de las personas participantes.

Desde esta perspectiva, debe haber una persona que formule un problema para que la consultoría tenga lugar: alguien necesita ayuda y busca a alguien con capacidad de dársela. Pero no basta con este acercamiento, sino que la consultoría propiamente dicha sucede cuando se es capaz de aportar una solución a ese problema formulado por el cliente.

En palabras de uno de los participantes:

“la consultoría se define como una relación de ayuda y para eso tiene que haber alguien que la pida [...] que te la pida a vos. Porque además la consultoría tiene dos aspectos, que es abordar el problema del cual se trata y tratar de lograr una solución para ese problema”. CM110

Para otro de los participantes, la solución a los problemas implica, además, un entrenamiento a quien los formula. Es decir, no se limita a un servicio que acaba cuando el problema fue resuelto, sino que trasciende en los aprendizajes que puedan darse a partir de las enseñanzas que el consultor brinda, convirtiendo a la organización cliente en aprendiz y dotándola de las capacidades necesarias para que, a futuro, sea ella misma quien pueda encontrar las soluciones que requiere:



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

“...vos hagás lo que tenés que hacer y eventualmente el día de mañana cuando vas teniendo algún problemita me preguntás para solucionar esos problemas que vos detectás en tu modelo de administración personal y esa es la diferencia. Entonces, cuando voy a una organización, sé que tengo que ir a hacer coaching.” CM63

En una línea similar, siguiendo la lógica defendida por Drucker de que el/la consultor/a debe llevar al cliente a razonar lógicamente para llegar a las soluciones necesarias (Cohen, 2019), otro entrevistado señala que son las organizaciones clientes quienes en general tienen los saberes necesarios para resolver problemas y son quienes realizan la consultoría quienes deben adaptarse -o deberían hacerlo- a esos saberes. Requiere, desde su punto de vista, una amplitud mental, una apertura al reconocimiento y legitimación de los conocimientos que quienes componen la organización han colectado en sus experiencias de trabajo. En este sentido, la función de la consultoría deviene un medio para que, detectados ya los problemas, los/as consultores/as ayuden a resolver aquello detectado. En palabras del participante:

“¿Qué hace un consultor o una consultora? Lo que hace es ayudar al cliente a conseguir sus objetivos. Básicamente eso lo reúnen en una frase. Yo me siento generalmente, hago así, me siento y le digo ¿qué querés? ¿Para qué me llamaste? ¿Qué querés? Y a partir de ahí empezamos. Y yo trato de adaptarme. Nosotros tratamos, mis socios, tratamos de adaptarnos a lo que nos pide el cliente, definitivamente. Porque esa es la virtud del consultor. Debería. No siempre conseguimos tener una mente amplia como para usar su experiencia, que en realidad es la experiencia recolectada con otros trabajos y además de su formación propia, su experiencia y su capacidad de estudio de problemas que se le presenten. Esa es la ventaja del consultor respecto a un empleado. Un empleado está más limitado, se le paga, se gasta dinero y lo gasta siempre. Eso marca la diferencia.” CM60

Como señala el entrevistado, el hecho de no pertenecer a la organización es uno de los factores diferenciales del papel de la consultoría, tal como especialistas han señalado, pues la consultoría supone la independencia y externalidad a la organización en análisis (Crocco & Guttman, 2017; Schein, 1988; Schlemenson, 1981, 1987).



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

Desde otra perspectiva, un entrevistado propone una mirada más amplia aún al momento de contribuir a la resolución de problemas en una organización. Haciendo propia la filosofía de trabajo que le inculcaran a lo largo de su trayectoria en una organización representativa del modo sistémico de concebir a las organizaciones, su aproximación no se limita a ‘arreglar’ el problema, sino a promover la búsqueda del origen del problema en cuanto tal:

“El hombre de [organización autopartista de gran envergadura] se desarrolla en lo técnico y en el management, va al detalle, genera desde lo general a lo específico. Por eso tiene resultados, porque no empezamos buscando resolver un problema, se rompió la pata de la mesa y lo arreglamos. ¿Por qué se rompió la pata de la mesa? Viendo desde el ángulo más amplio posible. Entonces no es el problema que se rompió la pata de la mesa, el problema fue otro, se originó en otro lado. CM9

Cuando el problema de una organización no es correctamente diagnosticado los enfoques y modelos de intervención no serán adecuados a las necesidades cambiantes (Kilmann y Mitroff, 1979). Sigue el modelo médico/paciente de Schein (2008), como sostiene uno de los entrevistados:

“Tenes que tener buen un diagnóstico. No hay buenos remedios sino que hay buenos diagnósticos. Si vos tenes una empresa que te dice que tiene determinado tipo de problemas, uno tiene que creerle, pero a medias tiene que desconfiar de esa visión también sobre en empresas familiares donde a veces el problema no radica en el ámbito de la empresa si no el ámbito de la familia o de las personas bueno vos sos psicóloga asique bueno del clima humano a un montón de otros factores de traspaso generacional tiene un acepción que a veces que es muy profunda y tiene un fuerte impacto en la estructura de la empresa y en el patrimonio.” CM93

La analogía médica utilizada por el participante también es descrita por Drucker (citado por Cohen, 2019), en la que el/la consultor/a tiene acceso a todo tipo de medicamentos para curar la empresa, sin embargo, si el diagnóstico es erróneo, la intervención puede ocasionar pérdidas en tiempo, dinero y recursos.



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 desarrollo organizacional, en cuanto práctica diferenciada, consiste en la implementación de cambios sistemáticos efectivos, en un proceso de mejora continua, de crecimiento espiralado de la organización y sus miembros. Es intrínsecamente interdisciplinario, de perspectiva humanista, y aspira a la modificación de estructuras y/o procesos, de los que dependen tanto la performance como la cultura organizacional (Beckhard, 1969; Margulies, 1972).

Siguiendo las ideas fundadoras de Lewin, el desarrollo organizacional hace foco en las dinámicas de grupo e implementa lo que se conoce como ‘investigación-acción’, metodologías de estudio -investigación aplicada- dentro de las organizaciones que funcionan como base para la implementación de intervenciones diversas -acción in situ- en las que quienes componen la organización son agentes activos del cambio (Lewin, 1958; French & Bell, 1973).

Uno de los entrevistados explica con suma claridad el modo en que promueve el desarrollo organizacional en su práctica de consultoría:

“Entonces, yo lo que empecé a plantearle cuando alguien me pedía la capacitación es decirle, bueno, pero yo, para hacer una capacitación, yo necesito tener entrevistas con quienes van a ser los beneficiarios, porque muchas veces la gente te pide, la clásica: ‘Yo quiero que usted me dé un curso de comunicación porque la gente no se está pudiendo comunicar bien’. Y, viste, la verdad es que casi nunca es el tema de la comunicación. Algunos lo tienen, también se dan cuenta, pero ¿por qué? Y, muchas veces, igual que el curso de liderazgo, ‘¿Usted no podría dar un curso de liderazgo? Porque tenemos muchos conflictos entre los líderes’. Yo le alargo, lo que le digo a la gente, y digo: ‘Mira, está bien con los cursos de liderazgo, pero si no hacemos... Si yo no hago un análisis un poquito previo de cómo es un poquito el clima, cómo anda la gente, qué sé yo, puede que hacemos el curso de liderazgo y el único beneficiado voy a ser yo porque usted me paga a mí’. Pero, después, si hay conflictos internos que no estamos pudiendo visualizar, el que yo le dé herramientas de liderazgo a gente que se está llevando, a gente que se está llevando mal, es cómo darle una navaja a un mono. Porque va a servir para que los conflictos sean mayores, ¿no?, que se suban. Porque si la gente que se odia tiene más herramientas, lo que hace es matarse con más herramientas mientras se va odiando. Fui desarrollando un modelo como ese. Entonces,



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

yo lo que le iba proponiendo a la gente es: ‘Bueno, si usted quiere que yo le dé solamente un curso de capacitación, lo doy. Pero yo también puedo hacer esto’, esto que les estoy comentando. Y la gente, como esto también tiene que ver con una cuestión de referencia, ¿no? Y eso empezó a funcionar porque, bueno, la gente eso le empezó a servir, entonces el tema de desarrollo. CM112

En la misma línea, el desarrollo organizacional es visto como una pauta por otro entrevistado:

“...o delegue en un especialista; yo sí hago las estrategias de expansión, de desarrollo, crecimiento, aumento de facturación y rentabilidad. En eso, claramente, me oriento”. CM93

Esta clara orientación del entrevistado sigue las enseñanzas de Block (2013): la especialización del consultor ya sea práctica o académica, es la base de la consultoría. Este conocimiento aplicado en la empresa debe generar desarrollo organizacional.

El punto de partida para la consultoría en una organización es la afirmación de que la empresa cliente manifiesta la necesidad de mejoras. Así, “el trabajo de un consultor comienza cuando una determinada situación se juzga insatisfactoria y susceptible de mejora; y termina, teóricamente, cuando hay un cambio en esa situación, cambio que debe ser visto como una mejora” (Kubr, 1986, p. 3).

El objetivo general de una consultoría es emprender acciones eficientes que lleven a las organizaciones a caminos más eficientes (Block, 2013). Es el cambio de paradigmas, de la forma de pensar:

“esa gente que no necesita consultoría va a gastar consultoría a nivel terapéutico, pero en realidad no va a hacer nada de lo que vos le digas porque implica un cambio en su paradigma de gestión que no está dispuesto. Entonces, cuando vos ya entiendes que no está dispuesto, de ante mano decís: ‘Mira, no. No me interesa. Cuando vos cambies estas variables, es el indicador que estás dispuesto. Ahí llámame y charlamos de nuevo...’. Complejo”. CM93

El producto final que propone la consultoría es que se produzca algún tipo de cambio. Este cambio se da de forma estructural o de aprendizaje, en cómo las personas de la organización lineal aprendieron y



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

son capaces de transmitir conocimientos de forma lineal (Block, 2013). Esta transferencia de conocimiento es mencionada por un entrevistado:

“Yo lo pienso como tiene que ver para mí con una especie de, por eso no lo digo. ¿Cómo suena? Lo primero que me sale tiene que ver con la vocación de servicio. Lo que decía de la transferencia de conocimiento, hasta con el legado, yo aprendí de otros algo y ese otro lo estoy traspasando, para mí tiene que ver fundamentalmente con eso”. CM10

La capacidad de absorber nuevos conocimientos y, en consecuencia, su aplicación práctica en el cambio es un foco de preocupación para quien ocupa el rol de consultor y de satisfacción cuando se consigue. Esta estructura de actuación es comparable a las artesanales, con un diseño metodológico particular para cada situación que se presenta en la organización y con soluciones específicas, diseñadas especialmente para cada cliente (Crocco & Guttmann, 2017).

“Entrevistado: Yo lo pienso como tiene que ver para mí con una especie de, por eso no lo digo. ¿Cómo suena? Lo primero que me sale tiene que ver con la vocación de servicio. Lo que decía de la transferencia de conocimiento, hasta con el legado. Yo aprendí de otros algo y eso otro lo estoy traspasando. Para mí tiene que ver fundamentalmente con eso.

Entrevistadora: Una suerte de herencia del artesanato.

Entrevistado: ¿Una suerte de herencia?

Entrevistadora: Del artesanato. Del maestro que pasa al discípulo.

Entrevistado: Sí. Lo que más me gusta es cuando logro, después de un ciclo, ver que el otro entendió y que lo pudo hacer. Para mí eso es el éxito.”. CM10

Aquí, el servicio no pareciera ser sólo la prestación que se da a clientes, sino una vocación de servir, de que lo que fue útil para sí, pueda serlo también para otros/as. En este sentido, el legado no es sólo del saber, sino también y fundamentalmente, del saber hacer.



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

REFLEXIONES FINALES

En este artículo evaluamos el perfil de los consultores que trabajan en Argentina y su posición en relación con la definición de consultoría.

A partir de los datos analizados, existe una gran variedad de perfiles que presentan una edad media en torno a los 50 años, con una trayectoria laboral de gran experiencia en diversas áreas de la consultoría, y con diferentes periodos de dedicación a la actuación como consultor.

En la muestra analizada, se destaca el predominio de profesionales del sexo masculino, así como otros indicadores de desigualdad de géneros, como la edad de inserción y tiempo de desempeño en el mercado de consultoría.

Si se formulara el ‘perfil promedio’ de quienes se dedican a la consultoría, en base a los datos colectados puede decirse que se trata de una persona que se autopercibe de género masculino (75%), que tiene entre 41 y 50 años (38%), que posee estudios de Maestría o MBA completos o en curso (37%), cuya trayectoria laboral en el mercado de trabajo es de 20 años o más (68%), que hace entre 2 y 5 años (27%) o entre 6 y 10 años (23%) que se dedica a la actividad de consultoría.

Asimismo, se trataría de una persona que trabaja en la organización en la que se desempeña como consultor/a hace entre 2 y 5 años (31%) o entre 6 y 10 años (20%), y opera mayormente en la Región Pampeana (30%) o en el AMBA (28%). En su organización de pertenencia trabajan hasta 15 personas (86%), de las cuales 2 a 5 personas son consultores/as (44%).

Sería, además, una de las 59 personas participantes (55%) que comentó en el cuestionario la facturación anual de su organización, estimada en 3 a 5 millones de pesos argentinos (44%).

En términos de la aproximación cualitativa, puede sostenerse que las personas participantes tienen comprensiones similares en cuanto al diagnóstico de la organización, a partir de la correcta identificación del problema y conocimiento de su alcance. Lo mismo ocurre con respecto a 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

concepción de la consultoría como un proceso, un medio para resolver problemas y que busca un cambio efectivo en la organización.

Los puntos importantes identificados son la preocupación por la ética en la implementación de soluciones, la legitimidad de las acciones obtenidas a través del conocimiento y la forma de imponer la autoridad informal, sin el poder derivado de la formalización estructural de la empresa.

Del análisis cualitativo emerge además que, si bien existen diferencias en el proceso de sedimentación conceptual de lo que es la consultoría, existe un hilo conductor de lo que son las actividades del consultor. Esta diferencia puede deberse a la diversidad en las áreas de actuación y a la múltiple formación de las personas participantes y no muestra discrepancias en el ideal de ayudar a las organizaciones en su desarrollo.

Como se ha señalado, los resultados expuestos corresponden sólo a una de las categorías en indagación desde el punto de vista cualitativo, por lo que en futuras comunicaciones podrán complementarse y ampliarse al ponerse en relación con las demás dimensiones en estudio.

Al momento, puede sostenerse que la actividad de consultoría en Argentina es comprendida por quienes la realizan como un proceso en el que se apunta a la resolución de problemas en una organización dada; se realiza unipersonalmente o en equipos pequeños, para organizaciones en regiones cercanas a la capital federal o próximas geográficamente y con similar desarrollo industrial.

Los consultores son mayormente de género masculino, tienen nivel de formación académica alto, y han iniciado sus labores como tales luego de una amplia trayectoria en el mercado de trabajo, de lo que podría inferirse que la expertise adquirida en su biografía laboral es lo que se ofrece al momento de contribuir a los procesos de cambio efectivo en sus organizaciones clientes.

El factor económico no pareciera ser el motor principal de la actividad de consultoría, puesto que la mayoría de quienes informaron su facturación anual muestran cifras bajas si se las divide en costos y cantidad de personas que componen los equipos de trabajo o la dotación de las consultoras. 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

vocación de servicio, por el contrario, sí aparenta ser un elemento común para el inicio del desarrollo de la actividad y su continuidad en el tiempo.

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Al Instituto de Investigación de la UMSA, que acredita y financia este proyecto de investigación por la Facultad de Ciencias Económicas. A quienes participaron de esta investigación compartiendo sus experiencias y opiniones.

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 maestría].
- 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.
- 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? Wwww.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



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

- 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). In'troducción 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.
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>



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

- 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 metodologia 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). *Estudios de Mercado*. *Library.org*.
<https://1library.org/document/q261366z-estudios-de-mercado-joao-mesquita.html>
- 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-d-o-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.



ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DEL TRABAJO

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

Buenos Aires, 2 al 4 de agosto de 2023

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>