

XV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXX Jornadas de Investigación. XIX Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. V Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional V Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2023.

La consultoría en Argentina: crisis de credibilidad del rol y la actividad.

Cebey, María Carolina y Kobal, Ligia.

Cita:

Cebey, María Carolina y Kobal, Ligia (2023). *La consultoría en Argentina: crisis de credibilidad del rol y la actividad*. XV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXX Jornadas de Investigación. XIX Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. V Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional V Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-009/718>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ebes/S9o>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

LA CONSULTORÍA EN ARGENTINA: CRISIS DE CREDIBILIDAD DEL ROL Y LA ACTIVIDAD

Cebey, María Carolina; Kobal, Ligia
Universidad del Museo Social Argentino. Buenos Aires, Argentina.

RESUMEN

Esta comunicación se enmarca en el Proyecto “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, dependiente de la Facultad de Ciencias Económicas y con sede en el Instituto de Investigación de la Universidad del Museo Social Argentino (UMSA). Se trata de un estudio exploratorio-descriptivo de carácter cuanti-cualitativo cuyo objetivo general consiste en analizar el desarrollo y la composición del 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 los/as consultores/as en Argentina. En esta comunicación se presentan resultados del análisis cualitativo del discurso de entrevistas semidirigidas a consultores y consultoras en actividad, relativos a la categoría emergente: credibilidad del consultor. Los resultados exponen las apreciaciones de las personas participantes respecto de la crisis de credibilidad del rol y la actividad en el mercado laboral contemporáneo.

Palabras clave

Consultoría - Trabajo - Actividad - Rol profesional

ABSTRACT

CONSULTING IN ARGENTINA: CRISIS OF CREDIBILITY OF ROLE AND ACTIVITY

This communication is part of the Project “Consulting in Argentina. Descriptive study on the geographic and demographic profile of the consulting market in Argentina (2022-2023)”, code FCE-IX/2022-007, Faculty of Economic Sciences, and based at the Research Institute of the Universidad del Museo Social Argentino (UMSA). It is an exploratory-descriptive study of a quantitative-qualitative nature. The general objective is to analyze the development and composition of the consulting market in Argentina in 2022/2023. To this end, the specific objectives consist of: Analyzing the development and consolidation of consultancy in the history of Argentina; Characterizing consulting companies in Argentina; and describing and analyzing the profile of consultants in Argentina. This communication presents the results of the qualitative analysis of the discourse of semi-directed interviews with active consultants, related to the emerging category:

consultant credibility. The results expose the appreciations of the participants regarding the credibility crisis of the role and activity in the contemporary labor market.

Keywords

Consulting - Work - Activity - Professional role

INTRODUCCIÓN. Señalado como uno de los sectores más dinámicos del mundo empresarial, las empresas de consultoría organizacional tienen gran protagonismo en el mercado de trabajo contemporáneo. Por un lado, se trata de un sector del que emergen muchos de los nuevos procesos, tecnologías y tendencias que se introducen en la vida organizacional; por otro, es una de las principales fuentes de influencia en los formatos que las organizaciones adquieren al reconfigurarse o iniciar procesos de transformación.

Como herramienta para las organizaciones, los estudios de mercado constituyen un medio para generar un diferencial en un entorno empresarial extremadamente competitivo. A tal fin, se requieren indagaciones capaces de proveer datos relevantes para la satisfacción de necesidades tanto administrativas como académicas, motivo por el cual estudios como el que aquí se presentan contribuyen a consolidar una base a partir de la cual diagramar la planificación y el desarrollo de las empresas y de las personas que investigan (Cebey et al., 2023).

Con sede en el Instituto de Investigación de la UMSA y dependiente de la Facultad de Ciencias económicas, esta comunicación se enmarca en el proyecto “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. El objetivo general consiste en analizar el desarrollo y la composición del mercado de consultoría en Argentina en 2022/2023. A tal fin, los objetivos específicos implican: 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 los/as consultores/as en Argentina. En términos metodológicos, se trata de un estudio bibliográfico, descriptivo y deductivo con enfoque metodológico cuali-cuantitativo. En esta comunicación se presentan resultados del análisis cualitativo, relativos a la categoría emergente: credibilidad del consultor.

CREDIBILIDAD DEL CONSULTOR. Uno de los principales factores que influyen en la contratación de un consultor es la legitimidad (Orlickas, 1999). Esta legitimidad es un atributo socialmente construido, en las relaciones del día a día del profesional, en las que las relaciones informales juegan un papel crucial en la definición del contrato formal. Esto ocurre porque es en las relaciones informales que el cliente busca aval para la contratación (Tibúrcio Cavalcant, 2008).

La legitimidad está asociada al conocimiento, como aspectos técnicos y prácticos (metodologías, bases de datos), y también a la transferencia de su sabiduría centrada en el cliente (Fincham et al., 2008). Muchos profesionales no cuentan con estos requisitos y se aventuran a dar asesoría administrativa sin tener la preparación necesaria para ello, viciando así a todo el sector de la consultoría y desacreditando a otros profesionales (Bastos, 1999).

Block (2013) argumenta que el escepticismo generalizado sobre los consultores se deriva de la tendencia de los profesionales a actuar como representantes de la dirección de la empresa. Asumir el rol de gerente y hacerse cargo de la ejecución de actividades que los gerentes no quieren hacer porque son desagradables o aburridas. Asimismo, Crocco & Guttmann (2017) argumentan que el hecho de que el consultor se convierta en un empleado más de la empresa lo convierte en una especie de sustituto o agregado, reduciendo drásticamente su credibilidad. La falta de barreras de entrada es uno de los mayores problemas para la credibilidad de la consultoría, según Weiss (2018). La falta de requisitos legales o los obstáculos para ingresar al segmento facilitan que personas sin preparación y conocimiento hagan que el mercado sea mal visto. El consultor muchas veces termina siendo comparado con un vendedor de medicamentos patentados (Kubr, 1997).

METODOLOGIA. 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, en cualquier modalidad de relación laboral con cartera de en territorio local, provincial, regional, nacional o internacional. Este grupo sociolaboral se aborda a partir de técnicas cuantitativas y cualitativas. **Instrumentos y procedimientos cualitativos.** Se utilizó la modalidad de muestra no probabilística 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 refieran contactos de otros/as consultores/as, en su opinión experta sobre los temas en indagación y/o por su idoneidad para colaborar con los objetivos de este proyecto. Se implementaron 15 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 socio-laborales-; de la empresa en que se desempeñan -región, tamaño, dotación, cantidad de consultores, tarifas-; actividades de la consultora -área, sector, alcance de las operaciones-; entre otros. Las transcripciones preservan los aspectos coloquiales del discurso, asegurando la fidelidad y adherencia al discurso de cada participante. **Análisis de datos.** Los datos 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.

ANÁLISIS CUALITATIVO. La categoría emergente 'Credibilidad del consultor' agrupa cuatro ejes temáticos: Regulación de la actividad de consultoría; Crisis de credibilidad del consultor; Aumento de la oferta; Formación inadecuada.

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. Del total de consultores/as que participaron de las entrevistas, quince personas, el 46.66% (siete personas) mencionaron la crisis de credibilidad del consultor. Otras siete personas (46.66%) plantearon el aumento de la oferta. Seis personas (40%) mencionaron la formación inadecuada. Y dos personas (13.33%) hablaron sobre la regulación de la actividad de consultoría.

El análisis cualitativo que se expone a continuación presenta los dos ejes de mayor presencia en los discursos de las personas participantes.

Crisis de credibilidad del consultor. Esta primera subcategoría da cuenta de las dificultades de quienes se dedican a la consultoría en torno de la credibilidad de su práctica por parte de las organizaciones y sus miembros. Estimada otrora como una actividad diferencial, con valor agregado para las empresas que la requiriesen y fuente de márgenes de distinción respecto de la competencia en el mercado, la consultoría habría devenido una labor en crisis.

Para algunos de los participantes, la problemática radica en el mal uso -y hasta abuso- de la palabra en sí, un signifiante que muchas personas sin la formación necesaria o las habilidades y competencias que supone la labor habrían comenzado a utilizar para definir sus prácticas. En esta apropiación de la nomenclatura es donde los entrevistados ubican la puesta en crisis de la actividad y su credibilidad: si todos/as son consultores/as, si todos/as se autonominan como tales, quienes realmente lo son o se dedican a ello hace años, nada tendrían de diferente y, por tanto, resultarían pasados por alto sus potenciales aportes a las

organizaciones cliente.

Sumado a ello, el impacto de esta suerte de desvirtuación del rol se extendería al resto de los pares, por un lado, y por otro, al conjunto social, dando por resultado una pérdida de status de la actividad y quienes la realizan.

“Se bastardeó mucho la palabra consultor en los últimos tiempos [...] Se debe saber qué habilidades concretas y competencias debe tener uno como consultor. No es solo conocimiento técnico.” CM108

“Mira, yo no sé si se puede, yo generalmente no soy de generalizar, creo que, a ver, en la pandemia se fundieron muchísimas consultoras, muchas que desaparecieron, depende mucho, a ver, no sé si vos lo habrás escuchado por allá, pero antes la idea del consultor era el que te pedía el reloj para decirte la hora, yo creo que eso se ha desarmado, es más, posiblemente hasta haya que cambiarle el nombre, no lo sé.” CF4

“O sea, las consultorías eran algo sagrado, algo lejos. Y después, más o menos en el año 2000, creería yo, recién empezaron a salir como opciones manejables consultores locales, donde la mayoría de los consultores locales eran profesionales ya con determinada trayectoria. Y desde el 2010 en adelante es donde veo esta distorsión, donde todo el mundo es consultor. Y cuando hay alguna cuestión, sabe probablemente, hoy por hoy tenemos a Google, o sea que uno pone algo en Google, tiene la respuesta enseguida y va con de última profundiza y termina leyendo Kotler o Porter o no sé [...] o Stoner. Y con esa lectura, va y entrega un informe final con palabras interesantes de cosas que le marean por ahí al que no entiende bien.” CM63

De sagrado a profano y popular, han sido los avatares económicos los que, a juicio de las personas participantes, en muchas ocasiones han impedido a las organizaciones hacer uso de los servicios de consultoría, desaprovechando así lo que la experiencia de un/a consultor/a puede aportar a la organización contratante:

“Pero bueno, el empresario está peleando contra la realidad y nosotros pasamos a ser un gasto. Así lo ven, no es una visión mía. Y no suelen aprovechar las experiencias que tenemos, aquellos veteranos que hemos trabajado muchos años en esto.”. CM107

Complementariamente, los honorarios profesionales son señalados como elementos partícipes en este proceso, así como aspectos éticos inherentes al rol. Por un lado, porque el saber, el *know-how*, y la trayectoria deben resultar, para quienes se desempeñan en consultoría, en honorarios que les equivalgan. Así, quienes poseen autoconcepto elevado de su quehacer se encontrarían ante la disyuntiva -ética- de optar entre cobrar lo que estiman que corresponde o aquello que la organización contratante está dispuesta a invertir. Esta encrucijada dividiría a los/as profesionales en dos grupos: quienes ponderan la integridad y quienes ponderan la oportunidad.

“Transparencia y confiar en el otro. Los profesionales tenemos que ser profesionales. ¿Por qué somos profesionales? Porque

tenemos cierto nivel de ética, ¿no? Tenemos un nivel ético que deberíamos ponerlo en práctica y no hay ética. Y lamentablemente yo he participado en algunas cotizaciones que después me he quedado de lado. Me he quedado de lado, pero bueno, es parte de la jungla, y eso no es bueno. Es el cambio cultural que tenemos que hacer. Acá lo que hacemos es, en el caso mío, yo disculpé mucho a mis compañeros en el sentido de que se estaba cobrando un nivel muy bajo. Dije: “Esto no es digno para un asesor”. Yo tengo que tener cierto nivel de dignidad también. Yo les digo la verdad, yo prefiero pararme en una esquina y honestamente pedir limosna decir, no tengo, ayúdame, pero yo no puedo ir a una empresa a cobrar estos niveles. Porque yo no le voy a quitar nada a la empresa, le voy a hacer que mejore, que multiplique. A una de las empresas le hicimos mejorar la eficiencia un 80%. ¿80%? ¿Ustedes se dan cuenta de lo que estamos haciendo?” CM9

Por otro lado, los honorarios y la ética profesional, por su falta en otros/as colegas, habrían contribuido a minar la credibilidad de las acciones y los actores. Quienes han aceptado honorarios menores, quienes han aceptado negociaciones poco transparentes, quienes han sido funcionales a los requisitos éticamente cuestionables de algunas organizaciones, quienes han desempeñado papeles que nos son los que corresponden a un/a consultor/a externo-/a y transaccionado su independencia profesional por la oportunidad de ganar un contrato a cualquier precio. En palabras de algunas de las personas entrevistadas, la crisis de credibilidad se expresaría así:

“Pienso que una de las cuestiones por las cuales se contrata a los consultores es para que el para, para pueda haber tres cuestiones: porque lo necesitan -en esto me anoto-; porque quieren que el consultor ratifique lo que la gerencia ya decidió, el management ya decidió y necesita a alguien que ponga la cara para decirselos; alguien para que haga un estudio que seguramente va a fracasar.” CM110

“la consultoría desaparece, porque sobre todo en un país como la Argentina donde para tener negocios es muy, es muy... tentador tener que entrar en arreglos opacos” CM13

Aumento de la oferta. En directa relación con lo antedicho, quienes participaron de las entrevistas señalan el impacto que el aumento de la competencia ha tenido en la credibilidad de los/as consultores/as. Para algunos, esto se debe a una necesidad económica fruto de la pérdida de anteriores trabajos o en ausencia de otras opciones de empleabilidad disponibles.

“Bueno, acá tenemos mucha competencia de gente que se tiró como consultores por falta de trabajo. Y bueno, se armó un mercado de consultores que no tienen la experiencia de consultores, pero bueno, cobran muy barato y hacen de consultores. Hay que luchar contra ese mercado también.” CM9

Desde esta perspectiva, el crecimiento de consultores/as oferentes habría aumentado en el último tiempo, en consonancia con las crisis económicas de nuestro país. Ante tanta oferta de

servicios, el sector se habría vuelto más competitivo, colocando a las personas que realizan consultoría hace más tiempo en desventaja respecto de quienes se volcaron a esta opción laboral por necesidad y están, por ello, dispuestos a aceptar honorarios más bajos.

“Así que hoy por hoy yo creo que el mundo de la consultoría en general está un poquito bastardeado, por decirlo de alguna manera. ¿Por qué? Porque estamos mezclando cosas que hay que hacer realmente muy, muy en serio y donde hacer las cosas en serio tienen su costo medido en términos de valor.” CM63

En un contexto económicamente adverso, las personas participantes sostienen que aquellos son elegidos precisamente por cobrar más barato y no por sus saberes o experiencia, minando de esta manera las posibilidades de quienes estiman sus honorarios más altos por los motivos expresados en el anterior apartado.

“Bueno, sí, creo que tenemos un problema muy serio de lo que es la relación con el dinero. Para mí es muy serio el tema, porque somos profesionales y vamos a ganar un dinero, eso no tiene que ser una vergüenza. No tiene que ser una vergüenza que alguien tenga, que haya sido exitoso económicamente, ¿no? No nos tenemos que meter en si es esto o si es lo otro, eso no va. Eso es otra cosa. Nosotros tenemos que ver de mejorar las funciones. Y, lamentablemente, creo que eso es parte del cambio cultural que tenemos que hacer... Un cambio cultural muy fuerte, que tenemos que ser honestos, tenemos que ser sinceros.” CM9

En un sentido complementario, aducen el realce del espíritu emprendedor como otro elemento que contribuye al aumento de la oferta. La legitimación social de la condición emprendedora había habilitado que muchas personas opten por la labor de consultoría como vía para el desarrollo autónomo de la actividad, haciendo proliferar la cantidad de consultores/as disponibles en un mercado en que la demanda es poca.

“ahí lo que surge particularmente en el ámbito de la selección de personal, un montón de personas que se dedican a seleccionar, digamos, como consultoras individuales, como personal futuraje que toma... Yo te diría que a nivel organizacional no son, yo por lo menos creo que no son tantas, pero en general surgen como hoy, que por ahí está mucho más puesta sobre la mesa la cosa del ser emprendedor, entonces ahí se surge mucho más. [...] Eso, por un lado. Creo que también debe influir el hecho de todos estos últimos años todo lo que tiene que ver con lo virtual.” CF4

Lo virtual que señala esta entrevistada sería otro factor que ha influido en el aumento de la oferta de servicios de consultoría: la facilidad de conectar con cualquier punto del mundo a través de una videollamada permite que personas que se encuentran en lugares diversos puedan trabajar juntas sin necesidad de desplazarse, agilizando procesos y reduciendo considerablemente los costos. Incluso en pospandemia, son modalidades de trabajo remoto que en muchos casos se continúan al haber retornado a la presencialidad plena en muchos sectores. La accesibilidad

a oferentes es, en estos casos, algo que se encuentra a sólo un click y haría mayor la competencia, pues no depende de la locación, la región o la experiencia, sino de la presencia mediática que se posea en redes sociales y/o profesionales, del marketing digital que se realice o de la amplitud de la red virtual con la que se cuente.

A ello le suman la inestabilidad del contexto financiero, que hace que la rentabilidad sea menor a pesar de que los ingresos sean más elevados. Como señalan varios de los entrevistados, quizás se cobra más que antaño, pero la depreciación del peso argentino respecto del dólar hace que esos honorarios valgan mucho menos que en años anteriores. Adicionalmente, son honorarios que deben actualizarse a un ritmo impuesto por el mercado, que no siempre es trasladable a la temporalidad y momento organizacional de los clientes, indiferentemente del tamaño de la consultora de que se trate.

“Viste que acá el capitalismo argentino funciona un poco raro, ¿no? Eso le da mucha claridad a los clientes, de que vos semestralmente vas a cambiar un honorario, lo hace previsible, y lo hace previsible al hecho de que yo se lo planteo y lo voy a estar cambiando dentro de más o menos lo que es la inflación. De todas formas, en los últimos 5 o 6 años, eso es absolutamente relativo, y particularmente en los últimos 3 o 4 donde siempre estamos cercanos al 100% de inflación, porque vos no le podés aumentar a tu cliente el 100% de tus honorarios, eso no es posible, ¿sí? [...] claramente hemos entrado en un ciclo, y ojo porque por ahí hay algunos que trabajan en consultores grandes y tienen el mismo problema” CM112

“Pero bueno, es la realidad también de una economía que no es estable. No puedo pretender empresarios que estén preocupados por lo mío cuando no saben si el mes que viene van a poder pagar un sueldo. Entonces es muy difícil eso. A mí me hubiera gustado trabajar en condiciones más estables, pero los últimos diez años han sido bastante. Y encima hemos decaído mucho en términos de dólares nosotros. Estamos muy depreciados. Hoy por hoy un consultor acá en Argentina está ganando tres veces menos que hace cuatro años.” CM107

“...en realidad, si bien yo siempre busco que el valor de mi hora me permita estar empatado en la inflación, pero los últimos 3 o 4 años de eso no está siendo posible, ¿sí? Entonces yo te diría que obviamente en este momento estoy ganando menos. A ver, en términos de la plata estoy ganando mucho más, pero me resulta mucho menos rentable que 5 años atrás.” CM112

Otro factor destacado en la oferta de servicios es el relativo al nivel de especialización de la consultora. Allí donde en otros tiempos se proveían soluciones generales a las que las organizaciones cliente debían acomodarse, el circuito se habría invertido y serían ahora las consultoras quienes no sólo deben adaptarse, sino también ser capaces de otorgar ese servicio especializado, particularizado y concreto para ese cliente.

“Antes lo que ofrecían las consultoras era: “Vos acomodate a esta solución”. Hoy la consultora se tiene que acomodar al

cliente (por competencia, cambio de mentalidad, etc.) [...] De lo general se pasó a lo específico, y de lo específico a la especialización, por parte de la consultora.” CM108

REFLEXIONES FINALES. Como se ha expuesto, la credibilidad de quienes realizan actividades de consultoría pareciera encontrarse en crisis para la mayoría de las personas participantes. Desde la nominación de la actividad, abusada en algunos casos o desvirtuada en su significado en otros, el sector estaría perdiendo legitimidad (Orlickas, 1999).

A esta pérdida se adicionarían una competencia de oferentes que aumenta constantemente, pero cuya composición deja que desear, a juicio de las personas participantes de esta indagación, en términos de ética profesional. Por un lado, por tratarse de una competencia que deviene desleal desde el punto de vista de los honorarios profesionales -quien menos cobre, es quien consigue vender sus servicios-, llevando a que la expertise, los conocimientos técnicos y prácticos y lo que se transfiere a las organizaciones clientes pierda también legitimidad (Fincham et al., 2008) y, consecuentemente, reste credibilidad a la actividad. El auge del emprendedurismo también ha sido señalado como factor interviniente en este proceso de crisis, en tanto ha propiciado que personas que no tienen formación específica o no cuentan con los requisitos profesionales valorados por esta muestra se adentren en el sector, desacreditando así a otros profesionales (Bastos, 1999), conscientemente o de manera inadvertida. Y, sin barreras de entrada (Weiss, 2018), cualquiera puede ingresar.

Contextos volátiles y adversos, hasta turbulentos (Krieger, 2001), serían propicios para la actividad se reduzca a una transacción que no esta exenta de lo que el mercado capitalista actual genera: Al aumentar la oferta, la demanda se reduce. Y, como en toda economía lineal (Stahel, 2010), lo barato vale por sobre lo bueno. Valen también por sobre lo bueno los conocimientos de carácter especializado que puedan ofertarse a bajo precio, pues también se han invertido las relaciones entre cliente y proveedor/a: ahora son quienes realizan consultoría quienes deben adaptarse a las organizaciones clientes, demostrando ese diferencial especializado. Desde la perspectiva de quienes participaron en esta investigación, el saber sobre lo general de una organización y su funcionamiento -otrora estimado y dador de credibilidad al consultor o consultora-, ha sido reemplazado por una capacidad de particularización y ajuste a cada cliente que es con frecuencia imposible de sostener incluso si se realizan labores a medida o *tailored-made*.

Los otros dos ejes que componen esta categoría emergente anuncian acerca del papel que tienen la formación inadecuada y la falta de regulación de la actividad en la credibilidad de la labor de consultoría contemporánea. Dos dimensiones que se abordarán en futuras comunicaciones, pero que completan el conjunto de apreciaciones que las personas participantes poseen acerca de lo que legitima su quehacer profesional y le da credibilidad.

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 la Dra. Melisa Mandolesi, al Mg. Juan Fabrizio y la estudiante Carla David, que colaboran en el proyecto. A quienes participaron de esta investigación compartiendo sus experiencias y opiniones.

BIBLIOGRAFÍA

- Bastos, M. I. P. L. (1999). *O Direito e o avesso da Consultoria* (1st ed.). Makron Books.
- Block, P. (2013). *Consultoría Infalível: Um guia prático, inspirador e estratégico*. M.Books do Brasil Editora LTDA.
- Cebey, M.C., Kobal, L., Mandolesi, M., Fabrizio, J. & David, C. (2023). La consultoría en Argentina. Estudio descriptivo sobre el perfil geográfico y demográfico del mercado de consultoría en Argentina (2022-2023). Ponencia en el 16° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo, ASET. 2-4 de agosto, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.
- Creswell, J. W., Clark, P., Gutmann, V. L., & Hanson, M. L. (2007). An Expanded Typology for Classifying Mixed Methods Research Into Designs. In Sage Publications (pp. 209-240).
- 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].
- Fincham, R., Clark, T., Handley, K., & Sturdy, A. (2008). Configuring Expert Knowledge: The Consultant as Sector Specialist. *Journal of Organizational Behavior*, 29(8), 1145-1160.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa* (2nd ed.). Ediciones Morata.
- Krieger, M. (2001). Organización y medioambiente, en *Sociología de las organizaciones* (pp.243-287). Buenos Aires: Prentice Hall.
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (3rd ed.). Oficina Internacional del Trabajo.
- Orlickas, E. (1999). *Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias* (2nd ed.). Atlas.
- Stahel, W. (2010). *The Performance Economy*. Berlin: Springer.
- Tibúrcio Cavalcant, I. (2008, January 31). O processo de legitimação profissional no relacionamento entre organizacionais e seus clientes. Repositorio.ufpe.br.
- Vázquez Sixto, F. (1996). El análisis de contenido temático. Objetivos y medios en la investigación psicosocial (pp.47-70). Universitat Autònoma de Barcelona.
- Vinuto, J. (2014, December 30). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa. *Tematicas*, 22(44), 203-220.
- Weiss, A. (2018). *A Bíblia da Consultoria*. Autêntica Business.