



Facultad de Ciencias Económicas

Sede Rosario

Carrera: Licenciatura en Administración

Trabajo Final

***Título: “Adaptación de la gestión cultural, a nivel país, para
consultoras extranjeras - Año 2022.”***

Modalidad: Plan de intervención en el campo profesional.

Autora: Natalí Ailén Meotto

DNI: 32.364.240

Título a obtener: Licenciado en Administración de Empresas

Tutor Metodológico: María Yohana Noguera

Lugar y fecha de entrega: Rosario, 28 de Diciembre 2022

RESUMEN

La presente Investigación se enmarca en el contexto la empresa de consultoría de capital extranjero “*Service Consulting SRL*” (nombre fantasía). El objetivo general consistió en proponer acciones para la gestión cultural de las consultoras extranjeras que permita conciliar su filosofía corporativa con la idiosincrasia del capital humano en Argentina.

La investigación siguió el enfoque cualitativo, de carácter descriptiva, con datos primarios y secundarios, siendo las técnicas de recolección de información el análisis documental, entrevistas, y observación directa a fin de arribar a las conclusiones y balance final pertinentes.

Palabras clave: Consultoras extranjeras – multiculturalidad organizacional – intervención – inculturación

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	7
3. OBJETIVOS.....	8
3.1. Objetivo General.....	8
3.2. Objetivos Específicos.....	8
4. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INTERVENCIÓN	9
4.1. Tipo y Diseño de la Investigación	9
4.2. Relevamiento y procesamiento de la información.....	10
5. DESARROLLO MARCO TEÓRICO	11
5.1. Consultoras Extranjeras.....	11
5.1.1. Definición de consultoría en Recursos Humanos.....	11
5.2. Cultura Argentina.....	12
5.3. Multi-cultura organizacional	17
5.4. Definición de Target	20
5.5. Motivación.....	23
6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	27
6.1. Inicios.....	27
6.2. Misión, Visión, Valores	28
6.3. Servicios ofrecidos.....	28
6.4. Análisis del sector de consultoría y de la competencia.....	31
7. VARIABLES DEL MERCADO ARGENTINO A CONSIDERAR PARA LA ADAPTACIÓN DE CONSULTORAS EXTRANJERAS	36
7.1. Información Preoperativa a considerar	36
7.2. Información operativa a considerar	38

8. PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA INCULTURACION DE LAS CONSULTORAS EXTRANJERAS	40
9. BALANCES Y CONCLUSIONES	44
10. BIBLIOGRAFÍA	45

1. INTRODUCCIÓN

La globalización, los avances tecnológicos y los constantes cambios del mundo laboral hicieron que los procesos tanto administrativos como de gestión de talento humano fueran cambiando de igual manera. Esto llevó a que distintas áreas de las empresas muchas veces no hayan podido adaptarse por completo.

Además, en un contexto empresarial que se torna cada vez más competitivo, cualquier decisión que permita optimizar los procesos y dejar a la empresa que se enfoque en su actividad más rentable, es muy valorado. Por tal motivo y ante el desarrollo de las tecnologías de la información (TICs) que hacen posible la externalización de actividades desde países desarrollados a las economías emergentes muchas compañías deciden tercerizar actividades que requieren conocimientos calificados.

En base a esta situación, el presente Trabajo Final de Graduación se vio inspirado y motivado por la detección de una problemática en el área de Recursos Humanos de una consultora extranjera que se dedica, entre otras actividades, a la contratación de empleados argentinos para que estos, presten sus servicios dentro de otra empresa multinacional ubicada en la ciudad de Alvear, Argentina.

El tema de investigación que se propone es “Adaptación de la gestión cultural, a nivel país, para consultoras extranjeras - Año 2022”. Para su análisis la problemática de investigación se formula con la siguiente interrogante: *¿Cómo podría una consultora internacional hacer intervenciones culturales para adaptarse a la idiosincrasia de los trabajadores argentinos? Se tiene entonces por objetivo general proponer acciones para la gestión cultural de las consultoras extranjeras que permita conciliar su filosofía corporativa con la idiosincrasia del capital humano en Argentina.*

Con relación al orden que se le dio al trabajo, el mismo inicia con el desarrollo de la problemática de investigación. Se continúa con la presentación de los objetivos (general y específicos) que guiaron a la investigadora durante todo el proceso de investigación.

A continuación, en el apartado correspondiente a “metodología utilizada para la intervención” se presenta el enfoque y tipo de investigación, como así también el diseño, fuentes y técnicas de recolección de datos. Entre estas últimas destacar que se recurrió al análisis documental, entrevistas y observación directa.

Se desarrolla un apartado dedicado al marco teórico que proporciona los lineamientos generales para la realización del trabajo. Para luego continuar con

“Generalidades de la empresa”, apartado donde se realiza una descripción de los inicios como misión, visión y valores que guían a la empresa objeto de estudios, es decir, *Service Consulting SRL* (nombre Fantasía). De igual manera se analiza el sector de consultoría y la competencia de la misma.

A continuación, en base a los resultados obtenidos se presenta los apartados correspondientes a “Variables del mercado argentino a considerar para la adaptación de consultoras extranjeras” y “Plan de acción propuesto para la inculturación de las consultoras extranjeras”. Para finalizar con los balances y conclusiones del Plan de intervención en el campo profesional que se realizó.

2. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El tema desarrollado en el presente trabajo final surge de observar la carencia de conocimiento de la cultura e idiosincrasia argentina que una consultora externa padece, para poder brindar un buen servicio en la contratación como así también en la motivación de empleados. El contexto de estudio se centra en una empresa multinacional de la ciudad de Alvear en la que me encuentro trabajando, donde aumenta mi interés, al comentar el tema con algunos empleados que fueron contratados por otras consultoras extranjeras, en la misma empresa multinacional donde actualmente desarrollo mi tarea.

De la investigación bibliográfica pude descubrir en distintas fuentes consultadas (diarios, reportes e informes) que se destacan de manera concordante distintos temas. Entre ellos, el desinterés por parte de la empresa que subcontrata, falta de involucramiento de las consultoras, barreras de idiomas y distancias que dificultan la comunicación, que derivan en la poca relevancia que se le da y, por ende, en la falta de motivación de los empleados contratados bajo esta modalidad.

La tercerización de servicios de recursos humanos a empresas subsidiarias de firmas globales ha crecido considerablemente en los últimos diez años como consecuencia del proceso de desintegración vertical de las firmas y de la globalización económica. (Del Bono, 2009, p.1) Sin embargo, en la actualidad se está experimentando un receso en la calidad del servicio proporcionado afectando al sujeto contratado.

El sujeto al cual se hace referencia se encuentra perjudicado fundamentalmente por la incertidumbre en sus condiciones laborales ante la carente comunicación con su empleador, aparejando como consecuencia una precarización del empleado argentino. La falta de conocimiento y adaptación a la realidad argentina es uno de los motivos fundamentales de esta carencia, sumado al hecho de que las empresas que contratan estos servicios internacionales no auditan que el empleado esté satisfecho con las condiciones en que trabaja.

Por lo expuesto, el eje del plan de intervención que se propone tiene por finalidad encontrar la manera de lograr que las consultoras puedan, con distintas herramientas, involucrarse más en la cultura del país de los empleados contratados y así, mejorar la calidad de servicios que brindan. Por lo tanto, para ayudar a resolver esta situación es fundamental conocer y analizar las consecuencias de estas contrataciones y como podría ser implementado un correcto proceso de adaptación a la realidad del país.

¿Cómo podría una consultora internacional hacer intervenciones culturales para adaptarse a la idiosincrasia de los trabajadores argentinos?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Proponer acciones para la gestión cultural de las consultoras extranjeras que permita conciliar su filosofía corporativa con la idiosincrasia del capital humano en Argentina.

3.2. Objetivos Específicos

- Conocer algunas tendencias en Argentina de contratación internacionales
- Determinar variables de gestión cultural que las consultoras extranjeras podrían intervenir para mejorar el desempeño de los trabajadores argentinos
- Sugerir acciones de gestión culturales para las variables identificadas en el objetivo anterior

4. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA LA INTERVENCIÓN

4.1. Tipo y Diseño de la Investigación

La perspectiva metodológica que se empleó en el presente trabajo fue la cualitativa. Para Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014) este enfoque se basa en “comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358)

La investigación se realizó a través de un estudio del tipo descriptivo de corte transversal, ya que se puso el interés en la descripción de los datos, sin conceptualización ni interpretación. Los estudios descriptivos, “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar” (Batthyány y Cabrera, 2020, p.33)

Por ello, la presente investigación es de tipo descriptiva, justamente porque se procedió a describir tendencias y variables de gestión cultural para así poder cumplir con el objetivo de proponer acciones para la gestión cultural de las consultoras extranjeras que permita conciliar su filosofía corporativa con la idiosincrasia del capital humano en Argentina. Por otra parte, de corte transversal porque se analizaron las variables de estudio sobre una determinada población de muestra, recopiladas en un momento de tiempo único, en este caso, en el ámbito de una empresa multinacional de la ciudad de Alvear, durante el año 2022.

Por otra parte, según la finalidad la investigación es de tipo aplicada porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieran para resolver un problema. En otras palabras, se considera aplicada ya que se conoce el problema y se utiliza la investigación para dar respuesta a preguntas específicas.

Al respecto, según Rodríguez Daniela (2020, p.1), la característica más destacada de la investigación aplicada es su interés en la aplicación y en las consecuencias prácticas de los conocimientos que se han obtenido. El objetivo de la investigación aplicada es predecir un comportamiento específico en una situación definida. Es este trabajo, el objetivo es definir un plan de acción necesario para que las consultoras extranjeras cuenten con las herramientas que le ayude a definir si son capaces o no de trabajar en el país.

Según el tiempo de ocurrencia el tipo de investigación es, además, proyectiva. Para Hurtado de Barrera (2013, p.1), se trata de la elaboración de una propuesta para solucionar una situación en particular y así diseñar planes de intervención. En este trabajo se busca generar

una propuesta para que todas las consultoras puedan realizar una intervención cultural que favorezca su adaptación a la idiosincrasia del país destino.

Finalmente, según la modalidad un estudio de caso porque se trata de investigar una empresa en particular: “*Service Consulting SRL*”

La intervención en el campo profesional sigue el método lógico deductivo. Mediante este método “se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios” (Chagoya, 2008, p.7)

El tipo de diseño es no experimental, porque la investigación se llevó a cabo sin manipular deliberadamente las variables de estudio, por el contrario, se observaron los fenómenos tal y como se dieron en su contexto natural para luego analizarlos.

4.2. Relevamiento y procesamiento de la información

Con relación a las fuentes, se recurrió a fuentes primarias como secundarias. Por lo tanto, se obtuvo información directa, es decir, de donde se origina la información (encuestas) y también de segunda mano generadas con anterioridad o de forma ajena a la investigación (libros, documentos, artículos, informes, entre otros).

En la investigación se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos para de recolección de datos:

- *Análisis documental*: se recurrió a diversas fuentes bibliográficas que hicieron posible el desarrollo del marco teórico de la investigación. Se recurrió a la consulta bibliográfica, es decir, se revisaron libros y revistas científicas de distintos autores sobre la temática abordada. Asimismo, exploraciones en repositorios a través de motores de búsquedas. De esta manera se accedió a páginas de Estado Nacional, de consultoras, y otros sitios verificados que cuentan con censos y estadísticas útiles para determinar porcentajes de empleados bajo esta modalidad e información relacionada.
- *Entrevistas*: en profundidad con actores claves. Se utilizó una guía general de contenido para luego guiar las entrevistas con toda la flexibilidad necesaria.
- *Observación directa*: fue de tipo presencial en el ambiente de trabajo durante la jornada laboral. Implicó, por lo tanto, tomar un papel activo para entrar en las situaciones sociales dentro de la empresa, estando en una situación de reflexión permanente, estando atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

5. DESARROLLO MARCO TEÓRICO

En este apartado se procede a desarrollar los principales conceptos teóricos que ayudan a comprender la problemática sobre la cual se pretende intervenir. Se inicia con el tema de consultoras extranjeras su definición, proceso de consultoría y beneficios inherentes a su contratación. A continuación, se desarrolla en profundidad el tema de la cultura tanto a nivel general como organizacional para concluir con la motivación y sus teorías clásicas más relevantes.

5.1. Consultoras Extranjeras

5.1.1. Definición de consultoría en Recursos Humanos

Las consultoras de Recursos Humanos (RR.HH.) apoyan, administran y gestionan todo lo relacionado con la selección de personal, evaluación y capacitación. Todo ello con la finalidad de que “las empresas que solicitan su asesoría cuenten con el personal adecuado a sus necesidades laborales, sin tener que ocuparse directamente de eso” (Urbano Consultores, 2019, p.1)

Para determinar la definición de Consultora en Recursos Humanos se pueden utilizar tres perspectivas.

- *Servicios exclusivos de asesoría:* las consultoras se dedican preferentemente a la búsqueda y selección de personal y otras brindan asesoría integral
- *Servicios de asesoría integral:* además de la búsqueda y selección, también se encargan de la capacitación, desarrollo de líderes y evaluaciones.
- *Servicios de contratación integral:* además de la búsqueda, selección y capacitación, la consultora es quien celebra con el personal el contrato de trabajo. Es decir, que la consultora se convierte en empleador.

5.1.2. Etapas en el proceso de consultoría

- *Diagnóstico:* se analiza la situación del cliente que generó la necesidad de la consultoría, los síntomas percibidos, las causas y condiciones críticas implicadas y se presenta una propuesta de intervención, la cual es consensuada entre cliente y consultor.
- *Intervención:* consiste en implementar la propuesta aprobada, movilizándolo a la organización hacia el escenario deseado.
- *Seguimiento:* se evalúan los resultados obtenidos y se acompaña al cliente para que éste pueda implementar los ajustes requeridos. (López, Sepúlveda y Arenas, 2010, p.1)

5.1.3. Beneficios de contratar consultoras

Entre los beneficios de contratar empresas consultoras de Recursos Humanos, Urbano Consultores (2019, p.1) menciona las siguientes:

- Mejor control del costo asociado a la función.
- Contar con los servicios de profesionales para quien esta actividad es *core*, o especializados y capacitados en la actividad.
- Profundo conocimiento del mercado y tendencias
- Segmentar riesgos y/o responsabilidades
- Ahorro de tiempo y recursos
- Mayor capacidad de control sobre los resultados
- Minimización de riesgos
- Eficiencia en los procesos

5.2. Cultura Argentina

5.2.1. La cultura

Definición

Para Imaginario (2021), la cultura

se refiere al conjunto de bienes materiales y espirituales de un grupo social transmitido de generación en generación a fin de orientar las prácticas individuales y colectivas. Incluye lengua, procesos, modos de vida, costumbres, tradiciones, hábitos, valores, patrones, herramientas y conocimiento. (p.1)

Esta misma autora agrega que “la función de la cultura es garantizar la supervivencia y facilitar la adaptación de los sujetos en el entorno” y que “cada cultura encarna una visión del mundo como respuesta a la realidad que vive el grupo social” (Imaginario, 2021, p.1)

En base a lo expuesto se puede inferir que no hay ningún grupo social que presente una carencia de cultura. No obstante, si existen diferentes culturas y, dentro de estas, diferentes grupos culturales, aun con respecto a la cultura dominante (Imaginario, 2021, p.1)

Cultura nacional y organizacional

La cultura nacional y la cultura organizacional constituyen dos fenómenos muy diferentes, donde las primeras pertenecen al ámbito de la antropología mientras que las segundas, es decir, las culturas organizacionales al ámbito de la sociología. Además, “en el

caso de la cultura nacional, dicha categoría equivale a la nación. En el caso de las culturas organizacionales, se refiere a la organización frente a otras organizaciones, aun compartiendo otras características, como la nacionalidad” (Hofstede, 2011, p.1)

Al respecto, mencionar que la gestión empresarial nunca puede modificar una cultura nacional, sino que solo podrá entenderla y utilizarla; además, puede crear y, en ocasiones, cambiar una cultura organizacional. Asimismo, destacar que el concepto de cultura no se aplica a los individuos debido a que éstos tienen personalidades, en las que influye solo en parte la cultura en la que crecieron (Hofstede, 2011, p.1)

Según se ha demostrado en dos importantes proyectos de investigación sobre diferencias culturales (Hofstede, 1980; Hofstede, Neuijen, Ohayv y Sanders, 1990 como se citó en Hofstede, 2011),

las culturas nacionales se diferencian entre sí fundamentalmente en lo que respecta a los valores, mientras que las culturas organizacionales se diferencian unas de otras según sus prácticas más superficiales: símbolos, héroes y rituales. Las culturas nacionales enfrentan a individuos, instituciones y organizaciones de características similares, pero de diferentes países. (p.1)

En efecto, el estudio de Hofstede (1980) como se citó en Hofstede (2011), realizado sobre culturas nacionales tomó como base a las diferentes filiales nacionales de una gran empresa internacional. Se encontró que las culturas organizacionales enfrentan a diferentes organizaciones dentro de los mismos países. El estudio con el que se inició la investigación en este campo se basó en distintas organizaciones o partes de organizaciones procedentes de dos países: Dinamarca y Países Bajos.

Se llegó a concluir, además, que

las diferencias entre las distintas culturas nacionales tienen sus raíces en valores adquiridos antes de los diez años de edad; los niños los aprenden de sus padres, quienes, a su vez, los adquirieron antes de los diez años, por lo que se trata de valores bastante estables y que tardan en cambiar varias generaciones. Las culturas organizacionales se basan en prácticas aprendidas en el trabajo y pueden cambiar con mucha más rapidez. Las consecuencias de ambas en la gestión empresarial presentan bastantes diferencias. (p.1)

Elementos de la cultura

Según lo expresa Imaginario (2021, p.1), toda cultura está conformada por un conjunto de elementos básicos, siendo los más importantes los que se describen a continuación:

- *Elementos cognitivos*: hace referencia al saber acumulado dentro de una determinada cultura para la supervivencia frente a la naturaleza y la adaptación dentro del grupo social
- *Creencias*: se entienden como el conjunto de ideas que el grupo cultural establece acerca de lo que es verdadero o falso. Se vincula con el sistema de valores.
- *Valores*: son los criterios que sirven como modelos evaluadores de la conducta, ya que orientan los que se consideran principios y actitudes aceptables o inaceptables para garantizar la continuidad del grupo.
- *Normas*: son códigos de acción específicos que regulan la relación entre los individuos con base en los valores compartidos. Incluye el sistema de sanciones y pueden ser dos tipos:
 - *Normas prescriptivas*: señalan los deberes y obligaciones.
 - *Normas proscriptivas*: señalan lo que no se debe hacer.
- *Sistema de signos y símbolos*: se refiere a todos los recursos comunicativos arbitrarios y convencionalizados que utiliza el grupo social para transmitir mensajes. Entre ellos se pueden mencionar al lenguaje, escritura, signos gráficos y símbolos.
- *Formas no normativas de conducta*: son aquellos rasgos de comportamiento que diferencian a un grupo social de otro, incluso dentro de una cultura compartida. Es lo que se llama idiosincrasia

Características de la Cultura

Entre los elementos que caracterizan a la cultura Imaginario (2021, p.1) destaca los siguientes:

- Abarcan la totalidad de prácticas humanas
- Surgen en oposición a la naturaleza (instinto versus conocimiento)
- Representan una visión del mundo
- Se expresan simbólicamente
- Proveen orden social
- Su supervivencia depende de la comunicación
- Consolidan tradiciones

- Son dinámicas, es decir, se transforman
- Son más o menos abiertas. Esto es, son susceptibles a la influencia de otras culturas por lo que se encuentran sujetas a procesos de enculturación, transculturación, aculturación e inculturación.

5.2.2. La idiosincrasia

Definición

Para Peiró (2020a), desde una perspectiva técnica, la idiosincrasia se define como el “conjunto de ideas, pensamientos, comportamientos, y actitudes de un individuo, o un colectivo en relación con otro individuo o determinado grupo” (p.1). Agrega, además, que una de las formas de “conocer las características e identidad de un lugar es a través de su comportamiento, conducta, pensamientos y a raíz de eso se puede confeccionar una visión más profunda de ese pueblo. Todo ello es lo que engloba la idiosincrasia” (p.2)

A modo de ejemplo, la idiosincrasia en Argentina presenta algunos rasgos característicos que suelen compartir sus habitantes, y que son fáciles de reconocer para las personas de otros países. Entre esos rasgos se pueden mencionar que los argentinos son apasionados del fútbol, que toman mate, saludan de manera afectiva y que hacen asados en parrillas, entre otros.

Componentes

Según Peiró (2020^a, p.1) la idiosincrasia presenta dos componentes:

- El comportamiento, la manera de pensar, y las creencias de un individuo sobre la vida en general.
- El lenguaje, las actitudes que tiene una persona o grupo en relación al mundo que les rodea. Esto sirve para determinar y conocer a grandes rasgos los valores de un pueblo, o nación.

5.2.3. Ventajas de conocer la cultura y las políticas de inserción

Es muy importante que las consultoras que aspiran a especializarse en negocios internacionales aprendan sobre la cultura del país en donde se desarrollará el negocio. Al respecto, según el Dr. John Spillan, profesor de la *University of North Carolina at Pembroke* como se citó en Jerónimo (2021), “uno de los elementos básicos del desarrollo empresarial a nivel internacional es comprender a fondo la cultura social y la cultura empresarial en la que se va a realizar la transacción” (p.1).

Conocer los fundamentos de los conceptos transculturales son fundamentales para tomar decisiones adecuadas y apropiadas en una cultura extranjera. El establecimiento de conceptos básicos para la comprensión y el impacto de la cultura en las transacciones comerciales es el núcleo del éxito.

En este marco, el Dr. Spillan como se citó en Jerónimo (2021, p.1) las herramientas claves para llevar adelante negocios con éxito se resumen en el establecimiento de las siguientes políticas de inserción:

- Una intensa preparación cultural práctica antes de entrar en un entorno empresarial internacional o en una situación de gestión
- Comprensión de las habilidades de comunicación adecuadas y exhaustivas
- Comprensión de la dinámica cultural y los diferentes matices culturales de las negociaciones comerciales internacionales
- El arte de ser flexible y adaptarse al entorno o entornos extranjeros.
- Apreciar y aplicar el marco cultural de Hofstede (modelo que sirve para identificar los comportamientos culturales de cada grupo) como medio para comprender y trabajar con las culturas empresariales extranjeras. (p.1)

El estudio de los negocios internacionales permite ver cómo la globalización ha provocado una creciente conexión de las empresas, los mercados, las personas y la información entre países, proporcionando una visión de la economía global y de los entornos empresariales. Las ventajas que esto trae aparejado son:

- *Financiera*: una cultura en que las personas se sienten involucradas es mucho más productiva. El alto compromiso de las personas resulta en mayor productividad y rendimiento.
- *Reclutamiento*: usar la cultura organizacional para atraer los mejores candidatos y retener los empleados, sin considerar solo el salario.
- *Cadena de suministro*: el éxito de los procesos organizacionales depende de la colaboración, la cual lleva a eficiencia en los procesos.
- *Servicio al cliente*: entender la incidencia de la cultura organizacional afecta la experiencia del cliente y apoya a lograr una mentalidad que brinda una experiencia positiva de manera consistente
- *Capacidad para el cambio*: una cultura organizacional bien desarrollada crea apertura al cambio y deseo de implementar cambios exitosos.

- *Liderazgo*: el proceso de desarrollar la cultura capacita a los gerentes en habilidades blandas y les da un sentido más claro de su rol. Los líderes tienen un gran impacto en la cultura organizacional.
- *Moral*: una alta moral inspira a las personas a ser abnegadas y valientes, a ir más allá de sus expectativas, a asumir una responsabilidad extraordinaria y a estar totalmente dedicada al trabajo del equipo
- *Reuniones*: con una mayor apertura y confianza la gente participa más en las reuniones, lo cual hace las reuniones más enfocadas, creativas y productivas.
- *Ausentismo*: hay una menor cantidad de ausentismos, lesiones y reclamos cuando las personas se sienten bien dentro de la cultura organizacional.
- *Satisfacción y felicidad*: una cultura bien desarrollada conduce la satisfacción y felicidad en el trabajo lo que, a su vez, conlleva un mejor desempeño, un mayor nivel de resolución de problemas y éxito grupal (*Practical Thinking*, 2017, p.1)

5.3. Multi-cultura organizacional

Según un estudio realizado por Himmelstern (2007), existe una alta proporción de organizaciones que son multiculturales. No solo porque trabajan en países o ambientes donde se mezclan distintas culturas, sino porque están expuestas a valores y prácticas diversos (p.69)

Es un fenómeno actual relacionado a la globalización y a la transnacionalización, donde también se deben identificar valores y prácticas dentro de las organizaciones, para observar aspectos relacionados con la cultura interna, el clima, los comportamientos y, en general, todo lo que de alguna manera afecta la diversidad cultural. (Himmelstern 2007, p.70)

Para poder lograr negocios exitosos, ambientes amables y propicios para la consecución eficiente de coordinaciones, entendimientos y acuerdos entre empresas con valores y conformas de comunicación distintas, según lo expresa Himmelstern (2007), resulta necesario tomar en consideración la gran variedad de culturas que existen en el mundo, donde cada una pone en práctica sus propios valores y leyes. Lo cual hace que se dificulten las relaciones y sea más difícil la integración de empresas multinacionales, franquicias, fusiones y adquisiciones. (p.70)

Los directivos y presidentes de estas compañías están preocupados por lograr procesos eficientes que permitan obtener resultados exitosos; pero sin conocer aspectos relacionados con los beneficios estratégicos que proporciona una buena gestión del clima, comportamiento,

estilos de liderazgo, equipos de trabajo y otros aspectos involucrados en todas las interacciones humanas no podrán gestionar los cambios culturales en la dinámica de estos procesos. (Himmelstern, 2007, p.70)

Por lo tanto, el multiculturalismo consiste en el reconocimiento de la existencia y la convergencia de varias culturas; se trata de una dialéctica dinámica entre lo local y lo global, que entrecruza redes sociales y culturales donde se constituyen nuevos espacios y procesos de articulación de identidades y culturas, que se explicarían como identificaciones personales y colectivas. (Himmelstern, 2007, p.70)

Las características expuestas llevan a reflexionar sobre la manera en la que estas nuevas organizaciones desarrollan su cultura y sus prácticas. Al respecto López (2013, p.1), menciona una serie de elementos que permiten conceptualizar el modelo de empresa intercultural como organización:

- *Su dimensión social*: las personas son un componente fundamental de la empresa ya que configuran el sistema social de la organización.
- *Las actividades que realiza la organización*: en la empresa se producen o desarrollan cosas. Dichas actividades y funciones configuran el sistema técnico de la organización, en un marco temporal, es decir, se desarrolla a lo largo de una secuencia temporal
- *La coordinación de sus componentes*: la comunicación es un elemento fundamental para ejercer y articular la coordinación de la organización
- *Su interdependencia con el entorno*: entre los elementos determinantes del entorno se pueden mencionar: el marco legal, la estructura productiva, la dinámica y la naturaleza del mercado de trabajo del contexto.

5.3.1. Multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad

Uno de los grandes desafíos a los que tiene que enfrentarse los líderes es la multiculturalidad. Esto, debido a que la tecnología y los transportes modernos están transformando de manera acelerada al mundo y el concepto de la aldea global nunca fue más real como ahora.

Por todo ello,

el mundo se encuentra en una encrucijada crítica. En cualquier dirección existen nuevas realidades económicas, políticas, ecológicas, educativas y tecnológicas que algunas veces resultan pasmosas. En este siglo, nuestras poblaciones y líderes necesitarán

actitudes y conductas que les permitan reconocer y promover la interdependencia y cooperación entre naciones. (Tye 1991 como se citó en Hidalgo Hernández, 2017, p.78)

Desde una perspectiva etimológica de las palabras multicultural, intercultural y transculturalidad se puede hacer una primera distinción. En el término “multicultural”, su prefijo “multi” se refiere a la existencia de varias culturas diferentes, sin profundizar mucho más allá, por lo que se puede inferir que no existe relación entre las distintas culturas. No obstante, el prefijo “inter” va más allá, al hacer “referencia a la relación e intercambio y, por tanto, al enriquecimiento mutuo entre las distintas culturas”. (Hidalgo Hernández, 2017, p.78)

De igual manera, el término “multiculturalidad” se refiere única y exclusivamente a la yuxtaposición de las distintas culturas existentes en un mismo espacio físico, pero sin que implique que haya un enriquecimiento, es decir, sin que haya intercambio entre ellas. Por otra parte, la “interculturalidad”, hace referencia a la comunicación comprensiva entre las distintas culturas que conviven en un mismo espacio, siendo a través de estas donde se produce el enriquecimiento mutuo y, por consiguiente, el reconocimiento y la valoración tanto intrínseca como extrínseca de cada una de las culturas en un marco de igualdad. (Hidalgo Hernández, 2017, p.78)

En último lugar, mencionar que existe otro término, del cual también se empieza a tener conocimiento, la “transculturalidad” que se entiende

como un proceso de acercamiento entre las culturas diferentes, que busca establecer vínculos más arriba y más allá de la cultura misma en cuestión, casi creando hechos culturales nuevos que nacen del sincretismo y no de la unión, ni de la integración cultural que interesa a una determinada transacción, es decir, que si las cosas se hacen bien, la convivencia de culturas facilitada a su vez, por los modernos medios de desplazamiento, comunicación e información, puede ser un elemento fundamental que contribuya a la maduración de la Humanidad, manifestada en el acuerdo, respeto y promoción de unos valores universales por encima de peculiaridades de raza, etnias y hasta religiosas, caminando decididamente hacia la fraternidad universal o, como decíamos al principio hacia una “transculturalidad” (Hidalgo Hernández, 2017, p.79)

De esta manera, se puede empezar a pensar que el fenómeno de la interculturalidad se está considerando en una filosofía, un proceso y un programa, debido a que, según lo menciona Hidalgo Hernández (2017), “como filosofía, ofrece un marco teórico que permite interpretar la realidad; como proceso, aporta un modelo racional para organizar ideas y esfuerzos; como

programa plantea una forma sistemática para organizar actividades dirigidas a la creación de un medio intercultural” (p.80)

5.4. Definición de Target

Para entrar a competir en un mercado, se necesita reconocer el panorama que se enfrentará como las herramientas que se tienen para gestionarlo. En cualquier sector, los servicios de consultoría deben realizar este análisis para así reconocer su campo de operación y sus posibilidades de supervivencia.

En este sentido, mencionar que según Mogollón (2014) por medio de la investigación, es necesario realizar un diagnóstico externo, que permita tener un panorama de:

- Variables macroeconómicas.
- Variables socio-demográficas, entorno político, ecológico y tecnológico.
- Tamaño, tendencias del mercado y demanda (factores que puedan influir en la compra).
- Perfil y comportamiento del cliente
- Perfil y análisis de los competidores. (p.57)

5.4.1. Perfil del target

Elegir al *target* y dirigir los objetivos hacia el mismo, hace que la consultora tenga clara su razón de ser. Por lo tanto, la firma tiene que seleccionar y perfilar un mercado objetivo con la finalidad de diferenciarse en el mismo y destacar sobre sus competidores.

Para ello, Mogollón (2014, p.58) hace referencia a dos alternativas. La primera, consiste en seleccionar un mercado específico que puede llegar a adquirir servicios de consultoría y luego elegir un segmento dentro del mismo para construir presencia. Por lo tanto, puede optar por una industria o sector y enfocarse en algún tipo de empresa o especialización dentro de la misma.

La segunda alternativa, para seleccionar el *target*, es a través del conocimiento funcional del *staff* de consultores y no así de la industria. En este caso, se enfoca en temas generales que apliquen a diferentes sectores o rubros, en donde sus servicios aplican a las diferentes industrias y cuentan con un portafolio diversificado de clientes.

A modo de corolario, para definir el mercado objetivo, se debe tener conocimiento de “sus características demográficas, geográficas, culturales, su campo de acción, entre otra información que le permita facilitar la identificación de sus clientes y prospectos” (Mogollón, 2014, p.58).

Definición del Target

En la investigación de Mogollón (2014, p.59) se propone una serie de características para la definición del perfil del *target*. De esta manera, el autor determina los siguientes puntos como alternativas que pueden estar de acuerdo al perfil del *target* al que desee apuntar un negocio:

- Tipo de clientes:
 - Individuos
 - Empresas privadas
 - Empresas públicas o del Estado
 - Otros
- Sector:
 - Primario (agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía, entre otros).
 - Secundario o Industrial (realizan procesos de transformación de materia prima).
 - Terciario o servicios (comercio, seguros, hotelería, asesoría, educación, restaurantes, entre otros).
- Tamaño:
 - Grande empresa
 - Mediana empresa
 - Pequeña empresa
 - Microempresa
- Propiedad del capital:
 - Empresa pública
 - Empresa privada
 - Empresa mixta
- Ámbito de la actividad:
 - Local (pueblo, ciudad, municipio)
 - Provincial (una provincia o estado de un país).
 - Regional (varias provincias o estados de un país).
 - Nacional
 - Multinacional
- Destino de los beneficios
 - Empresa con ánimo de lucro

- Empresa sin ánimo de lucro

5.4.2. Necesidades y deseos del *target*

Por lo general, el motivo por el cual las empresas contratan servicios de consultoría es porque carecen de la capacidad, tiempo o recursos para hacer el trabajo por sus propios medios. “Consideran que las consultoras empresariales son compañías especialistas que diagnosticará y brindará la solución ante sus problemas u objetivos planteados” (Mogollón, 2014, p.61)

De esta manera, entre los motivos en que una empresa puede necesitar servicios de consultoría empresarial, se destacan las siguientes necesidades:

- Solucionar problemas de diferentes tópicos (procesos ineficientes, baja de producción, dificultades en toma de decisiones, pérdidas económicas, nivelación de costos, entre otros).
- Mejorar rentabilidad.
- Asesoría en expansión o crecimiento de la empresa.
- Administración del riesgo.
- Mejora en la calidad y servicio.
- Propuestas globales de estrategias organizacionales.
- Mejora de competitividad.
- Propuesta e implementación de proyectos de diferente índole (Lanzamiento de nuevos productos, marcas, proyectos de implementación de sistemas y su adaptación a la organización). (Mogollón, 2014, p.61)

Si bien existen muchos otros motivos, lo importante es poder identificar aquellas problemáticas u objetivos que puede tener el *target* de la empresa y analizar si se cuenta con los medios y herramientas necesarias para poder ofrecer una solución u oferta de servicio. Para ello, resulta necesario hacer una investigación de mercado y estudiar el *target*.

Puede suceder, además, que tanto empresas públicas como privadas, realicen licitaciones públicas con la finalidad de encontrar una firma de consultoría empresarial que pueda brindar una propuesta de solución ante su necesidad u objetivo ya identificado. Por tal motivo, “una vez determinado el *target*, se puede investigar acerca de los medios en donde se puede consultar sobre este tipo de licitaciones, que lo que buscan es encontrar la mejor alternativa en cuanto a solución, precio, resultados y beneficios” (Mogollón, 2014, p.62)

Adicionalmente, con una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) como herramienta, se puede realizar el diagnóstico interno y externo de la compañía para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a la consultora.

5.5. Motivación

5.5.1. Definición

Se han desarrollado una gran cantidad de teorías sobre la motivación, lo que dificulta contar con una sola definición sobre la misma. Desde una perspectiva técnica Peiró (2020b) la define como una “actitud continuada en el tiempo con el objetivo de satisfacer una necesidad u objetivo” (p.1) Esta autora agrega que la motivación es algo que puede ayudar a cualquier persona a mantenerse en acción como así también “lograr los procesos necesarios e implementar las acciones pertinentes para conseguir un logro, objetivo o saciar una determinada necesidad” (p.1).

También fue definida por Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (1996) como “los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido” (p.484). Mientras que Koontz y Weihrich (1999) entienden a la motivación como un “término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p.501).

Por su parte, Gómez, Balkin y Cardy (2008) definen la motivación como el “deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía, dirige y mantiene el comportamiento humano” (p. 24). Y para Robbins (2005) son los “procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 362).

Todas estas definiciones, en general, se centran en la cantidad de energía y la dirección del comportamiento humano por lo que tiene un papel muy importante en el ámbito de las organizaciones. Contexto donde se puede encontrar personas de diferentes culturas, religión, sexo, edad; por lo cual, cada una de ellas se puede sentir motivada por diferentes cosas. De ahí, la importancia de conocer a cada una de las personas con las cuales se trabaja y tiene a cargo (Koiwe, s.f, p.1).

5.5.2. Teorías

Como se adelantó, existen diversas teóricas de la motivación. En este apartado se desarrollan la teoría jerarquía de las necesidades de Maslow y la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, que fueron unas de las primeras teorías de la motivación que, a pesar de ser cuestionables en términos de validez, tal vez sean los enfoques más ampliamente conocidos hacia la motivación de los empleados. Esto es así porque representan el fundamento a partir del cual se desarrollaron las teorías de la motivación contemporáneas, y porque los gerentes en funciones siguen usando de manera regular estas teorías y su terminología al explicar la motivación de los empleados. (Robbins, 2005, p.393)

Otra de las teorías importantes en esta investigación es la de teoría motivacional de la expectativa. Presenta un enfoque contemporáneo con explicaciones más actuales de la motivación de los empleados. En este sentido, según Robbins (2005) es “la explicación más completa y ampliamente aceptada de la motivación de los empleados hasta la fecha”, y agrega que si bien esta teoría “tiene sus críticos es apoyada por gran parte de las evidencias de investigación” (p.405).

Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow “afirma que existe una jerarquía de cinco necesidades humanas: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización” (Robbins, 2005, p.394)

De esta manera se plantea la postura de que cada persona tiene ambición por cumplir con necesidades definidas en su vida. Dichas necesidades se distribuyen dentro de una pirámide donde en la parte inferior ubica aquellas que son elementales para la vida del ser humano y en la parte superior aquellas que son más sofisticadas (Koiwe, s.f., p.1).

Dentro de las necesidades primarias se encuentran:

- *Necesidades fisiológicas.* La necesidad que tiene una persona de alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras necesidades físicas. Son esenciales para poder sobrevivir.
- *Necesidades de seguridad.* La necesidad que tiene una persona de sentir seguridad y protección al daño físico y emocional. (Robbins, 2005, p.394)

Dentro de las necesidades secundarias se pueden encontrar:

- *Necesidades sociales.* La necesidad que tiene una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad. Por lo tanto, están relacionadas con la vida del ser humano en sociedad.
- *Necesidades de estima.* Tienen relación con el valor propio de una persona ante los demás. Es la necesidad que tiene una persona de factores internos, como respeto a sí mismo, autonomía y logros; y de factores externos, como estatus, reconocimiento y atención.
- *Necesidades de autorrealización.* La necesidad que tiene una persona de convertirse en lo que es capaz de llegar a ser. Son aquellas que se encuentran en lo más alto de la pirámide (Robbins, 2005, p.394).

Teoría de la motivación-higiene

La teoría de la motivación e higiene del psicólogo Frederick Herzberg “propone que la satisfacción y la motivación en el trabajo se relacionan con factores intrínsecos, en tanto que la insatisfacción en el trabajo se relaciona con factores extrínsecos” (Robbins, 2005, p.395)

Según Herzberg, los factores que generan satisfacción en el trabajo son independientes y distintos de los que generan insatisfacción en el trabajo. Por lo tanto, los gerentes que tratan de eliminar los factores que generan insatisfacción en el trabajo pueden crear armonía en el lugar de trabajo, pero no necesariamente motivación. Los factores extrínsecos que generan insatisfacción en el trabajo se denominaron factores de higiene. Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán insatisfechas, pero tampoco estarán satisfechas (o motivadas). Para motivar a las personas en sus trabajos, Herzberg sugirió destacar los motivadores, es decir, los factores intrínsecos que aumentan la satisfacción en el trabajo. (Robbins, 2005, p.396)

Por lo tanto, los factores de higiene son aquellos que eliminan la insatisfacción laboral, pero no motivan. Son factores extrínsecos, como ser: la política de la compañía, los estilos de supervisión, las relaciones interpersonales, el salario, las condiciones de trabajo adecuadas, entre otros. Por otra parte, los motivadores o motivacionales son aquellos factores que aumentan la satisfacción en el trabajo y la motivación. Son factores intrínsecos como el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el crecimiento laboral, entre otros. (Koiwe, s.f., p.1)

Teoría motivacional de la expectativa

Esta teoría fue expuesta por el psicólogo Víctor H. Vroom. La misma afirma que “un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho

se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo” (Robbins, 2005, p. 405)

Esta teoría incluye tres variables o relaciones:

- Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
- Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
- Valencia o atractivo de la recompensa es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera tanto los objetivos como las necesidades del individuo. (Robbins, 2005, p. 405)

Según esta teoría, la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida. Además, contempla que las percepciones de valor varían entre un individuo y otro, en diferentes lugares y en diferentes momentos.

6. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

6.1. Inicios

Service Consulting SRL (nombre fantasía) es una empresa multinacional de servicios de tecnologías de la información (TI) con base en Bangalore, India. Es una de las compañías de TI más grandes de la India con 127.779 empleados incluyendo subsidiarias distribuido en sesenta y cinco (65) oficinas y cincuenta y nueve (59) Centros de desarrollo en India, China, Australia, República Checa, Costa Rica, Polonia, Inglaterra, Canadá y Japón. Hoy en día son líderes en TI y consultoría con ingresos de 5.700 millones de US\$. En Hispanoamérica tiene presencia con un centro de desarrollo en México, Costa Rica, Argentina, Puerto Rico y Brasil; así como oficinas en Chile y Perú (*Google Finance*, 2022).

Service Consulting SRL nació en 1981 cuando uno de los fundadores se asoció con otros seis jóvenes ingenieros que trabajaban en la misma empresa de Tecnología de la Información. Fue fundada con 250 USD como capital inicial a partes iguales. Desde entonces, con breves excepciones, ha experimentado un crecimiento explosivo. A ello contribuyeron muchos factores, como el espíritu emprendedor de sus fundadores y una forma de liderazgo responsable y con unos valores según los cuales, en caso de conflicto, siempre se primaba el interés de la empresa; también fue de ayuda la liberalización económica de la India en 1991 y la gran cantidad de talento disponible en el país. (Miranda, 2018, p.2)

Lo cambiante de la economía mundial y los efectos de la globalización del comercio de bienes y de servicios, también desempeñaron un papel importante. Exponente de ello son algunas prácticas empresariales ampliamente adoptadas por las empresas occidentales como parte de su estrategia para reducir costos, como la externalización de los servicios de *back-office*, por ejemplo. *Service Consulting* SRL parecía centrada en aprovechar todas las oportunidades, recogiendo gran parte del negocio derivado. A partir de ahí, continuó dando un buen servicio a sus clientes, labrándose muy pronto una sólida reputación. (Miranda, 2018, p.2)

Si bien comenzó como empresa de tecnología, más adelante evolucionó y maduró hasta convertirse en un gran proveedor de soluciones empresariales integradas. El aumento de la demanda de los servicios que ofrecía y la experiencia que había ido adquiriendo hicieron que creciera significativamente su nómina de empleados. Al mismo tiempo, la facturación creció de forma constante, multiplicándose a lo largo de casi cuatro décadas. (Miranda, 2018, p.2)

La historia de *Service Consulting* SRL se puede resumir en cinco períodos definidos:

- 1981 - 1990: primeros años de dificultades, crecimiento lento y contratiempos
- 1991 - 2000: década de afirmación mediante la expansión y el crecimiento
- 2001 - 2010: momento de crecimiento explosivo, consolidación y expansión a nivel mundial
- 2011 - 2017: primeros tropiezos y nuevos desafíos a los que se enfrenta un gran negocio
- 2018 - 2022: logro de estabilidad en los desafíos enfrentados y gran crecimiento económico (Miranda, 2018, p.2)

6.2. Misión, Visión, Valores

Misión: *Service Consulting* SRL se dedica a proporcionar las personas, los servicios y las soluciones que sus clientes necesitan para cumplir con los desafíos de tecnología de la información y los objetivos comerciales.

Visión: Ayudar a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos a través de nuestra gente, servicios y soluciones.

Valores:

- *Responsabilidad*: la integridad lleva a un trabajo mejor, a una vida mejor y a un futuro sostenible
- *Calidad*: comprometidos a brindar el mejor servicio posible.
- *Confianza*: darla es recibirla; fe en la palabra
- *Espíritu Emprendedor*: nuestro objetivo es ir más allá de lo necesario y superar las expectativas
- *Trabajo en equipo*: nuestro intercambio de trabajo se basa en el respeto y la confianza.
- *Orientación al cliente*: comprometidos a establecer relaciones a largo plazo con nuestros compañeros y clientes

6.3. Servicios ofrecidos

- *Publicidad digital*: La práctica de *Services Digital Marketing* ayuda a las empresas a construir relaciones más profundas con los clientes al brindar experiencias personalizadas. Permite que las empresas logren esto mediante la entrega de contenido relevante, toma de decisiones impulsada por conocimientos y administración de campañas hiperpersonalizadas, lo que resulta en una mejor participación en la billetera del cliente.

- *Comercio digital: Service Digital Commerce Practice* ofrece servicios integrales para transformar la forma en que las empresas interactúan, realizan transacciones y brindan servicios a sus clientes en el panorama multicanal actual. Ayuda a las empresas en el cambiante mundo de las compras al reunir los conocimientos, la experiencia, la escala y el vigor adecuados para ayudarlas a adaptarse a las cambiantes demandas de los clientes en el espacio del comercio digital.
- *Interacciones digitales: Service Digital Interactions* permite a las empresas digitalizar el núcleo y ofrecer una sólida orquestación de experiencias en todos los canales de participación. Con los rápidos avances en las tecnologías de interfaz de usuario, ayuda a las empresas a seguir siendo relevantes, al mismo tiempo que prepara sus inversiones en tecnología para el futuro y mejora su tiempo de comercialización.
- *Inteligencia artificial aplicada:* La inteligencia artificial (IA) aplicada de *Service* ayuda a las empresas a adoptar un enfoque y una hoja de ruta integrales para escalar la IA de nivel empresarial para sus negocios. Combina el poder de la inteligencia artificial, la analítica y la nube para ofrecer soluciones comerciales y experiencias perceptivas. La oferta integrada puede escalar de manera eficiente y a prueba de futuro las inversiones en inteligencia artificial en toda la empresa mientras se gestionan los riesgos. Con la IA aplicada de *Service*, las empresas pueden acceder, implementar y contextualizar fácilmente los servicios desde la nube de IA aplicada.
- *Análisis de datos:* Las empresas ahora más que nunca tienen que desarrollar la resiliencia empresarial y garantizar la continuidad frente a la situación. Con un enfoque renovado, las empresas deben volver a imaginar la forma en que trabajan para estabilizar y tomar el control de su negocio.
- *Blockchain:* *Service* ayuda a los clientes a crear ecosistemas confiables y sostenibles para los negocios. Se impulsa la adopción de redes comerciales impulsadas por *blockchain* en todas las industrias mediante la construcción de modelos comerciales/de incentivos significativos para todas las partes interesadas en el ecosistema.
- *Servicios de ingeniería:* Las empresas necesitan redes resistentes, mano de obra conectada digitalmente y productos conectados inteligentes para reorientar su producción para que sea más local y permitir un lanzamiento más rápido de nuevas ofertas. Esto requiere intervenciones de ingeniería masivas en el diseño de productos, redes definidas por *software*, robótica, IoT y contenedorización. *Service Engineering* está estratégicamente posicionado para responder a las necesidades de los clientes en

tiempo real y crear ofertas de tecnología que sean altamente competitivas mientras se enfocan en mejoras continuas de costos.

- *Internet de las cosas*: Para que las empresas sean resilientes y flexibles, existe la necesidad de estrategias prospectivas y toma de decisiones basada en datos. *Service* ayuda a las empresas a desarrollar procesos, productos e infraestructura conectados a través de soluciones integrales en “Sensor 2 Insights”. Estas soluciones mejoran la transparencia comercial, la calidad, la eficiencia operativa y la experiencia del usuario final y reducen el costo de las operaciones.

- *Seguridad cibernética*: La respuesta de la industria de la ciberseguridad ha sido un llamado a adoptar *Zero Trust Security*, lo que significa no confiar en nada que intente conectarse a los sistemas de la organización sin verificación.

Recientemente, se trasladó con éxito al 80% de nuestros empleados globales para que trabajen de forma remota de forma segura. La estrategia fue pasar al trabajo remoto por diseño, asegurándolo a escala y para el futuro.

- *Desarrollo, mantenimiento y soporte de aplicaciones*: El mantenimiento y soporte de aplicaciones de *Service Consulting SRL* es una oferta de nueva generación que aprovecha *Service Nia*, una plataforma de inteligencia artificial basada en el conocimiento que combina el aprendizaje automático con el conocimiento profundo de una organización para impulsar la automatización y la innovación.

Permite a las empresas de los clientes reinventar continuamente los entornos del sistema y lograr los objetivos de TI que se alinean con las necesidades comerciales. Al alinear la TI con el valor comercial, ayudamos a los clientes a ir más allá del costo y la calidad.

- *Productos empresariales*: Permite que las empresas diseñen, implementen y operen los procesos centrales que ejecutan su negocio.

- *Subcontratación de recursos humanos*: Los servicios de subcontratación de recursos humanos (HRO) se centran en soluciones integradas de consultoría, tecnología y subcontratación que son flexibles y adaptables a su negocio y la industria.

Desde la búsqueda y el desarrollo de talentos hasta el compromiso y la retención, se aprovecha la alianza entre las prácticas de externalización de recursos humanos, tecnología y consultoría para habilitar funciones sólidas de recursos humanos para clientes globales.

6.4. Análisis del sector de consultoría y de la competencia

6.4.1. Sector de Consultoría

Si bien una consultora de RR.HH. puede encargarse de varias funciones para sus clientes, cada vez es mayor el grado de especialización en el ámbito de la consultoría de Recursos Humanos. Es decir, se puede encontrar empresas que se dedican desde a seleccionar personal para sus clientes, a gestionar cursos y actividades formativas, hasta a resolver otros aspectos estratégicos del área de personas de sus clientes. Pero también hay consultoras de trabajo centradas en una sola de estas gestiones (Bizneo, 2022, p.1).

En Argentina operan muchas consultoras de RRHH cuya función principal es la búsqueda y selección de personal no sólo para Pymes sino también para grandes empresas, multinacionales, fábricas, organismos del Estado, entre otros. Las principales firmas del país contratan servicios de consultoría brindados por tres tipos de agentes: grandes multinacionales del *consulting*, consultoras (pequeñas o medianas) locales y consultores independientes.

Por lo general, las grandes empresas resuelven sus necesidades de consultoría a través de la contratación de las grandes asesoras globales por lo que éstos son los agentes principales del consejo a las empresas más grandes del país. En las firmas más globales, las consultoras que brindan soporte experto son mayormente definidas por la casa matriz y con las cuales tienen contratos globales. Es decir, en la mayoría de las multinacionales, existen prácticas internacionales de gestión de algunos temas lo que implica que la propia estrategia de gestión de la empresa con respecto a las filiales se base en la utilización de la red de soporte que la firma utiliza a nivel global. (Luci, 2012, p.1).

El sector de la consultoría se encuentra comprendido dentro del sector servicios, sector que venía en auge en los últimos años hasta la llegada de la pandemia en el año 2020. Según datos suministrados por el Informe Técnico de Cuentas Internacionales, elaborado por el Indec, el intercambio comercial de servicios fue de US\$4485, un 43,3% fue por exportaciones, con una caída del 46% y un 56,8% por importaciones, que también cayeron un 41%. El saldo de servicios del primer trimestre de este año fue deficitario en US\$612 millones. Hubo una baja de US\$84 millones con respecto al mismo período de 2020. (Urien, 2021, p.1)

En base a lo descripto y a pesar de la baja registrada en el último año en la importación de servicios, se observa que el sector en el que puede prestar sus servicios una consultoría de Recursos Humanos es muy amplio. En el caso de *Service Consulting SRL*, el mercado más adaptable es el de las Empresas Multinacionales que operan en el país.

A nivel país, el 0,6% del total de las empresas del país corresponde al segmento de las grandes compañías pero que generan 36% del empleo. Esto, sumado a las casas matrices con sedes en Argentina que utilizan sus servicios en todo el mundo, deja un buen margen de presencia (Rousseau, 2017, p.1)

A nivel internacional, en el año 2020 el sector de servicios de consultoría fue sacudido a raíz de la pandemia. Muchas transformaciones que ya se venían gestando en los mejores empleadores desde hace algún tiempo se han visto aceleradas exponencialmente. Según un artículo publicado en RRHHpress (2020, p.1) algunas de estas tendencias de gestión de contratación son:

- *Tecnología para la adquisición de talentos:* el reclutamiento se convirtió en el proceso de Recursos Humanos más susceptible de ser automatizado. En los próximos años se evidenciarán grandes avances en la utilización del *big data*, la inteligencia artificial y realidad virtual en los procesos de selección. Se intensificará el uso de la inteligencia artificial para la detección del talento, el diseño de algoritmos para el cribado de candidatos, la implantación de *chatbots* para los primeros pasos en el proceso de selección y la realidad virtual para ofrecer la mejor experiencia a los candidatos. Además, se hará un mayor uso del *big data* predictivo para descubrir qué candidatos se adaptarán mejor a la organización.
- *Onboarding Digital:* se trata de contar con un amplio conjunto de experiencias virtuales creativas para facilitar la incorporación de los recién llegados. Es decir, se intensificará la utilización de prácticas digitales para la integración de los nuevos empleados, con iniciativas como eventos virtuales, videojuegos creados *ad hoc*, la gamificación de los procesos, redes sociales internas, plataformas vituales de *onboarding* o *scape rooms*. El objetivo es garantizar que, en un contexto de predominio del teletrabajo, los recién llegados se pongan al día rápidamente en el contenido propio de su puesto y, sobre todo, se imbuyan de la cultura de la organización.
- *Metodología para el cambio:* La transformación continua es más que nunca clave para la supervivencia. Existirá una clara tendencia la implantación de una metodología integral para la gestión del cambio de manera sistemática, con un plan detallado paso a paso para prever y evaluar cómo el cambio impacta en los diferentes procesos de la organización, y realizar sucesivas iteraciones para conseguir los objetivos. El papel de los líderes como agentes del cambio adquirirá mayor relevancia en el nuevo escenario de creciente incertidumbre. Será su responsabilidad proporcionar un contexto

organizacional propicio para la innovación, generando una cultura de confianza, seguridad y flexibilidad.

- *Redes sociales colaborativas*: en el nuevo entorno, será vital contar con herramientas tecnológicas que garanticen la colaboración en los equipos de trabajo. Entre ellas, se destacará el uso de redes sociales internas, que se afianzarán como una plataforma clave para la colaboración profesional entre los empleados, más allá de su papel inicial prioritario como canal de comunicación.
- *Digitalización de los procesos de RRHH*: De ser inicialmente una necesidad por los confinamientos en el año 2020/21, la digitalización ha pasado a convertirse en una revolución que contribuirá a mejorar la experiencia en el “viaje” de los empleados. Las soluciones de tecnología de RRHH se evaluarán en función de esta experiencia. Se realizarán mapeos del viaje digital de los empleados, con el trazado visual de los puntos de contacto (*touch point*) de todo su recorrido por la organización con el objetivo de identificar áreas de mejora y explorar iniciativas para optimizar esta experiencia.
- *Crear cultura de carrera interna*: se acelerarán las iniciativas para la actualización profesional de los empleados. Las compañías potenciarán iniciativas para el desarrollo como los portales interactivos internos de desarrollo de carrera, los consejeros internos especializados en carrera para orientar en los próximos pasos, la rotación de puestos o las asignaciones temporales.
- *Bienestar emocional de los empleados*: Las iniciativas para fortalecer la salud mental de los empleados, están adquiriendo un gran protagonismo. Garantizar su equilibrio emocional será sin duda uno de los grandes retos de la próxima década. Estos años viviremos la consolidación de actuaciones muy diversas en este ámbito, como las líneas de atención a los empleados disponibles 24 horas 7 días a la semana, la práctica del *mindfulness*, los cursos de gestión del estrés o los programas *antibullying*, entre muchas otras. Cuidar de los empleados es ahora la prioridad, con acciones de bienestar en las que participan activamente.
- *Modelo de trabajo híbrido*: Uno de los aspectos más visibles vividos en el mundo del trabajo con la llegada de la pandemia fue la implantación del teletrabajo. La flexibilidad y el trabajo en remoto han llegado para quedarse, con diversos grados de intensidad. Por lo tanto, veremos como se consolidan, en todos aquellos puestos en los que es posible, modelos híbridos que combinan el teletrabajo y la presencia en las instalaciones de la empresa. Empoderar a los empleados para que gestionen con flexibilidad sus horas

de trabajo y su ubicación será la ventaja competitiva más potente de la propuesta de valor al empleado.

6.4.2. Competencia

Actualmente existen varias consultoras extranjeras que lograron imponer exitosamente su nombre en el ambiente empresarial argentino. Las principales que operan en el país son:

- *Adecco*: presente en el país desde hace más de 30 años, Adecco Argentina es líder en contratación de personal ofreciendo soluciones integrales en el área de Recursos Humanos. Cuenta con más de 30 sucursales ubicadas en las principales ciudades del país y posee diversas unidades de negocios especializadas en distintos sectores del mercado laboral. Sus líneas de negocios les permiten cubrir las necesidades a medida de compañías pertenecientes a distintos sectores de mercado para lograr una visión global y brindar un servicio con los más altos estándares del mundo profesional. El Grupo Adecco cuenta con más de 33.000 empleados internos y alrededor de 5.100 sucursales en 60 países y territorios alrededor del mundo (Infonegocios, 2022)

Casa Matriz: Suiza

- *PwC*: ofrece servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento impositivo, legal y *Outsourcing Services* centrados en la industria, para generar confianza pública y crear valor para nuestros clientes y las partes interesadas. Más de 284.000 personas en 155 países trabajan en equipo conectando pensamientos, experiencias y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y brindar asesoramiento práctico.

Desde 1913 nuestra firma ha liderado el mercado argentino, a través de sus 6 oficinas distribuidas en Buenos Aires (3 oficinas), Córdoba, Mendoza y Rosario (PwC Argentina, 2022).

Casas Matrices: Reino Unido y EEUU

Otras consultoras de RRHH de Argentina cuya función principal es la búsqueda y selección de personal para Pymes, empresas grandes, multinacionales, fábricas, organismos del Estado, entre otros clientes son las siguientes:

- *Suma Recursos Humanos*
- *Syntesys Consultora en Recursos Humanos*
- *Randstad*
- *Michael Page*
- *Hidalgo y Asociados*

- *Suministra*
- *Petroman*
- *MPS Consultora*
- *Pullmen Consulting*
- *Capital Humano*
- *Tiempo Real Consultores*
- *Bernabeu Consultora*
- *Arrive RRHH*
- *Aptitud. Selección y Formación.*
- *Belise Group*
- *Nova Recursos Humanos*
- *Humanbrand*

7. VARIABLES DEL MERCADO ARGENTINO A CONSIDERAR PARA LA ADAPTACIÓN DE CONSULTORAS EXTRANJERAS

En función a lo desarrollado, se entiende que toda consultora extranjera antes de formalizar un contrato con una empresa radicada en Argentina debe contar con un plan de acción que le permita comprender la realidad del país en el que van a incursionar. Por tal motivo, este plan incluirá el estudio de diversas variables:

- Variables para analizar antes de la prestación del servicio.
- Variables que influirán durante dicha prestación.

Una vez analizadas e integradas todas las posibilidades, la consultora estará en condiciones de determinar si es factible o no la prestación del servicio.

7.1. Información Preoperativa a considerar

7.1.1. Variables económicas-jurídicas

Entre las variables económicas y jurídicas a considerar destacar la inflación, las leyes laborales del país, los derechos del trabajador, el salario promedio y la jornada laboral. A continuación, un breve análisis de su importancia de su consideración.

- *Inflación*: es el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un determinado período de tiempo (Sevilla, 2015, p.1). Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Conocer la inflación es importante para el ajuste del salario de los empleados, para fijar precios con el cliente local y entender una parte importante del funcionamiento de la economía del país en el que se prestará el servicio.
- *Leyes laborales*: Las leyes laborales en Argentina son las que regulan el vínculo entre empleadores y trabajadores en el territorio nacional. Además, garantizan los derechos de los empleados y establecen las obligaciones para ambas partes. (Equipo Legal Argentina, 2021, p.1)

Cualquier empresa establecida en el país necesita conocer la legislación laboral ya que de ello depende el cumplimiento de sus responsabilidades patronales y, por tanto, evitar posibles sanciones de parte de las autoridades nacionales.

- *Derechos del trabajador:* El trabajo humano es una actividad realizada por una persona que está orientada hacia un fin, ya sea la prestación de un servicio o la producción de un bien que tiene una realidad objetiva y exterior al sujeto que lo produjo ya que satisface una necesidad de otra u otras personas.

El trabajo así entendido involucra a todo el ser humano que pone en acto sus capacidades y no solamente sus dimensiones fisiológicas y biológicas, dado que al mismo tiempo que soporta una carga estática, con gestos y posturas despliega su fuerza física, moviliza las dimensiones psíquicas y mentales.

- *Salario promedio:* El salario medio “es la cantidad de dinero promedio que recibe el trabajador en un país o región determinada durante un periodo de tiempo” (López, 2019, p.1).

Por lo tanto, cuando se habla de salario medio, se está realizando una estimación de lo que cobra monetariamente de media, un trabajador. El mismo va a ser distinto según el puesto a ocupar, el rango, el tipo de contrato, entre otros.

- *Jornada laboral:* es el cálculo de tiempo empleado por un trabajador para realizar las actividades diarias de trabajo durante el periodo por el cual fue contratado (Factorial HR, 2022, p.1). Este tiempo depende del contrato celebrado entre las partes:
 - *Part Time*, puede abarcar entre 4 y 6 horas diarias;
 - *Full Time* entre 8 y 9 horas diarias.

7.1.2. Usos y costumbres

- *Descanso:* El trabajo, ya sea físico o intelectual, requiere un esfuerzo que provoca un desgaste. Por tanto, el descanso laboral “es la manera de lograr que el empleado se recupere de ese sacrificio, se relaje, vuelva a tener fuerza y energía y pueda seguir desempeñar sus funciones a pleno rendimiento” (Bizneo, s.f., p.3) El descanso en el trabajo consiste en una pausa diaria cuando la jornada laboral supera las seis horas. Si bien en el Estatuto de Trabajadores no se precisa una modalidad para tomarlo, esta pausa tiene como fin que el empleado tome algún refrigerio, repose durante algunos minutos o se distraiga para que no se sature por las exigencias de su puesto, ya que producen fatiga física y cognitiva. Sin descanso en la jornada laboral se perjudica la productividad en el trabajo.
- *Vacaciones:* las vacaciones hacen referencia a un periodo de días determinados al año en las que el trabajador interrumpe sus actividades laborales para descansar, pero

mantiene el sueldo. En otras palabras, el periodo de vacaciones laborales se paga. Cabe destacar que este descanso remunerado es obligatorio e inamovible por lo que todos los trabajadores tienen derecho a las vacaciones laborales por ley (Rojas, 2020, p.1).

- *Jornadas de recreación:* Las jornadas recreativas son una actividad de integración comunitaria que busca mejorar la interacción mediante la realización de diversas actividades dentro y fuera de la jornada laboral. Algunos de los beneficios son:
 - empleados motivados
 - mejora en la comunicación y el trabajo en equipo
 - reducción del estrés
 - aprendizajes
 - propicia la participación

7.2. Información operativa a considerar

Por otra parte, el idioma, personal disponible, retroalimentación con los referentes de la empresa, evaluación de desempeño y la comunicación con los empleados se corresponden con la información operativa a considerar

- *Idioma:* es fundamental conocer la lengua nativa del país donde la consultora va a operar. Una comunicación eficaz entre colaboradores y empleadores es la base de una buena relación para la celebración del acuerdo inicial como para que puedan despejarse las dudas y necesidades durante la relación laboral.
- *Personal disponible:* según su definición técnica, “el departamento de recursos humanos se encarga de organizar, planificar y administrar las distintas tareas y acciones relacionadas con las personas que integran la compañía” (Coll Morales, 2020, p.1). Por lo tanto, es esencial que las personas conozcan a quien/es recurrir o con quien contactarse ante cualquier consulta o inquietud y que les den respuesta a corto plazo.
- *Retroalimentación con los referentes de la empresa:* hay que considerar que el desempeño laboral de los empleados va a ser muy visible para el cliente final y su entorno, pero no para la consultora. La única forma de visualizar la adaptabilidad al puesto es concretando reuniones periódicas con los referentes directos del personal contratado.

- *Evaluación de Desempeño*: La evaluación del desempeño “es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan” (Young y Peñalver, 1998 como se citó en Padilla, 2017, p.1). Este proceso está relacionado a un reconocimiento y a una retribución económica según los resultados arrojados, por lo que es un factor clave de la teoría de la motivación.

Por lo expuesto, la evaluación de desempeño es un elemento que contribuye a la realización personal del empleado, lo que produce sensaciones de satisfacción y trae como consecuencia altos niveles de productividad.

- *Comunicación con los empleados*: buscar, analizar y definir el mejor canal de comunicación entre la consultora y el empleado es fundamental ya que durante la relación laboral, van a ir surgiendo situaciones de diversas índoles que necesitan ser canalizadas y asentadas en algún medio.

8. PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PARA LA INCULTURACION DE LAS CONSULTORAS EXTRANJERAS

En virtud de las variables descriptas en el apartado anterior, se propone el siguiente plan de acción específico que incluye información a analizar y estudiar. De esta manera se va a ayudar a definir la viabilidad o no de la prestación del servicio en las condiciones exigidas y merecidas para el futuro personal contratado.

En primer lugar, analizar la normativa que resulta fundamental para conocer los derechos y obligaciones de los empleados como así también de los empleadores. Entre ella destacar el artículo 14 de la Constitución Nacional, la Ley de Contrato de Trabajo N° 20744 y demás leyes que influyen en una relación laboral.

En efecto, desde el contrato laboral, las horas mínimas y máximas que puede durar una jornada laboral, los periodos de descanso obligatorios, licencias, enfermedades profesionales, accidentes laborales, pago de horas extras, formas de pago, convenios colectivos, aseguradoras de riesgo de trabajo, todo lo que involucre el ejercicio de una actividad laboral, puede ser identificado en las diferentes leyes y artículos que lo regulan.

El estudio del Art 14 Bis de la Constitución Nacional establece las garantías mínimas para el trabajo fundadas en principios de solidaridad, cooperación y justicia. Respecto a los derechos del trabajador y derechos sindicales, estipula las siguientes protecciones básicas que se le deben garantizar:

- a) Condiciones dignas y equitativas de labor
- b) Jornada limitada
- c) Descanso y vacaciones pagas
- d) Retribución justa
- e) Salario mínimo vital y móvil
- f) Igual remuneración por igual tarea
- g) Participación en las ganancias de la empresa
- h) Protección contra el despido arbitrario
- i) Estabilidad del empleo público
- j) Organización sindical libre y democrática
- k) Derecho de huelga.

Es imprescindible ser flexible al momento de entender que el personal contratado por la consultora va a insertarse a un ámbito laboral en el que comparte tareas con empleados

contratados por nuestro cliente y por otras consultoras. Por lo que, al igual que sus pares deben gozar de beneficios similares. Entre ellos:

- Ofrecer puestos laborales que retribuyan con un salario promedio o por encima de la media para atraer a personal idóneo para cubrir los puestos. Además, que, al compararse con sus pares, no existan diferencias importantes en cuanto a beneficios y remuneraciones
- Conocer la carga horaria de los empleados del cliente para que coincida con la jornada del personal a contratar
- Brindar un tiempo de descanso similar al resto de los empleados del cliente

Respecto a la retribución, la consultora extranjera debe comprender que ajustar los sueldos por inflación no es brindar aumentos salariales, sino que, por el contrario, es puramente un ajuste para que el colaborador pueda mantener el mismo nivel de vida. Por ello, puede regirse por algún indicador como el INDEC, para ir ajustando los sueldos en función de los aumentos inflacionarios. Es importante señalar que esta información va a servir también para fijar los precios del servicio prestado con el cliente.

Respecto a las licencias por vacaciones, en Argentina es costumbre que el incremento del valor de los días de vacaciones se pague luego de que las mismas se gozaron. Por ello, la consultora debe ser flexible con el otorgamiento de éstas, y coordinar no sólo con el trabajador sino también con el cliente la fecha en que las mismas se gozaran.

En lo que respecta el entorno social, no es imprescindible, pero si es importante considerar que el argentino es una persona que disfruta el relacionarse socialmente. Por ello se recomienda realizar jornadas de dispersión o actividades integrativas para favorecer a posteriori, el ámbito laboral. Algunos ejemplos son:

- Días de campo
- Eventos nocturnos
- Actividades dentro del horario laboral

Una vez que la consultora este convencida que es idónea para operar en el país, debe realizar ciertas acciones para que funcione operativamente. Entre ellas, disponer de personal de recursos humanos que entienda la lengua nativa del país donde se desarrolla la tarea. Esto es fundamental para que el empleado pueda comunicarse ante cualquier inconveniente y que la barrera idiomática, no dé lugar a confusiones tanto en las condiciones para la contratación como durante la prestación del servicio.

Para lograr esto, hay que definir una o más personas encargadas de dar respuesta a los empleados ante cualquier necesidad, sus contactos y horarios de atención. Además, tener reuniones semestrales con los referentes es fundamental para que le comuniquen la evolución de los empleados y así, saber si merecen aumentos de sueldo o algún tipo de reconocimiento, por su mérito laboral. Si no existe la comunicación entre la consultora y el cliente que la contrata, el empleado va a sentir que su esfuerzo es en vano ya que no pertenece a ninguno de los dos lugares.

La fórmula para evitar esta frustración es establecer anualmente una fecha estimada en la que se realice “La Encuesta 360”. A través de la misma, el colaborador recibirá retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas. Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona en su entorno profesional.

Esta encuesta permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarlas y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad. Para ello, la consultora debe contratar una persona que esté a cargo de contactar a los involucrados, solicitar la información y realizar el informe final.

Por otro lado, se requiere desarrollar una evaluación de desempeño para medir cuán productivo es el empleado para el puesto de trabajo que ocupa y de esa forma poder asignarle incentivos por cumplimiento o intentar que sea más productivo. El KPI es la herramienta por excelencia para medir la productividad del empleado. Hay distintos métodos según el puesto que el colaborador ocupa, por lo que elegir el adecuado es fundamental.

Como se adelantó, existe una gran variedad de KPIs para evaluar el rendimiento de los empleados. Dependiendo de las necesidades, de los atributos que considere importantes o del alcance de la evaluación, se puede elegir entre los indicadores que se centren en:

- *Cantidad*: esto podría significar ventas, número de productos fabricados, número de facturas procesadas, prácticamente cualquier cosa que pueda ser cuantificada y presentada en un informe.
- *Calidad*: número de productos defectuosos, errores de rendimiento, opiniones de los clientes, entre otros

- *Rapidez*: tiempos de finalización del proyecto comparados con los tiempos estimados de entrega, tiempo de finalización de las tareas diarias, unidades fabricadas por día, entre otros
- *Costos*: costos de nómina por empleado en comparación con los ingresos anuales o por proyecto. Al combinar estos indicadores clave de rendimiento de empleados, se obtiene una visión más completa de su desempeño.

Por último, toda la información que se maneje entre el empleado y la consultora es importante que quede registrado en un sitio *web* que puede incluir:

- Información de la consultora, personas y teléfonos útiles
- Panel de novedades
- Planilla para la carga de licencias
- Box de consultas y sugerencias
- Descripción de tareas
- Planilla de horas extras
- Detalle de las evaluaciones de desempeño

9. BALANCES Y CONCLUSIONES

De acuerdo con lo trabajado, se llega a concluir que lo esencial es que los empleados contratados por consultoras extranjeras gocen de condiciones laborales satisfactorias que motiven al correcto desarrollo de sus actividades. Es decir que, a pesar de las distancias y barreras culturales, perciba que trabaja respaldado por un empleador que le brinde repuestas y apoyo tanto en su vida laboral como personal.

Como se expuso en el desarrollo del trabajo, la gestión empresarial no va a poder modificar una cultura nacional, por lo que *Service Consulting SRL* debe entender la cultura argentina y utilizarla para favorecer a sus empleados y sus negocios. Para lograr este objetivo es fundamental que tome en cuenta el plan de acción desarrollado anteriormente que incluye operaciones antes de la contratación y durante la relación laboral.

Anticiparse y conocer las leyes laborales, realidad económica y las costumbres de sus potenciales contratados, asegura un alto porcentaje de eficacia en sus procesos. *Service Consulting SRL* tiene que satisfacer a su cliente final, y lo logrará si acompaña al personal que contrata para éste. No sólo tiene que ser idóneo para el puesto, sino que tiene que estar motivado y así, rendir al máximo.

La comunicación de la consultora con los empleados que contratan y con su cliente final para tener un constante *feedback*, es la clave de una adaptación exitosa. Ese *feedback* va a permitir conocer el desempeño laboral de las personas contratadas y así, lograr una evaluación de desempeño con su justa retribución. Además, el cliente va a apreciar el esfuerzo de la consultora de motivar a los empleados para que la labor sea cada día mejor.

Como balance final, se puede decir que vivimos en un mundo cada vez más interconectado y globalizado, por lo que la tendencia de contratación entre partes de diferentes partes del mundo va a seguir creciendo. Por eso lo importante es poder adaptarse a la cultura con la que vamos a trabajar, brindando el mejor servicio posible, motivando a los empleados a dar su máximo rendimiento y así, la consultora lograr máximas rentabilidades.

10. BIBLIOGRAFÍA

Batthyány, K. y Cabrera, M. (2020). *Metodología de la investigación para las ciencias sociales: apuntes para un curso inicial*. [E-book]
https://perio.unlp.edu.ar/catedras/mis/wp-content/uploads/sites/126/2020/04/p.2_batthianny_k._cabreram._cap_5__metodologia_de_la_investigacion....pdf

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ª Ed.) McGraw Hill.

Gómez, L. R., Balkin, D. B. y Cardy, R. L. (2008). *Gestión de recursos humanos*. (5ª Ed.) Pearson Educación, S.A. [E-book]
<http://190.57.147.202:90/jspui/bitstream/123456789/516/1/Gestion%20de%20Recursos%20Humanos.pdf>

Koontz, H.; Weihrich, H. (1999) *Administración, una perspectiva global*. (11ª Ed). McGraw Hill

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005) *Administración*. (8ª Ed.) Pearson

Stoner, J.; Freeman, R. E. y Gilbert Jr, D.R. (1996) *Administración* (6ª Ed). Pearson.

Webgrafía

Bizneo (2022) Consultoría de Recursos Humanos: qué hace una consultora y cómo elegir la mejor. En *Bizneo HR Software*
<https://www.bizneo.com/blog/consultoras-recursos-humanos/>

Bizneo (s.f.) Descanso en la jornada laboral y pausas ¿Cuánto tiempo es? En *Bizneo HR Software*
<https://www.bizneo.com/blog/descanso-en-el-trabajo/#:~:text=El%20trabajo%2C%20ya%20sea%20f%C3%ADsico,sus%20funciones%20a%20pleno%20rendimiento.>

Chagoya, E. R. (2008). Métodos y técnicas de investigación. En *Gestiopolis*
<https://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>

Coll Morales, F. (13 de abril, 2020) Departamento de recursos humanos. En *Economipedia.com*
<https://economipedia.com/definiciones/departamento-de-recursos->

humanos.html#:~:text=El%20departamento%20de%20recursos%20humanos,pe
rsonas%20que%20integran%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa.

Del Bono, A. (2009). Deslocalización de servicios empresariales: tendencias en torno al trabajo, el empleo y la gestión de la fuerza de trabajo. In *Ponencia presentada en el 9º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo* 5(6) https://aset.org.ar/congresos-antteriores/9/ponencias/p8_Del_Bono.pdf

Equipo Legal Argentina (15 de octubre de 2021). Leyes Laborales en Argentina ¿Qué hay que saber? En *Biz Latin Hub* <https://www.bizlatinhub.com/es/leyes-laborales-argentina/>

Factorial HR (28 de octubre de 2022) Jornada laboral: cómo funciona y qué tipos de jornada existen en Argentina. En *Factorial Blog* <https://factorialhr.ar/blog/jornada-laboral-argentina/>

Google Finance (2022) BOM: 500209 <https://www.google.com/finance/quote/500209:BOM?hl=es>

Hidalgo Hernández, V. (2017). *Cultura, multiculturalidad, interculturalidad y transculturalidad: evolución de un término*. https://aularedim.net/wp-content/uploads/cultura_multiculturalidad.pdf

Himmelstern, F. (2007). Las organizaciones de hoy son multiculturales. *Signo y Pensamiento* (51), 68-79. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-48232007000200007

Hofstede, G. (2011) Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. En *Valores y Ética para el siglo XXI*, Madrid, BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/culturas-nacionales-culturas-organizacionales-y-el-papel-de-la-gestion-empresarial/>

Imaginario, A. (2021) Qué es la Cultura. En *Significados* <https://www.significados.com/cultura/>

Infonegocios (2022) Adecco. En *Infonegocios* <https://infonegocios.info/tarjetero/empresa/adecco>

- Insignia (4 julio de 2019) Leyes laborales en Argentina, ¿Qué es lo que debo saber? En *Insignia* <https://elinsignia.com/2019/07/04/leyes-laborales-en-argentina-que-es-lo-que-debo-saber/>
- Jerónimo (2021) La importancia de la cultura en los negocios internacionales. En *Universidad del Istmo* <https://unis.edu.gt/la-importancia-de-la-cultura-en-los-negocios-internacionales/>
- Koiwe (s.f.) Teorías de motivación. En *Koiwe Recursos Humanos* http://www.koiwerrhh.com.ar/organizaciones_teorias.html
- López, E., Rivillas, C. I. y Arenas, H. A. (2010). La consultoría de gestión humana en empresas medianas. *Estudios gerenciales*, 26(114), 149-168. <https://vlex.com.co/vid/consultoria-gestion-humana-empresas-634838153>
- López, J. F. (30 de abril de 2019) Salario medio. En *Economipedia.com* <https://economipedia.com/definiciones/salario-medio.html>
- López, M. T. (2013). *La cultura organizativa como herramienta de gestión interna y de adaptación al entorno: un estudio de casos múltiple en empresas murcianas* [Tesis Doctoral, Universidad de Murcia] <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=>
- Luci, F. (2012). 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
- Miranda, C. F. (2018) *El buque insignia de la tecnología en la información de India*. Case de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QPvqLbX1A00J:https://www.santelmo.org/download-preview.php%3Fdocument%3D7438&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar>
- Mogollón, Y. (2014). *Plan estratégico de marketing para nuevas firmas de consultoría en Argentina* [Tesis Doctoral, Universidad de Buenos Aires] http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0754_MogollonY.pdf

- Peiró, R. (04 de diciembre de 2020a) *Idiosincrasia*. En *Economipedia.com*
<https://economipedia.com/definiciones/idosincrasia.html>
- Peiró, R. (04 de diciembre de 2020b) *Motivación*. En *Economipedia.com*
<https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Pérez, O. (13 de octubre de 2022) Cómo aplicar la autoevaluación en tu empresa. En *Blog PeopleNext* <https://blog.peoplenext.com/>
- Practical Thinking* (2017) 10 Beneficios de una Cultura Organizacional desarrollada. En *Practical Thinking* <https://www.practical-thinking.com/2019/01/14/10-beneficios-de-una-cultura-organizacional-desarrollada/>
- PwC Argentina (2022). Construimos confianza y entregamos resultados sostenibles. En *PwC* <https://www.pwc.com.ar/es/acerca-de-nosotros/pwc-en-argentina.html>
- Rodríguez, D. (17 de septiembre de 2020). Investigación aplicada: características, definición, ejemplos En *Lifeder* <https://www.lifeder.com/investigacion-aplicada/>
- Rojas, M. (2020) Vacaciones ¿Se Provisionan? En *Sinergia Inteligente* <https://sinergiainteligente.com/publicaciones/2020/10/19/vacaciones-se-provisionan/>
- Rousseaux, J. A. (20 de junio de 2017) En la Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0.6% grandes compañías. En *Télam Digital*. <https://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html#:~:text=S%C3%B3lo%20el%200%2C6%25%20del,de%20menos%20de%20200%20empleados.>
- RRHHpress* (26 de noviembre de 2020) Las diez grandes tendencias que marcarán la gestión de Recursos Humanos en 2021. En *RRHHpress* <https://www.rrhhpress.com/tendencias/50947-las-diez-grandes-tendencias-que-marcaran-la-gestion-de-recursos-humanos-en-2021>
- Sevilla, A. (1 de noviembre de 2015) Inflación. En *Economipedia.com*
<https://economipedia.com/definiciones/inflacion.html>
- TuDashboard (31 de marzo de 2021) KPIs para empleados. Qué son y ejemplos más populares. En *Tu Dashboard*. <https://tudashboard.com/kpis-para-empleados/>

Urbano Consultores (2019) Asesoría en Recursos Humanos. En *Urbano Consultores*.
<https://urbanoconsultores.com.ar/asesoria-en-recursos-humanos/>

Urien, P. (12 de agosto de 2021) Crece en el mundo la demanda de servicios profesionales En *La Nación* <https://www.lanacion.com.ar/economia/comercio-exterior/crece-en-el-mundo-la-demanda-de-servicios-profesionales-nid12082021/>