



**Universidad Torcuato Di Tella**  
**Escuela de Negocios**  
**Master in Business Administration**

**Controller's Capacity & Capability Study**  
**Análisis del estudio de una empresa argentina**  
**para entender su capital humano 2019-2020**  
**desde los valores generacionales**

Alumno: Manuel Aguilar

Tutora: Paola De Simone

Junio 2020

## RESUMEN EJECUTIVO

Los cambios demográficos y generacionales obligan a las organizaciones a ser cada día más proactivas en el diseño de estrategias de fidelización de talentos. En este sentido, es de vital importancia que los líderes de dichas organizaciones comprendan como desarrollar y generar compromiso en cada una de estas generaciones. Dentro de este contexto, ExxonMobil nos pide llevar adelante un estudio empírico ya que se encuentra desarrollando los pilares para implementar mejoras en la política de capital humano en el área de *Controller's* del Centro de Servicios Compartido de la compañía.

El objetivo general de este trabajo fue indagar sobre los conocimientos de los condicionantes, valores e intereses de las generaciones laborales y cómo los mide la empresa ExxonMobil en su área de *Controller's*. Al mismo tiempo se buscó comprender cuáles son las políticas que desarrolla la empresa para atraer y fidelizar talentos. Analizamos el estudio *Controller's Capacity & Capability Study*.

La investigación es descriptiva no experimental. En el marco teórico se analizaron fuentes secundarias y bibliografía específica. En la parte práctica se analizó el diseño, la implementación y los resultados del *Controller's Capacity & Capability Study*. El estudio tuvo dos procesos de recolección de datos diferentes: una encuesta anónima para los empleados con más de un año y medio en la empresa y cuatro *focus groups* de Gerentes medios, Supervisores, Expertos en la Materia y Jóvenes profesionales recién ingresados en la compañía. En cada uno de estos últimos, se eligieron dos representantes por función para que puedan participar.

Las conclusiones nos muestran la vinculación entre el liderazgo y los valores generacionales, como así también las oportunidades de mejora relacionadas con la coherencia de los líderes, y mejores prácticas para el desarrollo y retención de talentos. Se comprueba que las generaciones jóvenes ven y buscan mayores oportunidades de crecimiento, mientras que la Generación X se queja más priorizando la estabilidad laboral.

## **PALABRAS CLAVE**

Vinculación entre generaciones – Liderazgo – Centro de Servicios Compartidos -  
*Controller's Capacity & Capability Study*

## **AGRADECIMIENTOS**

A Flor, por ser mi compañera y estar conmigo en cada momento de este viaje.

A Néstor y Alicia, por ayudarme a tomar esta decisión.

A Miguella, por presentarme la oportunidad de hacer un MBA.

A Paola, ya que sin su ayuda este trabajo no sería realidad.

A ExxonMobil, por confiar en mi para participar en el *Controller's Capacity & Capability Study*.

Gracias.

## ÍNDICE

INTRODUCCION.....	6
MARCO TEÓRICO .....	10
CAPÍTULO 1 DIVERSIDAD GENERACIONAL.....	10
1.1 Tradicionalistas (1900 – 1945) .....	12
1.2 Baby Boomers (1946 – 1964) .....	13
1.3 Generacion X (1965 – 1980).....	15
1.4 Millennials (1981 – 1995).....	16
1.5 Centennials (1996 – Actualidad) .....	17
1.6 Tendencias globales de cambio .....	19
CAPÍTULO 2 LIDERAZGO Y VALORES GENERACIONALES .....	22
2.1 El liderazgo: conceptualización .....	22
2.2 Competencias del líder del futuro.....	25
CAPÍTULO 3 HISTORIA DE EXXONMOBIL Y CONTROLLER'S .....	30
3.1 Recursos humanos: perspectiva y enfoque .....	31
3.2 Demografía.....	34
3.3 Modelo de liderazgo. Valores, competencias y expectativas.....	36
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	41
CAPÍTULO 4 CONTROLLER'S CAPACITY & CAPABILITY STUDY .....	42
CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA DE MEDICIÓN CONTROLLER'S CAPACITY & CAPABILITY STUDY.....	47
CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CONTROLLER'S CAPACITY & CAPABILITY STUDY ....	51
6.1 Encuesta al personal .....	51
6.2 Focus Groups.....	61
CONCLUSIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS .....	78
Anexo I.....	78
Anexo II.....	82

## INTRODUCCION

Hace siete años trabajamos en una compañía multinacional de la industria del petróleo y la energía, y en ella hemos podido observar la coexistencia de diferentes perfiles de empleados. Desde los diversos canales de comunicación que utiliza cada uno, pasando por cómo reaccionan ante un conflicto laboral o al tener que trabajar horas extra durante un fin de semana, hasta el modo en que prefieren que se comporten sus respectivos jefes o en el cual prefieren relacionarse con la gerencia. Si prestamos un poco más de atención a estos distintos modos de trabajar, podemos observar que la edad es uno de los factores que unifican. La fuerza laboral cuenta con una mezcla generacional compuesta por *Baby Boomers*, Generación X, *Millennials* y *Centennials*, cuyos valores, comportamientos, características, aspiraciones profesionales y mecanismos de aprendizaje son diferentes. Esto representa un desafío para las organizaciones, especialmente en lo relativo al impacto sobre el compromiso, el desempeño, la gestión y retención de talentos.

Al mismo tiempo, en la actualidad se reconoce al potencial humano como el principal agente de crecimiento económico. Cada vez importa menos el poder acceder al capital necesario y más el poder atraer el talento que se requiere para triunfar. En esta era de transformación en la cual el talento se convierte en elemento crucial de diferenciación, es necesario redefinir los modelos empresariales y las propuestas de valor ofrecidas por las empresas para de este modo ser capaces de atraer y fidelizar los mejores talentos.

La empresa está desarrollando los pilares para implementar mejoras en la política de capital humano en el área de *Controller's*, desarrollando un estudio empírico en el que estamos participando tanto en su diseño como su ejecución. Para tener más y mejores *insights* en la implementación, estamos analizando la vinculación entre las generaciones, sus valores, cómo es medido por la empresa y cómo se puede vincular a la *performance* de la misma.

¿Cuáles son las distintas generaciones que conviven en el mundo laboral? ¿Qué estructura de valores tiene cada una de ellas? ¿Qué factores las caracterizan? ¿Cuánto hay de mitos y cuánto hay de verdad? ¿Existen realmente diferencias generacionales?

¿A qué se deben? ¿Cómo hacer para fidelizar talentos en la actualidad? ¿Cómo atraerlos? ¿Cuál es la importancia de los líderes y de las políticas de la empresa a la hora de buscar el compromiso de los empleados? ¿Qué pretende cada generación de sus líderes?

En este sentido, las preguntas de investigación a responder en este trabajo son:

- ¿Cuál es la estructura de valores de cada generación?
- ¿Qué entiende cada generación por liderazgo y qué tipo de liderazgo prefiere?
- ¿Cómo los entiende Exxon?
- ¿Cómo los mide?
- ¿Cómo se relacionan los valores con la performance de la empresa?

El objetivo general de este trabajo es indagar sobre los conocimientos de los condicionantes, valores e intereses de las generaciones laborales y cómo los mide la empresa ExxonMobil en su área de *Controller's*. Al mismo tiempo se buscó comprender cuáles son las políticas que desarrolla la empresa para atraer y fidelizar talentos. Analizamos el estudio *Controller's Capacity & Capability*.

Los objetivos específicos son:

- Comprender que se define por generación y cuáles son las fortalezas y debilidades de los miembros de cada generación.
- Conceptualizar las características del liderazgo en las organizaciones.
- Describir como lo anterior impacta en la retención de empleados y captación de talentos.
- Conocer qué tipo de liderazgo prefieren las personas de las distintas generaciones. Expectativas y aspiraciones.
- Entender cómo los percibe la empresa ExxonMobil
- Analizar cómo los mide
- Comprender cómo se relacionan los valores con la *performance* de la empresa

Para la realización de la tesis se utilizó y trabajó con bibliografía relacionada a la temática de las diferencias inter-generacionales, que explique los condicionantes de cada

generación y bajo que contexto histórico se desarrolló cada uno de sus integrantes. A su vez, también se analizó bibliografía concerniente a la evolución del concepto de liderazgo hasta llegar a la actualidad, teniendo foco en el impacto a nivel humano y su repercusión en las organizaciones.

Por otro lado, se analizó el *Controller's Capacity & Capability Study*, su elaboración y desarrollo para la posterior implementación a fin de encontrar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para tener en cuenta al momento de la implementación.

Con estas herramientas se buscó lograr un entendimiento que permita proponer consideraciones que, de ser aplicadas, ayuden a las empresas a obtener, atraer y fidelizar talentos.

El tipo de estudio es descriptivo no experimental. Se utilizaron fuentes primarias, secundarias y datos obtenidos de la bibliografía sobre el tema como la información proveniente de la empresa.

El marco teórico consta de tres capítulos.

En el capítulo 1 se describió la diversidad generacional viendo cómo los cambios demográficos y generacionales impactan en las empresas, provocando transformaciones en las estrategias de retención de talentos, a través de diferentes esquemas de planes de carrera e incentivos que se adapten a las aspiraciones de cada segmento poblacional. Asimismo, se caracterizaron a las diversas generaciones que coexisten en las organizaciones, profundizando las diferentes interpretaciones sobre la concepción del trabajo, la calidad de vida, el compromiso, el reconocimiento, las expectativas de desarrollo profesional y las relaciones de jerarquía y poder. El análisis detallado se basó en las tres generaciones más relevantes para el mercado laboral del futuro, la generación X, los *Millennials* y los *Centennials*.

En el capítulo 2 se analizó la relación entre el concepto de liderazgo y los valores generacionales. Se definió el mismo desde el punto de vista organizacional, profundizando este aspecto en la búsqueda de compromiso por parte de los empleados y en la realidad argentina.

En el capítulo 3 se describió la historia y las políticas de la empresa ExxonMobil y del área de *Controller's*. Intentando ahondar en el modelo de liderazgo escogido por la organización.

La parte práctica puntualiza la metodología de la investigación, la cual consistió en el relevamiento de las impresiones de los empleados del sector de *Controller's* a través de una encuesta al personal y de varios *focus groups*<sup>1</sup>. Consta de tres capítulos.

En el capítulo 4 se describió el *Controller's Capacity & Capability Study*, sus objetivos y el diseño.

En el capítulo 5 se analizó la metodología para medir las percepciones que se diseñaron en el estudio en cuestión.

En el capítulo 6 se analizó la información obtenida de los *focus groups* y de la encuesta.

En las conclusiones se presentan los hallazgos de la investigación y las propuestas de mejora para la futura implementación.

Es un desafío importante el que plantea el área de *Controller's* de ExxonMobil. Y sigue llevando a cabo esta iniciativa en época de pandemia. Es desafiante poder participar activamente para entender y capitalizar la performance de las personas en concomitancia con la de la empresa.

---

<sup>1</sup> El *focus group* (o grupo focal) es un método o forma de recolectar información necesaria para una investigación (técnica cualitativa de estudio de las opiniones). Consiste en reunir a un pequeño grupo de personas con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno al tema de estudio.

## MARCO TEÓRICO

### CAPÍTULO 1 DIVERSIDAD GENERACIONAL

Los cambios demográficos y generacionales del siglo XXI, junto con los avances tecnológicos y las transformaciones culturales, políticas y económicas, afectan las relaciones en el mundo laboral y, por lo tanto, constituyen un gran desafío para las organizaciones.

La dinámica del entorno actual, caracterizada por las aceleradas fluctuaciones en la estructura demográfica de la oferta de trabajo, especialmente en lo relativo a la composición por edades, ha generado la necesidad de redefinir el modo de gestión del talento humano para adecuarlo a los nuevos requerimientos.

En virtud de lo antes expuesto, se desprende que en el mundo laboral coexisten individuos de diversas generaciones que conciben y ejecutan el trabajo de manera diferente, de acuerdo con sus creencias, concepciones, paradigmas y sistemas de valores.

Pero, ¿Qué es una generación? El término generación es utilizado para referirse a un conjunto de personas que nacieron y se criaron en contextos históricos y condiciones sociales similares. En otras palabras, se trata de grupos que compartieron experiencias parecidas durante sus años de formación y, por lo tanto, poseen estilos, creencias, actitudes y preferencias semejantes. De esta manera, los atributos que permiten determinar la naturaleza de una generación comprenden: el año de nacimiento, las conductas y creencias comunes y aquellos cambios de tendencia significativos vividos por los individuos durante sus fases formativas.

Son cuatro los factores fundamentales a la hora de darle forma a una generación, estos son el motivo de las diferencias inter-generacionales, pero también son la causa común de las fortalezas y debilidades, las creencias y prejuicios intra-generacionales. Los mismos son:

- **Modo de crianza:** La forma en la cual somos criados es el factor más determinante respecto a cómo vamos a comportarnos en el futuro. Las distintas situaciones y

luchas que cada persona debe experimentar en su niñez y adolescencia forjan la personalidad y determinan cual será la reacción frente a las distintas sorpresas de la vida. La independencia y el “valerse por uno mismo” vs el vivir bajo la constante ayuda bien intencionada de los padres, define como será nuestra concepción del mundo y como actuaremos en consecuencia.

- **Economía:** El modo en que cada generación entiende al dinero es determinado en la niñez y se acentúa a medida que ganamos años, la riqueza relativa de una generación y los vaivenes de los ciclos económicos, depresiones y auges, crean una impresión de los conceptos de riqueza y pobreza, normalidad o atipicidad. Las épocas de crisis, hiperinflaciones o guerras decantaran en personalidades más austeras y cuidadosas con los gastos, mientras que personas criadas en momentos de auge económico pueden resultar más despilfarradores. La importancia y cobertura de los medios respecto al estilo de vida materialista también pueden determinar con que vara medimos el éxito y la felicidad y consecuentemente impactar en nuestras decisiones a futuro.
- **Tecnología:** La relación entre la edad y la tecnología es simbiótica. El contacto con el entorno tecnológico forma a las generaciones, mientras que al mismo tiempo son las generaciones quienes van desarrollando nuevas y mejores tecnologías. Estos avances en las tecnologías cambian rotundamente la vida de las personas y a su vez son vitales para la comprensión e interpretación en cada generación de conceptos como: comunicación, *networking*, y hasta incluso la concepción del tiempo y el espacio.
- **Esperanza de vida:** Cuanto tiempo pensamos que nos queda influencia sobremanera que es lo que hacemos con el tiempo que creemos que nos queda. El aumento generalizado en la expectativa de vida genera que la gente deba permanecer más años trabajando; este aumento también ha provocado que

ciertas etapas de la vida se retrasen (por ej.: edad promedio en que una persona deje la casa de sus padres ha aumentado).

Así es que entonces, se verifica la presencia de cinco generaciones diferentes, llegando a convivir en el mundo actual hasta cuatro de ellas al mismo tiempo. La “tradicionalista”, que comprende a los nacidos entre 1900 y 1945; la generación de los “*Baby Boomers*”, nacidos entre 1946 y 1964; la generación llamada “X”, que son los nacidos entre 1965 y 1980; la generación denominada “Y” o “*Millennials*” nacidos entre 1981 y 1995; y, por último la llamada generación “Z” o “*Centennials*”, nacidos a partir de 1996.

Como vimos, no solo una cuestión temporal define las generaciones. Son valores, instituciones y experiencias compartidas que las caracterizan. A continuación haremos una descripción de cada una.

### **1.1 TRADICIONALISTAS (1900 – 1945)**

Los trabajadores de la generación tradicionalista padecieron épocas de guerra, se criaron en tiempos de escasez, desempleo, crisis y supervivencia, y fueron influenciados por el contexto económicamente adverso de la época. Debido a estas experiencias de vida, los miembros de esta generación tienden a exhibir dedicación y sacrificio como valores fundamentales.

Se caracterizan por poseer una mentalidad austera, orientada al ahorro, al patriotismo y a la fe en las instituciones. Por su educación respetan la autoridad y cumplen las órdenes sin cuestionarlas. A su vez, hacen escasa utilización de la tecnología y todo el tiempo libre es destinado a la familia, los amigos y las tareas domésticas. Se trata de individuos que valoran la autoridad, la posibilidad de tener un trabajo y perciben a la jubilación como una recompensa por una vida de esfuerzo.

Este tipo de trabajadores espera las directivas y las ejecuta, respeta la ley, el orden, la disciplina y las autoridades. Asimismo, es una generación que no está dispuesta a asumir riesgos y sigue un modelo de *management* basado en el “estilo militar”, donde todo lo que se aparta de las normas debe ser consultado con el superior, hay descripciones detalladas de los puestos y las tareas y no hay espacio para la creatividad. Por todo esto,

se trata de un segmento poblacional que sigue las instrucciones de manera estricta, inhibiendo el pensamiento crítico y la flexibilidad en la toma de decisiones.

Asimismo, eran vinculados respondiendo a las estrategias de los principios de dirección establecidos por la Teoría Clásica de la Administración de Fayol, por lo que requerían de planificación, organización, coordinación, control y disciplina. De acuerdo con esa teoría, el poder estaba centralizado para que la organización tendiera a producir de un modo más eficiente. Minolli (2012); agrega que: *“En este modelo, lo importante es la mano de obra y la subjetividad de los individuos no es tomada en cuenta, se percibe a las personas como un engranaje más de una máquina mucho mayor y más compleja. Lo importante es el cuerpo del individuo y no su mente, priman las competencias técnicas de los trabajadores y no se valoran las relaciones que se generan entre ellos. El personal es absolutamente intercambiable y el individuo queda subsumido en el grupo.”*

En este sentido, los tradicionalistas son rígidos, detallistas, se sienten satisfechos al cumplir con sus obligaciones y el deber impuesto, poseen resistencia al cambio y dentro de sus principales valores se destaca la lealtad, por lo que buscan estabilidad en sus empleos. No les agrada asumir responsabilidades y la eficacia en el trabajo es medida por el nivel de esfuerzo y el tiempo presencial en la organización. Finalmente, los miembros de esta generación respetan la organización jerárquica tradicional donde la comunicación es escasa y prefieren la interacción “cara a cara”.

Hasta hace unos años desempeñaban cargos directivos con muchos años de antigüedad o son los socios fundadores de las pequeñas y medianas empresas. Si bien su presencia actual en el mercado laboral es mínima, es importante caracterizarlos para comprender como fueron criados los “*Baby Boomers*” y que no querían traspasar a las generaciones subsiguientes.

## **1.2 BABY BOOMERS (1946 – 1964)**

Los miembros de esta generación son aquellos nacidos recién terminada la segunda guerra mundial; en una época caracterizada por el disparado incremento en el nacimiento de niños en los países anglosajones (de ahí el término *Baby Boom*). La generación de

los *Baby Boomers* atravesó una etapa de gran optimismo, esperanza y crecimiento poblacional. Se trata de individuos que vivieron la época de reivindicación de los derechos sociales, el movimiento *hippie* y la inserción de la mujer en el mundo laboral; una generación inclinada a la protesta en contra del poder y activismo en favor de causas sociales.

Los mismos fueron criados por madres jóvenes y fueron enseñados a ser independientes y a creer que podían forjar su destino. Es debido a esto que tienen una gran capacidad para guiar, generar y ser flexibles a los cambios. Están muy preocupados por el espíritu dentro del trabajo y por humanizar la vida en la oficina, así como crear ambientes donde todos se sientan iguales. Según dicen Díaz, López y Roncallo (2017): *“ellos son, después de todo, la generación de los derechos civiles, del empoderamiento y la búsqueda de la diversidad”*

A diferencia de los tradicionalistas, defienden sus ideales, son participativos, se sienten protagonistas y llegan a las corporaciones con deseos de hacer grandes contribuciones y crecer jerárquicamente. Imbuidos en una cultura consumista y materialista, tienen como objetivo ganar status, adquirir objetos materiales y poseen una gran variedad de opciones de consumo.

Al ingresar al mundo laboral desplazan a los tradicionalistas, quebrando el paradigma donde la edad era símbolo de autoridad. Consideran que el trabajo representa una experiencia de por vida, valoran la estabilidad, la productividad, la antigüedad en el empleo, el poder y los logros. En este contexto, la jubilación tiene una connotación negativa y es reemplazada por el concepto de retiro, entendido como una segunda oportunidad para abordar nuevos proyectos profesionales.

Con esta generación surgen por primera vez desequilibrios entre la vida personal-laboral y aparecen dificultades para administrar los tiempos. Sus integrantes se caracterizan por ser *“workaholic”*, priorizar el trabajo y el crecimiento laboral. Además, valoran la posibilidad de expresar sus ideas y opiniones, pero intentando ser conciliadores en lugar de combativos, son competitivos, buscan destacarse, respetan la autoridad y tienen aspiraciones de trascender.

Hoy en día, ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las organizaciones y juegan un papel fundamental en la definición de cultura corporativa, los valores institucionales y el establecimiento de normas a seguir dentro de la empresa.

### **1.3 GENERACION X (1965 – 1980)**

El tercer grupo está representado por la generación X, la menos numerosa de la historia por el fuerte descenso de la natalidad, a partir de la aparición de las píldoras anticonceptivas y la planificación familiar.

Los miembros de esta generación crecieron en un hogar en donde ambos padres trabajaban o están divorciados, con lo cual fueron formándose en un entorno de inseguridad familiar, altamente cambiante y diverso. Esta generación se caracteriza por ser escéptica, individualista y no confía en las instituciones ni en las organizaciones.

Sus miembros entienden que no pueden depositar su futuro en una compañía y, por este motivo, no valoran la estabilidad laboral. El trabajo ya no es más una fuente de identidad que provee las definiciones del yo y del proyecto de vida y pasa a un segundo plano. Por el contrario, apuestan a su propio desarrollo, estudian, se capacitan, prefieren la independencia y están dispuestos a buscar mejores oportunidades laborales. Si bien resisten el paradigma de lealtad corporativa, valoran el reconocimiento y retroalimentación de sus jefes, así como también las relaciones con sus colegas dentro de las organizaciones.

A diferencia de la generación anterior, son activos, valoran el tiempo dedicado a la familia y los momentos de ocio fuera del trabajo. Por este motivo, frente a propuestas que puedan deteriorar este equilibrio exigen una compensación que lo justifique. Se trata de trabajadores que no suelen permanecer en la misma empresa por periodos prolongados de tiempo y cuyo compromiso no se mide por las horas de presencia en la oficina, sino por el cumplimiento de los objetivos. Valoran la informalidad en el trato, la comunicación y la tecnología.

Finalmente, son trabajadores que poseen mucha iniciativa y buscan elegir con quién, dónde, cuándo y cómo trabajar. Exigen estructuras organizacionales flexibles que les

briden una combinación de trabajo y capacitación, tendiendo a cambiar permanentemente para conseguir mejores oportunidades, crecimiento profesional y sobre todo empleabilidad. Actualmente ocupan mandos de rangos medios e inferiores en las empresas y tienen hijos *Millennials* o *Centennials* a quienes buscan darle ese sentido de familia y estabilidad que no tuvieron.

#### **1.4 MILLENNIALS (1981 – 1995)**

El cuarto grupo que habita el mundo laboral es la generación Y, también conocida como *Millennials* o Gen Y, que está redefiniendo la relación empleado-empendedor. Son los primeros nativos digitales que crean nuevas maneras de hacer desde la tecnología y utilizan las telecomunicaciones, la web y las redes sociales en su vida cotidiana como mecanismo de comunicación y socialización.

Los miembros de esta generación nacieron en un mundo violento, híper-informado e interconectado. Se criaron en contextos de catástrofes naturales de gran escala y frecuentes crisis financieras. Este grupo se caracteriza por tener un buen nivel educativo, valorar la diversidad y los ambientes laborales justos, donde se les otorgue la posibilidad de participar y se los reconozca por su trabajo.

Los Gen Y no toleran las injusticias, son flexibles, espontáneos, innovadores, saben cómo enfrentar situaciones de crisis y están habituados al fracaso. Asimismo, son cortoplacistas e impacientes, buscan el camino rápido al éxito y la gratificación inmediata.

Se trata de una generación que valora las relaciones personales y, por lo tanto, exige un perfecto equilibrio entre la vida personal-laboral. En este sentido, los del milenio demandan todo aquello que les permita gozar de tiempo libre para desarrollar su vida social. Sus trabajos tienen que ajustarse a sus vidas, y no al revés. Esto quiere decir que no se ven atraídos por trabajos que no sean flexibles. Quieren poder trabajar desde casa, tener flexibilidad en los horarios o hasta incluso tomarse una licencia para criar a sus hijos o perseguir otros intereses personales.

Los *Millennials* tienden a aburrirse rápidamente en sus tareas, por ello exigen trabajos desafiantes que les permitan usar su creatividad y tomar decisiones. Esperan retroalimentación como oportunidad de aprendizaje, prefieren la libertad, las normas propias, un trabajo con sentido y rechazan todo tipo de control.

Piensan que sus ideas son tan buenas como las ideas del “jefe”, si es que no mejores, y no tienen inconvenientes en decir que es lo que piensan. Fueron mimados al ser criados y se les permitía cuestionar a sus padres y profesores, entonces piensan: ¿Por qué no al jefe? En su subconsciente saben que en el peor de los casos siempre pueden cambiar de jefe o hasta incluso empezar su propio emprendimiento.

Finalmente, poseen una marcada capacidad multitarea, piensan en simultáneo y tienen una fuerte orientación a resultados. Debido a que demuestran una gran confianza en sí mismos y muy buena autoestima suelen sobreestimar el impacto de sus contribuciones dentro de la organización.

Actualmente, este grupo representa la masa más grande de trabajadores en las empresas y se espera que para 2020 constituya más de un tercio de la fuerza de trabajo mundial.

### **1.5 CENTENNIALS (1996 – ACTUALIDAD)**

El último grupo que podemos encontrar en el mundo laboral actual es la generación Z, también conocida como *Centennials* o iGen. Ellos constituyen el grupo generacional más joven, y son quienes tomaron el relevo a los *Millennials* como la generación digital más experta. Se caracterizan principalmente por haber nacido en la era de la hiperconectividad, y poseen como hecho diferencial construir su propia realidad en todos los ámbitos de la vida. A pesar de que comparten rasgos con los *Millennials*, sería un error considerarlos desde la misma perspectiva. Hay que tener en cuenta que ellos, no conocen la vida sin *smartphones* o internet, lo que quiere decir que se educaron y socializaron en un entorno global, sin límites, con un acceso libre a Internet y a todo el mundo conocido y con un contexto completamente digitalizado y esto influye en gran manera en el modo en que ven su existencia. Es debido a esto también que son quienes

se encuentran mejor preparados para enfrentar los cambios tecnológicos de la cuarta revolución industrial.

La gran cantidad de estímulos que recibieron desde pequeños facilita que se descubran a sí mismos y a sus gustos mucho antes que otras generaciones que únicamente lograban tener acceso a los gustos del legado familiar. Esta creatividad inherente genera que quieran dedicar su tiempo a las cosas que más les apasionan, al mismo tiempo que se creen capaces de determinar su propio camino. Valoran la singularidad y la inclusión. No buscan estabilidad, sino capacidad de experimentar y feed-back. Aprecian la oportunidad de aprender de los equipos inter-generacionales, siempre y cuando haya una actitud abierta.

En Argentina, en menos de diez años vieron el debate y la promulgación de más leyes en pos de promover la inclusión que en todo el siglo anterior. Solo por nombrar algunos ejemplos: La ley de protección y prevención por la violencia de género (2009), la de matrimonio igualitario (2010), la de identidad de género (2012), la de cupo laboral trans (2015 en provincia de Buenos Aires), la de paridad ente mujeres y varones (2017), o el debate actual por la legalización del aborto. A nivel mundial, vieron el nacimiento de las redes sociales (o hasta incluso nacieron una vez ya existían) y las manejan con naturalidad para distintos objetivos y universos (Facebook para la familia, Instagram y TikTok para vincularse con sus pares y Twitter para informarse, por ejemplo); a tal punto se han convertido en expertos, que no encuentran en la exposición en redes el mismo problema que tuvieron los *Millennials*: muestran y comparten solamente aquello que quieren, siendo a su vez conscientes de su privacidad.

Por lo dicho anteriormente, para los miembros de esta generación, la inclusión, la igualdad, el feminismo y el ejercicio de derechos vinculados a la diversidad son algo natural. Por eso, no es menor recordar que quienes piensan así constituyen actualmente “el 25 por ciento de la población mundial y el 27 por ciento de la población argentina, y son el 75 por ciento de la fuerza laboral del futuro”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.pagina12.com.ar/175205-el-mundo-segun-los-centennials> (Última visita 29/05/2020)

Ellos no ven televisión ni se informan a través de los canales tradicionales, son la primera generación nacida en un mundo que funciona alrededor del WiFi. Tienen un punto de vista social o plural, por lo que se los define como la generación del otro, mucho más preocupada por la perspectiva comunitaria que por la individualista. Sus valores son globales y pueden compartirse con pares en la otra punta del planeta. Para ellos la idea de comunidad se construye a otra escala.

Los miembros de esta generación crecieron bajo la constante amenaza del terrorismo, el cambio climático y la inestabilidad económica. Es debido a esto que son más realistas que otras generaciones y se encuentran más sensibilizados política y socialmente. Quieren tener un rol activo en “el gran cambio” a un mundo mejor y sin desigualdades. Saben que el mundo se encuentra repleto de injusticias y es por esto que le piden más a las empresas que las generaciones anteriores.

También puede decirse que son irreverentes, el concepto tradicional de jerarquía no funciona para ellos. El hecho de tener todas las respuestas solamente a un click de distancia ha contribuido a generar un cuestionamiento continuo a las supuestas figuras de autoridad (padres, profesores y jefes). Esto plantea uno de los mayores retos a los que se tiene que enfrentar el hogar familiar, la escuela o las mismas empresas: saber escuchar y dejar que los más jóvenes aporten. El desafío en este sentido es lograr que crean en lo que hacen, convenciéndolos con aspectos emocionales, de propósito y de proyecto. Es una generación que quiere dejar huella, con lo cual en cada momento de su vida intenta aportar.<sup>3</sup>

## **1.6 TENDENCIAS GLOBALES DE CAMBIO**

Los diferentes esquemas mentales inter-generaciones se han vuelto más perceptibles desde finales del siglo XX, y son consecuencia de diversos patrones globales que han cambiado al mundo.

---

<sup>3</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/nuria-vilanova-giralttodos-debemos-dejarnos-contagiar-por-lo-positivo-de-la-generacion-z-nid2127653> (Última visita 29/05/2020)

En primer lugar, se ha modificado la concepción del espacio del ámbito laboral. En el pasado el trabajo era concebido como un lugar físico al que las personas debían concurrir. Hoy en día, los avances tecnológicos y la globalización han contribuido a que en la mayoría de los casos el trabajo pueda realizarse de manera remota desde cualquier ubicación geográfica.

En segundo lugar, este nuevo contexto también produjo una nueva concepción del tiempo relacionada con la inmediatez exigida en las respuestas y con la reestructuración de muchas organizaciones para ganar flexibilidad en sus procesos.

Asimismo, el bienestar ya no se correlaciona con el poder adquisitivo y el nivel de ingreso de los individuos. Para los jóvenes el trabajo es interpretado como una fuente de satisfacción, como algo que los ayuda a sentirse realizados y a veces hasta incluso a dejar una huella, es por este motivo que muchas empresas han incorporado políticas orientadas al equilibrio entre la vida personal-laboral.

De este modo, las nuevas generaciones también prefieren empresas comprometidas con la sustentabilidad, el cuidado medioambiental y la responsabilidad social empresarial; por lo que se evidencia que las organizaciones que no cumplen con estas características poseen mayores dificultades para retener y comprometer talentos.

Desde hace unos años es una realidad el ingreso en la era del potencial humano, donde contrariamente a lo que sucedía en el siglo XX cuando las empresas imponían sus condiciones, son ahora los trabajadores quienes están en situación de negociar los términos de contratación con la organización.

En la actualidad se observa que la generación de los *Baby Boomers* está iniciando el proceso de retiro, siendo la cantidad de trabajadores pertenecientes a la generación X numéricamente inferior para ocupar todas las vacantes dejadas por sus antecesores. Como resultado las organizaciones tienen dos alternativas posibles: por un lado, esforzarse por mantener a los *Baby Boomers* en la organización más allá de la edad de retiro, y por otro, incorporar y retener a los integrantes de las nuevas generaciones, quienes poseen demandas muy claras y firmes sobre sus preferencias y modalidades de trabajo.

Frente a estos escenarios, el desafío de las organizaciones es promover la integración de las generaciones que coexisten en el mercado laboral, retener a los empleados más valiosos y atraer nuevos jóvenes talentos.

Para abordar la problemática planteada, en el siguiente capítulo expondremos la relación entre el concepto de liderazgo y los valores generacionales, enfocándonos en el impacto que esto tiene en el compromiso de cada empleado.

## CAPÍTULO 2 LIDERAZGO Y VALORES GENERACIONALES

En este capítulo buscaremos esbozar algunas nociones con respecto al concepto de liderazgo y como su aplicación efectiva puede incrementar el compromiso por parte de los empleados. Intentaremos también ahondar en las características que necesitaran los líderes para ser motores de cambio en el futuro, entendiendo si es que cada generación busca lo mismo de cada uno de ellos.

### 2.1 EL LIDERAZGO: CONCEPTUALIZACIÓN

Se define el liderazgo como el conjunto de habilidades, actitudes o comportamientos que alguien tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas. Pensando en las organizaciones, se entiende como la capacidad de hacer que un equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Sin embargo, son tantas y tan variadas las concepciones, que a continuación solo se señalan algunas de ellas:

Según Kouzes y Posner (2005); *“El liderazgo es un proceso recíproco entre aquellos que eligen conducir y aquellos que eligen seguir. Cualquier análisis de liderazgo debe tomar en cuenta la dinámica de esta relación”*. Estos especialistas en la temática de liderazgo han definido un modelo conceptual para ayudar a las personas a desarrollar la capacidad de liderazgo a partir de cinco prácticas secuenciales.

Para cada una de ellas a su vez, se pueden identificar dos tipos de comportamiento, a los cuales los autores llaman compromisos.

La primera práctica es cuestionar el *statu quo* mediante la búsqueda constante de oportunidades de cambio o innovación, y al mismo tiempo la toma de riesgos calculados, ser capaces de experimentar y aprender de los errores.

La segunda práctica consiste en inspirar una visión compartida, para ello es necesario tanto la visualización del futuro como el alineamiento de otros en torno a la visión.

La tercera establece que el líder habilite a los demás a actuar, para ello es necesario promover la colaboración a través de metas compartidas y fortalecer a las personas brindándoles la posibilidad de elección y la adjudicación de tareas críticas, siempre ofreciendo un apoyo.

La siguiente consiste en servir de modelo y enseñar el camino, por un lado dando el ejemplo y siendo coherente y por el otro, alcanzando pequeñas victorias que generen compromiso.

La última práctica es brindar aliento y llegar al corazón de los otros, mediante el reconocimiento de sus contribuciones y la celebración de sus logros.

Para Kotter (2008), el liderazgo efectivo es aquel que ayuda a movilizar a la gente hacia un lugar en el cual se encuentran mejor sin pisotear los derechos de los demás. La función implícita en esta creencia es la de cambio constructivo o adaptativo. En las grandes organizaciones, esta función puede verse traducida en tres subprocesos distintos: Establecer el rumbo o dirección, es decir, desarrollar una visión a futuro, junto con las estrategias adecuadas para producir los cambios necesarios para alcanzarla; alinear a la gente comunicando la dirección a aquellos cuyo apoyo necesitamos, para así crear coaliciones que compartan la visión y se comprometan con su obtención; y motivar e inspirar, manteniendo a la gente moviéndose en la dirección correcta a pesar de las dificultades, apelando a los valores y a las emociones humanas.

Por último, nos parece importante incluir los conceptos de Lauritsen (2018), quien dice que los buenos líderes en el ámbito empresarial son aquellos capaces de construir organizaciones fuertes, tanto en números como en manejo de personal; y que el modo de medir este último es a través del compromiso logrado por parte de los empleados. Según el, tras analizar la información recolectada después de décadas de encuestas, algo que puede observarse con claridad es que aquellos empleados que se encuentran conectados emocionalmente con su trabajo y con la organización se desempeñan mejor en un sinfín de formas. En este sentido, continúa explicando que para lograr comprometer al personal existen 5 elementos cruciales en los que debe trabajar un líder:

- Sentirse valorado: Cuando los empleados sienten que sus aportes son reconocidos y valorados por el empleador existen muchas más posibilidades de que se sientan satisfechos con su trabajo y de que se encuentren motivados a mejorar su labor. Además, sentirse valorado incrementa el grado de percepción de crecimiento y desarrollo y disminuye las posibilidades de sentir estrés.

- **Confianza:** Cuando un empleado confía en su empleador existen muchas más probabilidades de que se sientan motivados a trabajar lo mejor posible y a recomendar su lugar de trabajo. La vinculación es tan directa, que incluso el instituto *Great Place To Work*<sup>4</sup> utiliza un modelo llamado “Modelo de Confianza” como medida de la calidad de la experiencia laboral de los empleados.
- **Preocuparse:** La investigación ha demostrado que la relación entre supervisor y supervisado es vital en el sentimiento de compromiso para con el trabajo. Los grandes líderes son aquellos que genuinamente se preocupan por la gente con quien trabajan, tratándolos como individuos e interesándose en sus necesidades.
- **Reconocimiento y apreciación:** Cuando los empleados sienten que han recibido un pronto y justo reconocimiento por el trabajo realizado, existen más del doble de posibilidades de que describan su experiencia laboral como positiva. En este sentido, se dice también que la razón principal por la cual la gente suele renunciar a su empleo es debido a la falta de apreciación que perciben.
- **Pertenecer:** La importancia del sentimiento de pertenencia como una necesidad humana fundamental ha sido reconocida durante mucho tiempo por la psicología. Debido a esto, no debería sorprender la alta correlación entre ese sentimiento de pertenencia y el compromiso laboral de los empleados.

Por último, es menester mencionar que existen diferentes tipos de liderazgo en el mundo empresarial. Cada uno tiene sus pros y contras, pero en definitiva este estilo dependerá de lo que sea más adecuado para la cultura de la empresa. Otros factores que entraran en juego y lo afectarían son por ejemplo la personalidad de los trabajadores o el tipo de objetivos de la compañía. En algunas organizaciones incluso pueden cohabitar distintos estilos de liderazgo, según las necesidades o circunstancias de cada proyecto.

---

<sup>4</sup> Great Place to Work® (GPTW) es una firma global de *people analytics* y consultoría que ayuda a las organizaciones a obtener mejores resultados de negocio, focalizándose en la experiencia laboral de todos los empleados.

## 2.2 COMPETENCIAS DEL LÍDER DEL FUTURO

Es importante también comprender que el concepto de liderazgo, del rol de los líderes y sus características diferenciales varía según el momento histórico y el contexto. Esto evidencia que se requiere adaptabilidad para liderar con éxito al personal.

En la actualidad, la globalización, la tecnología y sus complejidades generan una dinámica de cambio constante en las empresas y, un contexto difícil para los líderes con nuevas reglas de juego debido a las demandas de las nuevas generaciones. Los nuevos líderes del futuro deben tener la capacidad de desarrollar distintas habilidades comunes. Desde habilidades interpersonales, tales como empatía, mentalidad y actitud colaborativas, y liderazgo compartido; incluyendo habilidades de gestión, como la experiencia y la visión global, la interacción y el conocimiento transcultural; hasta las habilidades técnicas, conocimientos del área a cargo, destreza tecnológica y seguridad digital.

Un estudio sobre liderazgo intergeneracional en las organizaciones llevado a cabo por el Observatorio Generación y Talento y la Universidad Europea de Madrid (2018)<sup>5</sup>, concluye que dos competencias transversales resultaran fundamentales para los líderes del futuro: el liderazgo con inteligencia emocional, es decir, con habilidades sociales, empatía, motivación, *coaching* y comunicación efectiva, entre otras características; y el liderazgo con perspectiva generacional, demostrando competencias directivas para cada grupo generacional presente en la empresa, comprendiendo sus puntos distintivos así como también sus puntos de unión, para hacer de la diversidad una fuente de innovación. Al mismo tiempo este estudio menciona diez competencias específicas, que impregnadas en las antes mencionadas, funcionan como impulsores para generar un impacto en el talento y compromiso de las personas. Estas son las siguientes:

- Valores. Viven los valores de la organización y los trasladan al equipo, de manera que sus colaboradores los comprendan y lideren con su ejemplo. En ese sentido, son coherentes y modelos para seguir.

---

<sup>5</sup> [https://www.generacciona.org/docs/informe\\_estudio\\_liderazgo2018.pdf](https://www.generacciona.org/docs/informe_estudio_liderazgo2018.pdf) (Última visita 29/05/2020)

- Rol de equipo. Buscan que el equipo entienda su papel en el área y el porqué de lo que ocurre en la organización. Además, delimitan con claridad las funciones y las responsabilidades de sus trabajadores y distribuyen adecuadamente el trabajo individual y el colaborativo.
- Comunicación eficaz. Potencian una escucha activa, solicitan la opinión del equipo y la tienen en cuenta. También dan un *feedback* de calidad a sus trabajadores.
- Consecución de objetivos / Acción en común. Deben comunicar y fijar de manera eficaz los objetivos para que el equipo los haga suyos; y desagregar adecuadamente los objetivos de equipo en objetivos individuales. A su vez, tienen que establecer los objetivos globales e individuales de forma clara y contribuir a su seguimiento periódico.
- Contribuyen a que el equipo disfrute. Se relacionan con el equipo promoviendo el disfrute. Generan un entorno de trabajo adecuado y potencian un ambiente agradable.
- Estrategia de trabajo en equipo. Establecen adecuadamente la estructura del equipo, tanto a nivel jerárquico como funcional, y definen el rol de cada persona en la estructura del equipo. Saben gestionar los conflictos dentro de los grupos de trabajo, promoviendo el trabajo colaborativo con el fin de aprovechar el talento de cada uno.
- Formación. Empoderan a su equipo para que identifique sus propias necesidades. Lo apoyan y trazan junto a ellos los planes de formación, funcionando a su vez como facilitadores. También hacen un seguimiento de la formación que reciben sus colaboradores.
- Brindan oportunidades de desarrollo. Fomentan cualquier posibilidad de asumir responsabilidades, así como de desarrollo horizontal o vertical y establecen un plan de carrera para cada miembro del equipo. Conocen y definen las habilidades y competencias de los miembros de su equipo. Tienen la habilidad de realizar una buena evaluación del desempeño, y comunicarla adecuadamente.
- Reconocimiento. Reconocen el trabajo bien hecho, valoran el trabajo realizado y el esfuerzo, más allá de su complejidad, para que todos se sientan valiosos.

Promueven la celebración de los éxitos y visibilizan al equipo haciéndolos protagonistas directos.

- Son conciliadores y brindan igualdad de oportunidades. Facilitan la armonización de la vida personal y familiar con la vida laboral de los integrantes del equipo. Promueven con corresponsabilidad la conciliación entre sus colaboradores y generan una cultura de igualdad de oportunidades profesionales. Al mismo tiempo facilitan la gestión autónoma del trabajo contemplando una flexibilidad temporal y espacial.

Con estos conceptos, se trata, en primer lugar, de conocer, abrazar y aprovechar las diferencias que existen en la organización y, en segundo lugar de que el líder no se enfoque en un estilo determinado según su forma de ser, sino que sea su grupo el que lo determine. Es decir, el líder que maneje efectivamente la diversidad generacional será aquel que tenga la habilidad de proveer estilos diferentes de liderazgo según la característica de su fuerza laboral. La posibilidad de brindarle al empleado un líder que sea compatible con su forma de trabajar y comprenda sus necesidades, se verá reflejada en su performance y en la calidad de su trabajo.

Para finalizar entonces analizamos las preferencias del líder con el que cada una de las generaciones mayormente representadas en la fuerza laboral desearía trabajar:

- **Generación X:** Manifiestan mayor desconfianza en su relación con los líderes, por lo que no buscan en ellos un mentor. Poseen una mirada fuertemente positiva acerca del bajo nivel de supervisión. Desean conservar cierta libertad, dado su carácter independiente: Por eso, es necesario que el líder minimice la intensidad de supervisión ejercida. Aun así, consideran importante que el líder constituya una fuente a la cual recurrir en caso de consultas.
- **Millennials:** Son muy demandantes sobre el rol de los jefes directos. El jefe es el responsable de generar buen clima, de alentar los intercambios y la comunicación abierta. También es un representante de los valores de la compañía. Ellos esperan de sus líderes calidad profesional y humana. Piden experiencia,

honestidad, coherencia, humildad, capacidad de escucha, generosidad, y una genuina preocupación por cada miembro del equipo.

Cuando se les comunica que deben realizar la tarea, es conveniente explicar claramente por qué la hacen y la importancia que tiene para la organización. La capacidad de delegación también resulta una cualidad importante para aquellos líderes que se encuentren a cargo de grupos Y, dado que estos esperan ser asignados a tareas de responsabilidad cuyo impacto sea inmediato y visible. Según Molinari (2011); *“Los mejores jefes son los que les permiten presentar proyectos, los que les brindan espacios para contar lo que hacen, y que generan contactos con los niveles de decisión”*.

Al mismo tiempo, desean que sus líderes también asuman el papel de mentores: el jefe debe saber generar procesos de aprendizaje, asumiendo su rol de maestro y guía. Citando a Molinari (2011), *“El soporte significa enseñar, escuchar las dudas, hacer seguimientos pautados y dar reconocimiento en el camino. Por eso, el jefe ocupa un rol de centro de servicios. Está a disposición de todos para enseñar, aconsejar, y ayudar a remover obstáculos”*. Los jóvenes desean un vínculo informal y amistoso, que los líderes se presenten como colegas experimentados dispuestos a ofrecer consejo y permeables a las nuevas posturas que les puedan plantear.

- *Centennials*: Esta generación es quizás la que se siente más incómoda acerca del futuro. Desde la robótica y la inteligencia artificial y cognitiva alterando la naturaleza del trabajo, hasta los trastornos políticos desafiando el orden mundial establecido. En este ambiente, anhelan trabajar para líderes que tomen acciones significativas y cuyas decisiones puedan beneficiar al mundo, siendo agentes positivos del cambio y asumiendo la responsabilidad de generar un impacto social. Esperan que las empresas mejoren la vida en el planeta y al mismo tiempo les proporcionen medios de subsistencia. A su vez, quieren prepararse lo mejor posible para ese futuro incierto, y es por esto que buscan líderes que les brinden capacitación y herramientas que les posibiliten tener éxito el día de mañana. Quieren que sus líderes fomenten políticas de dialogo abierto, escuchando sus inquietudes y tratando de comprender porque ciertos asuntos realmente les

importan, para luego ayudarlos a alcanzar sus ambiciones. Además, debido a la época en la cual alcanzaron la mayoría de edad, ciertas cosas no se negocian para ellos, requieren un buen balance entre vida personal y laboral y que la flexibilidad prime, con lo cual prefieren líderes y organizaciones que sientan lo mismo sobre estas políticas.

Profundizando en los aspectos particulares luego de haber analizado las diferentes características de las generaciones y de los liderazgos, en el próximo capítulo empezamos a adentrarnos en la empresa ExxonMobil en Argentina, particularmente en el Centro Compartido de Servicios. Describimos a continuación la historia de la compañía en el país así como las conductas y lineamientos que espera de sus líderes.

## CAPÍTULO 3 HISTORIA DE EXXONMOBIL Y CONTROLLER'S

En este capítulo describiremos la historia de la compañía y puntualizaremos en el Centro de Servicios Compartidos.

ExxonMobil es una empresa petrolera estadounidense fundada como *Standard Oil Company* en 1870 por John D. Rockefeller. Sus actividades se extienden por más de cuarenta países en todo el mundo e incluyen, entre otras, explotación, elaboración y comercialización de productos petroleros y gas natural, así como fabricación de productos químicos, plásticos y fertilizantes.

Su sede social se encuentra en Irving, Dallas, y es considerada una de las compañías más grandes del mundo por ingresos. A lo largo de su historia, ha sido la principal empresa privada mundial de fabricación de petróleo y productos químicos, y ha obtenido resultados financieros y operativos superiores. Tal es así, que en todos los trimestres entre 1996 y 2017 varió desde el primero hasta el sexto puesto en el ranking de compañías más grandes que cotizan en bolsa por capitalización de mercado.

Los siguientes principios guían las relaciones de la compañía con sus principales *stakeholders*, siendo reconocida por ellos a nivel mundial:

- **Accionista:** El objetivo de la compañía es mejorar el valor a largo plazo de la inversión, administrar el negocio de manera rentable y responsable, esperando que los accionistas sean recompensados con rendimientos superiores.
- **Clientes:** El éxito depende de la capacidad para satisfacer constantemente las preferencias cambiantes de los clientes. Comprometerse a ser innovadores y receptivos, al tiempo que ofrecer productos y servicios de alta calidad a precios competitivos.
- **Empleados:** La calidad excepcional de la fuerza laboral proporciona una valiosa ventaja competitiva. Para aprovechar esta ventaja, la empresa se esfuerza por contratar y retener a las personas más calificadas disponibles y maximizar sus oportunidades de éxito a través de la capacitación y el desarrollo. ExxonMobil está comprometido a mantener un ambiente de trabajo seguro, enriquecido por la diversidad y caracterizado por una comunicación abierta, confianza y trato justo.

- Comunidades: La compañía se encuentra comprometida a ser un buen ciudadano corporativo en todos los lugares donde opera. Mantener altos estándares éticos, obedecer todas las leyes, reglas y regulaciones aplicables, y respetar las culturas locales y nacionales. La corporación aspira a estar a la vanguardia de la competencia en todos los aspectos.

Lo dicho anteriormente requiere que los recursos financieros, operativos, tecnológicos y humanos se empleen sabiamente y se evalúen regularmente. La naturaleza del negocio requiere un enfoque centralizado y a largo plazo. Optimizar la eficiencia y la productividad mediante el aprendizaje, el intercambio y la implementación de las mejores prácticas son algunos de los principales objetivos.

### **3.1 RECURSOS HUMANOS: PERSPECTIVA Y ENFOQUE**

La compañía otorga una alta prioridad al desarrollo de su personal para satisfacer más plenamente los requisitos del negocio, las necesidades de los propios empleados y su continuidad a largo plazo en la corporación. Tiene un enfoque orientado al desarrollo de carrera basado en el mérito. En consecuencia, el rendimiento es valorado y reconocido anualmente: no solo la contribución a los esfuerzos individuales, sino también a los resultados del equipo.

El sistema de desarrollo de empleados es un conjunto de procesos integrados, formalmente establecidos y comunicados, orientados a garantizar un plan de carrera continuo y a maximizar la productividad y la motivación de estos. La empresa basa sus programas y políticas de desarrollo según los siguientes:

- I. Reclutamiento global de candidatos destacados: Contratación de profesionales en diferentes ámbitos, estratégicamente posicionados según su experiencia laboral previa.
- II. Desarrollo desde adentro: Identificación temprana y desarrollo acelerado del potencial de cada recurso. Fuerte enfoque en el entrenamiento en el puesto de trabajo, proporcionado por diferentes y múltiples asignaciones durante la carrera, permitiéndoles a sus empleados satisfacer no solo las necesidades actuales, sino también las futuras del negocio tanto a nivel local como global. También potencia

la flexibilidad y la adaptabilidad del personal, características altamente valoradas por la compañía.

- III. Mejora constante y rendimiento competitivo: Planificación profesional continua y desarrollo de competencias ya sea a través de experiencias laborales o por capacitación seleccionada. Revisión periódica, y alineamiento del plan de carrera de cada empleado con sus supervisores. Tiempos y avances de carrera formalmente establecidos en función de las competencias del empleado y las necesidades del negocio.
- IV. Flexibilidad y movilidad para empleados en determinadas rutas de desarrollo: Alto enfoque en la diversidad en todos los niveles jerárquicos de la organización.
- V. Compromiso con el interés general de la compañía: Adaptabilidad a los procesos comunes de la organización y cultura de mejora continua.
- VI. Aportes y evaluaciones regulares de desempeño: Mantener un alto potencial de recursos humanos, a través de políticas de remuneración y beneficios para retener al personal.

Como mencionamos anteriormente, este trabajo está enfocado en un centro de servicios empresarial argentino de una corporación petrolera multinacional. Específicamente, instalaciones de apoyo de la casa matriz. Pueden tener alcance regional o global, dependiendo de las actividades que realicen. Esta multinacional cuenta con más de seis centros de servicios distribuidos estratégicamente a lo largo del mundo. Comparten aspectos comunes tales, como contener una función específica o brindar diversos soportes, trabajar con economías de escala que han estandarizado sus procesos y operar de manera independiente. Dada esta autonomía, se encargan individualmente de la seguridad, el manejo de recursos humanos, las relaciones con los Gobiernos, las relaciones externas con clientes y las relaciones con la comunidad. Sin embargo, se deben regir por los lineamientos de la casa matriz.

Si bien es una compañía multinacional de energía integrada, con el tiempo la estructura también ha evolucionado. Históricamente, las actividades se organizaban país por país: el apoyo empresarial pasó de ser, en el inicio, regional a ser después global. Luego de fusionarse y cambiar su estrategia de negocios en el año 1999, la organización ha

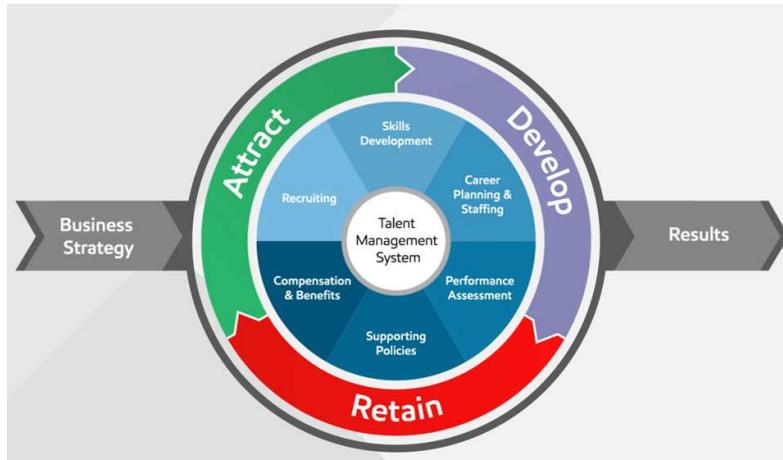
establecido procesos globales estandarizados respaldados por soluciones informáticas comunes, que le permiten optimizar la funcionalidad de sus centros de servicios, creando así una ventaja competitiva. Asimismo, la determinación de lineamientos claros ha contribuido al crecimiento de esta multinacional, que se caracteriza por la implementación consistente de procesos globales estandarizados, la consolidación del trabajo en un número limitado de centros, organizaciones optimizadas y orientadas a procesos, y el uso eficiente y compartido de las mejores prácticas reconocidas.

Entre las otras ciudades, Buenos Aires fue seleccionada como un centro de apoyo empresarial sobre la base de la estimación de costos, el dominio del idioma y las habilidades relevantes por parte de sus recursos, las regulaciones gubernamentales, las expectativas de estabilidad política y económica a largo plazo, la infraestructura de telecomunicaciones y el conocimiento comercial existente. Se estableció como una sociedad de responsabilidad limitada en 2004 y se convirtió en el primer sitio en brindar apoyo directo a Estados Unidos. Actualmente se brinda soporte a una extensa cartera de clientes internos y externos de toda Europa, América del Norte y América del Sur. Las áreas se han migrado en fases y se espera actualmente que aumente la cantidad de personal. Hoy más de 1800 personas trabajan en la organización; los servicios llevados a cabo incluyen: proporcionar soporte para análisis financieros, negociar y desarrollar acuerdos comerciales con proveedores, encargarse de la ingeniería de redes y del desarrollo de software técnicos, brindar soporte a los procesos de recursos humanos a nivel internacional, y ayudar a ExxonMobil a presentar y planificar impuestos directos e indirectos.

En este sentido vamos a analizar los diferentes aspectos de la empresa y del centro de servicios compartidos.

El gráfico 1 debajo intenta resumir entonces los elementos clave del sistema de desarrollo.

## GRÁFICO 1: SISTEMA DE DESARROLLO

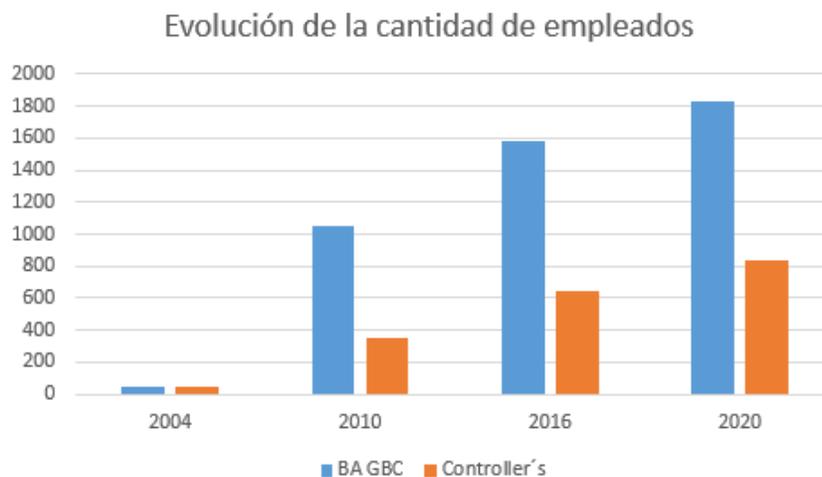


Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Distribución interna

### 3.2 DEMOGRAFÍA

La compañía posee en la actualidad unos 1800 empleados, de los cuales más de 800 forman parte del departamento de *Controller's*. Dentro de este último grupo, el 61% de la población es femenina, mientras que el 39% es masculina. En el siguiente gráfico puede observarse claramente la evolución de su crecimiento a lo largo de los últimos años.

## GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN DE LA CANTIDAD DE EMPLEADOS

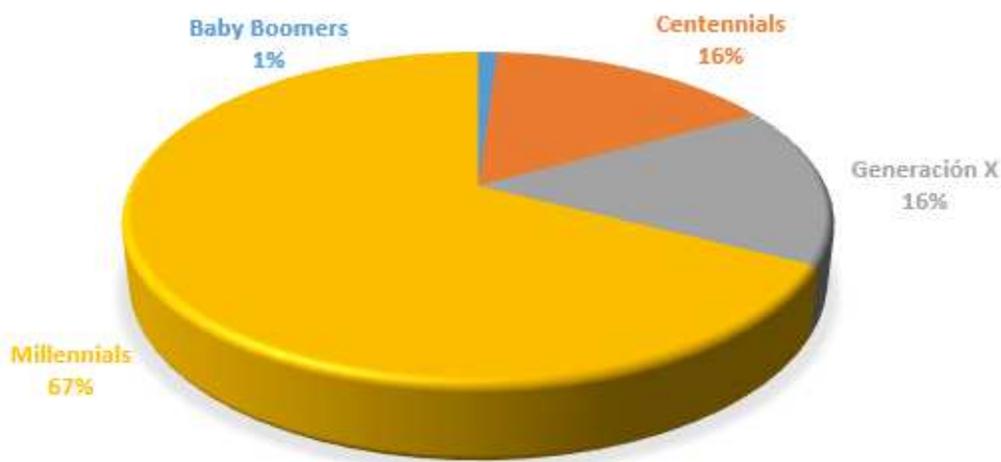


Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Departamento de Recursos Humanos

Observando la edad de los empleados, podemos notar que tanto la empresa en general como *Controller's* en particular son dos organizaciones jóvenes, el promedio de edad es de 34 y 31 años respectivamente. Probablemente la diferencia entre ambas edades pueda explicarse debido a las últimas oleadas de incorporaciones que afectaron a *Controller's* desde 2018 en adelante.

Analizando particularmente la distribución generacional de la población dentro de *Controller's*, podemos notar que más de la mitad de ellos pertenecen a la generación Y; la generación X y los *Centennials* comparten el segundo lugar, con la salvedad de que esta última crecerá ampliamente en los próximos años a consecuencia de la expansión de los servicios y de la política de la empresa de contratar profesionales jóvenes.

### GRÁFICO 3: DISTRIBUCIÓN GENERACIONAL EN CONTROLLER'S

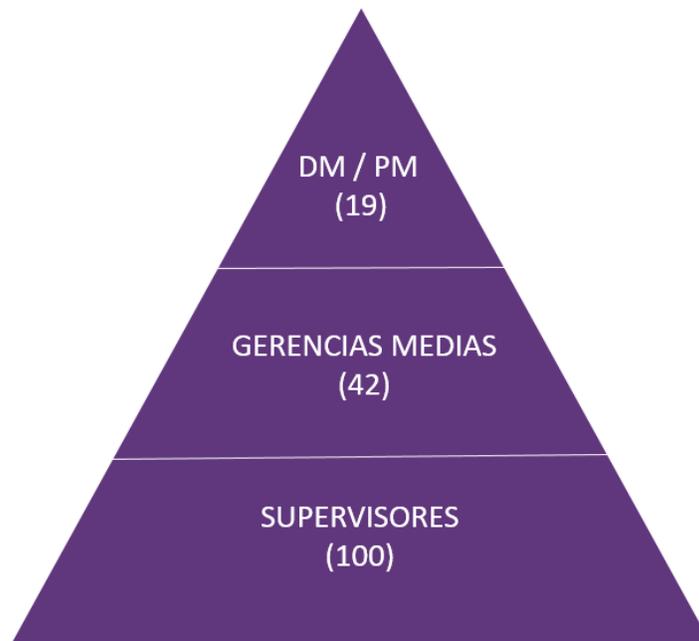


Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Departamento de Recursos Humanos

Para finalizar, resta focalizarnos en la conformación del equipo de liderazgo dentro de *Controller's*. En la cima de la pirámide organizacional se encuentran los Gerentes de

Proceso y Gerentes de División, ellos son quienes definen los lineamientos de cada una de las organizaciones dentro de *Controller's* y se encuentran encabezados por un líder funcional o *Site Controller*. Debajo de estos podemos encontrar las Gerencias Medias, cada una de ellas tiene a su cargo una sección dentro de una división, y dependiendo el caso está conformada por entre 10 y 25 empleados. Por último se encuentran los supervisores, quienes son el punto de contacto más directo con los colaboradores individuales.

#### GRÁFICO 4: CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE LIDERAZGO



Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Departamento de Recursos Humanos

#### 3.3 MODELO DE LIDERAZGO. VALORES, COMPETENCIAS Y EXPECTATIVAS.

La compañía ha estructurado dentro de lo que se conoce como *leadership framework* los principios, cualidades y comportamientos que se valoran y se exigen de los líderes que la componen. Este marco es administrado por el Comité de Gestión, que está integrado por el líder funcional de cada una de las organizaciones. El mismo fue desarrollado para definir un conjunto consistente de comportamientos de liderazgo y sus tres componentes

principales son: los principios básicos del negocio, los valores centrales y características de los líderes y expectativas de los líderes

### **Principios básicos del negocio**

Se aplican a toda la organización, pero es responsabilidad de supervisores y gerentes modelar, implementar y asegurar su cumplimiento. Entre ellos, se encuentran el: comportamiento ético, el compromiso inquebrantable con la integridad de las operaciones, el enfoque continuo en la gestión de costos y productividad, la responsabilidad de desarrollar una fuerza laboral diversa, motivada y de máxima calidad, el compromiso con el liderazgo tecnológico y la innovación.

Fuertemente ligados a los valores centrales y a la cultura de la compañía, los líderes deben asegurarse de seguir estos principios, alineados a las cinco premisas básicas que deben regir su conducta dentro de la compañía: integridad (ética profesional), cuidado del otro (respeto e inclusión), coraje (iniciativa y proactividad), excelencia (altos estándares de rendimiento) y resistencia (perseverancia y determinación).

### **Valores y características centrales de los líderes**

Engloba las diez cualidades en las que se basa la selección de candidatos para puestos gerenciales y que la empresa ve como necesarias en un líder. Estos son:

- Honestidad
- Integridad
- Capacidad intelectual
- Capacidad analítica
- Creatividad
- Compromiso con los altos estándares
- Presencia y auto confianza
- Habilidades interpersonales
- Perseverancia y proactividad
- Adaptabilidad

Definidos ya los valores principales, se completa esta sección con las cuatro competencias centrales.

- Alineación: Ser claros y concisos en los objetivos planteados y que estos sean medibles. Crear en los empleados el compromiso con el propósito y las prioridades de la organización de acuerdo con el interés general. Definir claramente las responsabilidades y las expectativas de desempeño. Desarrollar metas apropiadas a corto y a largo plazo para el equipo. Establecer y confirmar periódicamente prioridades claras, ayudando al equipo a equilibrarlas. Guiar a los empleados para que consideren los intereses funcionales y generales de su trabajo. Para esto los líderes deben:
  - Comunicar efectivamente: Compartir regularmente el pensamiento de la alta gerencia con los empleados. Comunicar prioridades funcionales y corporativas. Transmitir información de manera clara y oportuna. Buscar comprender las opiniones y las perspectivas de los demás. Fomentar el diálogo abierto y los comportamientos inclusivos.
  - Motivar: Construir de manera proactiva un entorno donde todos se esfuercen por sobresalir. Explicar claramente cómo el trabajo de un empleado está vinculado a objetivos más grandes del negocio. Reconocer y celebrar los logros individuales y de equipo. Promover el uso efectivo de los programas de flexibilidad en el lugar de trabajo.
- Productividad: Apoyar activamente el intercambio de las mejores prácticas entre organizaciones. Facilitar la transferencia de conocimiento. Equilibrar la calidad, la ética, el riesgo y el interés general en la toma de decisiones. Fomentar un sentido apropiado de urgencia para lograr resultados. En particular, los líderes deben impulsar la creatividad, adaptabilidad e innovación. Desafiar el statu-quo y buscar nuevas y mejores formas de realizar el trabajo. Promover mejoras en la eficiencia y efectividad de los procesos y en la organización del trabajo. Adaptarse a las necesidades, condiciones, prioridades y oportunidades cambiantes.
- Colaboración: Acercarse al empleado de manera constante y proactiva para involucrar a otros en las decisiones y planes que los afecten. Perseguir el mejor

resultado en el interés general corporativo. Aprovechar la última tecnología para mejorar la efectividad de la colaboración. Los líderes tienen que poder:

- Apreciar las distintas perspectivas: Fomentar un ambiente de trabajo inclusivo donde las personas se sientan respetadas y valoradas. Buscar una variedad de puntos de vista, experiencias y antecedentes diversos para participar en las decisiones. Trabajar eficazmente con personas de diferentes culturas. Abordar las situaciones en las que no se respetan las diferencias.
- Promover una relación laboral efectiva: Promover un ambiente de integridad, confianza y respeto. Construir relaciones de confianza.
- **Desarrollo:** Evaluar regularmente las necesidades de desarrollo de los empleados. Hacerles preguntas para ayudarlos a aprender encontrando sus propias soluciones a los problemas. Aprovechar las oportunidades para reforzar el aprendizaje o enseñar nuevos enfoques. Ayudar a los empleados a aplicar nuevas habilidades o conocimientos en el trabajo diario. Es menester que:
  - Desarrollen el talento del personal a largo plazo: Delegar para aprovechar y mejorar el desarrollo de capacidades individuales. Proporcionar recursos y eliminar obstáculos para que los empleados puedan lograr su plan de desarrollo. Guiar a los empleados. Garantizar que las tareas laborales les permitan aprovechar sus fortalezas e incluir oportunidades de aprendizaje.
  - Evalúen: Hacer evaluaciones y comentarios de desempeño justos y medidos. Proporcionar *feedback* formal para fomentar el desarrollo de habilidades. Asegurarse de que los empleados entiendan completamente los estándares en los que son evaluados Gestionar los problemas de rendimiento de forma rápida y efectiva.

### **Expectativas de los líderes**

Las mismas se diseñaron para dirigir las acciones y el desarrollo de los líderes, en pos de lograr resultados comerciales de primer nivel que cumplan y superen los objetivos

estratégicos definidos por la compañía. Las expectativas no son reglas, sino principios fundamentales para que los empleados comprendan los parámetros dentro de los cuales se espera que operen. Se han establecido de la siguiente manera:

- Establecer estándares: Promover el uso del buen juicio. Hacer responsable a uno mismo y a los demás. Ser abiertos, transparentes y fomentar el debate. Predicar con el ejemplo, haciendo lo correcto.
- Crear claridad: Comunicar oportunidades y desafíos de manera concisa y sin ambigüedades. Establecer prioridades explícitas y responsabilidades asociadas. Proporcionar contexto en las decisiones. Asegurarse de que las personas entiendan cómo contribuyen al éxito.
- Inspirar y motivar: Involucrar y desarrollar a las personas en todo su potencial. Empoderarlas y crear un ambiente de confianza e inclusión. Ser auténtico y actuar con empatía.
- Promover la innovación: Dar el máximo para lograr más de lo que creemos posible. Fomentar la toma de riesgos calculados y responder productivamente ante los resultados. Desafiar de manera constructiva el statu-quo, los prejuicios y preconceptos. Contagiar la creatividad.
- Competir para ganar: Colaborar para maximizar el valor integrado. Utilizar toda la fuerza y las capacidades de la compañía. Desarrollar y aprovechar las relaciones externas. Buscar *insights* y actuar en base a ellos.

En la parte de la metodología de la investigación, en el próximo capítulo describimos el *Controller's Capacity & Capability Study*, junto con sus objetivos y como fue diseñado.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta parte de la investigación analizamos el diseño, desarrollo y datos del *Controller's Capacity & Capability Study* (CCCS).

El *Controller's Study* cuenta con una metodología propia. Como parte del mismo, se seleccionó un grupo de trabajo compuesto por un representante de cada función dentro de *Controller's* con el objetivo de analizar fuentes primarias y secundarias para realizar el trabajo de campo, y volver con sugerencias puntuales y concretas a la Gerencia. Se definieron distintas variables de estudio para establecer la viabilidad del proyecto, que serán explicadas en los siguientes capítulos con mayor detalle.

Estas variables fueron especificadas por el equipo como: Desarrollo de Personal, Retención de Talentos, Rotación de Personal, Formación y Experiencias Laborales y Practicas Gerenciales. Siempre comprendiendo la existencia de una alta correlación entre las mismas y el compromiso del personal para con la compañía, se intentó obtener la mayor cantidad de hallazgos para cada una de ellas; hallazgos que a posteriori decantarían en potenciales acciones a seguir para mejorar la posición de la empresa.

El equipo fue integrado por 8 personas de distinta edad y jerarquía con el objetivo de alcanzar diferentes puntos de vista. El rango etario iba entre los 27 y los 43 años, mientras que 2 de ellos eran Analistas, 2 Gerentes Medios y el resto Supervisores.

Este grupo fue formado a finales de febrero 2020, teniendo un mes y medio para realizar el trabajo de campo y con la mira de presentar las conclusiones a la Gerencia a fines de abril 2020.

El área de *Controller's* dentro del Centro de Servicios compartidos cuenta con 840 personas. Se realizó una encuesta, cuyo objeto de estudio fueron los contribuidores que tuviesen un mínimo de un año y medio de antigüedad en la empresa. Esto fue con el fin de asegurarse de que los mismos estuvieran familiarizados con los diferentes procesos y las prácticas habituales de la empresa, y que tuviesen una opinión formada sobre ellas. Esto suma un total de 558 individuos. Se les envió un cuestionario anónimo que respondieron 401 personas.

Por otra parte, se evaluaron mediante *focus groups* cuatro grupos de Gerentes medios, Supervisores, Expertos en la Materia y Jóvenes profesionales recién ingresados en la compañía. En cada uno de estos grupos se eligieron dos representantes por función para que puedan participar.

Como tarea preparatoria, para cada uno de los grupos determinados arriba se definieron 3 subgrupos de 4 o 5 personas, tratando de que la distribución en los mismos fuera lo más heterogénea posible. **Debido al escenario sufrido a partir del COVID19, estos *focus groups* que originalmente iban a ser presenciales terminaron realizándose completamente por video conferencia.**

Las actividades realizadas tenían objetivos propios.

La encuesta apuntaba a tener un modo rápido y conciso de capturar las opiniones reales de la mayor parte de los empleados, realizando preguntas que fueran fáciles o simples de analizar.

El *focus group* fue pensado en forma complementaria, para conseguir datos cualitativos que faciliten la obtención de información más robusta, descubrimientos, y hasta incluso propuestas en algunos temas en particular.

En el próximo capítulo se describió todos los aspectos del *Controller's Capacity & Capability Study*.

## **CAPÍTULO 4 CONTROLLER'S CAPACITY & CAPABILITY STUDY**

En este capítulo describiremos los objetivos del estudio realizado por la compañía, así como también las principales áreas de investigación y sus indicadores.

Este estudio nos fue presentado a través de la Gerente del Proceso CFS y *Site Controller* para Argentina.

**El mismo nació como reflejo de la potencial necesidad de aumentar la capacidad del personal en Buenos Aires. Entendiendo esta capacidad en su término más amplio, es decir tanto la cantidad de posiciones a cubrir, como la complejidad de**

las tareas a realizar. Para esto, se formó un equipo con el fin de examinar los factores más determinantes que tienen un impacto en la capacidad según la Gerencia.

Estos pueden observarse en el gráfico 5 debajo y fueron definidos como: Compensación y Beneficios, Lugar de Trabajo, Desarrollo de Carrera y Retención de Talentos. El objetivo impuesto al equipo en el momento en que se comunicó la tarea fue el de llegar a 4 o 5 acciones a tomar por la compañía para poder mejorar en dichas áreas y en consecuencia lograr estar mejor preparados para incrementar la capacidad de la misma. El horizonte temporal para llegar a dichas conclusiones se definió en un mes y medio.

### GRÁFICO 5: FOCUS AREAS

#### Focus Areas



4

Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Distribución interna

Si bien el alcance del estudio era amplio, se determinaron algunas preguntas disparadoras dentro de cada área. El objetivo de ellas era funcionar no como ancla, sino como guía del tipo de hallazgos a descubrir. Es decir, el estudio no se encontraba

prescripto a dichas preguntas, sino que su intención era proveer un contexto para que el equipo pueda discernir qué información era necesaria con la mira de realizar una correcta evaluación de la situación.

A continuación se detallan las preguntas disparadoras más relevantes por categoría:

- **Compensación y Beneficios:**
  - Se determinó que este factor sea trabajado directamente por la gerencia con asistencia del equipo de Recursos Humanos.
- **Lugar de Trabajo:**
  - ¿Son las políticas de flexibilidad en el lugar de trabajo aplicadas consistentemente entre los distintos grupos dentro de *Controller's*? ¿Se sienten nuestros empleados cómodos y respaldados por la compañía cada vez que necesitan flexibilidad? ¿Son nuestras prácticas atractivas para las nuevas generaciones que se suman al mercado laboral?
  - Horas Extra: ¿Tienen nuestros empleados el balance entre la vida personal y laboral que desean y esperan? ¿Hay algún área en la que podamos mejorar? ¿Se encuentran las horas extra y la carga laboral distribuidas equitativa y consistentemente entre todos los equipos? ¿Existe alguna relación entre el nivel de horas extra trabajadas y la gente que abandona la compañía?
  - Prácticas de Liderazgo: ¿Han evolucionado nuestras prácticas de liderazgo para fomentar la confianza y el compromiso? ¿Se siente cómoda nuestra gente desafiando el statu-quo? ¿Se sienten empoderados para tomar las decisiones que deben tomar? ¿Tenemos líderes de servicio?
  - Estructura organizacional: ¿Necesitamos acaso cambiar el alcance del control de nuestros líderes? ¿Qué beneficios obtendríamos en caso de hacerlo? ¿Es nuestra organización lo suficientemente flexible como para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno?
- **Desarrollo de Carrera:**
  - ¿Tenemos una estrategia de incorporación y respectiva capacitación de las incorporaciones coherente y consistente entre los distintos grupos dentro

de *Controller's*? ¿Tenemos actualmente un suficiente nivel de capacitación en herramientas tecnológicas para hacer posible que las personas puedan innovar?

- Movimientos entre distintos procesos (dentro de *Controller's*), ¿Cuánto tiempo permanecen las personas dentro de un proceso, en cuántos procesos han estado? ¿Qué niveles de movimientos internos tenemos actualmente en las primeras etapas de la carrera profesional de las personas y cómo evolucionan estos niveles con la antigüedad en la compañía?
- Movimientos entre distintas funciones (a nivel sitio). ¿Estamos enviando más personas a otras funciones distintas de *Controller's* que las que recibimos de ellas? ¿Qué nivel de antigüedad y experiencia estamos enviando frente a lo que estamos recibiendo? ¿Estamos aprovechando la ubicación conjunta con otras funciones para acelerar el desarrollo profesional de nuestros empleados y la innovación dentro de la función?
- Evaluando las distintas familias de trabajo, los roles y las etapas de antigüedad y experiencia de las personas en el sitio, ¿qué podemos hacer para acelerar el crecimiento y tener más empleados en los estadios más avanzadas?
- ¿Estamos generando un ambiente de aprendizaje apropiado? (considerando líderes, expertos en la materia, aprendizaje corporativo, etc.)  
¿Sienten nuestros empleados que tienen una comunicación abierta sobre su carrera profesional, las competencias que necesitan desarrollar y los respectivos planes de capacitación?
- ¿Estamos aprovechando el programa de pasantías en toda su extensión?
- ¿Qué áreas podrían asumir un trabajo más complejo?
- Retención de Talentos:
  - ¿A qué se debe el hecho de que nuestros niveles de rotación de personal hayan disminuido en los últimos años? ¿Qué cambió?

- ¿Cuáles son los principales motivos para dejar la compañía (por ejemplo, ¿qué factor dentro del contenido del trabajo los hace irse)? ¿Varían estas razones según cambian los años de servicio? (evaluar 0-2, 2-5, 5-10, etc.).
- ¿Estamos utilizando una estrategia de contratación adecuada? ¿Qué se puede hacer desde el punto de vista de reclutamiento para acelerar el desarrollo profesional?
- ¿Cómo se compara el nivel de rotación de personal de *Controller's* con respecto a las otras funciones en el centro de servicios?

La tarea propuesta era compleja, debido a que en un período de tiempo muy corto, era necesario completar varias actividades de recopilación de datos y revisar dicha información recopilada para proporcionar hallazgos significativos y acciones a seguir. Esto sin contemplar las actividades laborales diarias que cada miembro debía cumplir, y por otro lado, sumando el escenario imprevisto ocasionado por la pandemia COVID-19 que forzó a coordinar la gran mayoría del trabajo de campo y presentación a la Gerencia de manera remota.

En el próximo capítulo analizamos la metodología de estudio seleccionada por el equipo.

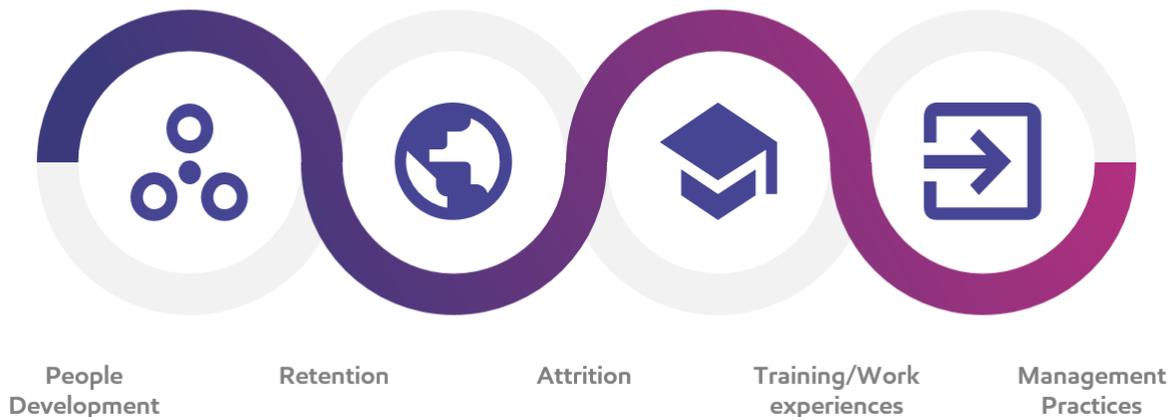
## CAPÍTULO 5 METODOLOGÍA DE MEDICIÓN CONTROLLER'S CAPACITY & CAPABILITY STUDY

En este capítulo profundizaremos en la metodología que se llevó adelante para realizar el estudio.

Se decidió dividir los hallazgos en 5 categorías principales según la variable a la cual respondían, las mismas pueden observarse en el gráfico 6 y son: Desarrollo de Personal, Retención de Talentos, Rotación de Personal, Formación y Experiencias Laborales y Practicas Gerenciales. Siempre comprendiendo que existe una interrelación entre cada una de estas áreas y que un cambio en una de ellas puede generar un cambio en las subsiguientes.

### GRÁFICO 6: VARIABLES

#### Focus Areas



Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Distribución interna

Al mismo tiempo, se definieron dos actividades principales para capturar información y evaluar la situación. El equipo basó su análisis en los resultados arrojados por una encuesta al personal y por varios *focus groups*.

### **Encuesta al personal**

La idea de la encuesta surgió para tener un modo conciso de capturar las opiniones reales de la mayor parte de los empleados. Debido a las restricciones de tiempo impuestas por la gerencia, la consigna principal era la de realizar preguntas que fueran fáciles o simples de analizar. Se decidió enviársela solamente a empleados con más de un año y medio de antigüedad en la compañía; esto fue para asegurarse de que ya tuvieran una opinión formada y un mayor conocimiento de las distintas funciones y prácticas dentro de *Controller's*. Al mismo tiempo se decidió también incluir tanto a contribuyentes individuales como a líderes, y que la misma fuera anónima, de modo tal que los participantes se sintieran cómodos y expresaran sus opiniones honestas.

Considerando el calendario ajustado, la misma estuvo abierta solo durante una semana. Para asegurarse de tener el mayor número posible de respuestas, se definió que la encuesta sea enviada por el representante de cada función; el objetivo detrás de esto era que la gente se sienta motivada a participar debido a que la invitación provenía de una "cara conocida". Con este objetivo también, se informó que se sortearían 50 tarjetas de regalo de *Starbucks* entre los participantes.

En total, la encuesta fue enviada a 558 individuos y luego de cinco días hábiles fue cerrada, logrando la respuesta de 401 personas.

En el anexo I pueden observarse en detalle cada una de las 33 preguntas.

### **Focus Groups**

Una vez determinado el modo de obtener la percepción general de los empleados de la compañía en los temas de interés, se discutió de qué modo podríamos obtener datos cualitativos que faciliten la obtención de información más robusta, descubrimientos, y hasta incluso propuestas en algunos temas en particular. Se decidió entonces la realización de cuatro *focus groups* para distintos segmentos de la población. Se

efectuaron para los siguientes: Gerentes medios, Supervisores, Expertos en la Materia y Jóvenes profesionales recién ingresados en la compañía. En cada uno de estos grupos se eligieron dos representantes por función para que puedan participar.

Como tarea preparatoria, para cada uno de los grupos determinados arriba se definieron 3 subgrupos de 4 o 5 personas, tratando de que la distribución en los mismos fuera lo más heterogénea posible. **Debido al escenario sufrido a partir del COVID19, estos focus groups que originalmente iban a ser presenciales terminaron realizándose completamente por video conferencia.** No obstante de esto, la dinámica de las discusiones fue la misma que la escogida antes de la pandemia, y es la que puede verse detallada en el gráfico 7 debajo. La totalidad de las preguntas disparadoras fueron divididas, asignándole una cantidad determinada a cada subgrupo. La idea era la de realizar una pre-evaluación en cada subgrupo seguida por una discusión general; para de este modo poder dedicarle un tiempo considerable a cada tópico y al mismo tiempo lograr salir de las reuniones con la sensación de “opinión de grupo”. Cada reunión fue establecida con una duración de dos horas por grupo, y ese tiempo fue distribuido entre las discusiones internas y las discusiones generales.

### GRÁFICO 7: DINÁMICA FOCUS GROUPS

Focus Group Dynamics	
- Teams structure	5'
- Break out session	55'
- Report out & team discussion	60'

Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Distribución interna

En el anexo II se detallan las preguntas disparadoras utilizadas en cada una de las sesiones de *focus groups*.

Con estas dos herramientas nos propusimos lograr capturar la mayor cantidad de información para ser capaces de evaluar apropiadamente la situación actual antes de aventurarnos a proponer nuevas ideas.

Dentro del trabajo de campo, la encuesta al personal apuntaba a tener un modo rápido y conciso de capturar las opiniones reales de la mayor cantidad de empleados posibles, Entendiendo a su vez que debido a las restricciones propuestas, la vasta mayoría de ellos pertenecería a la Generación Y. Sin dudar de la importancia de su opinión, que representa en términos absolutos el sentir de la gran mayoría de los empleados de *Controller's*, pensamos que era menester también darles un lugar a las otras generaciones presentes en la compañía. De este modo, se ideó la realización de los *focus groups*, en los cuales de forma complementaria no solo se intentó conseguir datos cualitativos, información más robusta o propuestas, sino también alcanzar una suficiente diversidad de voces; los representantes escogidos para participar en la sesión de Gerentes medios eran en su mayoría miembros de la Generación X, mientras que aquellos seleccionados para participar como Jóvenes Profesionales pertenecían todos a la Generación *Centennial*.

Es de esta forma entonces que nos propusimos comprender y analizar la realidad de la compañía, intentando darle un lugar justo a cada una de las voces participantes en ella. Para nuestra grata sorpresa, la participación en la encuesta fue más que significativa y las charlas que se llevaron adelante en cada uno de los focus groups fueron honestas, amigables y nos permitieron conocer diversas perspectivas que variaban según el *background* y la experiencia de cada uno.

En el próximo capítulo analizamos los principales resultados de la medición.

## CAPÍTULO 6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CONTROLLER'S CAPACITY & CAPABILITY STUDY

En este capítulo se detallan los resultados arrojados por la encuesta y los distintos *focus groups*.

### 6.1 ENCUESTA AL PERSONAL

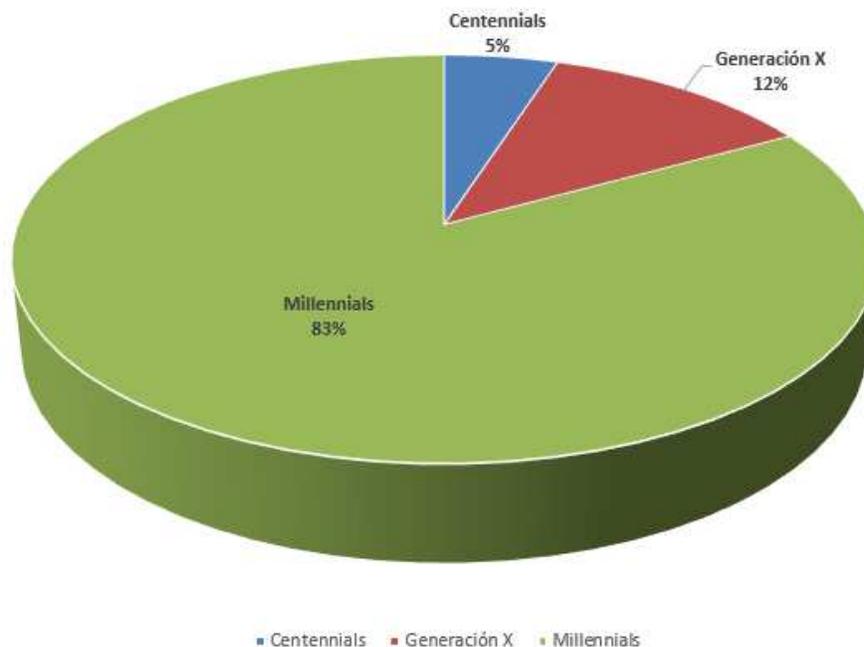
Teniendo en cuenta los condicionantes expresados en el capítulo anterior (empleados con más de un año y medio de antigüedad en la compañía); la encuesta fue enviada a 558 empleados del área de *Controller's*, habiéndose recibido 401 respuestas.

A continuación pueden observarse los principales resultados por cada una de las subcategorías:

#### Datos Demográficos:

En cuanto a la distribución etaria, la misma puede observarse en el gráfico 8 debajo:

**GRÁFICO 8: DISTRIBUCIÓN GENERACIONAL**



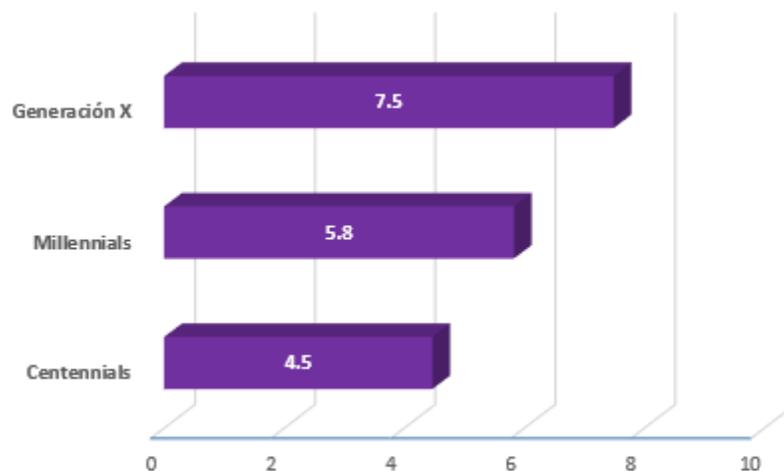
Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

El hecho de que el porcentaje de *Centennials* que respondieron (5%) sea considerablemente más bajo que el porcentaje según la distribución generacional en *Controller's* (16%), se explica debido a la exclusión premeditada de los empleados con menos de un año y medio de antigüedad. La gran mayoría de los miembros de esta generación ingresaron a la compañía como parte de las últimas oleadas de incorporaciones desde la segunda mitad de 2018 en adelante.

Con respecto a la distribución por sexo y a la jerarquía; puede observarse que los porcentajes son similares a los del total de la población. El 63% de los encuestados fueron mujeres y el 37% restante hombres. Por otro lado, el 17% de quienes respondieron poseían un cargo de liderazgo, mientras que el 83% eran colaboradores individuales.

Cuando se les pregunto acerca de que tanto conocían sobre los otros procesos en una escala del uno al diez la respuesta promedio fue 6. En el gráfico 9 debajo puede verse como las generaciones con más experiencia asignaron una puntuación más alta, hecho que se explica por la antigüedad de estas en la compañía.

### GRÁFICO 9: GRADO DE CONOCIMIENTO DE OTROS PROCESOS



Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

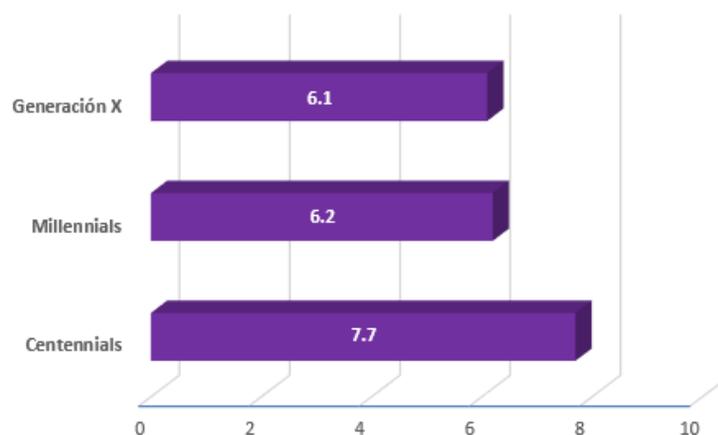
En cuanto a los procesos que más interesan para una próxima asignación, un dato relevante es que independientemente de cual fuera el elegido por el encuestado, el motivo más mencionado fue la creencia de que dicho proceso contaba con una mayor cantidad de puestos analíticos. En contraposición, a la hora de hablar del proceso que menos interesaba, el motivo más seleccionado fue la percepción de una mayor cantidad de tareas repetitivas u operacionales.

### Flexibilidad:

Preguntando sobre qué tan flexible es la compañía con respecto a las necesidades de los empleados, la respuesta promedio para *Controller's* fue 7.2 sobre 10. Este número subió a 8.1 cuando se les pregunto qué tan cómodos se sentían discutiendo sus necesidades de flexibilidad con su supervisor directo. En ambos casos no pudo observarse una variación significativa al analizar las respuestas de las diferentes generaciones.

En cuanto a la consistencia entre las políticas de flexibilidad aplicadas entre los distintos procesos, la respuesta promedio fue 6.3. En el gráfico 10 debajo puede observarse como la respuesta de los *Centennials* fue más alta, y esto puede explicarse debido a su falta de familiaridad con otros procesos, hecho evidenciado en el gráfico 9.

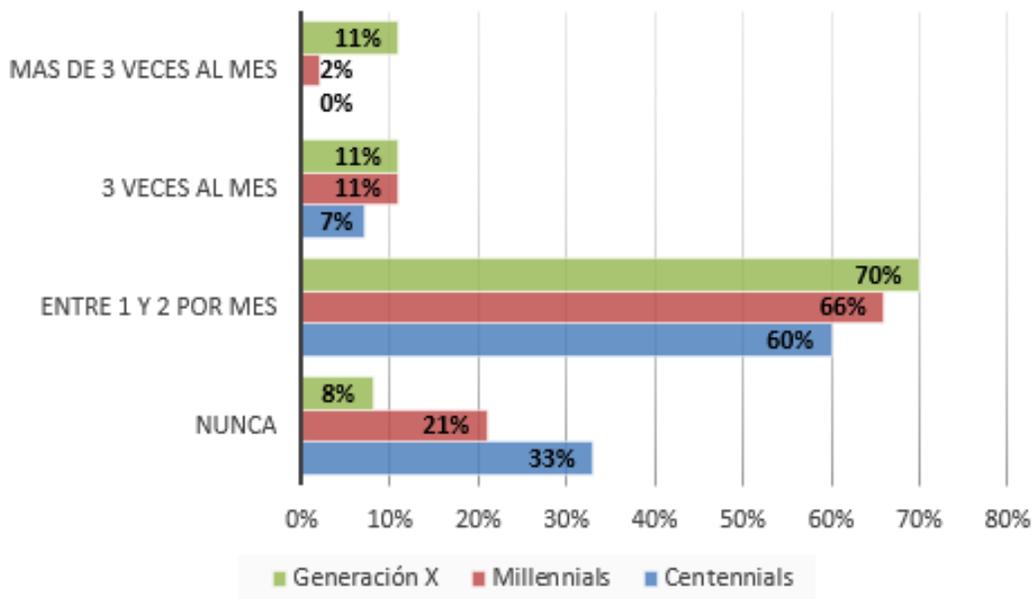
### **GRÁFICO 10: PERCEPCIÓN DEL GRADO DE CONSISTENCIA EN POLÍTICAS DE FLEXIBILIDAD**



Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

Al preguntarles sobre la frecuencia con la cual trabajan desde casa, se pudo observar una clara tendencia. En contraposición de lo que uno hubiera esperado, las generaciones más jóvenes son las que menos provecho sacan actualmente de este beneficio.

### GRÁFICO 11: FRECUENCIA MENSUAL DE TRABAJO REMOTO



Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

Cuando se les consultó acerca de qué era lo que más apreciaban de la flexibilidad, el trabajo remoto (46%) y las horas de trabajo flexibles (29%) fueron los comentarios más repetidos.

La política actual no determina un límite a la cantidad de días que un empleado puede trabajar de manera remota. Esto se determina en cada caso según el criterio del supervisor y en base a las necesidades del empleado y del negocio. En este sentido, cuando se les pregunto a los empleados que cambiarían en cuanto a la flexibilidad, las opciones más escogidas estuvieron relacionadas a: alineación entre equipos (39%) y días fijos para trabajar desde casa (36%).

### Equilibrio laboral / personal:

Al consultar acerca de la percepción de equilibrio entre la vida laboral y la personal, la respuesta promedio fue 7, sin existir grandes diferencias por grupo etario. En este sentido, el 61% de los encuestados respondió que trabaja fuera de su horario normal<sup>6</sup> menos de 3 veces al mes.

En los casos en los cuales es necesario trabajar horas extras, el 89% cree que por lo menos en cierta medida este trabajo extra es planeado (49% dice que siempre). También es importante mencionar que el 91% concuerda con que al menos en cierta forma, existe un balance entre esas horas extra y las políticas de flexibilidad. (46% cree que esto siempre sucede)

### Desarrollo profesional – Crecimiento de carrera:

Cuando se les pregunto si sentían que su supervisor directo dedicaba suficiente tiempo para capacitarlos y desarrollarlos, el 85% de los encuestados respondió que por lo menos en cierta medida (49% de ellos respondió afirmativamente).

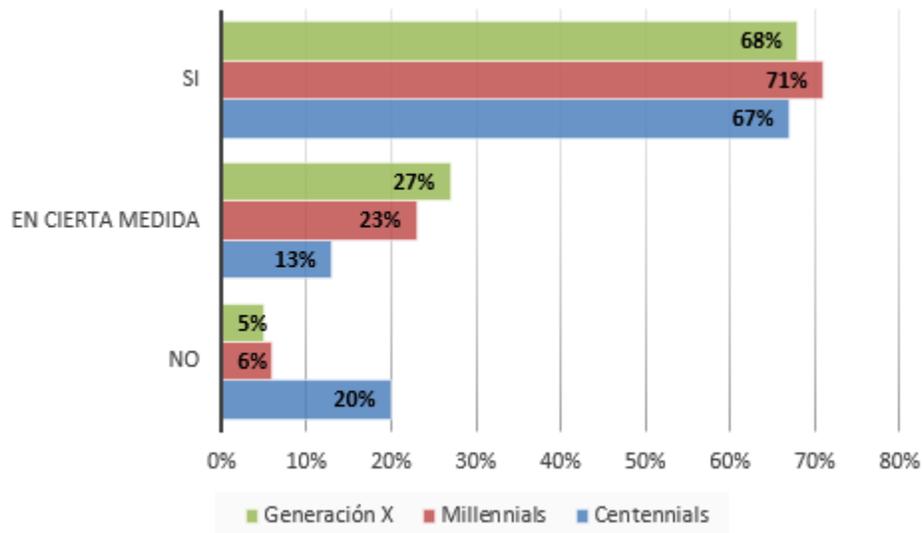
A la hora de determinar con qué frecuencia tenían reuniones con ellos para discutir sobre su evolución, el 95% respondió que ellas eran por lo menos una vez por trimestre (un 37% de manera mensual, un 29% una vez cada dos meses y otro 29% una vez por trimestre).

En cuanto a si sus supervisores establecen metas y objetivos claros, el 93% de los encuestados respondió que lo hacían al menos en cierta medida; con un 70% de ellos respondiendo que sí. En el gráfico 12 debajo, puede observarse la distribución generacional de la respuesta:

---

<sup>6</sup> A propósitos del estudio, se define horario normal como las 9 horas diarias de trabajo (contemplando 8 horas de trabajo + 1 hora de almuerzo)

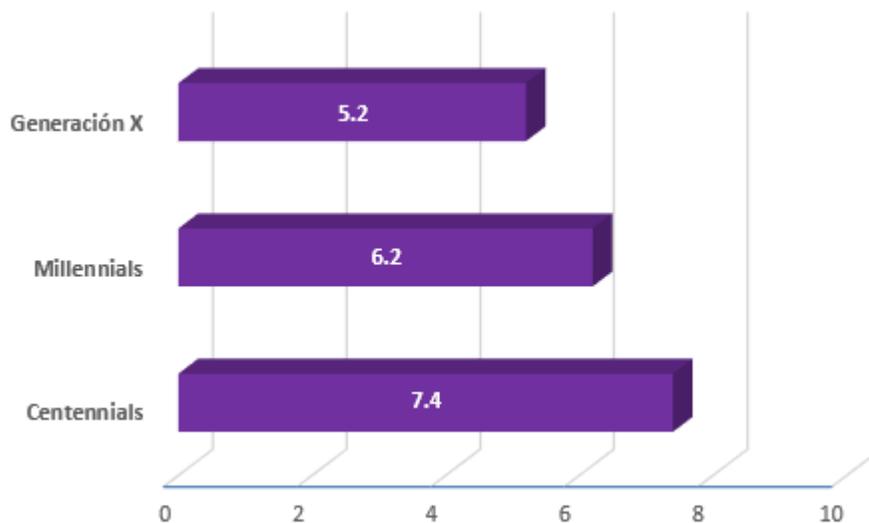
## GRÁFICO 12: CLARIDAD EN OBJETIVOS A CUMPLIR



Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

Por último, a la hora de puntuar el grado de comodidad con la progresión de carrera, el promedio de *Controller's* fue 6.1, con la siguiente distribución:

## GRÁFICO 13: COMODIDAD CON LA PROGRESIÓN DE CARRERA

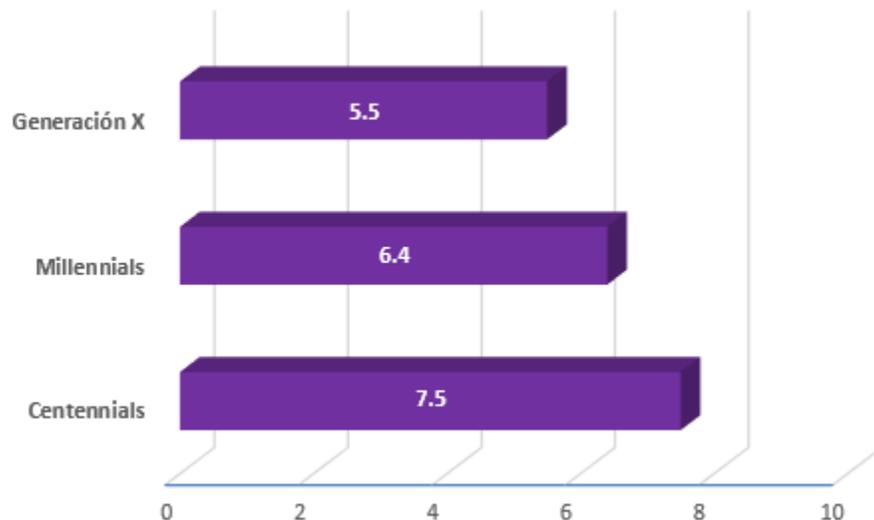


Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

### Reconocimiento:

Refiriéndonos a reconocimiento y apreciación, el promedio de respuesta de los encuestados fue 6.4; esto es tanto para que tan valoradas sentían que eran sus contribuciones, como para que tan reconocidos se sentían luego de trabajar en un proyecto o una asignación especial. El gráfico 14 debajo muestra como la respuesta de las nuevas generaciones, con menor antigüedad en la compañía, resulta ser más positiva en este aspecto.

### **GRÁFICO 14: GRADO DE VALORACIÓN DE LAS CONTRIBUCIONES A LA COMPAÑÍA**



*Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal*

Al consultar si los encuestados percibían que tenían las suficientes oportunidades de exposición frente a la gerencia, la respuesta promedio fue 6.9 sobre 10, sin observar variaciones significativas por generación. En cuanto a si dichas oportunidades se distribuían de manera equitativa dentro del equipo de trabajo, el 78% respondió que sí.

### Factores de Atracción al trabajo:

En los cuadros 1 y 2 debajo, pueden observarse tanto los principales impulsores para permanecer en la compañía, como los principales impulsores para buscar oportunidades fuera de ella.

### **CUADRO 1: IMPULSORES PARA PERMANECER**

Generación	Impulsores		
	Primer	Segundo	Tercer
<b>Centennials</b>	Oport. Desarrollo Profesional	Salario Base	Personas con y para quien trabajas
<b>Millennials</b>	Salario Base	Estabilidad Laboral	Oport. Desarrollo Profesional
<b>Generación X</b>	Estabilidad Laboral	Salario Base	Políticas de Flexibilidad
<b>Todas</b>	Salario Base	Estabilidad Laboral	Oport. Desarrollo Profesional

Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

### **CUADRO 2: IMPULSORES PARA IRSE**

Generación	Impulsores		
	Primer	Segundo	Tercer
<b>Centennials</b>	Contenido del Trabajo	Oport. Desarrollo Profesional	Salario Base
<b>Millennials</b>	Salario Base	Oport. Desarrollo Profesional	Contenido del Trabajo
<b>Generación X</b>	Salario Base	Oport. Desarrollo Profesional	Políticas de Flexibilidad
<b>Todas</b>	Salario Base	Oport. Desarrollo Profesional	Contenido del Trabajo

Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

La importancia del cuadro 1 radica en entender qué es lo que está haciendo bien la compañía hoy por hoy según cada conjunto generacional. Por otro lado, el cuadro 2 gana entidad a la hora de comprender cuáles son las reglas del juego y cuáles son los

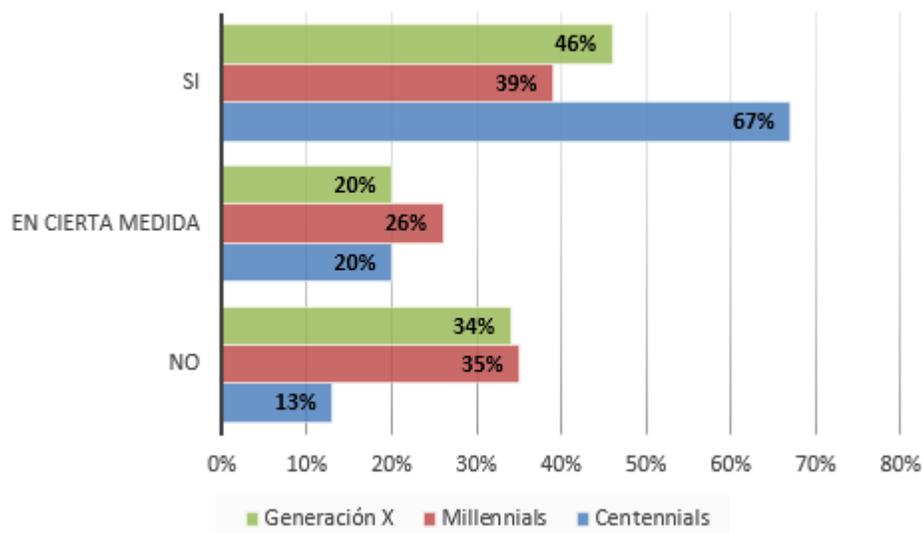
primordiales aspectos en los cuales la empresa compite para ser capaz de mantener su base de recursos.

#### Oportunidades de aprendizaje:

Con respecto a si se proporciona el nivel adecuado de recursos para tener éxito en el trabajo, y para desarrollar y adquirir nuevas habilidades, las respuestas de los encuestados fueron 7.3 y 7.5 sobre 10 respectivamente. En ninguna de las dos preguntas pudo observarse una diferencia significativa al analizar la información por generaciones.

En este sentido, a la hora de analizar si los encuestados percibían tener suficientes oportunidades para aprovechar dichas herramientas de aprendizaje, el 34% respondió que no, contra un 41% que respondió afirmativamente. En el gráfico debajo puede evidenciarse que los *Centennials* detectan más ocasiones para tomar provecho de dichas herramientas.

**GRÁFICO 15: DISPONIBILIDAD DE TIEMPO PARA APROVECHAR LAS HERRAMIENTAS DE FORMACIÓN**



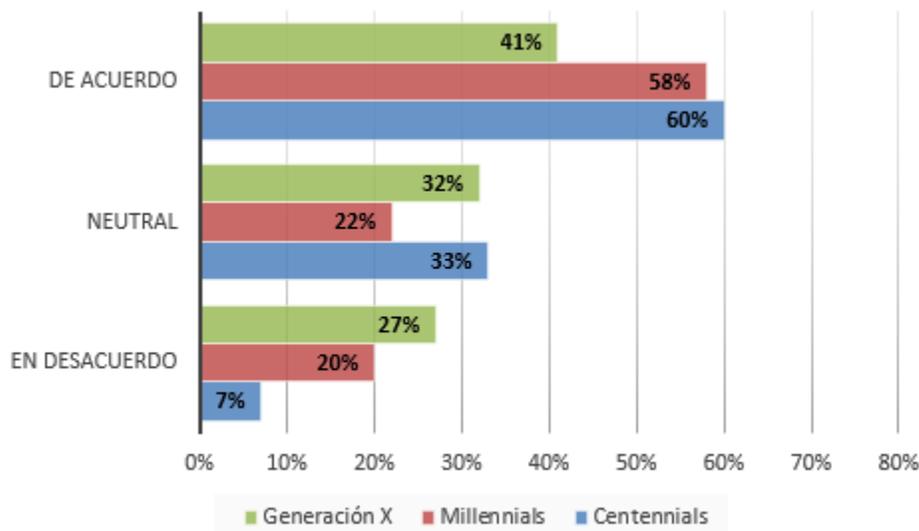
Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

Experiencia laboral:

A la hora de responder si la empresa proporcionaba la estructura adecuada para tener un buen ambiente y divertirse, el 97% de los encuestados respondió que lo hacía por lo menos en cierta medida, con un 73% diciendo que sí. En este sentido, el 90% de los encuestados respondió que recomendaría su lugar de trabajo a los demás como un buen lugar para trabajar, independientemente de su generación. Por último, y en la misma dirección, un 82% aseguro estar de acuerdo en la afirmación de trabajar en un entorno donde se fomenta la colaboración y el trabajo entre equipos.

En cuanto a la innovación, si bien el 76% se mostró de acuerdo con el hecho de que la misma era fomentada por la organización, y solamente un 7% estuvo en desacuerdo; el número de respuestas positivas a la afirmación de que en *Controller's* se ve el fracaso como una oportunidad de aprendizaje y mejora fue considerablemente menor. Solamente un 56% de los encuestados estuvo de acuerdo con lo anterior, observándose la siguiente distribución en la respuesta:

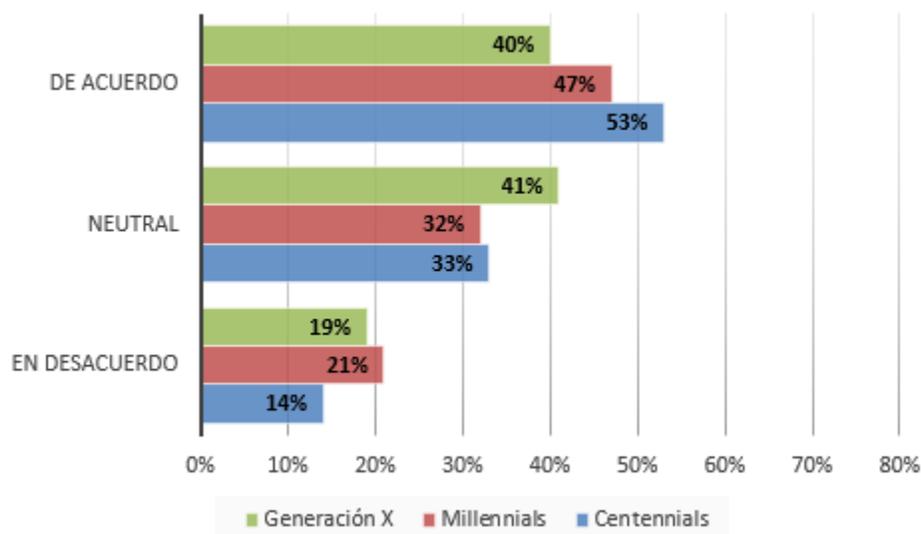
**GRÁFICO 16: EL FRACASO ES VISTO COMO UNA OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE**



Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

Para finalizar, cuando se les consultó si los líderes practicaban lo que predicaban, solo un 46% de los encuestados estuvo en alguna medida de acuerdo con esa afirmación, mientras que un 33% respondió de manera neutral y un 21% de modo negativo. En el gráfico 17 debajo, puede observarse la distribución de las respuestas según grupo generacional.

**GRÁFICO 17: LOS LÍDERES PRACTICAN LO QUE PREDICAN**



Fuente: ExxonMobil BSC SRL – Encuesta al Personal

Luego de detallar los resultados de la encuesta al personal, en el siguiente sub-capítulo, se resumirán los resultados de cada uno de los *focus groups*.

## 6.2 FOCUS GROUPS

Debajo pueden observarse los principales datos cualitativos arrojados en cada uno de los cuatro *focus groups* para los distintos segmentos de la población. Cada uno será analizado por separado, pero debido a que las preguntas realizadas en los primeros tres (Gerentes medios, Supervisores, Expertos en la materia) fueron las mismas, solamente se expondrá aquello que difiera de lo anteriormente dicho.

## Gerentes medios

Con respecto al ritmo de evolución de su carrera profesional, puede decirse que en general los gerentes medios creen que la misma evolucionó a un ritmo correcto en términos de promociones. Sin embargo coincidieron en que se puede mejorar el aspecto de la familiaridad con los diferentes procesos. Si bien se considera ampliamente beneficioso ver diferentes áreas de la empresa para desarrollar diversas habilidades y competencias, ellos reconocieron que en ocasiones, las necesidades de negocio requieren permanecer dentro de un proceso durante demasiado tiempo, coincidiendo en que sería positivo tener más oportunidades en más procesos. En su opinión, el crecimiento profesional debería permitir pasar por diferentes grupos y la sensación es que hay una falta de claridad en el desarrollo profesional esperado en ese aspecto.

Cuando se les pregunto si es que alguna vez habían enfrentado desafíos a la hora de desarrollar a su gente, dieron algunos ejemplos:

- Falta de puestos con mayor nivel de responsabilidad (en ciertos contextos-por ejemplo: posiciones de supervisor); lo cual requiere manejar las expectativas de las personas en términos de promociones.
- Razones de negocio que no permiten una rotación rápida a diferentes procesos para mejorar la comprensión del panorama general; lo cual implica manejar el balance entre mantener el negocio en funcionamiento, y también dar a la gente la oportunidad de ese cambio.
- Situaciones en las que una persona no era percibida como alguien con buen desempeño y fue necesario romper con ese sesgo; se examinó la importancia de dejar los prejuicios detrás y no considerarlos a la hora de realizar por ejemplo la evaluación de desempeño del año corriente.

Algo importante en lo cual coincidió este nivel de gerencia, es en la confianza en el nivel de habilidades de la fuerza laboral. Esto se vio reflejado en la sensación generalizada de que, actualmente, la compañía se encuentra calificada para tomar trabajos más complejos o que requieran un mayor análisis. En contraposición, se planteó la preocupación por la falta de capacitación en habilidades de liderazgo en etapas

tempranas, aunque se coincidió en que tenemos el tiempo disponible para asignar los recursos a ese tipo de formación.

Cuando se les preguntó acerca de las horas extra, reconocieron ver picos durante ciertos días o períodos de cierre. Como posible solución, se discutió que esta debería basarse en tratar de encontrar posibles automatizaciones y reestructurar algunos puestos o escritorios, sin pensar en trabajar con algún soporte de ayudantes. Hubo concordancia en la sensación de que esos picos siempre iban a estar allí de alguna manera, aunque se podía trabajar para estar más preparados y utilizar el tiempo de un modo más eficiente.

A la hora de hablar del entorno de trabajo, todos coincidieron que la comunicación y la flexibilidad eran clave y que hay que intentar ser lo más transparentes posible. También mencionaron que si bien la compañía cuenta con un buen ambiente de trabajo que es valorado por las generaciones más jóvenes, el mismo podría verse potenciado con una mejora en los espacios comunes que permita compartir momentos como equipo.

Al referirse a los movimientos internos, se detalló que el proceso actual no siempre era eficaz debido a que un alto porcentaje de las necesidades no podían ser cubiertas fácilmente y a que no siempre se priorizaba el interés general de la compañía por sobre los intereses individuales de los equipos. Se comentó también la existencia de muchos sesgos a nivel organización, hablando de grupos “fáciles” o “difíciles”. Como solución se propuso que todos los equipos fueran capaces de recibir nuevas contrataciones, realizando un análisis de los puestos para determinar cuáles pueden ser ocupados por jóvenes profesionales, con el fin de desarrollar un plan de carrera más amplio.

Con respecto a las nuevas ideas, si bien se reconoce que hubo un avance y el entorno está más abierto que antes a su recepción, todavía se debe seguir trabajando en ello. El objetivo aquí es generar un espacio adecuado y “seguro” en todos los niveles de la organización para que se puedan generar estas nuevas ideas.

Por último, a la hora de hablar de reconocimientos y sentirse valorados, mencionaron que en general tanto ellos como los supervisores se encontraban enfocados en reconocer a los analistas (correos electrónicos, felicitaciones, reconocimientos

monetarios, etc.), aunque sentían que el enfoque de los Gerentes de Proceso y de División no era el mismo para con ellos.

### Supervisores

Cuando se les pregunto acerca de la incorporación y respectiva capacitación de las incorporaciones, la respuesta fue que no existía una estrategia coherente y consistente entre los distintos grupos dentro de *Controller's*. Se mencionó como el principal problema en este punto el hecho de que la mayoría de las nuevas contrataciones entran en la empresa en el medio del cierre, con lo cual desde una perspectiva del empleado por lo menos pasan unos 15 días sin saber qué hacer. El paquete de incorporación incluye capacitaciones básicas sobre seguridad, ergonomía y seguridad cibernética, pero nada respecto a las tareas empresariales ni específicamente respecto a las tareas del equipo. La propuesta fue desarrollar materiales introductorios para cada sección, incluyendo conocimientos generales sobre la línea de negocio, los grados de interacción con el mismo y la respectiva interfaz con otras divisiones o procesos dentro de *Controller's*. A su vez que una lista de los cursos o la formación recomendada.

En cuanto al ritmo de carrera, la sensación fue que los movimientos verticales ocurrían muy lentamente, siendo la normal las rotaciones laterales. Sin embargo, se vio valor en estos últimos debido los conocimientos que se pueden desarrollar en términos de procesos. Otra cosa que se comento fue que en ocasiones las razones detrás de las promociones no eran completamente claras y comprendidas, percibiéndose diferencias de tratamiento (años en la posición, experiencia, grupos anteriores, etc.).

En las discusiones sobre los desafíos encontrados, se observó una opinión generalizada en cuanto a la falta de tiempo. Todos coincidieron que durante los últimos años se tomaron diversas acciones para ampliar el empoderamiento de los supervisores y el rol que estos debían cumplir en el desarrollo de los empleados, sin embargo dichas acciones no fueron compensadas con una reducción equivalente de las tareas operativas; esto último, sumado al actual alcance de control (en algunos casos llegando a 9 personas o más), genera que no posean el tiempo necesario que cada empleado merece y necesita para facilitar su desarrollo.

Refiriéndose al ambiente de trabajo, los supervisores remarcaron la flexibilidad como un aspecto clave. Resaltaron sobre todo la política actual de trabajar desde casa, que les permite a los empleados trabajar de manera remota cualquier día de la semana, simplemente discutiéndolo con su supervisor directo y dependiendo de sus necesidades. Se planteó también la posibilidad de definir una política de trabajo más específica desde el hogar, pero la sensación general era que esto podía ser percibido como limitante. Los supervisores creen que tienen libertad total de aplicar y utilizar esta política, y que también los analistas sienten que tienen la libertad de solicitarlo.

Con respecto a los movimientos internos, creen que existe espacio de mejora. Es importante tener muy presente los intereses del empleado en cuestión y dejar ir a la gente cuando se presenta una oportunidad que puede resultar beneficiosa para sus carreras. Observaron en los últimos tiempos algunas posiciones “complejas” siendo cubiertas con jóvenes profesionales, cuando quizás hubiese sido mejor brindarle la chance a un empleado de la compañía; desde esta perspectiva, volvió a mencionarse como idea el predefinir de un modo formal puestos de ingreso a la compañía y puestos críticos dentro de cada sección. La información respecto a los puestos vacantes es un factor crítico en este tema, actualmente esta puede ser observada solamente por la gerencia, y los supervisores consideran que estando informados sobre esto puede ayudar al desarrollo y a la experiencia de carrera de sus analistas.

A la hora de hablar de frustraciones, mencionaron que la comunicación es el aspecto más importante. Ser claros con los analistas y demandar que la gerencia sea clara con ellos. Desde una perspectiva personal y esto también se aplica a la orientación proporcionada a los empleados, es importante visualizar la oportunidad que yace en cada cambio. Comparar la situación de la compañía con la de otras empresas en el mercado laboral argentino y entender que la empresa tiene un plan de desarrollo a mediano o largo plazo.

Por último, los supervisores reconocen que a lo largo de los años han visto que la Gerencia ha estado trabajando con éxito en el reconocimiento de los empleados, y ha dado importantes pasos a la hora de lograr que cada uno de ellos se sienta valorado. Sin

embargo, todavía hay margen de mejora para alinear las prácticas entre las diferentes funciones de *Controller's*. Lo importante aquí es evitar otorgar diferentes recompensas por el mismo grado de esfuerzo, teniendo siempre en cuenta que dichos reconocimientos deben ser oportunos. Una sensación compartida, es que en muchos casos si el supervisor no busca y empuja el reconocimiento por parte de la Gerencia, este no sucede. Debido a esto también, muchos de ellos sienten que no son recompensados, y que esta práctica sólo se realiza a nivel de analista.

### Expertos en la Materia

Al responder sobre la estrategia de incorporación y respectiva capacitación de las incorporaciones, la respuesta fue que no existía una estrategia común entre los distintos grupos dentro de *Controller's*. Algunos equipos cuentan con su propio paquete de entrenamiento, pero coincidieron en que sería beneficioso tener una estrategia consistente a aplicar que brinde entre otras cosas una visión general de las relaciones entre los distintos grupos, secciones y procesos.

Con respecto al ritmo de carrera, si bien se notó una sensación generalizada de comodidad en cuanto a la velocidad del mismo, también se observaron varios comentarios negativos referidos a la claridad de ciertos ascensos que sucedieron en los últimos tiempos. Comentaron que muchas veces han escuchado que antes de ser Supervisor por ejemplo, se debe pasar por algún proceso determinado; “verdades” que muchas veces no se observan en los anuncios o en las promociones de todo el personal.

Hablando del entorno de trabajo, la flexibilidad volvió a ser mencionada como un factor clave. En este sentido, este grupo menciona que la aplicación de la mayoría de las políticas quedaba a discrecionalidad del Gerente de turno, con lo cual la empresa debería de hacer foco y de asegurarse en entrenarlos apropiadamente en esta temática.

Por último y refiriéndose a los reconocimientos oportunos, un comentario similar fue realizado. Si bien la mayoría coincidió en que las instancias en las cuales dieron un paso extra fueron reconocidas por la Gerencia, también remarcaron en este punto la importancia que toma la discrecionalidad. Mencionaron entonces lo trascendente que

sería alinear la cultura del reconocimiento dentro de la organización, así como los distintos presupuestos asignados a ella.

### Jóvenes profesionales recién ingresados en la compañía

A la hora de hablar de los *WOW moments*<sup>7</sup> desde que se unieron a la compañía, todos coincidieron en nombrar al entorno distendido de trabajo y al nivel de integración existente entre los miembros del equipo como lo que más los sorprendió. En este mismo sentido, cuando se ahondo en que era lo que más valoraban hasta el momento, mencionaron lo siguiente:

- Enfoque en Ergonomía y Seguridad: “Sentís que la empresa se preocupa por las personas, y eso te hace sentir valorado”. Los empleados destacaron el hecho de que se los anime a tomar descansos, a detenerse, tomarse un tiempo libre y preocuparse por uno mismo.
- *Buddy Program*<sup>8</sup>: Fue mencionado como una gran oportunidad para conocer gente de otras áreas, aprender cómo está estructurada la empresa, conocer gente nueva y hacer nuevos amigos. Se reconoce que los *Fellows*<sup>9</sup> han estado en la compañía durante muchos más años y esto puede traer una perspectiva diferente, además de servir para tener a alguien fuera del grupo a quien hacerle preguntas.
- Flexibilidad: Específicamente la posibilidad de trabajar desde casa.
- Los distintos beneficios que apoyan tanto la vida profesional como la personal: A la hora de evaluar la propuesta, además de analizarse el tamaño, la industria y la historia de la empresa; también se examina la propuesta de beneficios como por ejemplo los reembolsos educativos, descuentos en gimnasios, etc.

---

<sup>7</sup> Extrapolación del concepto aplicado en el marketing que hace referencia a la experiencia del usuario. El *WOW moment* es el elemento sorpresa, ese que no te esperas. Es ese encuentro fortuito e inesperado cuando estás buscando otra cosa, y que te llena mucho más; superando tus expectativas y favoreciendo una vinculación duradera.

<sup>8</sup> *Buddy Program*: Consiste en un programa de acompañamiento al joven profesional durante sus primeros tres meses de compañía. El mismo se inicia con un mail de bienvenida al empleado antes de su ingreso, indicándole instrucciones de encuentro para el primer día. Se busca que alguien experimentado guíe al ingresante desde una relación informal y externa a la de su grupo de ingreso.

<sup>9</sup> *Fellow*: Es aquel empleado experimentado que da orientación al joven profesional.

**Con respecto a lo anteriormente dicho, cabe destacar que ningún empleado de este grupo percibía a la compañía como una empresa flexible antes de unirse a la misma.** Si bien esa creencia o percepción cambio rotundamente ahora que están dentro, coincidieron también en que hay espacio para mejorar. Creen que si bien las oportunidades para trabajar desde el hogar se conceden, las reglas no son claras, lo cual puede generar malestar entre los pares. La sensación generalizada dentro de este grupo es la de “estar pidiendo un favor”; al mismo tiempo de que pueden existir comentarios de algunos compañeros de equipo sobre el número de días trabajados desde el hogar que terminen generando malestar o molestias. Es por esto que les gustaría establecer un número fijo de días, pero continuando con la flexibilidad de tomarlos cuando deseen.

A la hora de hablar de las cosas que más extrañaban de su trabajo anterior, este grupo menciona lo siguiente:

- La sensación de ser el propietario de tu carrera y construir tu propio camino profesional, siendo capaces de ver ofertas de empleo y solicitar asignaciones internas. En ExxonMobil uno nunca sabe dónde va a terminar trabajando y siente que no tiene poder para decidirlo.
- Conocimiento generalizado sobre el compromiso social de la empresa. Existen ciertas iniciativas particulares que van en este sentido, pero no se lo observa como algo extendido al interés general.
- Cafetería o zonas comunes. La presencia de áreas compartidas ayudaría a generar una mayor vinculación dentro de los equipos y mejorar el ambiente de trabajo, dando lugar a mejores resultados.

En cuanto a sus principales *pain moments*<sup>10</sup>, nombraron lo siguiente:

- Lograr adaptarse al ritmo de la empresa. Debido a la naturaleza de las actividades algunos meses resultan ser más tranquilos y otros más atareados. El período de adaptación hasta que uno se acostumbra a este ciclo puede ser doloroso.

---

<sup>10</sup> En contraposición a los *WOW moments*, en caso de vivir una experiencia por debajo de lo esperado, se producirá un momento de dolor.

- Si bien mencionaron que les gusta la oportunidad de poder participar en iniciativas de seguridad y bienestar, exponiendo presentaciones sobre el tema al resto del equipo; coincidieron en que en los meses más atareados esto puede significar presiones extras.
- El proceso de traspaso de tareas se encuentra demasiado ligado a la voluntad y disponibilidad de la persona que está realizando la transición. En algunos casos, cuando están llevando a cabo la actividad sienten que hay cosas que no saben cómo hacer.

En referencia a esto último, coincidieron en que no existe un proceso de formación definido. La capacitación varía de empleado a empleado debido a la falta de planes de estudio comunes. Dependiendo del grupo, se ven personas que desde el día 1 se encuentran realizando actividades o casos en los que se pasan hasta dos meses entrenando. Para estos últimos es complicado, debido a que ven a su equipo repleto de actividades o tareas y no saben cómo ayudar. Todos sin embargo coincidieron en la importancia de entender el que y el porqué de las cosas, para poder realizar un mejor trabajo. Al mismo tiempo valoran las herramientas de capacitación disponibles, pero la realidad indica que dependiendo del grupo al cual fueron asignados y de los movimientos internos de personal poseen más o menos tiempo para sacar provecho de las mismas. También indicaron que en los casos en los cuales recibieron algún entrenamiento con respecto al negocio, les gustaría repetirlo luego de comenzar a realizar las tareas; para de este modo obtener una mejor comprensión de cómo se vinculan los distintos conceptos entre sí.

Luego de observar los resultados arrojados tanto por la encuesta como por los *focus groups*, en el siguiente apartado se expondrán las conclusiones que se compartieron con la Gerencia. Al mismo tiempo se detallaran algunas de las iniciativas propuestas a la misma.

## CONCLUSIONES

En este trabajo hemos analizado las diferentes generaciones que han participado y participan del mercado laboral en la actualidad, puntualizando en las generaciones X, *Millennials* y *Centennials*. En este sentido analizamos sus características y valores como así también su relación con el liderazgo corporativo.

El foco de nuestro estudio fue el *Controller's Capacity & Capability Study*.

Esta iniciativa comenzó como un reflejo de la necesidad de aumentar la capacidad del personal en el sitio. Entendiendo por capacidad tanto la cantidad de puestos a cubrir, como la complejidad de las tareas a realizar. Ante esta situación, la Gerencia nos encomendó realizar un análisis de la situación actual para conocer cuáles eran los puntos que la empresa podía mejorar, enfocándonos en 5 áreas principales: Desarrollo de Personal, Formación y Experiencias Laborales, Retención de Talentos, Rotación de Personal, y Practicas Gerenciales. El objetivo impuesto al equipo en el momento en que se comunicó la tarea fue el de llegar a 4 o 5 acciones a tomar por la compañía para poder mejorar en dichas áreas.

Para dar respuesta a esto, se abordó la investigación desde el plano teórico, así como desde el práctico a través de un trabajo de campo, en el cual intentamos capturar tantas ideas como fuera posible. A continuación, en forma sucinta, se exponen las conclusiones centrales.

**Con respecto al Desarrollo de las personas, existe una sensación generalizada de falta de claridad en cuanto a la trayectoria profesional de los empleados.** En este sentido, del trabajo de campo surge que la percepción es de criterios poco claros detrás de los ascensos. Cuando se les preguntó acerca de que tan cómodos se sentían con el ritmo al cual había avanzado su carrera, la respuesta promedio para los empleados de *Controller's* fue de 6.1 en una escala de 1 a 10. En esta misma dirección, entre los Gerentes Medios, existe una sensación de falta de "colaboración" entre pares, cuando dentro de sus equipos tienen una necesidad de cubrir una posición experimentada que potencialmente podría generar nuevas y desafiantes oportunidades profesionales y termina siendo cubierta por un joven profesional.

Por otro lado se pudo observar una tendencia con respecto al poco tiempo que invierten los líderes en las personas. Cuando se les preguntó si su supervisor directo dedicaba suficiente tiempo para capacitarlos y desarrollarlos, solo el 49% respondió que sí, sin existir diferencias significativas por generación. Esto se condice con el incremento de tareas asignadas a los supervisores, lo cual hace que no posean el tiempo necesario que cada empleado merece y necesita para facilitar su desarrollo. Como vimos en el capítulo 3, la teoría indica diversos matices en la relación ideal entre un Supervisor y su equipo y que esperan estos últimos de él con respecto a su desarrollo. **Mientras los miembros de la Generación X simplemente quieren verlo como una fuente a quien recurrir en caso de dudas, los *Millennials* necesitan un mentor que este ahí para delegar y enseñar, explicando el por qué detrás de las tareas y los *Centennials* alguien que los capacite constantemente de cara al futuro. Manejar este delicado equilibrio entre las necesidades de un grupo y del otro requerirá capacitar a los mismos líderes en habilidades blandas de las cuales carecen hoy en día.**

Con respecto a las capacitaciones, los empleados se encuentran alineados en el hecho de que la empresa ofrece y promueve recursos suficientes para aprender y desarrollar nuevas habilidades. En contraposición, sólo el 41% de los encuestados consideraron que tenían tiempo suficiente para aprovechar dichas herramientas.

Cuando les pedimos que calificaran lo familiarizados que estaban con otros procesos, la respuesta promedio fue de 6 en una escala de 1 a 10. Durante los *focus groups*, los empleados fueron consistentes con lo anterior y agregaron que habrían preferido tener más información sobre otros grupos antes de sus nuevas asignaciones.

**Los *focus groups* también revelaron que no existe una estrategia coherente y estándar de capacitación de las incorporaciones. En este sentido, los Jóvenes Profesionales mencionaron que sus primeras semanas no fueron buenas en absoluto; dependiendo del equipo y el momento de ingreso, podrían estar entre 3 días o 3 semanas sin hacer nada.**

**En relación a la Retención de Talentos y Rotación de Personal, el objetivo principal dentro de este punto es entender qué aspectos de la propuesta de valor de la**

**empresa son apreciados por sus empleados para continuar haciendo hincapié en los mismos.**

**Asimismo, se buscó comprender cuáles son los aspectos primordiales en los que la empresa compite para ser capaz de retener su base de recursos, desde la perspectiva del empleado que todavía permanece en la compañía; siendo estos Salario Base, Oportunidades de Desarrollo Profesional y Contenido del Trabajo.**

Algo importante que se desprende de los resultados analizados es que la respuesta varía dependiendo de la etapa en la vida en la cual se encuentra el encuestado, con lo cual la estrategia de retención de la compañía debería contemplar esto. **Por ejemplo según la encuesta, alguien dentro de la Generación X, le asigna una importancia relativa a la estabilidad laboral que no es la misma que la de un Centennial.**

**Con respecto a las Prácticas Gerenciales intentamos resumir todas las perspectivas sobre las prácticas de gestión en 3 áreas: Flexibilidad, Reconocimiento y entorno de trabajo.**

En cuanto a flexibilidad, los empleados calificaron con 7.2 puntos sobre 10 que tan flexible sentían que la empresa es con sus necesidades, mientras que cuando se les preguntó qué tan cómodos se sentían al discutir esas necesidades con su supervisor, la respuesta fue de 8.1 sobre 10. **El problema es que, cuando se les preguntó qué tan consistentes eran las políticas de flexibilidad en la organización, el número cayó a 6.3 puntos sobre 10.** Fue también un comentario recurrente tanto en las preguntas de texto abierto como en los *focus groups*. Los empleados creen que el grado de flexibilidad depende del Supervisor actual y están solicitando un criterio unificado.

Puede que no se considere tan importante en el entorno actual que estamos viviendo, pero al analizar la frecuencia con la que trabajaban desde casa, el 86% de la población dijo entre 0 y 2 días al mes. El comentario más habitual sobre esto fue pedir un día fijo a la semana. Y la forma en que interpretamos eso, es también como una solicitud de un procedimiento claro. En este punto, también es necesario un cambio en la mentalidad actual, ya que en los *focus groups* los empleados mencionaron que incluso los compañeros de trabajo suelen hacer bromas cuando trabajaban desde casa.

En relación con el reconocimiento, cuando se les preguntó si consideraban que sus contribuciones eran valoradas, la respuesta promedio fue de 6,4 sobre 10. La misma respuesta se recibió cuando se les preguntó si se sentían reconocidos oportunamente al trabajar en proyectos adicionales a sus responsabilidades laborales diarias.

Por último, refiriéndonos al entorno de trabajo, el lado positivo es que 9 de cada 10 empleados dijeron que recomendarían su lugar de trabajo como un buen lugar para trabajar. Y en esa misma dirección, casi todos los empleados creen que al menos en cierta medida la empresa proporciona la estructura adecuada para divertirse.

Sin embargo, cuando preguntamos si creían que los líderes practicaban lo que predicaban en sus discursos, sólo 4 de cada 10 estuvieron de acuerdo. Como vimos, la confianza es un elemento crucial para el compromiso y la motivación de los empleados y esto demuestra que existe un margen significativo para mejorar las habilidades blandas de los líderes, la transparencia y, en general, apuntar a construir confianza en ellos.

Por todo lo investigado proponemos acciones a tomar por la empresa.

En este punto, luego de observar los principales *insights* obtenidos, expondremos el resultado final de la investigación. En el mismo, vamos a enumerar las acciones que fueron presentadas a la gerencia como recomendaciones a seguir para el *Controller's Capacity & Capability Study*.

- Aumentar la disponibilidad del Supervisor para hacer foco en la capacitación y desarrollo de su equipo, transfiriendo actividades operativas del día a día a nuevas posiciones de “coordinadores”.
- Establecer un límite máximo a la cantidad de empleados por cada supervisor.
- Permitir a los Supervisores acceder a la información respecto a los puestos vacantes.
- Brindar capacitaciones en habilidades blandas para los líderes.
- Incrementar el peso relativo que se le asigna al Desarrollo de Personal en las evaluaciones de desempeño de los líderes.

- Identificar posiciones de recién iniciados (posiciones “*entry level*”) con un mayor nivel de movilidad interna en todas las secciones, asegurándose que sean asignadas a jóvenes profesionales y situando en aquellas posiciones críticas a analistas más experimentados
- Determinar un proceso de entrada estandarizado para cada división, que contenga entrenamiento específico de cada área, principales interfaces y una introducción general al negocio, entre otros. Compensar la falta de actividad durante las primeras semanas después del ingreso con este paquete de entrenamiento.
- Conformar un Comité que determine un criterio unificado de flexibilidad y reconocimiento para Controller's. Extender el mensaje a los líderes a través de workshops buscando alinear las prácticas actuales. Monitorear el progreso, verificando el grado de avance.
- Empoderar a los Supervisores para que puedan realizar pequeños reconocimientos o premios ante logros del personal.
- Mejorar las áreas comunes, brindándoles a los empleados oportunidades para socializar informalmente con el objetivo de aumentar el sentido de pertenencia.

Entendemos que los niveles de complejidad dentro de las acciones propuestas no son los mismos; algunas pueden llevarse a cabo luego de unos pocos meses de trabajo y constituir *quick wins*, mientras que otras pueden llegar a requerir un mayor análisis o hasta incluso una asignación presupuestaria.

En definitiva, la decisión final de cuales iniciativas se implementaran y como será dicha implementación dependerá en última instancia de lo que defina la Gerencia. Independientemente de lo anterior dicho, fue un hermoso desafío el presentado por ExxonMobil y estamos seguros que sea cual fuera la decisión tomada, proveerá buenos resultados en el futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Fuentes primarias**

Encuesta al Personal y *focus groups* realizados en el ámbito del *Controller's Capacity & Capability Study*

### **Libros**

Dorsey, J. R. (2009); "Y-Size your business: How Gen Y employees can save you money and grow your business". New Jersey, Editorial Wiley.

Hatum, A. (2013); "Yrrupción: los cambios generacionales y el futuro de la organización". Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Editorial Temas.

Hatum, A. (2013); "¿Cómo hacemos?: estrategia, management y talento en la nueva organización". Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Editorial Temas.

Kouzes, J. M., y Posner, B. Z. (2005); "El Desafío del liderazgo: Cómo obtener permanentemente logros extraordinarios". Buenos Aires: Ediciones Granica.

Kotter, J. P. (2008); "Force For Change: How Leadership Differs from Management". New York, Editorial Simon & Schuster.

Lauritsen, J. (2018); "Unlocking high performance: How to use performance management to engage and empower employees to reach their full potential". New York, Editorial Kogan Page

Mascó, A. (2012); "Entre Generaciones". Buenos Aires, Editorial Temas.

Molinari, P. (2011); "Turbulencia Generacional". Buenos Aires, Editorial Temas.

### **Papers**

Acosta, L. M., & Havriluk, L. O. (2018); "Diversidad generacional y la era del acceso: un reto para la gestión de gente". Mérida, Revista Visión Gerencial.

Bekerman, A. (2016); "Retención de talentos en ámbitos corporativos". Palermo Business Review, N° 13.

Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R., & Zangaro, M. (2009); "La nueva generación y el trabajo". Santa Cruz do Sul, Revista Barbarói.

Díaz, S. C., López, L. M. y Roncallo L. L. (2017); "Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los Baby Boomers, X y Millennials". Universidad de Magdalena, Revista Clío América.

Jones, J. S., Murray, S. R. y Tapp S. R. (2018); "Generational Differences in the Workplace". Journal of Business Diversity.

ManpowerGroup (2016); "Las carreras de los Millennials: visión 2020 - Datos, cifras y consejos prácticos de los expertos en recursos humanos".

Minolli, C. (2012); "Teletrabajo y diversidad generacional: Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad". Buenos Aires, Serie Documentos de Trabajo.

Segura, E. R., & García, M. A. P. (2010); "La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral". San Sebastian, 4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management.

Shragay, D., & Tziner, A. (2011); "The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior". Madrid, Revista De Psicología Del Trabajo.

Trends E-Magazine (2009); "Boomers & Millennials Define the New Workplace".

### **Artículos en Internet**

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-young-and-the-restless-generation-z-in-america> (Última visita el 29/05/2020)

<https://www.pagina12.com.ar/175205-el-mundo-segun-los-centennials> (Última visita el 29/05/2020)

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/nuria-vilanova-giralttodos-debemos-dejarnos-contagiar-por-lo-positivo-de-la-generacion-z-nid2127653> (Última visita el 29/05/2020)

[https://www.generaciona.org/docs/informe\\_estudio\\_liderazgo2018.pdf](https://www.generaciona.org/docs/informe_estudio_liderazgo2018.pdf) (Última visita el 29/05/2020)

<https://www.merca20.com/que-es-lo-que-esperan-las-generaciones-millennial-y-z-de-un-lider/> (Última visita el 29/05/2020)

<https://infonegocios.info/enfoque/lo-que-los-millennials-y-la-generacion-z-esperan-de-los-jefes-el-nuevo-mapa-de-los-talentos> (Última visita el 29/05/2020)

<https://www.greatplacetowork.com.ar/publicacions/articulos/estilos-de-liderazgo> (Última visita el 29/05/2020)

## ANEXOS

### ANEXO I

A continuación pueden observarse las preguntas que fueron realizadas por medio de la encuesta al personal, subdivididas por categoría:

#### Datos Demográficos:

1. ¿Para qué proceso trabajas?  
Opciones: SL BAR, DS BAR, Payroll, PMI CF&M, PMI Products, Process & Control, FA&R, GA, Upstream
2. Rango etario.<sup>11</sup>  
Opciones: 20-24, 25-29, 30-39, 40-55
3. ¿Cuántos años llevas con la compañía?  
Campo abierto
4. Género.  
Opciones: Masculino, Femenino, Otro, Prefiere no responder
5. ¿Tenés actualmente una posición de supervisión?  
Opciones: Si, No
6. ¿Cuántas veces has rotado entre grupos?  
Campo abierto
7. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan familiarizado estas con otras actividades realizadas en otros procesos dentro de *Controller's* Buenos Aires?
8. ¿Qué proceso le interesa más para una tarea futura? Siéntase libre de enumerar sus razones
9. ¿En qué proceso está menos interesado para una tarea futura? Siéntase libre de enumerar sus razones

#### Flexibilidad:

10. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan flexible cree que es la empresa con sus necesidades de balance entre la vida personal y laboral?

---

<sup>11</sup> Para los propósitos del análisis se define el rango 20-24 como *Centennials*, 25-39 como *Millennials* y 40-55 como Generación X.

11. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan consistente cree que son las políticas de flexibilidad entre los distintos procesos de *Controller's*?
12. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan cómodo se siente al discutir sus necesidades de flexibilidad con su supervisor?
13. ¿Con qué frecuencia trabajas desde casa?  
Opciones: Nunca, Entre una o dos veces al mes, Tres veces al mes, Más de tres veces al mes
14. Describa en sus propias palabras lo que más aprecia de las prácticas de flexibilidad de la compañía
15. Describa en sus propias palabras que cambiaría o mejoraría en las políticas de flexibilidad de la compañía

Equilibrio laboral / personal:

16. ¿Con qué frecuencia trabajas más allá de tu horario diario normal?  
Opciones: Nunca, Entre 1 y 3 días al mes, Entre 4 y 6 días al mes, 7 o más días al mes
17. Si aplica por favor responda
  - a. ¿Es planeado? (ej.: actividades de cierre de fin de mes)  
Opciones: Nunca, A veces, Siempre
  - b. ¿Siente que existe un balance entre esas horas extras y las prácticas de flexibilidad?  
Opciones: Nunca, A veces, Siempre
18. En una escala del 1 al 10, ¿Cómo calificaría su percepción del equilibrio entre la vida laboral y la vida personal?

Desarrollo profesional – Crecimiento de carrera:

19. ¿Siente que su supervisor dedica suficiente tiempo para entrenarlo y desarrollarlo?  
Sí, No, En cierta medida
20. ¿Con qué frecuencia se reúne con su supervisor (es decir, 1 en 1)?  
Mensualmente, Una vez cada dos meses, Trimestralmente, Nunca

21. ¿Su supervisor establece metas y objetivos de trabajo claros?

Sí, No, En cierta medida

22. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan cómodo te sentís con tu actual progresión de carrera?

Reconocimiento:

23. En una escala del 1 al 10, ¿Qué tan valoradas sentís que son tus contribuciones?

24. En una escala del 1 al 10 ¿Sentís que se te presentan suficientes oportunidades de exposición frente a la gerencia? (por ejemplo, proyectos especiales, etc.)

25. ¿Crees que las oportunidades mencionadas anteriormente se distribuyen equitativamente dentro de tu equipo?

Opciones: Sí, No

26. En una escala del 1 al 10, Cuando trabajas en proyectos o asignaciones especiales como "algo extra" de tus responsabilidades laborales regulares, ¿Crees que esas contribuciones son reconocidas oportunamente?

Factores de Atracción al trabajo:

27. Por favor, ordena los siguientes elementos en una escala del 1 al 9, siendo 1 el motivo más importante:

a. ¿Cuál es el principal impulsor para que permanezcas en la Compañía?

Opciones: Contenido del trabajo, Oportunidades de desarrollo profesional, Salario base, Políticas de flexibilidad, Las personas con las que trabajas y para quien trabajas, Beneficios adicionales (oportunidades de estudio, cobertura médica, descuentos en gimnasio, etc.), Estabilidad laboral, Instalaciones, Ubicación de la oficina

b. ¿Cuál sería el principal impulsor para considerar oportunidades fuera de la Compañía?

Opciones: Contenido del trabajo, Oportunidades de desarrollo profesional, Salario base, Políticas de flexibilidad, Las personas con las que trabajas y para quien trabajas, Beneficios adicionales (oportunidades de estudio,

cobertura médica, descuentos en gimnasio, etc.), Estabilidad laboral, Instalaciones, Ubicación de la oficina

Oportunidades de aprendizaje:

28. En una escala del 1 al 10, ¿Se te proporciona el nivel adecuado de recursos dentro de tu equipo para tener éxito en tu trabajo? (es decir, manuales, paquete de incorporación, etc.).
29. En una escala del 1 al 10, ¿Hasta qué punto crees que la empresa ofrece y promueve recursos para desarrollar y aprender nuevas habilidades? (es decir, LinkedIn, cursos por computadora, capacitaciones presenciales, etc.)
30. ¿Crees que tienes suficientes oportunidades para aprovechar las ventajas de las herramientas de aprendizaje proporcionadas por la Compañía?  
Opciones: Sí, No, En cierta medida

Experiencia laboral:

31. ¿Proporciona la empresa la estructura adecuada para tener un buen ambiente de trabajo y divertirse?  
Opciones: Sí, No, En cierta medida
32. ¿Qué se puede hacer para mejorar esto?
33. En qué medida está de acuerdo con las siguientes declaraciones:  
Opciones: Desacuerdo, Algo en desacuerdo, Neutral, Algo de acuerdo, De acuerdo
- a. Recomendaría mi lugar de trabajo a los demás como un buen lugar para trabajar
  - b. Esta organización fomenta la innovación
  - c. En *Controller's* vemos el fracaso como una oportunidad de aprendizaje y mejora
  - d. Nuestros líderes practican lo que predicán
  - e. Trabajo en un entorno donde se fomenta la colaboración entre equipos

## ANEXO II

A continuación, se detallan las preguntas disparadoras utilizadas en cada una de las sesiones de *focus groups*:

### Gerentes medios, Supervisores, Expertos en la Materia:

- ¿Tenemos una estrategia de incorporación y respectiva capacitación de las incorporaciones coherente y consistente entre los distintos grupos dentro de *Controller's*? ¿Qué se podría hacer de manera diferente?
- Con respecto al progreso de tu carrera, ¿Te sentís cómodo con el ritmo al que avanza? En caso de que sientas que no haya evolucionado al ritmo correcto, ¿Qué se podría haber hecho de un modo diferente?
- ¿Alguna vez enfrentaste desafíos para desarrollar a tu gente? ¿Cómo los resolviste?
- ¿Te sentís cómodo con el coaching que recibiste y como posibilito el crecimiento de tu carrera? ¿Lo buscaste?
- ¿Ves horas extras estructurales en tu equipo? ¿Cómo podría abordarse esta situación para reducirse o eliminarse?
- ¿Qué iniciativas o acciones han contribuido positivamente al clima laboral dentro *Controller's* Buenos Aires? ¿Cómo pensás que luciría un entorno de trabajo mejorado?
- Imagina una situación en la que se necesita que una persona rote fuera de tu equipo y esa necesidad debe ser cubierta internamente. ¿Es eficaz el proceso actual para lograr este objetivo? Si no es así, ¿Cómo pensás que funcionaría un proceso mejorado?
- ¿Experimentaste alguna vez una situación en la que no estabas satisfecho con tu trabajo? ¿Cómo lo superaste? ¿Qué se podría haber hecho de manera distinta?
- ¿Crees que la compañía está abierta a nuevas ideas? ¿Se está fomentando adecuadamente la innovación dentro de *Controller's*? ¿Qué podríamos hacer mejor o de un modo diferente?

- En caso de transferirse actividades más complejas a tu equipo, ¿Crees que tenemos los recursos adecuados para absorberlas? ¿Qué podríamos hacer de manera diferente para acelerar el crecimiento y tener más empleados en los estadios de experiencia más avanzadas?
- Pensá en un caso en el que te hayas sentido orgulloso por un logro de trabajo, ¿Fue este reconocido adecuadamente por la Gerencia? ¿Qué acciones podrían haberse tomado para que te sintieras apreciado?

#### Jóvenes profesionales recién ingresados en la compañía:

- Si tuvieras que pensar en tus *WOW moments*<sup>12</sup> desde que te uniste a la compañía, ¿Cuáles serían?
- Si tenés experiencia laboral previa: ¿Qué es lo que más extrañas de tu trabajo anterior?
- ¿Nos percibís como una empresa flexible?
- Al pensar en la compañía ¿Qué es lo que más valoras?
- Si tuvieras que pensar en tus *pain moments*<sup>13</sup> desde que te uniste a la compañía, ¿Cuáles serían?
- ¿Se cumplieron hasta ahora las expectativas que tenías antes de unirte a la compañía?
- ¿Cuál es tu opinión sobre el apoyo que recibiste cuando te uniste a la empresa?
- ¿Sentís que la estrategia de incorporación fue eficaz para familiarizarte con la cultura de la empresa, el negocio y tu rol en la compañía?
- ¿Nos percibís como una empresa innovadora? ¿Qué crees que se podría hacer mejor?

---

<sup>12</sup> Extrapolación del concepto aplicado en el marketing que hace referencia a la experiencia del usuario. El *WOW moment* es el elemento sorpresa, ese que no te esperas. Es ese encuentro fortuito e inesperado cuando estás buscando otra cosa, y que te llena mucho más; superando tus expectativas y favoreciendo una vinculación duradera.

<sup>13</sup> En contraposición a lo mencionado en la nota anterior, en caso de vivir una experiencia por debajo de lo esperado, se producirá un momento de dolor.