

# **Maestría en Dirección de Empresas**

**MBA VP 2 2015**

*Tesis: “La Globalización, los Centros de Servicios Compartidos en Argentina y el desafío de gestionar Millennials”*

**Alumna: Cdra. Roxana Irigoytia**

**Tutora: Lic. Paola De Simone**

**Buenos Aires, Mayo 2017**

## AGRADECIMIENTOS

*Ante todo, agradezco a mis padres*, que me enseñaron buenos principios y valores, que me apoyaron y acompañaron en el camino de mi carrera de grado y posgrado enseñándome con su ejemplo la importancia de ser fuerte, de no rendirme nunca y a entender que las piedras son parte importante del camino.

*A mis hermanas Cintia, Maribel, Yesica y Karen Irigoytia*, por el apoyo incondicional y por ser mi sostén emocional

*A mi perrita Tania* quien me acompañó en silencio siendo testigo de las horas que invertí en este trabajo

*A mis Amigos queridos, Nadia Lomartire, Fabricio Quinteros y Leandro Hidalgo que* están siempre en las buenas y en las no tanto, siempre apoyándome y creyendo en mí

*A mi colega y amigo Sebastian Reyes* quien fue mi primer lector y cuya crítica me ayudó a seguir adelante por el camino correcto

*A mi colega y amiga Gabriela Galanternik* por creer siempre en mí, motivarme a seguir y terminar esta tesis

*A mi querido equipo, (todos pertenecientes a la Gen Y) quienes* además de aguantarme en el día a día, colaboraron respondiendo y compartiendo a sus contactos mi encuesta

*Al Director Sebastian Auguste y a todos mis Docentes de la Maestría*, que supieron transmitir sus experiencias y me abrieron las puertas a nuevos conocimientos que enriquecieron mi vida personal y profesional. En especial *A mis profesores Andrés Hatum y Paula Molinari*, quienes me inspiraron a la hora de elegir el tema de la tesis y cuya enseñanza y literatura fueron los pilares donde base la investigación. Ambos son citados a lo largo de este trabajo

*A mi amiga y compañera de Maestría Julia Kerman* que me acompañó brindándome su casa y sus consejos en el duro tramo final de la tesis.

*A mi Tutora Paola De Simone* quien, además de me acompañarme en este proceso dándome los mejores consejos a nivel técnico para que la tesis culminara apropiadamente, me brindó sus dos oídos, sus contactos y su valioso tiempo para ayudarme a desatar el gran nudo en el que me encontraba.

*A todas las personas*, que colaboraron para que esta investigación prosperara, ya sea respondiendo la encuesta o las entrevistas personales regalándome sus preciosos minutos

# GRACIAS

## RESUMEN

En los últimos 30 años, especialmente en los últimos 15, el contexto de un mundo globalizado, y los procesos de *outsourcing* favorecieron a **Argentina** como escenario propicio para la instalación de **Centros de Servicios Compartidos** (en adelante CSC). Este nuevo tipo de organización se enfrenta con distintos tipos de desafíos en torno a la gestión de recursos humanos; sobre todo en lo que respecta a **Retención del talento**. *¿Cuáles son los indicadores que diferencian a Argentina para el establecimiento de CSC, cuáles son los desafíos en la gestión del talento y cuáles son motivadores de la “Generación Y” (Millennials) para desarrollar su carrera profesional en un CSC y evitar su emigración?* Son las preguntas que pretendimos responder. **Los CSC son un ámbito para iniciar la carrera profesional pero no son percibidos como ambientes desarrolladores de talentos por lo que los recursos tienden a emigrar.**

Conocer cuáles son las causas de los altos niveles de rotación en los CSC y compartir buenas prácticas de aquellos que lograron índices deseables fueron los objetivos de este trabajo. Para ello se llevó a cabo una investigación del tipo descriptiva, la cual consistió en realización de encuestas a empleados de CSC y entrevistas a líderes de CSC, además de consultas a bibliografía especializada (libros y artículos de periodos *online*) y análisis de datos estadísticos de consultoras privadas.

Del análisis realizado surgió que el valor agregado en el servicio brindado y la excelencia de sus recursos son el diferencial que los CSC argentinos ofrecen. Y que éstos deben cuidar y fomentar un ambiente laboral flexible y desafiante ya que es lo más valorado por las nuevas generaciones.

**PALABRAS CLAVE: CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS| ARGENTINA| GENERACION Y| RETENCIÓN| TALENTO| MILLENNIALS.**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 1: LA GLOBALIZACIÓN ES LA MADRE DEL <i>OUTSOURCING</i>	9
1.1 La triple revolución	9
1.2 La Tercerización ( <i>outsourcing</i> )	11
1.2.1 Ventajas	11
1.2.2 Desventajas	12
1.3 Tipos de Outsourcing	12
1.4 India, China y el outsourcing	15
CAPÍTULO 2: ARGENTINA, LA ELEGIDA PARA INSTALAR CSC	17
2.1 Ventajas de instalar un CSC en Argentina:	17
2.1.1. Menores costos	17
2.1.2 Nivel de inglés	17
2.1.3. La tecnología más avanzada y la mano de obra mejor educada	18
2.1.4. Formación Académica en la Argentina	19
2.1.5. Huso horario beneficioso	20
2.1.6. Políticas Impositivas	21
2.2 El Auge de los CSC en Argentina	24
CAPÍTULO 3: EL DESAFÍO DE LA “ADMINISTRACIÓN DE LOS TALENTOS EN CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS”	29
3.1 ¿Qué definimos como talento y quiénes son los “ <i>top performers</i> ”?	29
3.2 ¿Qué se considera potencial?	30
3.3 ¿Cómo identificar un “alto potencial”?	31
3.4 ¿Cómo atraer y retener al mejor talento humano?	32
3.5 El fantasma de la Alta Rotación en los CSC	34
3.6 El nuevo escenario de <i>recruiting</i>	35
3.7 Entrenamiento y Desarrollo	36
3.8 ¿Por qué los empleados consideran dejar la empresa?	36
3.9 Factores influyentes en la rotación	38
3.10 ¿Por qué se dificulta la retención en los CSC?	41
3.11 Recomendaciones para aplicar en los CSC:	42
CAPÍTULO 4: GESTIONAR MILLENNIALS ES EL DESAFÍO MAYOR DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS	43
4.1 ¿Para qué gestionar la diversidad?	43
4.2. Baby Boomers: ¿Quiénes son y por qué son así?	45

4.3 Generación X ¿Quiénes y por qué son así?	45
4.4 Generación Y ( <i>Millennials</i> ) ¿Quiénes son y por qué son así?	46
4.5 Las 10 de los “Y” y sus conflictos	48
4.6 Un Nuevo Dilema: ¿No hay más lealtad?	49
4.7 El nuevo escenario: El mundo digital	50
4.8 La pregunta del millón es: ¿Se puede comprometer a las nuevas generaciones?	50
4.9 ¿Cómo comprometer a la <i>Gen Y</i> ?	52
4.10 Un Ambiente laboral para atraer a la “Generación Y”	54
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	56
CAPÍTULO 5: CASO DE ESTUDIO	57
5.1 Encuesta a empleados de CSC	57
5.1.1 Objetivos y alcance	57
5.1.2 Variables de análisis “duras”	58
5.1.3 Variables de análisis “blandas”	60
5.1.4 Conclusiones	62
5.2 Entrevistas Personales a Líderes de CSC	63
CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	72
ANEXO	74

## INTRODUCCIÓN

La globalización de la actividad, la desregulación de los mercados y el cambio tecnológico hacen que cada vez más empresas de distintas industrias radiquen CSC en países foráneos en búsqueda de mano de obra calificada “barata” y servicios de excelencia. El contexto económico de hoy en día a nivel mundial que tiende constantemente a la reducción de costos, convierte a Argentina, por sus características de país emergente, en un excelente candidato para trasladar operaciones que se realizan en otro lugar del globo. Esto dio nacimiento a lo que se conocen como Centros de Servicios Compartidos (CSC) llevando a cabo operaciones remotamente y exportando servicios a distintos países para los cinco continentes.

En los últimos 30 años los grupos empresariales en todo el mundo, con el afán de reducir costos, han transformado la estructura de sus áreas de servicios. Los departamentos “tercerizados” por excelencia son: contabilidad, finanzas, recursos humanos, compras, logística y sistemas; brindando los mismos servicios bajo esquemas distintos y creativos, incrementando la calidad, eficiencia y transparencia en sus funciones administrativas y de *back-office*.

Migrar las operaciones transaccionales a la estructura de CSC, es una decisión cuyo principal detonador es la reducción de costos, pero la experiencia nos demuestra que el éxito de esta conversión debe incluir un conjunto de indicadores directamente ligados a la estrategia y visión de cada compañía.

Algunos ejemplos de empresas que brindan servicios de tercerización (*outsourcing*): Accenture. Otros hacen *in house* que significa migrar las operaciones a otra locación, pero dentro de la misma empresa, por ejemplo, Exxon Mobile y Chevron.

Sin embargo, el foco puesto en la reducción de costos hace que, en muchos casos, no se preste la atención suficiente al desarrollo del talento de los recursos y su retención. Este trabajo apunta a demostrar la importancia de los mismos y cuáles son los indicadores que muestren que este aspecto debería ser la principal preocupación de una empresa inteligente. Sobre todo, en aquellas que pretenden seguir creciendo en el rubro tan competitivo. **Retener el talento que tiene el “*expertise*” puede ser la diferencia entre el éxito y el fracaso del negocio.**

El problema se presenta en cómo hacen esas empresas para seguir siendo rentables, competir con las empresas a nivel local y a nivel global con otras locaciones de menor costo y además retener el talento.

El reclutamiento no es un tema menor, dado que a nivel local los recursos que cumplen con los requisitos son muy cotizados en el mercado, no abunda la oferta y en muchos casos los índices de rotación en esta industria son altos y preocupantes.

¿Cuáles son los indicadores que diferencian a Argentina para el establecimiento de CSC (a pesar del aumento de los costos)? ¿Cuáles son los desafíos en la gestión del talento y cuáles son motivadores de la “Generación Y” (Millennials) para desarrollar su carrera profesional en un Centro de Servicios Compartidos y evitar su emigración? ¿Se puede retener el talento y minimizar la rotación en los CSC? ¿Cómo atraemos y comprometemos a los *Millennials*?

Los CSC son un ámbito para iniciar la carrera profesional pero no son percibidos como ambientes desarrolladores de talentos por lo que los recursos tienden a emigrar.

En este trabajo describiremos el proceso de globalización, definiremos outsourcing para contextualizar la creciente instalación de los CSC en Argentina y, por otro lado, conoceremos el estado de los niveles de rotación. Este trabajo tiene un diseño lógico descriptivo. La investigación se basó en la consulta de bibliografía especializada (libros y artículos de periodos *online*), análisis de datos estadísticos de consultoras privadas. Además, analizamos la opinión de profesionales de la alta dirección de algunas empresas que brindan este tipo de servicios y de los empleados a través de entrevistas y cuestionarios para saber cuáles son los motivadores para desarrollar carrera en este tipo de sectores.

El **objetivo general** de la investigación es analizar la relación entre la globalización, los CSC en Argentina y la retención del talento para ver cuáles son las variables que influyen en los altos niveles de rotación de los jóvenes de la generación Y.

Consideramos que el desafío de administrar recursos humanos en los CSC es importante y la pérdida de un empleado genera costos mayores de los estimados.

**Los objetivos específicos son:** describir el proceso de Globalización, analizar la aparición de los CSC en Argentina, conocer el estado de los niveles de rotación en los CSC, a nivel general, analizar la opinión de profesionales de la alta dirección de las empresas que brindan este tipo

de servicios, las buenas prácticas y tendencias de aquellas organizaciones que logran índices bajos de rotación para lograr a una visión más a largo plazo y conocer cuáles son los desafíos de administrar talento.

Para ello en el primer capítulo empezamos por definir Globalización y la revolución tecnológica que permite prestar servicios desde cualquier lugar del globo, a su vez conocer el fenómeno de *outsourcing* y sus tipos.

En el segundo capítulo analizamos en profundidad el caso argentino y cuáles son las ventajas de nuestro país, las cuales lo hacen atractivo para instalar CSC. Al mismo tiempo lo compararemos con los principales competidores en este campo, como ser India y China.

En el siguiente capítulo nos metemos de lleno en el tema de la gestión de recursos, definimos talento y potencial, conoceremos los niveles de rotación de los CSC e intentamos identificar las causas de los altos índices de rotación.

El cuarto capítulo está destinado a abordar los desafíos que enfrentamos los líderes para gestionar equipos multiculturales. Sobre todo, haremos énfasis en la “**Generación Y**” y sus características.

En el capítulo quinto analizamos y conoceremos la opinión de tres líderes de importantes CSC a través de entrevistas personales y analizamos los resultados de una encuesta realizada en casi cien empleados de estos centros en Argentina.

Por último, arribamos a las conclusiones, compartiremos buenas prácticas y brindaremos recomendaciones en base a los resultados relativos a los objetivos este trabajo.



## CAPÍTULO 1: LA GLOBALIZACIÓN ES LA MADRE DEL *OUTSOURCING*

*“Hace más de un siglo y medio, Marx provocó al mundo burgués con célebres palabras:*

*“Un fantasma recorre Europa: el comunismo”.*

*Hoy es otra la frase que está en boca de los líderes, políticos, gerentes de empresas, trabajadores y científicos: Un fantasma recorre el mundo: la Globalización”*

(Bodemer, 1998, pág. 54)

Si bien hay muchas definiciones de globalización hay una que entendemos refleja de una manera más completa el fenómeno. Nuestra intención es empezar por definirla, mencionar los factores influyentes que facilitaron el escenario y las consecuencias, así como relacionarla con el *outsourcing* y los CSC que son el foco del presente trabajo.

“El término globalización comprende un proceso de creciente internacionalización mundialización del capital financiero, industrial y comercial, nuevas relaciones políticas internacionales y la aparición de la empresa transnacional que a su vez produjo nuevos procesos productivos, distributivos y de consumo deslocalizados geográficamente, una expansión y uso intensivo de la tecnología sin precedentes. Lo que se exporta hoy en día no son sólo los productos manufacturados, sino el capital y las ganancias. Y esta pérdida de ganancias también es una pérdida de capital, lo que más empobrece a un país es la fuga de sus inversiones al exterior. El país que recibe la inversión se beneficia de los salarios de los empleados y, en algunos casos una actividad comercial secundaria; pero las ganancias se reservan por los dueños, en forma de capital para inversión en otras partes”. (Mateus & Brassat, 2002, pág. 67)

### **1.1 La triple revolución**

Los expertos en el tema afirman que la globalización implica tres revoluciones: *una tecnológica, una económica y una sociocultural*, siendo la primera la facilitadora., ya que sin el desarrollo tecnológico actual no hubiese sido posible (Enciclopedia de Características, 2017).

Debido a que el término globalización es utilizado a menudo en diferentes sentidos e interpretado de distintas maneras empezaremos por citar cuales son los elementos comunes al fenómeno de la globalización (Bodemer, 1998):

1. La globalización no es más que la continuación e intensificación de las transacciones que hasta ahora habían sido consideradas dentro de la categoría de internacionalización.
2. Estamos de acuerdo que el núcleo de la globalización es tecnológico y económico. Es decir, la globalización es en primer lugar la de las finanzas, el comercio, la producción, los servicios y la información.
3. Cualquier intento de desacoplarse o liberarse del proceso de globalización está condenado al fracaso.

Se caracteriza por (Enciclopedia de Características, 2017):

- ✓ **Movilización de Mercancías:** comercio mundial de bienes y servicios se ha multiplicado
- ✓ **Movilización de recursos humanos:** la internalización de las empresas a menudo requiere el traslado transitorio o permanente de recursos humanos
- ✓ **Sistema financiero mundial:** el mercado de capitales se vuelve un factor determinante en el mundo globalizado
- ✓ **Corporaciones multinacionales:** grandes empresas internacionales que compiten con industrias y comercios domésticos
- ✓ **Industrialización:** El proceso de globalización es quizá la principal causa de la fuerte industrialización que han experimentado países de Asia como China e India, o de América Latina, como Brasil o México
- ✓ **Movimientos migratorios:** esta industrialización aumenta la posibilidad de empleo, esto deriva en movimientos migratorios, temporales o permanentes
- ✓ **Telecomunicaciones:** es, sin dudas este uno de factores fundamentales, el avance de la tecnología de comunicaciones a partir del desarrollo y expansión de internet principalmente

Debido a la llegada de la globalización y la evolución de los mercados empezaron a surgir necesidades nuevas, como la de delegar algunos procesos de la empresa que no agregan valor para enfocarse en sus puntos fuertes, anteriormente estas preferían hacer completamente sus procesos independientemente, se consideraba la mejor estrategia en ese entonces para no depender de proveedores externos. Sin embargo, esta estrategia comenzó a decaer debido la situación financiera que algunas empresas comenzaban a presentar sumado al desarrollo tecnológico creciente a nivel global.

**Estos fueron factores determinantes para que nazca una alternativa interesante para los países emergentes que cuentan con ventajas competitivas, como son el tipo de cambio y oferta de recursos humanos el “*Outsourcing*” el cual consiste en la delegación de funciones de una empresa a otra que se especializa en dicha tarea y estaremos desarrollando a continuación**

## **1.2 La Tercerización (*outsourcing*)**

El *outsourcing* (sub-contratación o tercerización de trabajos) se ha convertido en una herramienta de gestión muy utilizada y en un componente central de la globalización económica.

El *outsourcing* se convirtió en una tendencia global y hoy en día va en aumento el número de empresas que deciden que otras empresas realicen actividades, funciones o procesos fuera de del giro principal del negocio.

Las áreas más comunes en las que se contratan trabajos *outsourcing* son asesorías técnicas, desarrollo de sistemas informáticos, contabilidad, producción de insumos en el caso de manufacturas, recursos humanos, marketing y servicios financieros.

### **1.2.1 Ventajas:**

- ✓ Mayor eficiencia y eficacia: al transferir actividades, funciones o procesos a una empresa que los haga mejor que nosotros

- ✓ Reducción de costos: al transferir actividades, funciones o procesos a una empresa que los haga a un menor costo
- ✓ Mayor calidad y competitividad: al poder concentrarnos en las actividades de valor o en el giro principal del negocio
- ✓ Poder liberar recursos que pueden ser utilizados en otras actividades más rentables
- ✓ Acceso a la tecnología de terceros sin necesidad de realizar mayor inversión.

### 1.2.2 Desventajas:

- ✓ Tener que compartir información con un tercero, con la posibilidad que se divulgue
- ✓ Pérdida del control sobre la actividad descentralizada
- ✓ Mayor dependencia de entes externos
- ✓ En el caso de albergar a personal de otra empresa, posibilidad de que no llegue a haber lealtad hacia la nuestra
- ✓ Posibilidad de no llegar a negociar el contrato adecuado o de llegar a hacer una mala elección del proveedor de servicios

### 1.3 Tipos de Outsourcing

De acuerdo a su naturaleza podemos reconocer cuatro tipos de *outsourcing* (Ashley, 2008)

***In house:*** cuando el servicio se puede realizar dentro de las instalaciones de la empresa, como por ejemplo un consultor ajeno a la empresa brindando servicios directamente en la oficina del cliente

***Off Site:*** cuando el servicio provisto se realiza fuera de las instalaciones de la empresa. Un ejemplo de esto es una empresa que brinda servicios contables a otra desde sus propias oficinas.

***Off-Shoring:*** Se le conoce también como deslocalización y se denomina así cuando se solicita la contratación de servicios a una empresa que se encuentra en el extranjero, es utilizada cuando ésta ofrece menores costos con respecto a los nacionales. Siendo este el caso que afecta nuestro país y es foco de este trabajo.

**Co-Sourcing:** Este tipo de *outsourcing* se presenta cuando tanto la empresa que delega la función como la que presta el servicio comparten las responsabilidades y en algunos casos los riesgos de la prestación del mismo.

Pudiendo presentarse situaciones contractuales donde haya mezcla de los tipos mencionados anteriormente.

Respecto de su finalidad según puede ser clasificado en (Ashley, 2008):

### ***Outsourcing táctico:***

Este tipo de *outsourcing* se considera como tal una simple delegación de una función no tan primordial para la empresa y generalmente la razón principal para implementarlo es debido a la necesidad de reducir costos.

### ***Outsourcing Estratégico:***

En este caso se pretende crear una relación estable con la empresa a la cual se le es delegada una función, se considera una alianza estratégica la cual se va consolidando de acuerdo a la interdependencia de la tarea delegada con respecto a las demás que componen a la empresa, debido a que se busca mejorar la calidad de la función delegada, mejorar algún servicio y/o aumentar la capacidad de la misma.

De acuerdo con una serie de criterios como ahorro en costos, asunción de responsabilidad o nivel de servicio prestado, podemos hablar de tres tipos más de *outsourcing*: **Tradicional, Colaborativo y Business Transformation outsourcing (BTO)** (IESE/ACCENTURE, 2002).

### ***Outsourcing Tradicional:***

Tipo básico de *outsourcing* en el que se da una “transferencia de la gestión o de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo”.

Principales características:

:

- ✓ Su finalidad principal es reducir costos

- ✓ Implica el desarrollo de funciones de soporte. El nivel de servicio es el mismo que si se realizara por parte del personal interno de la empresa y los riesgos económicos son compartidos por ambas partes.

### ***Outsourcing Colaborativo:***

Es aquel en el que se inyectan nuevas capacidades en la empresa cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios, consiste en

- ✓ Mejoran los procesos administrativos gracias a dos factores: el **recorte de costos** y obtención de **mayor flexibilidad de respuesta**
- ✓ Suele llevar asociado una “**re-ingeniería**” y **desarrollo de procesos** administrativos.
- ✓ El precio se fija a partir de la producción.
- ✓ Los servicios son “a medida”, el nivel de servicios es superior que en el *outsourcing* tradicional y los beneficios son compartidos por ambas partes.
- ✓ Sirve para transformar **procesos críticos**

### ***Business Transformation Outsourcing (BTO)***

Programa que persigue la transformación del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial. Este es el caso del servicio brindado por Accenture, sus principales características son:

- ✓ Diseñado para implementar una estrategia en un tiempo acelerado
- ✓ Busca resultados a nivel externo como aumentar el precio de la acción, mejorar la posición en el mercado o incrementar el rendimiento sobre el capital invertido
- ✓ Implica un cambio en la organización, con lo que es necesario el apoyo por parte de la alta dirección de la compañía tanto en la toma de decisión como a lo largo del proceso
- ✓ Implica la realización de un contrato “a medida” para cada caso. No hay estereotipos
- ✓ La estructura del acuerdo en el BTO debe incluir la innovación.

- ✓ El resultado: unidades operativas “conjuntas” entre el *outsourcer* y la compañía que pasan de centros de coste a centros de beneficio, ya que se constituyen como unidades de mercado independientes con su propio “*core business*” diferenciado

Asia es la región con un mayor crecimiento en el mundo de la industria de *outsourcing* o tercerización en el mundo. India y China encabezan la lista a nivel mundial. Argentina ocupa el quinto puesto en el ranking “GS100”, elaborado por la consultora *Global Services* y que analiza el *outsourcing* global (Dergarabedian, 2011).

#### **1.4 India, China y el *outsourcing***

India es el líder absoluto en la prestación de servicios de *outsourcing off-shoring*, con alrededor del 63% de participación y ocupando el número 1 desde hace más de 10 años en el ranking “GS110”.

Empresas Indias que ofrecen *outsourcing* del tipo BTO o *Business Process Outsourcing* (BPO) han sido contratadas por reconocidas empresas internacionales (principalmente de Estados Unidos). Algunos ejemplos son: Accenture, AOL, Cisco, Citibank, Dell, Delta Airlines, General Electric, Hewlett Packard, IBM, Motorola y Yahoo! (entre otras).

India basa sus ventajas competitivas en: una fuerza de trabajo abundante y bien entrenado que habla inglés, que incluye principalmente ingenieros graduados universitarios, de la masa crítica esencial para que la industria sea un éxito.

El país cuenta con una buena infraestructura y una industria de las telecomunicaciones sana. Una base sólida respecto a las normas internacionales de calidad, la seguridad, la formación y la protección de la propiedad intelectual sumado a un entorno fiscal favorable y principalmente bajos costos de mano de obra.

Los indios ofrecen servicios de *outsourcing*, principalmente en finanzas, recursos humanos, procesamiento de datos, facturación, y servicios de atención al cliente. Algunos de estos incluyen también *call centers* que brindan soporte técnico a usuarios en cualquier parte del mundo (en inglés).

Durante los últimos diez años muchas multinacionales han decidido crear oficinas propias en India para ofrecer parte de su back office y servicios de atención al cliente desde allí.

A su vez, muchas empresas prestadoras de estos proveedores de servicios, se han aprovechado de la economía de escala brindar servicios a múltiples clientes.

Bangalore, en el estado de Karnataka, es el centro por excelencia de casi todas las empresas de software en la India, estadounidenses principalmente. Esta ciudad cuenta con una mano de obra calificada y una infraestructura de telecomunicaciones bien desarrollada, mientras que una ciudad como Hyderabad es el centro de empresas de Estados Unidos que se dedican a las ciencias biológicas.

Estos centros están aumentando en muchos otros lugares en la India, donde los costos laborales son menores que en los centros metropolitanos establecidos, especialmente para los empleados de alto nivel. Las ciudades en desarrollo son: Pune, Chennai, Nueva Delhi y Mumbai.

El extraordinario crecimiento de los servicios de *outsourcing* y de tecnología informática en India, encuentra su principal competidor en China, país en el que se han desarrollado habilidades importantes para cubrir, desde las funciones más básicas, hasta la provisión de servicios de la más alta calidad.

China cuenta además con una de las mayores reservas de talento en el mundo debido a su población, lo que podría llevarlo en unos años a desplazar a India como el primer proveedor mundial de servicios *outsourcing*.

A diferencia de la India, en China se hace una mayor inversión en educación y capacitación, y cuentan con mayor infraestructura que su vecino. India, por su parte, enfrenta el aumento de las tasas de agotamiento, incremento de los precios y salarios, lo que puede disminuir su competitividad.

En el próximo capítulo vamos a conocer la situación en Argentina.



## CAPÍTULO 2: ARGENTINA, LA ELEGIDA PARA INSTALAR CSC

En este capítulo veremos las características diferenciales que tiene nuestro país para la tercerización de servicios y en particular, cómo es la elegida para la instalación de los CSC a los que definiremos más profundamente en este apartado.

Mientras que países como India y China han ganado reputación como destinos principales para la tercerización a nivel global, **Argentina** ha surgido rápidamente como una opción atractiva.

El talento de los recursos humanos, la afinidad cultural y el dominio del idioma inglés, sumado a una amplia gama de beneficios y ventajas, ha posicionado a nuestro país para convertirse en el próximo centro global de *outsourcing* para equipos tecnológicos (principalmente).

### 2.1 Ventajas de instalar un CSC en Argentina:

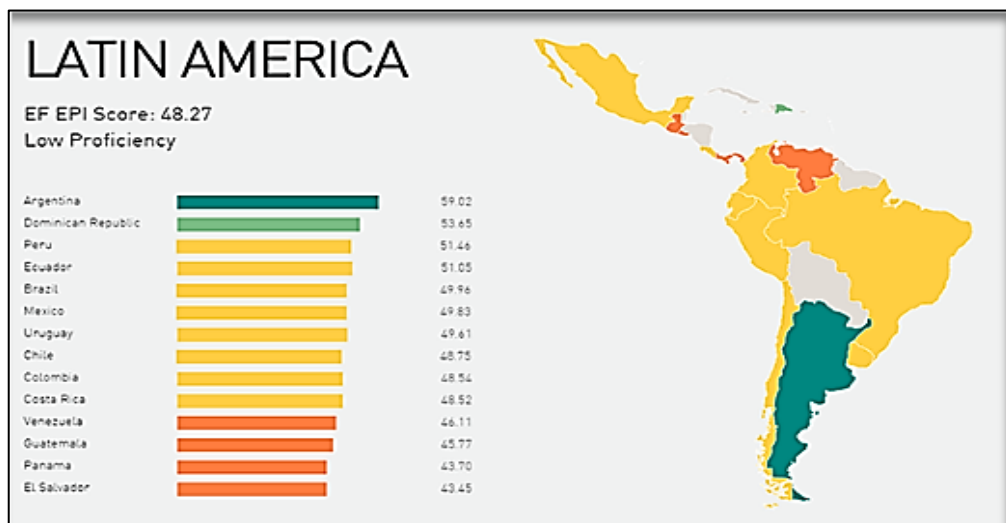
**2.1.1. Menores costos:** Después de la devaluación de 2003, el mercado argentino de desarrollo de software se ha vuelto muy competitivo en términos de costos. Por ejemplo, según *PayScale* (Payscale, 2016) el salario de un ingeniero de *software* argentino es aproximadamente del 19,1% de un ingeniero estadounidense. En pocas palabras, para cada recurso interno de los Estados Unidos usted puede tener casi 5 por el mismo precio en Argentina. Además, el costo de un Ingeniero Senior de Software en Argentina es de aproximadamente el 21% del costo comparado en los Estados Unidos y para un gerente de proyectos de IT la relación de pago es de alrededor del 32,5%. Además, cuando estos porcentajes se comparan con otros centros de *outsourcing* latinoamericanos, la diferencia es aún más favorable para Argentina. Por ejemplo, el sueldo de un Ingeniero *Senior* de *Software* en Chile representa el 37,4% del recurso con sede en Estados Unidos; La misma cifra en México es 36% y 49% en Brasil.

**2.1.2 Nivel de inglés:** Argentina tiene el nivel de inglés más alto de la región. Según un estudio, está primero en la región y 19 en el ranking de 72 países evaluados

Los resultados del estudio realizado por EF EPI (*Education First English Proficiency Index*) fueron los siguientes: (Uranga, 2016)

- ✓ **1°. En América latina:** En 2011, 2012 y 2013, la Argentina contaba con un nivel de inglés medio, y si bien en 2014 pasó a tener un nivel alto, recién en 2015 se posicionó como el de mejor nivel de la región. (*Figura 1*).
- ✓ **19° A nivel mundial:** Según el estudio, el nivel de la Argentina es alto. Obtuvo un 58.40% sobre 100% en la clasificación EPI, con una posición más alta que Brasil y España.
- ✓ **59,38% Sobresalen las mujeres:** Con un 59,38% sobre 100%, las argentinas están mejor calificadas que los hombres, que obtuvieron un 57,34%

### Nivel de Inglés en Latinoamérica



*Figura 1 -Fuente: Education First 2014*

**2.1.3. La tecnología más avanzada y la mano de obra mejor educada:** Argentina cuenta con una mano de obra calificada altamente capacitada, una sólida red de telecomunicaciones y una abundante oferta de oficinas disponibles. Un factor interesante que sitúa a Argentina por encima de otros destinos de *outsourcing* es que las universidades públicas son gratuitas y abiertas a cualquier persona. Como resultado, Argentina tiene el mayor número de estudiantes universitarios de América Latina, ocupando el octavo lugar en el ranking mundial. Además de estos factores, en los últimos dos años, el gobierno argentino ha lanzado varias iniciativas para apoyar a la industria tecnológica y para asegurarse de cumplir con los estándares internacionales en términos de leyes aplicables como la protección de la propiedad intelectual.

Como resultado, Argentina se ha convertido en un centro tecnológico que ha atraído a muchas empresas globales de *Information Technology* (IT) como HP, *Oracle*, *Cisco Systems*, *Teletech*, *Motorola*, *Sony*, *América Online* y *Google*.

**2.1.4. Formación Académica en la Argentina:** Una de las características más atractivas de nuestro país de su mercado laboral es la disponibilidad de profesionales dentro de la población económicamente activa. En este aspecto, Argentina ofrece una amplia variedad de instituciones educativas de nivel terciario y universitario con un reconocimiento a nivel mundial que ubica a nuestro país en un lugar privilegiado a nivel educativo.

Ahora bien, en cuanto a las carreras más elegidas entre los estudiantes argentinos, se podría decir que las tradicionales siguen liderando el podio, a pesar de la importante oferta de carrera, pareciera ser que la mayoría de los jóvenes eligen las más conocidas. ¿A qué se debe esto? Principalmente al hecho que muchos alumnos del ciclo secundario, desconocen la amplia oferta educativa del país.

Según una encuesta realizada por diario La Nación, El 75% de los jóvenes eligen carreras tradicionales, esta afirmación se basa en una encuesta realizada entre 500 jóvenes de entre 18 y 21 años. Los resultados fueron los siguientes: (Rey, 2011)

- ✓ 18% Medicina
- ✓ 12%, Derecho;
- ✓ 12%, Arquitectura
- ✓ 10%, Contador Público;
- ✓ 9%, Licenciatura en Turismo
- ✓ 9%, Licenciatura en Psicología
- ✓ 5%, Licenciatura en Administración de Empresas.

Si bien ya hemos detallado las carreras que más alumnos concentran y las más elegidas entre los jóvenes que transitan la difícil etapa de decidir una carrera de grado, cuando las comparamos con aquellas carreras que más se necesitan en el mercado laboral, no siempre coinciden.

**2.1.5. Huso horario beneficioso:** Esta es una de las ventajas más valoradas por las empresas estadounidenses y europeas, ya que en comparación con los destinos tradicionales asiáticos como la India o China. Argentina está a unas pocas horas detrás de Europa y sólo una hora antes de la costa este de Estados Unidos (Figura 2). Esto le permite a la fuerza laboral comunicarse naturalmente y con frecuencia durante las mismas horas de trabajo. Este hecho ayuda a facilitar mayores y más saludables relaciones laborales.

Estos beneficios sopesan a la hora de comparar a Argentina, respecto a otros destinos de *outsourcing* como Asia o Europa Central, debido a la dificultad de implementar metodologías ágiles en esos países.

Además, la cultura argentina tiene un color definitivamente europeo, tanto en lo referente a cultura como a negocios, que será familiar para la mayoría de los norteamericanos.

### Compatibilidad Horaria y Ubicación de Argentina



Figura 2- Fuente: Accenture

**2.1.6. Políticas Impositivas:** El contexto impositivo de un país es uno de los temas que se tienen en cuenta cuando se analiza un posible negocio o inversión.

Los incentivos fiscales son comúnmente utilizados por los estados para fomentar una u otra actividad determinada, o bien, para fomentar alguna región del país como por ejemplo el caso de San Luis o Tierra del Fuego.

Un informe emitido por (Deloitte, 2015) cuenta a los futuros inversores extranjeros que el gobierno argentino está creando las condiciones para promover un nuevo régimen que favorezca la exportación de servicios tales como tecnología, Legales, Contabilidad, Consultoría, Servicios Empresariales, Marketing, Investigación de Mercado, Desarrollo, Ingeniería, Arquitectura, Educación, Media (servicios audiovisuales) entre otros.

En resumen los beneficios de este régimen son los siguientes:

- ✓ Toda empresa argentina exportadora de servicios podrá reclamar los impuestos cobrados por países extranjeros que reciben los servicios brindados desde nuestro país
- ✓ Los gastos relacionados directamente a la capacitación de los recursos podrán ser usados como crédito fiscal para deducir de la carga impositiva generada por dicha actividad. (con un límite del 2% de los salarios)
- ✓ Excepciones y facilidades se aplicarían a la importación de equipos informáticos necesarios para el desarrollo de la actividad en cuestión.

La Ley 25856<sup>1</sup> sancionada en el año 2003 y promulgada en 2004 declara a la Industria de Producción de Software como una actividad productiva de transformación comparable a una actividad industrial, a los efectos de la percepción de beneficios impositivos, crediticios y de cualquier otro tipo. Esta Ley, aclara en el artículo 3 que esta declaración se hace extensible al resto de los gobiernos provinciales y municipales

En el año 2004, también se sancionó la Ley 25922<sup>2</sup> (la cual establece y detalla los beneficios impositivos para el sector.

---

<sup>1</sup>. Ley 25856 (2003) Consideración de la producción del software como actividad industrial

<sup>2</sup> Ley 25922 (2004) Ley de Promoción de La Industria del Software.

Los beneficios enunciados son los siguientes:

- ✓ Las empresas estarán exentas del pago de ingresos brutos y Alumbrado Barrido y Limpieza (ABL) por 10 años, así como también del pago de los impuestos de sellos
- ✓ Las empresas tendrán la posibilidad de diferir impuestos para ser invertidos en obras, y contarán con incentivos fiscales en materia de derechos de alineación y construcciones, por un plazo de 10 años
- ✓ Los empleados que se muden al barrio estarán exentos de pagar ABL por 10 años y tendrán líneas de créditos disponibles a tasas preferenciales
- ✓ También habrá beneficios impositivos para entidades académicas

Teniendo en cuenta que un proyecto de CSC es, en la mayoría de los casos, un proyecto a largo plazo, contar con un marco impositivo favorable y estable es fundamental.

Un estudio realizado en 2007 por la consultora Gartner (Stamford, Estados Unidos), orientado al análisis de Argentina como un destino posible para CSC y *outsourcing* provee información útil para aquellos profesionales encargados de decidir dónde es más conveniente invertir y/o instalar *Shared Services Centers*. Los analistas de este grupo recomiendan a la Argentina como un destino apto para aquellos proyectos que requieran equipos altamente capacitados y coinciden en muchos de los puntos que resaltamos anteriormente.

Entrando en el detalle de los aspectos analizados, a continuación, una tabla que resume los resultados: (*Figura 3*).

### **Análisis de Argentina como un destino de Servicios Offshore**

<b>Aspecto Analizado</b>	<b>Calificación según Gartner</b>
Lenguaje	Buen Nivel
Soporte del gobierno	Razonable
Mercado laboral	Razonable

Infraestructura	Razonable
Sistema educativo	Buen Nivel
Costo	Muy bueno
Contexto político-económico	Razonable
Compatibilidad cultural	Buen Nivel
Madurez legal en negocios globalizados	Buen Nivel
Seguridad y privacidad de la propiedad intelectual	Razonable

Figura 3 -Fuente: Elaboración Propia en base a datos Gartner.com

A continuación, analizaremos la situación argentina respecto de exportación de servicios. Respecto de la balanza comercial nuestro saldo es deficitario, pero las exportaciones de servicios, con pequeños altibajos triplicaron su valor desde 2003 a 2014 (Figura 4).

### Intercambio exterior de Servicios (en millones de dólares)



Figura 4-Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC

Si analizamos en profundidad la composición de la exportación de Servicios, el rubro “otros servicios” ocupa casi el 50% de las mismas (Figura 5). Yendo en particular al detalle de esta categoría, el rubro “Servicios empresariales, profesionales y técnicos” ocupa un indiscutido primer lugar con un 67.2% de las exportaciones del rubro servicios. (Figura 6)

### Composición de las exportaciones de servicios

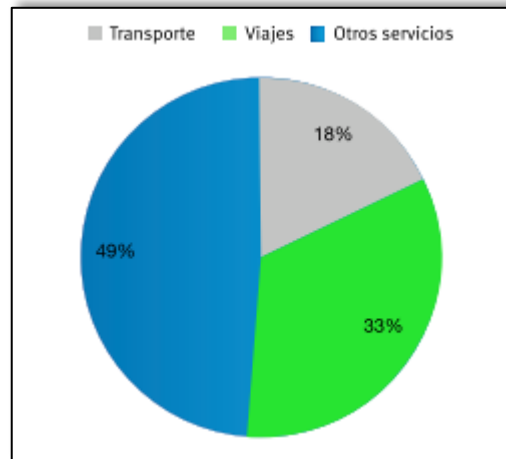


Figura 5-Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC

### Exportaciones de “Otros Servicios” (2014)

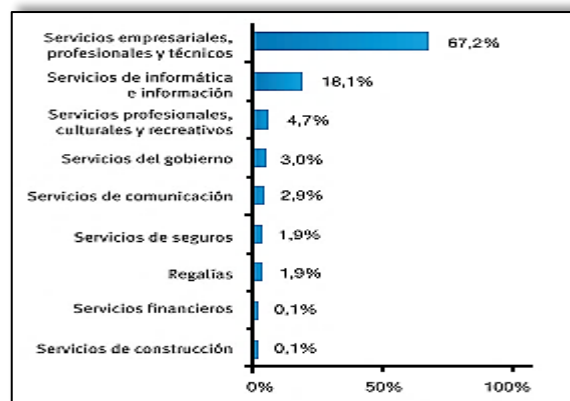


Figura 6-Fuente: Departamento de Economía CAC en base a INDEC

A priori los indicadores para tercerizar servicios en Argentina los positivos y alentadores. A continuación, vamos a ver cómo esto se materializa en la instalación de Centros de Servicios Compartidos en nuestro país.

## 2.2 El Auge de los CSC en Argentina



Los Centros de Servicios Compartidos (CSC o SSC por *Shared Services Centers*) atraviesan un momento de plena expansión en la Argentina y los expertos en este modelo de negocios anticipan nuevas aperturas en el corto plazo. En la actualidad, según un relevamiento realizado recientemente por los consultores de la firma *Page Personnel*, el 54% de 80 multinacionales se encuentra implementando un centro en el país. (iProfesional.com, 2011)

En dichas unidades, que proveen soporte de back office eliminando procesos y sistemas redundantes, las compañías centralizan las tareas operativas de todos los países en los que están presentes. Por lo general, las funciones atañen a las áreas financieras de una corporación, involucrando tanto al departamento contable como a los sectores de *Reporting*, Cuentas a cobrar, Cuentas a pagar e Impuestos.

A su vez, en estos centros especializados ubicados a miles de kilómetros de los *headquarters* (casas matrices), muchas veces se anexan Compras y *Customer Service*, Recursos Humanos (liquidación de sueldos y administración de personal, por ejemplo) y hasta las tareas del área de IT.

Los beneficios tangibles para las compañías son:

- ✓ Primero, la implementación de este modelo, habilita la eliminación de duplicación de tareas entre países o departamentos
- ✓ En segundo lugar, permite reducir costos asociados a mano de obra y aprovechar las ventajas de las economías de escala, como así también optimizar sus procesos e integrar los sistemas y tecnologías para todos los países involucrados.

En una entrevista (Carugati, 2011), *Executive Manager* de *Page Personnel* Argentina, detalla que más del 50% de las compañías relevadas opera mediante CSC a escala local, mientras que un 11% se encuentra en proceso de implementación del modelo, y el resto considera posible la apertura de un centro en el corto o mediano plazo.

Incluso, la llegada al mercado laboral de este nuevo esquema de organizaciones obligó a las consultoras de Recursos Humanos a formar especialistas en selección de los perfiles que requieren estos centros, dado que tienen reglas de juego muy específicas a la hora de reclutar y seleccionar.

Según (Fiorillo, 2011), socio de la consultora *Deloitte*, quien desde la consultora realiza el análisis de factibilidad, la puesta en marcha y la posterior operación del CSC a las multinacionales que así se lo solicitan. Él asegura que el fenómeno de los CSC se empezó a verse en el 2007, impulsado sobre todo por compañías cuyas casas matrices están en Estados Unidos y, en menor medida, Europa, por otro lado, el especialista remarca que en la región, los tres países de habla hispana más demandados para la radicación de estos centros son la Argentina, Costa Rica y Colombia.

Algunas de las tantas grandes empresas que ya instalaron un centro en la Argentina son: *Exxon Mobil, Arcos Dorados, Philip Morris, JP Morgan, Chevron, Thompson Reuters, Ernst & Young, Accenture, Cervecería Quilmes, SAP* y *Symantec*, entre otras.

A nivel local, hoy existen unos cuarenta CSC, de los cuales la mayoría están ubicados en Capital Federal y Zona Norte, cuenta (Fiorillo, 2011), No obstante, aclara que también hay algunos instalados en Córdoba, provincia cuya población tiene un nivel cultural y educativo similar a Buenos Aires.

La alemana SAP, por ejemplo, trasladó en 2010 su Centro de Servicios Compartidos y su *Global Delivery Services* a Vicente López, ampliación que demandó una inversión de u\$s 5 millones. Su gerente de comunicaciones declaró que la decisión de tomar a Buenos Aires como base de estas operaciones radica, entre otros factores, en el profesionalismo de los recursos humanos de nuestro país.

En la actualidad, comenta el experto que unos 150 profesionales trabajan en este centro, que presta servicios a la Argentina, Brasil, Caribe, América Central, Colombia, Chile, México, Perú, Puerto Rico y Venezuela. Al mismo tiempo detalló que los servicios provistos por el SAP *Latin America Shared Services Center* son los de Viajes y Entretenimiento, Cuentas a pagar, Cuentas a cobrar, Administración de compras, Administración de contratos, Facturación para el área de consultoría y Facturación para el área de educación, entre otros.

En esta línea, desde *Page Personnel* apuntan que, si la Argentina resulta un país estratégico para la instalación de CSC, es no solo por qué su localización es de sencillo acceso desde cualquier parte del mapa, sino también por su amplia oferta de mano de obra calificada.

Al mismo tiempo, añaden, la calidad de vida es mejor que en muchos países de la región y, en tanto la estructura en materia de telecomunicaciones está altamente desarrollada, la interacción con el resto de las filiales involucradas se torna rápida y simple. Para el socio de Deloitte el posicionamiento de la Argentina como una plaza atractiva para la instalación de estos centros se daba por un tema de costos cuando el dólar era más competitivo, pero en la actualidad las decisiones radican en la posibilidad de encontrar mano de obra calificada, nivel cultural y buen nivel de inglés promedio en la población. La misma consultora confeccionó un informe detallando los servicios brindados por ellos desde Argentina, en el cual podemos observar que los servicios contables son los que lideran el ranking. (*Figura 8*).

Así, años atrás, la radicación de los primeros centros, estuvo impulsada sobre todo por la relación entre el peso y el dólar. Pero hoy, con un tipo de cambio menos competitivo, las casas matrices siguen considerando a la Argentina una buena opción para armar sus CSC. Eso sí: se basan en otras ventajas que ofrece el país.

Según el consultor (Ghidini Rodil, 2011), de la consultora Ghidini Rodil lo que las multinacionales encuentran es, fundamentalmente, talento, profesionales con un muy buen nivel académico y manejo de un segundo idioma, en su mayoría inglés, un requisito fundamental para ingresar a trabajar en esta industria.

Como mencionamos anteriormente la ubicación geográfica que tiene la Argentina también influye ya que, en general, se trata de empresas que tienen el *headquarter* en Estados Unidos, país con el que se comparte el huso horario.

En tanto, entre aquellas multinacionales que cuentan con sus casas matrices en Europa, la Argentina también se posiciona como una muy buena opción. Es que las multinacionales suelen cubrir 12 horas de operación en América latina y las otras 12 con Asia, estrategia de *off-shoring* con la que logran el 7x24 o lo que se conoce como *follow the sun approach*.

### Servicios brindados por los CSC ubicados en Argentina

■ Brindado (total o parcial) ■ Con perspectiva de ser brindado

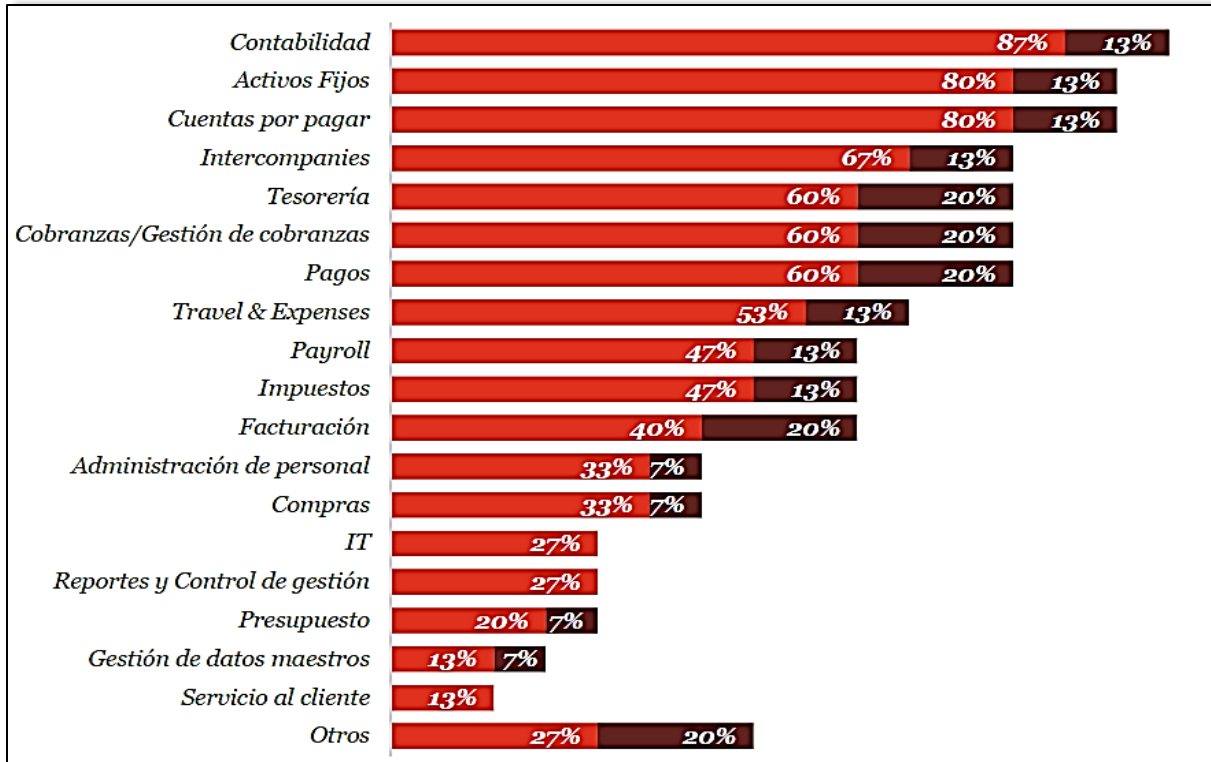


Figura 8-Fuente: Deloitte

Como vimos, Argentina es un país importante y propicio para instalar CSC y una de las características más importantes son los recursos humanos que en el país hay. Ahora bien, cuál es el desafío de gestionarlos, es el interrogante que nos guiará en el próximo capítulo.

## CAPÍTULO 3: EL DESAFÍO DE LA “ADMINISTRACIÓN DE LOS TALENTOS EN CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS”

Uno de los principales desafíos de los centros de servicios se encuentra en la “administración de talentos” esto implica: *identificarlos, atraerlos, desarrollarlos, retenerlos y comprometer a los empleados*. Estos son los temas que veremos en este capítulo.

Empecemos por definir talento: se entiende por “talento” la suma de las habilidades de una persona; en el ámbito laboral define a aquellas personas que cuentan con competencias o habilidades específicas y cuyo talento radica precisamente en su empleo en el trabajo cotidiano. Son las personas cuya actividad es esencial en tanto determinan los aspectos inherentes a la generación de valor. (Irigoyen, H., 2011)

En este campo la “guerra” por los talentos reconoce tres fuerzas que la alimentan:

- ✓ la evolución histórica desde la era industrial a la era de la información,
- ✓ la intensa y creciente demanda de talento gerencial de alto calibre, y
- ✓ la creciente tendencia individual a cambiar de compañía.

### 3.1 ¿Qué definimos como talento y quiénes son los “*top performers*”?

Generalmente los “talentos” o “*top performers*” representan el 10% o 15% (máximo) de la dotación total de la empresa y pueden ser:

- ✓ Ejecutivos y gerentes
- ✓ Mandos medios
- ✓ Contribuidores individuales y especialistas técnicos

Los criterios que las empresas contemplan al momento de su identificación son:

- ✓ Prioritariamente: potencial, criticidad del puesto, desempeño
- ✓ Complementariamente: conocimientos, experiencia, dificultad de reemplazo

Con el fin de esquematizar, podríamos distinguir *dos tipos de talento*:

1. Este talento que ya se encuentra en acción y se observa en el desempeño cotidiano. Lo tienen aquellas personas que consistentemente demuestran capacidades y logros, ya sea sobre una variedad de actividades o situaciones o dentro de un campo limitado de *expertise*.
2. El otro tipo es el talento que puede haber demostrado cierta competencia en determinadas áreas de actividad y que, además, sugiere la probable existencia de mayores capacidades transferibles a nuevas y más desafiantes situaciones. Este último tipo de talento es al que nos referiremos como potencial.

Cuando hablamos de talento referido al desempeño, éste se vincula con el tiempo pasado y el presente del sujeto, mientras que cuando se habla sobre talento potencial, se asocia a posibilidades futuras.

### **3.2 ¿Qué se considera potencial?**

El potencial es algo que algo que se descubre, construye desarrolla con el tiempo. Es una posibilidad latente que espera para concretarse y de la cual se realiza una estimación, un pronóstico, que puede o no verse cumplido más adelante.

Cuando se habla de potencial se intenta predecir si una persona será capaz de tener éxito en un rol de mayor importancia en el futuro. (Blanco, Figueiredo, & Hatum, 2013)

De las distintas formas que existen para definir el potencial, a la cual consideramos la más apropiada a los fines de este trabajo es que es la habilidad de la persona de crecer y manejar responsabilidades de mayor escala y alcance.

Mayor escala hace referencia a un trabajo en la misma área, pero con mayor staff y presupuesto; mientras que mayor alcance implica un trabajo que comprende actividades de mayor responsabilidad y complejidad. Entendemos entonces que las personas con alto potencial son aquellas con capacidad de crecer y gestionar múltiples asuntos, más complicados, y en un futuro naturalmente incierto.

### 3.3 ¿Cómo identificar un “alto potencial”?

Si bien no es algo que se pueda detectar a simple vista, ya sea en una entrevista o una vez en el puesto de trabajo se pueden identificar ciertos componentes que el individuo llamado de “alto potencial” posee:

- ✓ **Habilidades Cognitivas:** La capacidad cognitiva hace referencia a la concepción tradicional de inteligencia. Constituye la facultad de solucionar nuevos problemas a través del razonamiento y de descansar en la experiencia y conocimientos previos para la solución de problemas.
- ✓ **Personalidad:** Otro de los componentes frecuentemente mencionado en diferentes concepciones de potencial es la personalidad. Uno de los modelos más difundidos de personalidad, es el de los cinco factores o “*big five*”: la estabilidad emocional, la extroversión, la apertura a la experiencia, la afabilidad y la diligencia.
- ✓ **Habilidades de Liderazgo:** Las habilidades de liderazgo (gestionar y dar *empowerment* a las personas, desarrollar a los demás, influenciar, comunicar, desafiar el statu quo, etc.) constituyen un componente del potencial para aquellas personas interesadas en carreras gerenciales.
- ✓ **Variables Motivacionales:** Además de poseer una particular motivación hacia el logro y la excelencia en el ejercicio de su función actual (lo que caracteriza también a los empleados de alto desempeño), las personas con potencial están fuertemente interesados en crecer y progresar. Esta aspiración, motor de su comportamiento, es importante ya que impulsa a los altos potenciales a dedicar esfuerzos en la búsqueda de posiciones de liderazgo y responsabilidad progresiva. Ello implica, también, que los altos potenciales cuentan con mayor iniciativa para aceptar oportunidades de carrera y desafíos de desarrollo significativos.
- ✓ **Compromiso:** Otro atributo de los altos potenciales es el compromiso con la organización, su misión y valores, como fruto del ajuste cultural. Cuando se nominan altos potenciales, la gerencia senior desea contar con alguna certeza de que el candidato apoyará los valores existentes y se comportará como modelo de rol de los mismos.
- ✓ **Desempeño Pasado:** Considerar el desempeño pasado como indicador de potencial es tal vez la práctica más utilizada ya que es la que ofrece información con mayor rapidez. Sin embargo, las personas con alto desempeño en un nivel organizacional no

necesariamente replican ese mismo estándar de desempeño en el nivel siguiente. Las demandas de la posición superior pueden ser tan distintas a las actuales que las habilidades existentes pueden resultar inadecuadas. De modo que las fortalezas que aseguraron el éxito temprano en la carrera pueden ser insuficientes o, peor aún, generar problemas en posiciones futuras. Si bien el desempeño pasado proporciona indicadores de aprendizaje y motivación, no debiera ser aceptado como exclusiva medida para pronosticar el potencial.

El potencial es una variable compleja de definir y observar por los múltiples componentes que lo caracterizan y por qué, básicamente, es un pronóstico, una predicción, que puede o no verificarse con el tiempo. Además, su existencia se materializa a partir de la mirada del otro (observación de los niveles senior de la organización, participación de consultores externos y Recursos Humanos en la implementación de herramientas, entre otros), lo que resalta los aspectos subjetivos, pero inevitables. Por último, el potencial es una cualidad dinámica por lo que requiere de una reevaluación continua que tiene lugar en sistemas fluidos. Si bien algunos de los componentes permanecen estables a través del tiempo (dimensiones como la inteligencia), otros componentes no lo son (dimensiones como la motivación o el compromiso), y ambos deben entenderse dentro de un contexto de tiempo y espacio determinados.

### 3.4 ¿Cómo atraer y retener al mejor talento humano?

Las estrategias de atracción y retención son básicas para aumentar el compromiso y minimizar la rotación laboral, a continuación describiremos cuatro acciones que (Cristancho, 2016) escribe en su *blog* y con las cuales coincidimos:

**1. Brindar las mejores condiciones:** Los empleados le dedican la mayoría de su tiempo a la compañía y ellos esperan obtener esa misma dedicación por medio de una retribución que cubra sus necesidades básicas incluyendo instalaciones cómodas, equipos en buen estado, cubrimiento en salud y seguridad social, entre otras. Brindar estas condiciones es fundamental para poder retener al mejor talento y permitirles desarrollar sus tareas eficazmente.



**2. Reconocer los logros:** Establecer una política de retribución económica de acuerdo a los logros conseguidos impulsa a los empleados a que desarrollen su trabajo de la mejor manera y cultiven sus actitudes y valores de cara a lograr los objetivos propuestos.

Compensar económicamente el buen rendimiento de las personas lleva a alcanzar un alto grado de compromiso por parte de los integrantes del equipo de trabajo.

**3. Salario emocional:** El aspecto económico no es el único que retiene y motiva a los empleados. El salario emocional es aquel que hace sentir a los empleados cómodos, felices, valorados y satisfechos con su trabajo. Es un valor agregado que fortalece la conexión entre la organización y el colaborador, lo cual garantiza el compromiso de éste último.

Este salario comprende acciones como el reconocimiento de los logros, el respeto, la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

**4. Apoyar el desarrollo:** Un empleado es antes que nada un ser humano que quiere desarrollar sus capacidades y evolucionar profesionalmente hasta donde se lo permita su talento y potencial.

Las organizaciones deben entender eso y crear programas que permitan la capacitación y adquisición de nuevos conocimientos y establecer una política de promoción interna que les permita a los colaboradores lograr ascensos a través de sus propios méritos y logros profesionales.

En base a lo expuesto anteriormente, y para identificar los factores que atraen, retienen y comprometen a los empleados y a los fines de este trabajo se realizó una encuesta a casi cien empleados de centro de servicios compartidos, cuyos resultados estaremos analizando más adelante, pero podemos resumirlo de la siguiente manera (*Figura 9*):

### Factores que atraen, retienen y comprometen a los empleados de CSC

Factores que los “atraen”	Factores que los “retienen”	Factores que los “Comprometen”
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oportunidades de crecimiento</li> <li>2. Sueldos Competitivos</li> <li>3. Beneficios ofrecidos</li> <li>4. Reputación de la organización como empleador</li> <li>5. Cercanía física</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Work-life</i> balance (opciones flexibles como home office, horario reducido, etc.)</li> <li>2. Sistema de beneficios que satisfaga necesidades como medicina prepaga, almuerzo, viáticos</li> <li>3. Capacitación y entrenamiento (interno y externo)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tener suficientes oportunidades de aprender y desarrollar nuevas habilidades</li> <li>2. Que la gerencia se interese de manera sincera por el bienestar y la satisfacción de los empleados</li> <li>3. Que la gente con la que se comparte el trabajo funcione como equipo</li> </ol>

Figura 9- Fuente: Elaboración Propia

### 3.5 El fantasma de la Alta Rotación en los CSC

Uno de los principales problemas con los que se encuentran los centros de servicios, sino el principal son los altos niveles de rotación (*attrition*) de sus colaboradores, para entender el fenómeno, consulte literatura al respecto, para luego bajarlo al caso de estudio, en siguiente cuadro muestra que el 64% de los CSC tienen, en promedio, más del 10% de rotación anual (*Figura 10*).

### Niveles de Rotación en CSC en Argentina

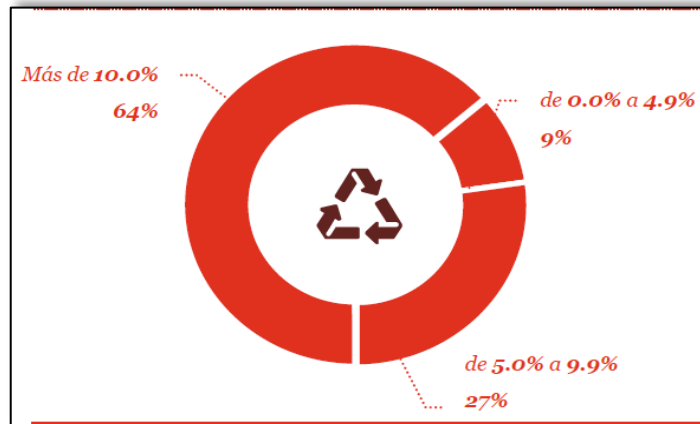


Figura 10- Fuente: PricewaterhouseCooper

Hoy se considera el motor crítico del desempeño de la empresa y expresa la capacidad de una compañía para **atraer, desarrollar y retener a las personas más capaces**, lo que derivará luego en una gran ventaja competitiva.

### 3.6 El nuevo escenario de *recruiting*

Desde el punto de vista de la **atracción**, antiguamente el proceso de *recruiting* consistía simplemente en “pasar un filtro” escogiendo a los mejores de una larga lista de candidatos.

Hoy en días las empresas que buscan talentos deben “venderse” a los candidatos; si bien las selecciones deben ser rigurosas lo más difícil es convencer a las personas a que ingresen a estas empresas (de allí que haya aparecido una nueva modalidad de reclutamiento basado en los “cazadores de talentos” o *head-hunters* mediante una adecuada propuesta de valor (es decir la suma total de todo lo que experimenta y recibe el empleado).

Hoy los empleados, sobre todo los más jóvenes, se ven como individuos que deben manejar activamente su propia carrera, y no temen al hecho que la empresa los puede despedir en cualquier momento.

Siendo que la nueva economía globalizada se basa fundamentalmente en el desarrollo de la tecnología, la informática y las comunicaciones, la demanda de talentos en esas áreas es cada vez más fuerte y más difícil de satisfacer.

### 3.7 Entrenamiento y Desarrollo:

Por el lado del **desarrollo**, es muy importante la inversión en capital humano por parte de la empresa. Las empresas deben invertir en la capacitación específica de sus empleados; en caso contrario éstos perciben que la relación es de corto plazo y buscan otros horizontes.

La motivación de los empleados juega un papel preponderante e inducir a esperar una relación de largo plazo hace esperar a los empleados futuros beneficios.

Aprendizaje de las competencias de los empleados (los gerentes están informados de las competencias individuales y les facilita el proceso de promociones internas y delinear planes de carrera).

Adoptar una mentalidad pro-talento parece ser una posible salida, dentro de las *best practices* que aplicaron los CSC exitosos podemos mencionar:

- ✓ Crear una propuesta exitosa de valor para los empleados
- ✓ Reconstruir la estrategia de reclutamiento
- ✓ Incorporar el desarrollo en la organización
- ✓ Diferenciar y reafirmar al personal

### 3.8 ¿Por qué los empleados consideran dejar la empresa?

La alta rotación de empleados implica un alto costo que está generando una gran preocupación a las empresas. Estudios realizados por (LinkedIn, 2016) en Estados Unidos revelan que un 60% de los empleados consultados admitió cambiar de trabajo una o dos veces al año.

Del mismo estudio se obtuvo que los siguientes son los cinco aspectos más importantes que un colaborador toma en cuenta a la hora de abandonar su trabajo:

1. **Salario:** Cuando el colaborador percibe que su salario está estancado y que por más que demuestra su talento y hace su trabajo con dedicación, pero no recibe una

mejora en su sueldo durante varios años, es frecuente que busque un nuevo empleo con una remuneración más alta.

2. **Exceso de trabajo:** Las crisis suelen traer recortes en las compañías y puede pasar que se le asignan tareas que hacían tres colaboradores a uno solo con el objetivo de abaratar costos. Cuando esto sucede, esa persona va a tener que asumir muchas más responsabilidades de las que tenía antes y va a notar la sobrecarga laboral, que puede provocarle incluso problemas de salud, y preferirá abandonar su trabajo.
3. **Desmotivación:** Cuando el colaborador siente que su trabajo no es valorado por la compañía, que su trabajo no aporta nada a la evolución de la empresa y que sus opiniones no son tenidas en cuenta, es muy posible que prefiera abandonar la organización. Muchas veces la empresa no tiene un plan definido para mostrarle al trabajador que está ocupando ese cargo y el por qué su aporte es fundamental para la compañía y que sus opiniones son muy importantes para la toma de decisiones.
4. **Mal Clima Laboral:** Es una de las principales causas para abandonar el empleo. Cuando la oficina se convierte en un escenario de tensiones permanentes, discusiones continuas y falta de respeto o compañerismo, el empleado va a preferir renunciar que desempeñarse en un ambiente desgastante y negativo. Los excesivos, a veces injustificados, regaños por parte de los jefes y los conflictos con los compañeros llevan a que el colaborador busque un empleo que sí le brinde un clima laboral confortable.
5. **Proyección y desarrollo:** Suele estar muchas veces como principal motivo en las cartas de renuncia de los empleados. Cuando la persona entiende que en definitiva en la compañía no hay opciones de ascender, que no existen nuevos desafíos y que no se le permite capacitarse ni adquirir nuevas habilidades profesionales, entonces habrá entendido que lo mejor es buscar un nuevo empleo que sí le ofrezca esas posibilidades.

Como podemos ver, mantener un clima laboral óptimo, asignar los salarios justos de acuerdo al rendimiento laboral, no sobrecargar el trabajo, motivar constantemente e involucrar a la

plantilla en el día a día de la organización y permitir el desarrollo y la evolución de la carrera profesional de los colaboradores, son las claves para reducir las tasas de rotación laboral.

Según (Hatun, 2017) antes de perder un empleado, hay que pensar bien cuál es la causa para poder revertirla y evitar los costos que su reemplazo trae aparejados.

El gran problema no solo para los CSC, sino para las empresas en general, está en evaluar los costos de que un colaborador se vaya de la organización y las causas por las cuales quiere cambiar.

Veamos primero los costos que tiene para la empresa la rotación de un empleado. En promedio, se calcula que el costo de reemplazar a un empleado que se va es de aproximadamente 20% del sueldo anual. Si se tratara de un CEO, ese número puede dispararse mucho más. (Hatun, 2017)

- ✓ El costo de *recruiting* (publicidad, entrevistas y el proceso de selección hasta el alta del empleado en la empresa)
- ✓ El costo y el tiempo de inducción y entrenamiento
- ✓ La baja productividad que puede tener el nuevo empleado al inicio de su actividad hasta que llega al nivel deseado
- ✓ El bajo compromiso en general si es una organización que tiene alta rotación
- ✓ Impacto cultural. Cuando alguien se va, puede producir efecto “contagio”

Definitivamente, es muy costoso para las organizaciones dejar ir a sus empleados.

### 3.9 Factores influyentes en la rotación:

A continuación, trataremos de entender los factores de por qué se van es clave para poder las tomar acciones preventivas:

- **El desarrollo de carrera:** el 70% de quienes encaran una transición de carrera la realizan fuera de la compañía donde se encuentran. Solamente el 30% se queda en la empresa para encarar su nuevo proyecto, confirma un estudio de Glassdor realizado este año. Las personas que quedan estancadas en un rol en una organización buscan oportunidades en otro lugar. Aquí las compañías deberían proveer alguna claridad en

el desarrollo profesional, permitiendo moverse dentro de la organización rompiendo los silos organizacionales, que muchas veces hacen que los profesionales queden presos del humor y las necesidades de su jefe inmediato.

- **El sueldo:** por supuesto que el dinero importa. Nuevos desafíos y títulos no alcanzan para que alguien quiera quedarse por mucho tiempo. La compensación tiene que ser percibida como competitiva externamente y equitativa internamente. El estancado mercado laboral de nuestro país ha mostrado prácticas asombrosamente creativas en algunas empresas, donde se "asciende" a la persona a ocupar la responsabilidad de la posición "en comisión" (*acting manager*) esto es: sin el título correspondiente, sin el sueldo acorde, pero con todas las responsabilidades. Esta práctica viene acompañada normalmente de las excusas menos convincentes han acompañado esta práctica: "Esto es bueno para tu desarrollo"; "todavía no tenés la experiencia para darte el título y el sueldo"
- **El jefe y la cultura importan:** el jefe directo es clave para la retención de la persona. El jefe que permite espacios de crecimiento, que genera posibilidades de desarrollo y exposición de sus colaboradores, tiene alta posibilidades de retenerlos y comprometerlos. Por el contrario, el que realiza *micromanagement*, que no delega y que toma el protagonismo de todas las iniciativas, espanta a sus empleados. El impacto de un buen jefe directo es más importante para un empleado que la calidad del liderazgo del CEO, ya que un mal jefe alcanza para hacerle la vida imposible. Un mal CEO destruye valor, pero no afecta directamente el trabajo diario del empleado.

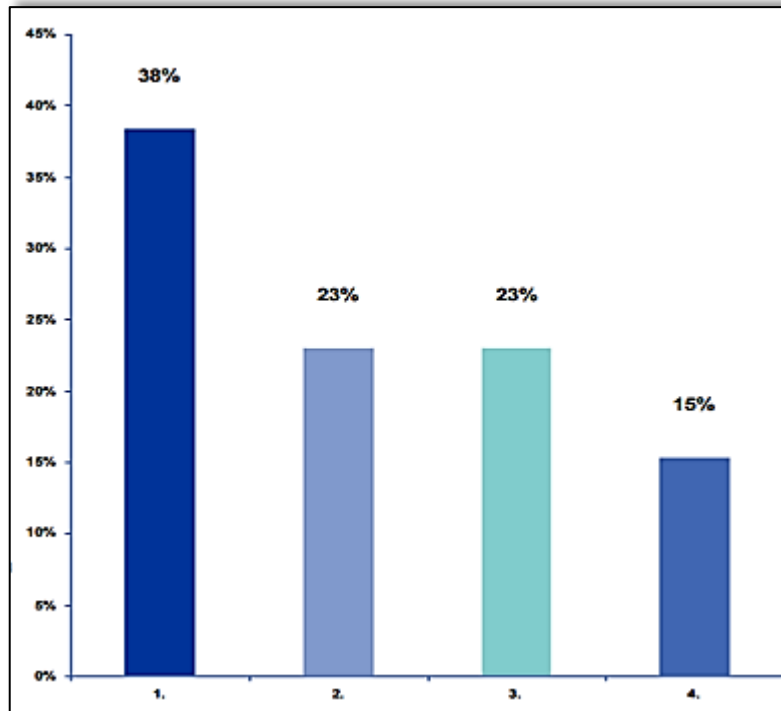
Pero, ahora bien, **¿cuáles son los que más impactan en los CSC?**

De una encuesta Bianual Global de Servicios Compartidos realizada por Deloitte en el año 2015 de la cual participaron más de 300 organizaciones de diferentes, surge que los CSC a nivel Latinoamérica siguen la tendencia a nivel global en cuanto a crecimiento, con algunos matices.

Pese al continuo crecimiento de los CSC en la región latinoamericana, los niveles de rotación siguen siendo un tema prioritario en la agenda, sobre todo si consideramos que al menos 45 de

las empresas que participaron del foro, muestran niveles de rotación de más del 15% de su dotación (*Figura 11*).

### *Niveles de rotación en Latino América*



*Figura 11- Fuente : Deloitte*

#### *Referencias*

1. 0-5%
2. 5,1-10%
3. 10,1-15%
4. Más del 15%

Si de atracción y motivación hablamos, anteriormente también Deloitte realizó un trabajo durante 2011 a nivel Latinoamérica (LATAM), en cuyos resultados podemos observar cuáles son las prácticas comunes que usan para atraer, motivar y retener a sus empleados (*Figura 12*).



## Cómo atraer, motivar y retener a los empleados de CSC



Figura 12- Fuente: Deloitte

De los resultados podemos concluir que los métodos más usados para motivar son los siguientes que, en general los CSC se enfocan en crear ambientes de trabajo flexibles y atractivos.

Y esto va en línea con la encuesta realizada a nivel local a los fines de la presente investigación, de la cual surge que lo más atrae o motiva a la hora de elegir un trabajo son las opciones flexibles (*home office*, horario reducido, anti-tráfico, etc.), los detalles de los resultados serán analizados en profundidad en el próximo capítulo.

### 3.10 ¿Por qué se dificulta la retención en los CSC?

En primer lugar por la **demand**a de recursos calificados. Por ejemplo los perfiles contables con buen nivel de inglés son muy demandados por los CSC que brindan servicios de *Accounting*. Por otro lado, los “*techies*” (como se conoce en la jerga a los trabajadores de industria tecnológica) son muy buscados por las empresas de tecnología y la cantidad de profesionales (recibidos o estudiantes) no alcanzan a cubrir la creciente demanda de los mismos.

La falta de **oferta** de recursos capacitados por inexistencia de educación técnica durante la década de los '90.

Este escenario da lugar a la práctica de *Head hunting*. El cual consiste en ir en búsqueda de estos perfiles para atraerlos tentándolos con condiciones mejores, esto genera lo que conoce

como perfiles “golondrinas”, que no es más que las mismas personas “saltando” de un CSC a otro.

El fenómeno del “*Entrepreneur*” es otro de los factores que dificultan la retención. Muchos de los recursos que trabajan actualmente en los CSC sueñan con trabajar por su cuenta y encarar su emprendimiento propio y ven el trabajo como un medio para alcanzar ese fin. Estas personas ven en sus puestos una “vida útil”.

La mayor parte de los recursos de los CSC son jóvenes Millennials quienes comienzan sus carreras profesionales.

La falta de fidelización de la “Generación Y” quien dejan un trabajo para irse de viaje, estudiar en otro país, son fieles a sus valores y otras cuestiones características de esta capa etaria son las que trabajaremos en el próximo capítulo.

### **3.11 Recomendaciones para aplicar en los CSC:**

- ✓ Es necesario robustecer los esquemas y la cultura de servicio desde el CSC, muchas veces cambia de una unidad de negocio a la otra
- ✓ A medida que los centros “maduran” anticipar las necesidades del personal, toma importancia
- ✓ Las organizaciones que no se encarguen de reforzar la moral y crear una cultura atractiva de trabajo, tendrán impacto negativo importante en la retención y productividad del personal

A todos estos factores se suma uno que atraviesa a todo el mercado: el desafío de gestionar la diversidad generacional, sobre todo entender los jóvenes con los cuales trabajamos todos los días y que tenemos que liderar, conocidos como “*Millennials*” que, como dijimos, merecen un capítulo aparte.

## CAPÍTULO 4: GESTIONAR MILLENNIALS ES EL DESAFÍO MAYOR DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS

### 4.1 ¿Para qué gestionar la diversidad?

Según diversas fuentes consultadas es importante gestionar la diversidad por qué:

- Las empresas con diversidad tienen mejores resultados (McKinsey , 2015)
- Las políticas de diversidad tienen un impacto positivo a la hora de potenciar un cambio cultural y ganar ventaja competitiva
- Buenas políticas de diversidad mejoran la atracción de talentos

**“La gestión de la diversidad en el siglo XXI está basada en la creencia de que las organizaciones capaces de aprender a partir de las diferencias son más innovadoras, más productivas y más flexibles a los cambios “. (Molinari & Sanguinetti, 2016, pág. 8).**

El concepto de Diversidad incluye distintos aspectos ya que la diversidad proviene de distintas fuentes:

- ✓ Género
- ✓ Cultura
- ✓ Etnia
- ✓ Capacidades físicas y mentales
- ✓ Generaciones
- ✓ Religión
- ✓ Elección sexual
- ✓ Estética

Es en este aspecto dónde quiero hacer foco ya que la Diversidad Generacional tiene carácter inevitable y pone el tema en la agenda del *management* casi por imposición.

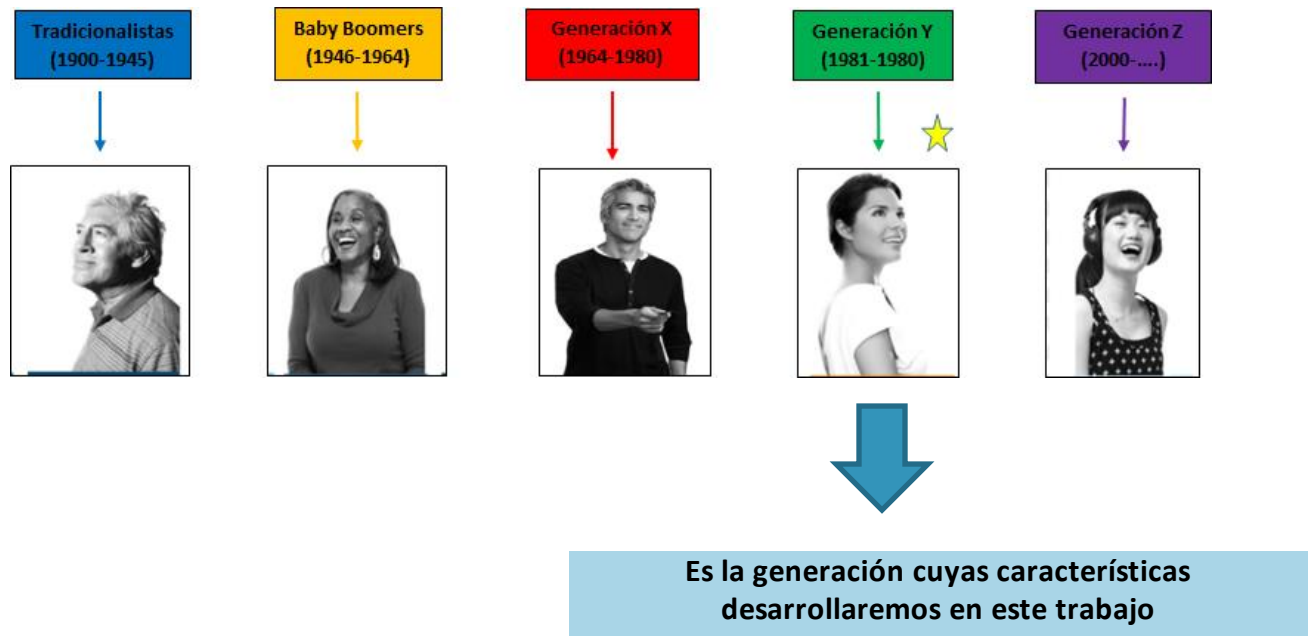
**“Para el 2025, el 75% de la fuerza de trabajo del mundo será generación Y (*Millennials*)” (Molinari & Sanguinetti, 2016, pág. 13)**

La noción de generación permite hacer referencia al conjunto de personas que, por haber nacido en el mismo periodo histórico, recibieron estímulos culturales y sociales similares y, por lo tanto, desarrollaron una misma manera de entender el mundo que se traduce en comportamientos, intereses y valores comunes.

Tal como lo expresa (Tarabbio, 2011, págs. 44,45) Una generación se caracteriza por los rasgos específicos que se van creando a través del tiempo y el espacio en el que nacen y se desenvuelven los individuos a la largo de sus vidas. Los factores sociales como ser ideas, modas, hábitos y costumbres que se desarrollan en su entorno son determinante ya que a través de estos se irán formando sus propias ideas.

A continuación pretendemos mostrar en forma gráfica los perfiles generacionales que conviven hoy en día en las organizaciones, sin ahondar en cada una de ellas mencionaremos las principales características de los *Baby Boomers* , Generación X y centraremos la atención en la “Generación y” (*Figura 13*).

### Mapa generacional



*Figura 13- Fuente: Elaboración propia*

#### 4.2. *Baby Boomers*: ¿Quiénes son y por qué son así?

Al finalizar la segunda guerra mundial se generó en la sociedad un sentimiento de optimismo generalizado, el hombre había dejado atrás el horror. Su foco estaba puesto en obtener bienestar socio-económico. Para esta generación el éxito viene de mano del consumo y los objetos se convierten en símbolos de este bienestar (autos, casa propia, ropa, electrodomésticos, etc.).

Los eventos significativos relevantes (ESG) de esta generación fueron: (Molinari & Sanguinetti, 2016)

- Fidel Castro llega al poder
- Asesinato de John F. Kennedy
- La Guerra de Vietnam
- La llegada del hombre a la luna
- El movimiento hippie
- El amor por los Beatles y el rock
- Los movimientos estudiantiles de los '60

**Características principales:** Son optimistas, idealistas y competitivos. Tienen un alto nivel de lealtad a las compañías en las que trabajan y suelen hacer largas carreras dentro de las mismas. Por esto mismo para ellos el éxito está directamente relacionado con el ascenso en la pirámide organizacional y los símbolos de status relacionados.

Hoy en día muchos de ellos ocupan niveles directivos en las organizaciones y se están retirando paulatinamente.

#### 4.3 Generación X ¿Quiénes y por qué son así?

Son una generación que creció en un mundo altamente cambiante, en el que se quebró la relación de confianza con las instituciones (el matrimonio, la familia, la relación con las empresas, etc.).

Los eventos significativos relevantes (ESG) de esta generación fueron: (Molinari & Sanguinetti, 2016)

- La Guerra fría
- La carrera armamentista
- Aparición del síndrome inmunodeficiencia adquirido (SIDA)
- La sucesión de las guerras de Vietnam , Corea e Indochina
- La explosión del *Challenger*
- La droga y la inseguridad generada por ésta
- Sucesión de golpes militares en Latinoamérica

**Características principales:** Son escépticos, autos centrados, independientes, autónomos y confiados en sí mismos. Buscan tener un balance entre su vida personal y laboral. No dejan todo en manos de las organizaciones, ya que consideran que lo más seguro para su propia subsistencia es el desarrollo personal. Dado estas características en el trabajo valoran la libertad, la autonomía y odian la burocracia.

Uno de los principales desafíos con los que nos encontramos los líderes hoy en día a es gestionar la diversidad generacional dada la coexistencia de *Baby Boomers* , Generación X e Y en las organizaciones

#### **4.4 Generación Y (*Millennials*) ¿Quiénes son y por qué son así?**

Conocidos como los nativos digitales, son hijos de “*Baby Boomers*” tuvieron acceso a una computadora y a un teléfono celular a temprana edad. Sus vidas transcurren en torno a la globalización, un fenómeno con enorme impacto a todos los niveles el cual se desarrolló en detalle al principio de este trabajo.

Para el caso Europa y Estados Unidos estos jóvenes nacieron después de 1980, en cambio en Argentina se entiende que pertenecen a dicha generación los jóvenes que nacieron luego de 1985.

Los eventos significativos relevantes (ESG) de esta generación fueron en el caso particular de Argentina (Cuesta M. , 2012):

- La apertura democrática en 1983
- La crisis e hiperinflación en 1989
- La explosión del uso de la PC en 1990

- El neoliberalismo en 1991
- El atentado a la Embajada de Israel en 1991
- La voladura de la Amia en 1994
- La accesibilidad a Windows 95 e Internet en 1995
- El gobierno de la Alianza en 1999
- El MSN globalizado en 2000 y
- La crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres gemelas en 2001.
- En el caso de Argentina, la crisis 2001.

**Características principales:** Son activos, demandantes e inquietos, esencialmente prácticos y hedonistas. Buscan disfrutar todas sus actividades, del trabajo inclusive, y encuentran motivación en la diversidad. El compromiso y responsabilidad están altamente relacionados con el sentido de la utilidad y visibilidad que encuentren en las tareas que desarrollan. Disfrutan de la colaboración y el intercambio y se mueven siempre en grupos. En los ámbitos laborales empezaron a tomar decisiones cuando otras generaciones a la misma edad simplemente obedecían, y esto genera que busquen participar y ser escuchados. Poco dispuestos e intolerantes con las estructuras jerárquicas y los tiempos burocráticos tradicionales valoran mucho las relaciones humanas, la veracidad y el disfrute por la rigidez y los modelos clásicos de trabajo. Se sienten muy cómodos con la diversidad y tienen mucha facilidad para trabajo virtual.

Hoy en día se encuentran en pleno desarrollo profesional, cuestionando la forma de funcionamiento de las empresas. Es por ello que prefieren crear sus propios modelos de negocio, de empresa y de relacionamiento. Les cuesta encontrar un lugar que los motive en el mundo laboral diseñado por la generación *Baby Boomer*. Son optimistas y por eso muchas veces apuestan a emprendimientos propios o la vida como profesional autónomo. Buscan y valoran el placer de hacer las cosas, la hiperconectividad, la velocidad y la tecnología de última generación

**“Los *Millennials* no viven para trabajar, trabajan para vivir”** (Molinari & Sanguinetti, 2016, pág. 13)

Por otro lado (Molinari, 2011) enumera las 10 características más sobresalientes de esta generación y los conflictos de interés que se generan

#### 4.5 Las 10 de los “Y” y sus conflictos

1. **Impacientes:** La inmediatez es una de sus características principales. Aman la velocidad y detestan las demoras. Pueden procesar muchas piezas de información en simultáneo, mientras las generaciones anteriores lo hacen en forma secuencial
2. **Flexibles:** La Gen Y está acostumbrada al cambio. De hecho, le cuesta adaptarse a los contextos estables. Las generaciones anteriores temían al cambio. Procesan lo nuevo rápidamente y se adaptan a todas las circunstancias
3. **Innovadores:** La Gen Y piensa con la tecnología incorporada, valoran lo nuevo y mirando hacia el futuro. Los conflictos ocurren porque, con frecuencia, las generaciones anteriores perciben esta mirada hacia adelante como desvalorización del pasado
4. **Eficientes:** Intentan obtener los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempos apalancándose sobre la tecnología para hacer las cosas más rápido. La eficiencia está ligada esencialmente al factor tiempo
5. **Relaciones Personales:** La Gen Y valora más las relaciones que las organizaciones. Invierten en mantenerlas y desarrollarlas. Valoran el afecto, el cuidar a los otros, la amistad y la relación personal con el jefe
6. **Escépticos:** La honestidad es un valor crítico. Con ellos, es necesario comunicar la verdad todo el tiempo. La generación Y es desconfiada como la X. No cree en las promesas. Quiere hechos. Pragmáticos a ultranza, solo creen en lo que ven. Por eso, rara vez perdonaran a un jefe que falte a su palabra.
7. **Resilientes:** Los Y saben cómo enfrentar el dolor y la crisis. Sus integrantes pueden vivir en el caos y la amenaza, se recuperan rápido cuando las cosas no salen como esperaban. Los riesgos no los asustan, y no están enfocados en la seguridad laboral. Si hay que darles una mala noticia, mejor hacerlo rápido y con contundencia
8. **Espontáneos:** Los miembros de esta generación dicen lo que piensan sin ningún tipo de filtro. Expresan lo que les molesta, comparten sus ideas y desean ser escuchados. Su espontaneidad y frescura se manifiesta en el tipo de lenguaje, su postura y en sus



gestos. Esto genera un choque cultural con las generaciones anteriores, que valoran la diplomacia y habilidad política

**9. Tolerantes:** La Generación Y no tolera la intolerancia. Tienen una mentalidad muy abierta, y pueden trabajar con gran facilidad en equipos multiculturales.

**10. Justicieros:** La justicia y el respeto son valores fundamentales. Pero no es justicia para sí mismos, sino para todos... No toleran las inequidades ni los favoritismos.

#### 4.6 Un Nuevo Dilema: ¿No hay más lealtad?

Para entender el porqué de las rotaciones constantes primero tenemos que asumir que es evidente que las reglas han cambiado en el mercado laboral. La gente se mueve buscando nuevas oportunidades que se crucen con sus proyectos de vida. Los *Millennials* son una generación de optimistas y exploradores, la búsqueda de nuevas alternativas está en su ADN.

**“Es una generación de exploradores a los que NO tenemos que RETENER, sino ENAMORAR” (Molinari & Sanguinetti, 2016, pág. 35).**

Más que con la organización, los jóvenes se comprometen con el grupo y con el sentido de lo hacen. El imán más poderoso para atraerlos es la identificación con el propósito de la empresa.

Los Y, más que buscar trabajo, buscan unirse a una causa.

En síntesis, un gran cambio. Ahora no importa el que, sino el para qué.

#### Algunos consejos para conectarnos con ellos:

- ✓ Conocer sus valores y hablar de valores: Para ellos es fundamental el “propósito” de la empresa, su rol en la sociedad y la identificación con los valores. Por lo tanto, las entrevistas a veces se convierten en un sondeo mutuo de valores
- ✓ Generar una relación de confianza: ser transparentes, abiertos, dejar que pregunten, contestar con honestidad. Las respuestas políticamente correctas exasperan a los jóvenes talentosos. Valoran mucho las respuestas “más jugadas”.
- ✓ Comunicarse con ellos es sus términos. Esencialmente con 2 variables:
  1. La velocidad: contestar rápido

2. Los canales de comunicación (utilizar mensajes, WhatsApp y redes sociales, sobre todo.).

#### 4.7 El nuevo escenario: El mundo digital

El advenimiento de las redes sociales modificó, sin duda, nuestra forma de informarnos, comunicarnos y de relacionarnos. Latinoamérica lidera la tabla de uso de redes sociales del mundo. El rey del mundo digital es, sin duda, Facebook, con cerca de 1.600 millones de usuarios por mes. Las otras plataformas que se consumen en Latinoamérica son *WhatsApp*, *Instagram*, *Twitter*, *Skype*, *Snapchat*.

*LinkedIn* es un canal enfocado exclusivamente en lo profesional y permite no solo atraer candidato sino también compartir información con grupos profesionales de interés.

Cada vez más, las empresas buscan generar lo que se llama la “*pipeline*” de talento: una conexión con los seguidores de la compañía que permite que se convierte en una fuente de oportunidades, entre las cuales obtener candidatos que ya tienen compromiso emocional.

*Best Practices:* Unilever Argentina inauguró un canal en Instagram para que estudiantes universitarios tengan la posibilidad de compartir su *curriculum* a través de esta red social.

#### 4.8 La pregunta del millón es: ¿Se puede comprometer a las nuevas generaciones?

¿Qué es el compromiso?

En el ámbito laboral podemos definirlo como “La energía, esfuerzo e iniciativa que los colaboradores ponen en el trabajo”. (Szarazgat, 2016, pág. 15)

¿Por qué es importante el compromiso? (Gallup, 2012)

- ✓ Porque las compañías situadas en el 25% superior del ranking de compromiso han obtenido el doble de beneficios que las empresas situadas en el 25% inferior de la lista
- ✓ Porque las empresas que logran comprometer a sus empleados y a sus clientes logran mejorar su rentabilidad en 240%
- ✓ Porque el compromiso impacta en el desempeño más que los beneficios

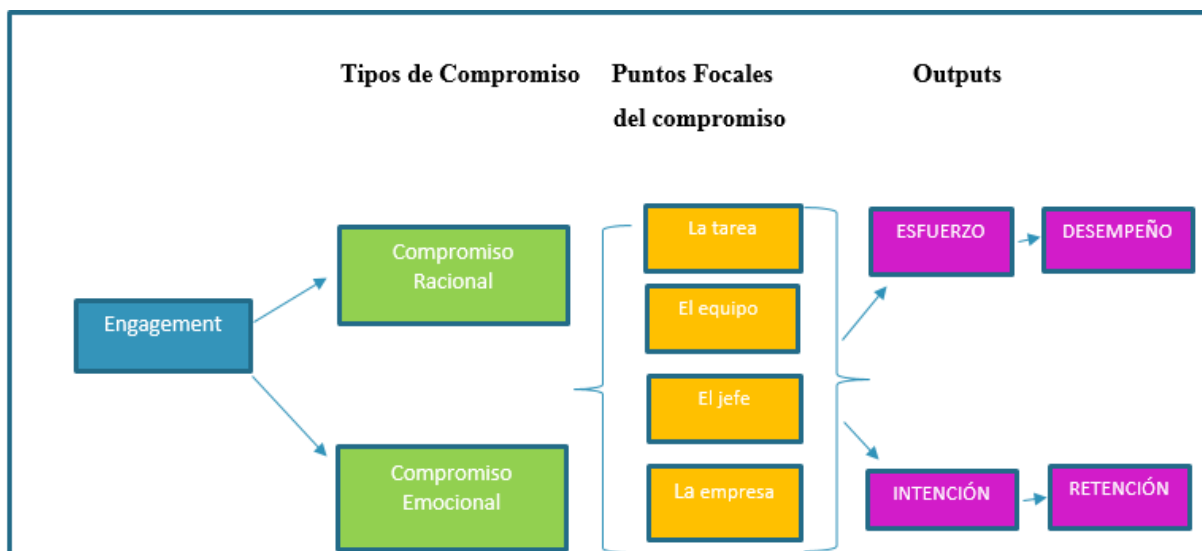
El idioma inglés tiene por palabras para compromiso “*Engagement*” y “*Commitment*”, pero el más usado en los últimos tiempos es *Engagement* el cual tiene dos componentes (Szarazgat, 2016):

1. **El Compromiso racional:** grado en que la persona cree que el jefe, el equipo o la organización satisfacen sus intereses financieros, de desarrollo o profesionales. Es lo que la persona piensa.
2. **El Compromiso emocional:** grado en que la persona disfruta y cree en su trabajo, jefes, equipo u organización. Es lo que la persona siente.

**“Cuando las personas están altamente comprometidas, están estos dos tipos de compromisos presentes” (Szarazgat, 2016, pág. 35).**

La combinación entre ambos se traduce en **mayor dedicación** (el colaborador hace aportes no esperados, tiene iniciativa, colabora con los otros, se ocupa de cosas que exceden su alcance, etc.) y la **intención de permanecer** (el colaborador se siente en su casa y totalmente identificado). Este proceso podemos representarlo de la siguiente manera: (*Figura 14*)

### Modelo de “*Engagement*”



*Figura 14 – Fuente Modelo del Corporate Leadership Council (2004)*

#### 4.9 ¿Cómo comprometer a la Gen Y?

He aquí un modelo de diez atributos que valoran y generan compromiso en los "Y" desarrollado por (Molinari, 2011)

- 1. Trabajo con sentido:** Los jóvenes de esta generación buscan estar identificados con los valores de la empresa a la sociedad. Es importante que conozcan el "para que" está la empresa en el mundo, más allá del resultado económico. Las empresas más atractivas del siglo XXI serán aquellas que persiguen tres objetivos: Resultados económicos, foco en el planeta, foco en la gente (empleados y comunidad). Es el modelo que se denomina "*Triple Bottom Line*" o modelo de las 3 P (*Profit, People, Planet*).
- 2. Foco en los resultados:** Un cambio gigantesco y radical en la gestión es la definición de reglas y objetivos claros. Pero no estamos hablando de objetivos anuales, sino semanales y diarios. Los jóvenes valoran un cambio de foco en la forma de gestionar, lo que (Erickson, 2008) llama "*Result Management vs Face Management*", "*Face management*" significa gestionar a la gente suponiendo que trabaja cuando la veo. Allí importa la permanencia, el tiempo de presencia. "*Result Management*" es gestionar a las personas con objetivos claros y con foco en los resultados.
- 3. Aprendizaje continuo y variedad:** Desarrollo igual a aprendizaje y desafíos. Un nuevo concepto de desarrollo para las nuevas generaciones. El gran temor: el estancamiento. En este marco adquieren mucho más valor algunas prácticas, que hacen que algunas culturas y algunos jefes logren resultados mucho mejores con los "Y": el *feedback* oportuno y sincero, los procesos de *mentoring*, el mentoreo de pares, el *coaching*. Todas herramientas de aprendizaje basadas en la participación.
- 4. Participación:** Los *Millennials* valoran participar. Es la primera vez en la historia que los jóvenes pueden enseñar cosas a los más grandes: las tecnologías, las redes sociales, la transformación en las formas de relacionarse.
- 5. Diversidad:** Alentar un contexto de diversidad constituye una fuente de motivación, Diversidad entendida en la forma más sencilla: juntar distintos niveles organizacionales, realizar actividades donde interactúen los empleados con los clientes, aprender otras culturas.

- 6. Transparencia:** Transparencia, coherencia, honestidad, integridad. Todos atributos relacionados entre sí y altamente valorados por los jóvenes en distintos frentes:
- La empresa: qué es lo que promete y qué es lo que hace
  - El jefe: del que se espera que sea un “*role model*”
  - La información: que sea compartida
  - Las relaciones: basadas en la honestidad
- 7. Innovación:** La innovación es un imperativo del cambio de época. Las organizaciones que no innoven no sobrevivirán. Los jóvenes Gen Y son recursos fundamentales para innovar en nuevas formas de hacer las cosas y los equipos diversos proveen una mirada distinta.
- 8. Diversión y celebración:** Los jóvenes nativos tecnológicos buscan la diversión y valoran la celebración. Google levanto la vara generando muchos espacios para compartir y divertirse. Las empresas de tecnología, en general, han sumado a sus oficinas mesas de *ping pong*, salones para jugar a la PlayStation, sillones y mesas para compartir en forma descontracturada.
- 9. Nuevos Jefes:** Los *Millennials* quieren que sus jefes sean:
- Desarrolladores: a través del aprendizaje, la experimentación, el coaching, que sean maestros, que indaguen en sus intereses y les den soporte en los desafíos
  - Creadores de sentido: que les den visibilidad sobre el sentido de lo que están haciendo
  - Creadores de un contexto de familia: que sean generadores de buen clima de trabajo. Que propicien un ambiente informal, los participen, protejan y aconsejen
  - Gestores del desempeño: que les den *feedback* y reconocimiento sobre todo
  - Orientados a resultados: uso eficiente del tiempo
  - Gestores de la diversidad
- 10. Gestión del tiempo diferencial:** Este atributo que aparece como el último de la lista, debería haber sido el primero. Para las nuevas generaciones, el tiempo es un tema central. ¿Por qué? Porque es un factor fundamental de la calidad de vida, dimensión que no para de crecer en la valoración de las generaciones que van apareciendo.

Una organización que tenga una propuesta distinta e innovadora tendrá una gran herramienta para atraer y retener,

#### **4.10 Un Ambiente laboral para atraer a la “Generación Y”**

Como ya mencionamos, la Generación Y da mucha importancia a la flexibilidad laboral y a la conciliación entre lo profesional y lo personal. Esperan que el trabajo les proporcione oportunidades de aprendizaje y desarrollo; que les ofrezca una comunicación abierta y fluida; y que respete su estilo de vida. Creen más en la colaboración y la toma conjunta de decisiones que en la jerarquía. Son unos firmes defensores de la responsabilidad individual y quieren libertad para tomar decisiones. Por otra parte, representan la diversidad, y también la valoran. (Cuesta M. , 2012).

Por todo lo anteriormente expuesto, buscan un entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales. No les asusta la rotación laboral y les motiva escalar posiciones, no porque represente más rango o poder, sino porque implica obtener reconocimiento y mayor capacidad para poner en marcha sus iniciativas. Son personas emprendedoras y con una gran capacidad para resolver problemas. Por eso valoran positivamente los entornos laborales que impulsan y premian la iniciativa.

Al momento de ir a una entrevista de trabajo, en general, saben lo que quieren y tienen datos de la empresa y del sector de antemano. Prefieren trabajar en lugares urbanizados con buena infraestructura y de facilidad para usar el transporte público o su propio auto.

Buscan un entorno de trabajo donde se sientan contenidos, además de un espacio donde socializar con los compañeros, con acceso a espacios dedicados al trabajo en equipo y al descanso.

Necesitan que las organizaciones promuevan la flexibilidad, que entienden a la movilidad laboral como parte de su crecimiento. Acostumbrados a la inmediatez de Internet y la velocidad de los cambios, (Cuesta M. , 2012) dice que estos jóvenes privilegian a aquellos lugares que brindan más oportunidades de desarrollo y proyectos de trabajo de corto plazo, que les permitan obtener resultados inmediatos, aspiran a ascensos rápidos ya que son un tanto impacientes.

Quieren disponer de tecnología móvil como soporte del trabajo y requieren de todos los medios necesarios para realizarlo. Para ellos, las notebooks son herramientas de trabajo y de diversión, están acostumbrados a apretar botones y a que la información aparezca de inmediato, así es como también quieren llegar más rápido a puestos de liderazgos y a realizar tareas estratégicas, que según ellos serían las más divertidas.

Tienen interés en aprender lo máximo posible en el menor tiempo posible, de manera más práctica que teórica, dada su fácil capacidad de distracción. Suelen poner el foco en los proyectos que los que puedan agregar y aprender. Para ellos es muy importante la presencia de un referente, un experto en la materia, que los guíe en el aprendizaje y les brinde contención. Así es como se atreven a cuestionar más a sus líderes y rechazan los estilos de conducción autoritarios, pero también valoran mucho un buen acompañamiento de sus jefes.

*Best Practices: Madalyn Brooks, Directora de Recursos Humanos en Procter & Gamble, cuenta cómo es que la generación pasada veía al trabajo como una parte primordial en la vida. Terminada su educación, el trabajo era una parte dominante de su día a día, y no buscaban explotar tiempos fuera. Ahora se ve el crecimiento de un nuevo tipo de candidato, que busca un balance entre el trabajo y su vida personal, la oportunidad de tomarse vacaciones, viajar, trabajar con compañías que cuenten con un gran historial en Responsabilidad Social. El planteo de la compañía fue sencillo, en lugar de ofrecer grandes salarios, se resaltaban las oportunidades de horarios flexibles, trabajar desde casa, hasta un año de licencia familiar, y la promesa de tres meses sabáticos regulares*

En resumen el cambio de paradigma, de apreciación y demanda de la fuerza laboral, tiene que estar acompañado por una adecuada propuesta de los empleadores y cambios en la gestión; dado que los *Millennials* están listos a renunciar en cualquier momento que el trabajo no sea divertido y les dé un sentido de cumplimiento.

En el próximo capítulo analizaremos estas cuestiones en el caso de investigación elegido.

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado veremos el marco metodológico que se utilizó para el caso de estudio

**Tipo de Investigación:** descriptiva.

**Diseño de Investigación:** la investigación está basada en entrevistas a 3 líderes y la realización de una encuesta a empleados de CSC.

**Selección de la muestra:** Por una parte, se seleccionó una muestra de aproximadamente 100 empleados de centros de servicios, comprendidos en su mayoría en el rango de entre 20 y 39 años y de los cuales el 70% pertenece al centro de servicios de Accenture ubicado en Olivos, Buenos Aires.

**Recolección de datos:** Por un lado, se confeccionó un formulario que consistía en un cuestionario de diez preguntas que iban desde lo general a lo particular y que se respondía de forma confidencial. Empezamos por preguntas básicas (como ser sexo y edad) para luego llegar a abordar los temas que son objeto de estudio y conocer el nivel de bienestar de la muestra. El mismo fue enviado por e-mail y también a través de redes sociales como *Facebook* y *WhatsApp*. (lo colocamos en el Anexo)

Por otro lado, consideramos interesante conocer la visión del líder de dicho centro, quien además es el encargado de reportar los resultados y cuidar la relación con el cliente a través de una entrevista personal con un cuestionario que fue diseñado a los fines de este trabajo.

Por último, también, consideramos apropiado tener la visión de dos líderes más de CSC de *Oil & Gas* en este caso de *Chevron* y *ExxonMobil*.

Realizamos una entrevista que está plasmada en el cuerpo del próximo capítulo para ver en detalle las respuestas obtenidas.

A continuación, veremos todos los resultados obtenidos.



## CAPÍTULO 5: CASO DE ESTUDIO

### 5.1 Encuesta a empleados de CSC

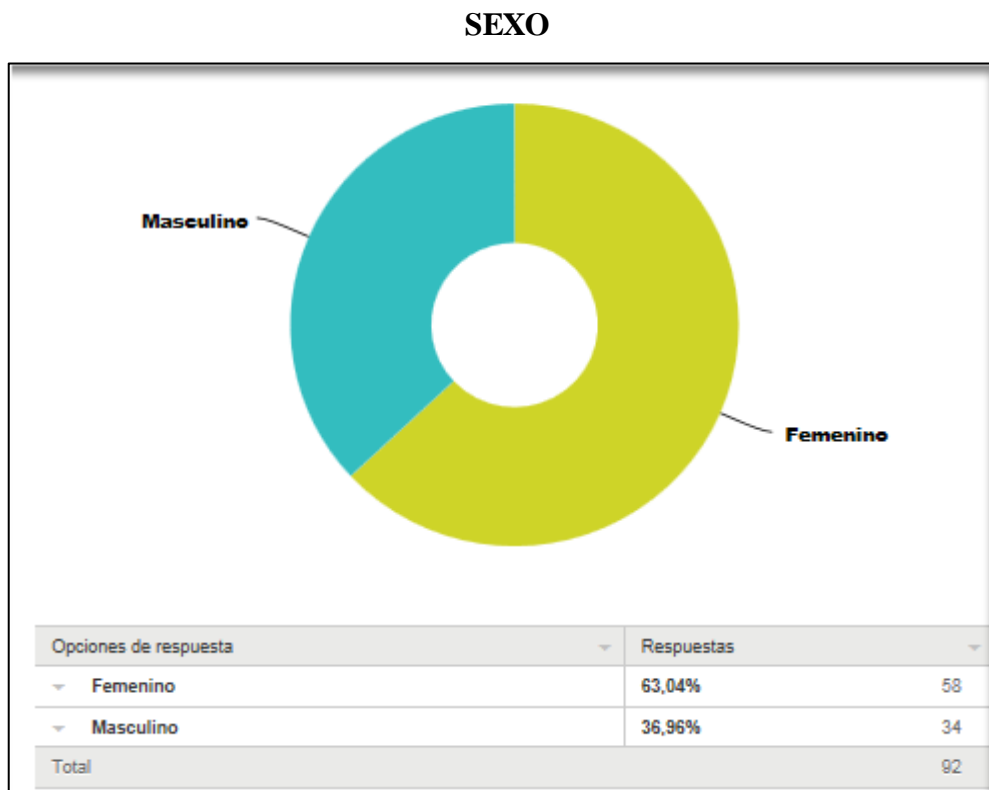
#### 5.1.1 Objetivos y alcance

Los propósitos de este trabajo es conocer la realidad de un Centro de Servicios Compartidos en Argentina desde adentro y poder obtener datos de que atrae motiva y retiene a la generación Y.

Para ello, a continuación, estaremos analizando los resultados obtenidos: dividiremos el análisis en datos de la muestra y análisis de variables “duras” y “blandas”.

#### Datos de la muestra

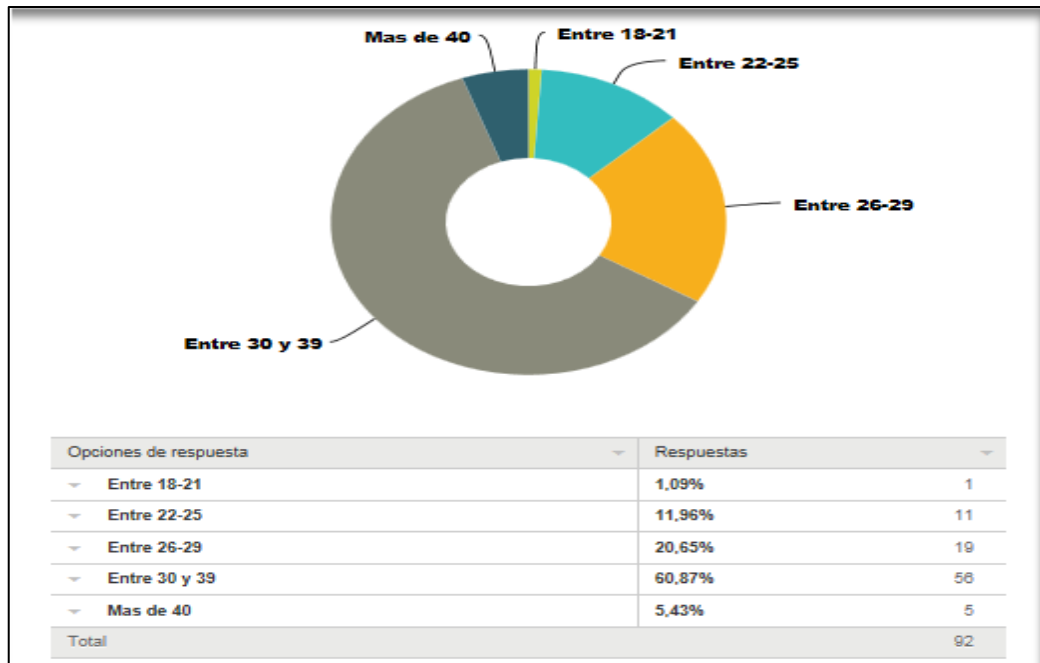
En primer lugar podemos separar la muestra por género (*Figura 15*).



*Figura 15- Fuente: Elaboración propia*

Como podemos apreciar debajo el rango etareo predominante es el entre 30 y 39 ,con un 60% de los encuestados comprendidos en dicho rango (*Figura 16*).

### RANGO ETARIO

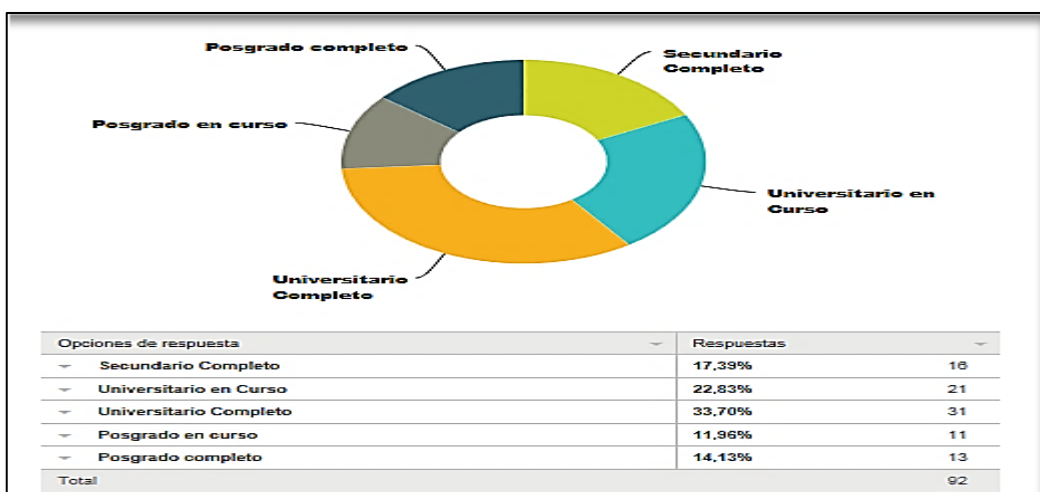


*Figura 16- Fuente: Elaboración Propia*

### 5.1.2 Variables de análisis “duras”

Seguiremos con el análisis de las variables duras, como lo son nivel académico, antigüedad laboral y nivel de satisfacción respecto del salario actual (*Figuras 17,18 y 19*).

#### Nivel académico



*Figura 17-Fuente: Elaboración propia*

### Antigüedad laboral

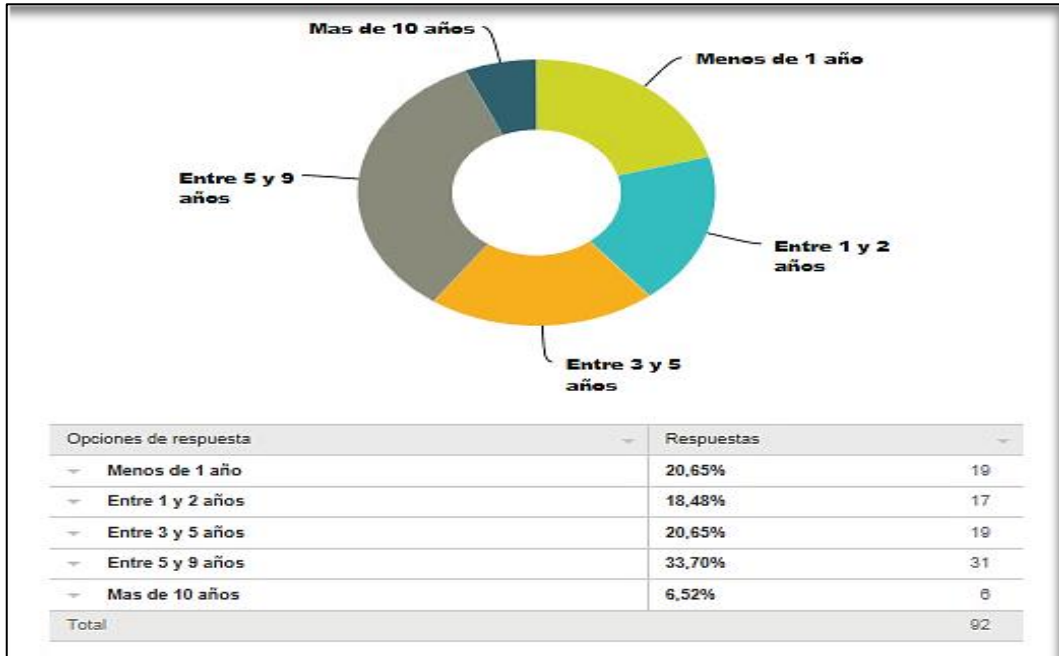


Figura 18-Fuente: Elaboración propia

### Salario: ¿Qué tan conforme estás?

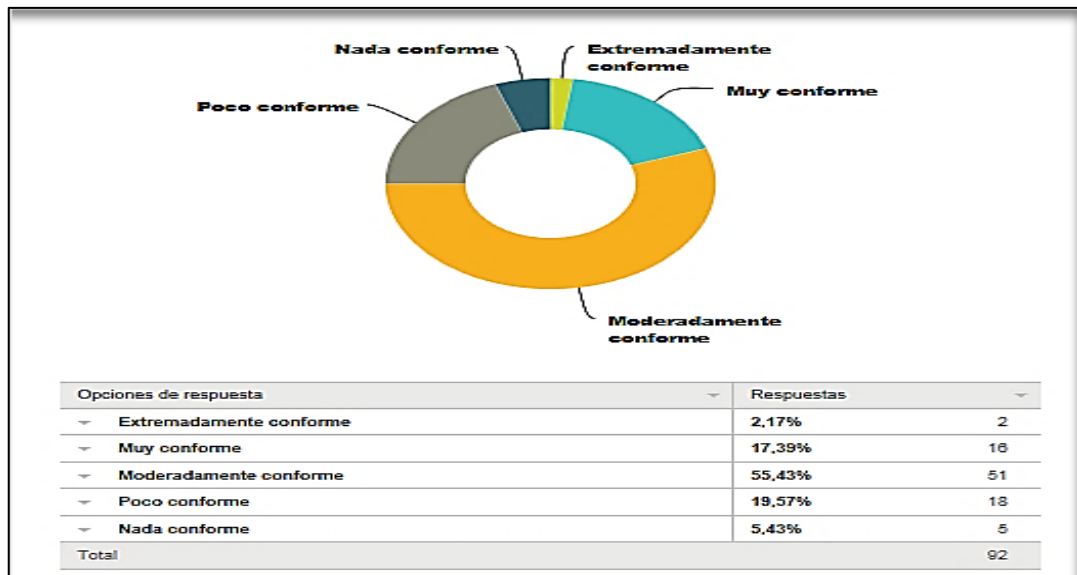


Figura 19- Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 Variables de análisis “blandas”

Continuamos con análisis de las preguntas dirigidas a conocer el estado de bienestar de los empleados de los CSC, para ello las variables elegidas fueron: motivación, beneficios más valorados, nivel de satisfacción respecto de las instalaciones y tiempo que esperan quedarse en el empleo actual (Figuras 20,21, 22 y 23).

#### Al momento de buscar trabajo ¿Qué te motiva más?

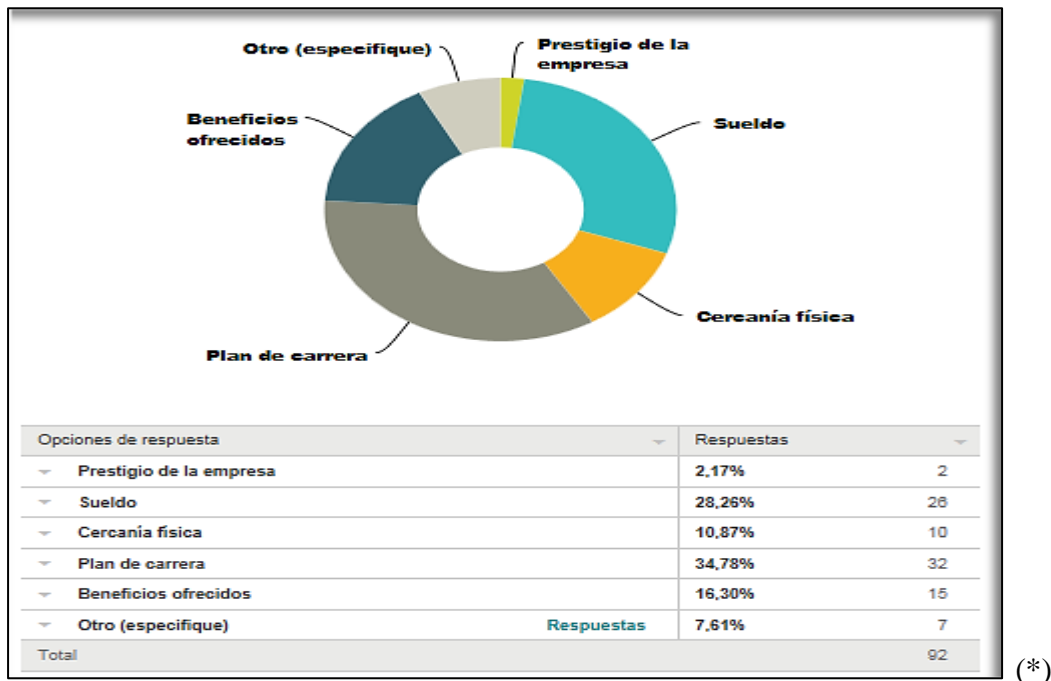


Figura 20-Fuente: Elaboración propia

(\*) Respuestas categoría otros: “Trabajar, si uno quiere va hasta el fin del mundo”; “work-life balance “(x 2), “puesto y desafío”; “negocio propio”; “desafíos”; “que me guste lo que hace la empresa”

### ¿Cuáles son los beneficios más valorados?

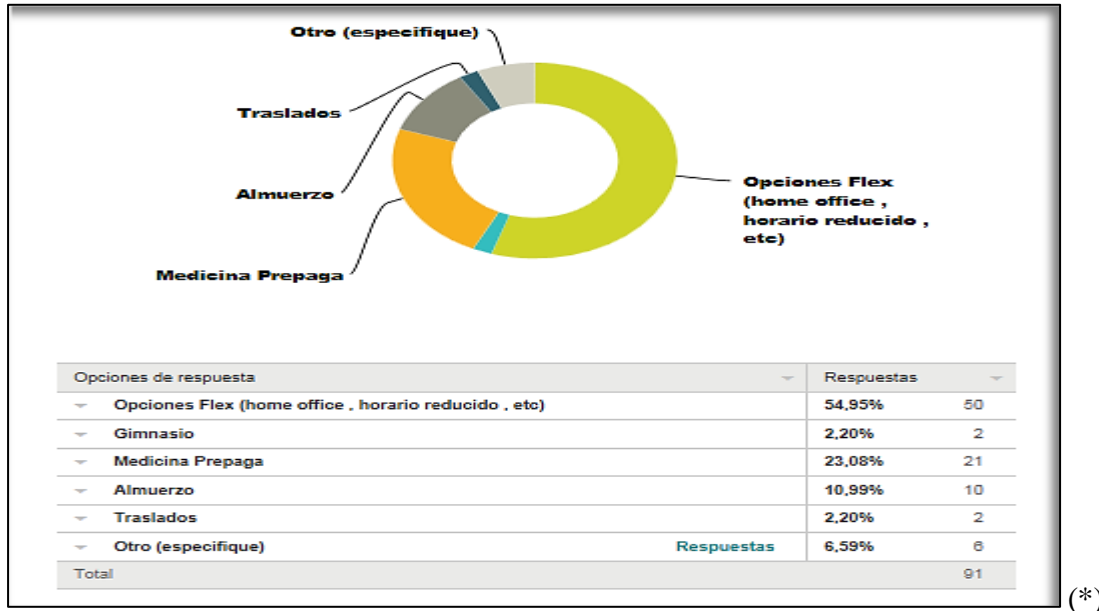


Figura 21-Fuente: Elaboración propia

(\*) Respuestas categoría otros: “Horario más flexible “(x2); “medicina privada y más flexibilidad”; “más cursos”; “pago de viáticos “(x2).

### Instalaciones: ¿Qué tan satisfecho estas?

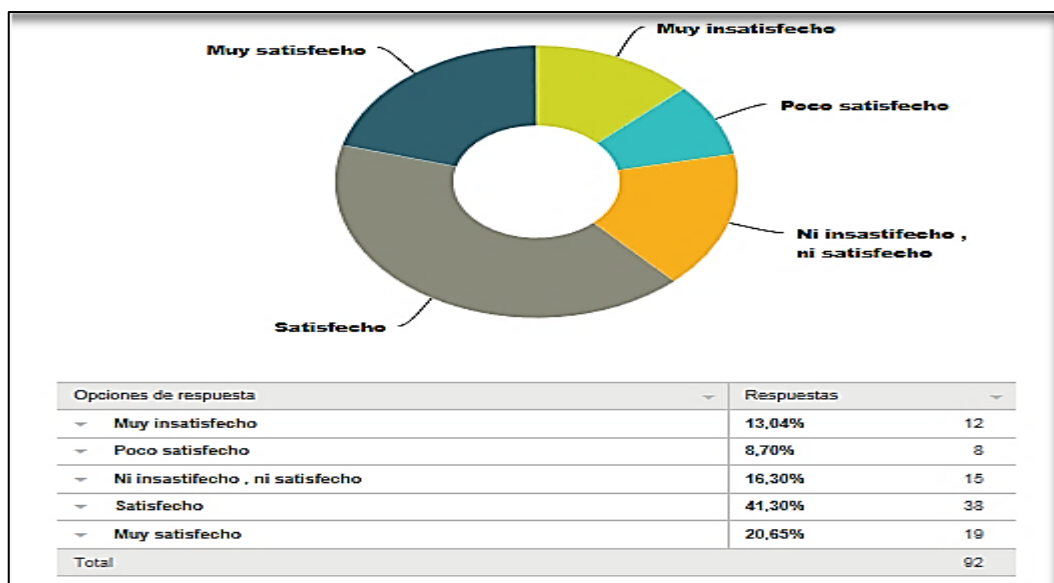


Figura 22- Fuente: Elaboración propia

¿Cuánto tiempo más pensás quedarte en la empresa que trabajas actualmente?

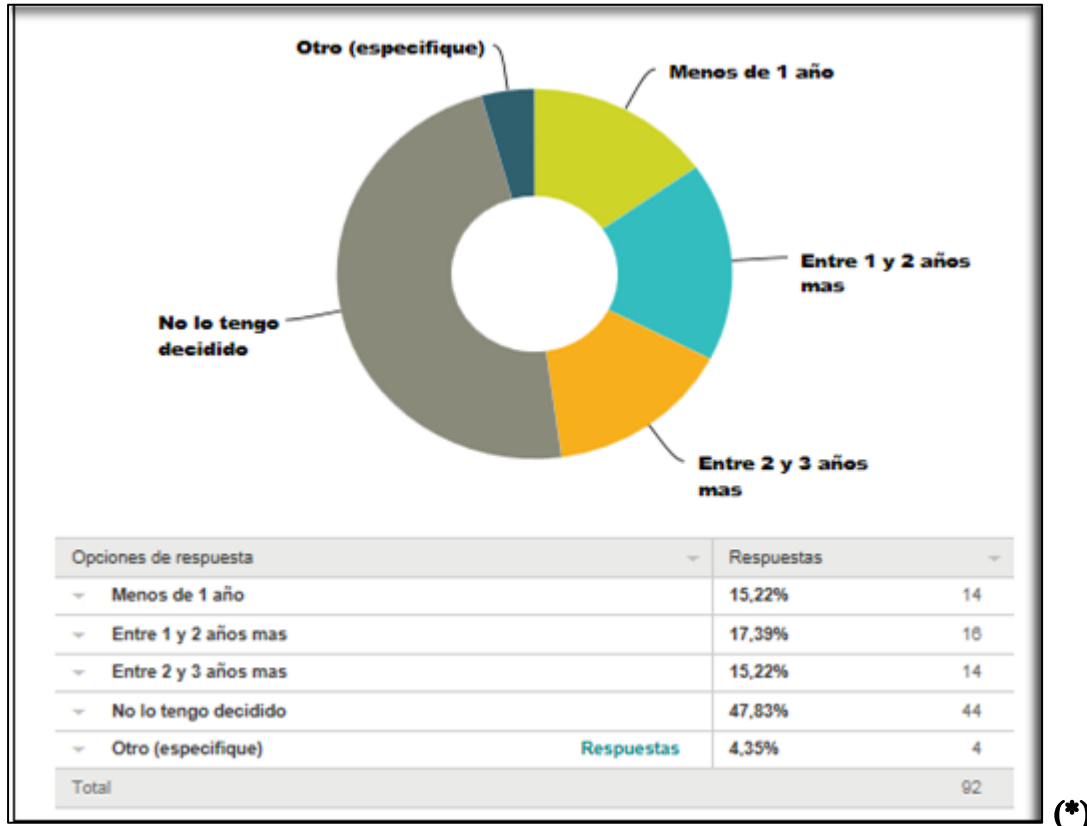


Figura 23- Fuente: Elaboración propia

(\*) Respuestas categoría otros: “hasta que me jubilé “; “varios años más”; “no lo pensé”; “quiero hacer carrera a largo plazo”

#### 5.1.4 Conclusiones:

La mayoría valora, sobre todo, los beneficios relacionados a la flexibilidad (por ejemplo: home office)

El salario no es una gran preocupación para ellos; la mayor parte de la muestra se encuentra entre en su mayoría entre “moderadamente conforme” y “muy conforme” con el sueldo actual. La misma situación se presenta respecto de las instalaciones.

Por último, y era de esperar la respuesta a la pregunta de si tienen pensado quedarse mucho tiempo más en la empresa muestra una gran indecisión en este aspecto y podemos trazar una raya entre la mitad que esta indecisa y la otra mitad que no piensa quedarse más de 3 años, si bien hay excepciones son muy pocas.

## 5.2 Entrevistas Personales a Líderes de CSC

Continuemos conociendo la opinión personal de tres líderes de CSC.

Empecemos por Gustavo Rissola quien es el director de *Accenture Operations* unidad de negocios que brinda servicios de *outsourcing* a múltiples clientes, con más de 1500 personas a cargo (de donde provienen la mayoría de las respuestas a la encuesta)

Luego conoceremos a Maria Sol Serrallonga de Chevron quien fue parte de migración de tareas de Dallas a Buenos Aires

Por ultimo entrevistaremos a Patricia Martinez de ExxonMobil, quien también fue parte de varias oportunidades de migraciones de operación de Estados Unidos a Argentina.



1. ¿Cuándo se instaló el centro de servicios compartidos en la Argentina?

Gustavo: El centro de servicios se instaló en Argentina en 2007.

2. ¿Cuántos empleados tiene hoy en día el equipo de Buenos Aires?

Gustavo: En total somos 1500 personas

3. ¿Cuál es la actividad que desarrolla el equipo al que perteneces/gestionas?

Gustavo: Mis equipos, porque son unos cuantos, llevan la gestión de las áreas de diferentes empresas globales, tales como: *“Finance and accounting, customer services, media entertainment, HR, procurement y reporting”*

4. ¿A qué países brinda soporte?

Gustavo: Brinda soporte a Américas principalmente, pero apuntamos a dar servicio “World Wide” con el “*follow the sun approach*”

5. Tu equipo, ¿brinda soporte a clientes internos o a otras empresas también?

Gustavo: de los 1500 el 80% brinda servicios a clientes externos y el 20% restante interno.

6. ¿Qué factores se tuvieron en cuenta a la hora de decidir instalar el centro de servicios en la Argentina?

Gustavo: por la capacidad de los recursos y la proactividad de los mismos, la diferencia.

7. ¿Por qué se eligió Argentina?

Gustavo: Hoy en día cuando vamos a ofrecer el servicio a clientes en diferentes partes del mundo lo que más destacan de Argentina son la capacidad de los recursos y termina siendo un factor determinante a la hora de decidir

8. ¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de transicionar las tareas?

Gustavo: Las transiciones hacia un CSC son mucho más desafiantes cuando no hay un “*governance*” fuerte del lado del cliente que empuje por la estandarización de los servicios y procesos.

Nos ha pasado en situaciones que el cliente no estuvo conforme con el servicio que le estábamos brindando en esos casos lo resolvimos poniendo en acción un plan agresivo para entender necesidades con hitos agresivos acordados para lograrlo,

9. ¿Hubo algún tipo de inconveniente para encontrar empleados calificados en el mercado laboral argentino? ¿Cuál?

Gustavo: no, para nada.



10. ¿Crees que si los costos salariales siguen subiendo en la Argentina el CSC podría migrar a otros países? ¿A qué países?

El centro de Argentina busca diferenciarse agregando valor o tomando tareas que estaban pensadas para tercerizarse. Los costos elevados hacen que muchas tareas de menor valor agregado se establezcan en Argentina y se envíen a otras geografías con menos valor agregado, principalmente a India.



**Maria Soledad Serrallonga (Sol)**

**Contadora Pública - UBA**

*Senior Analyst*

*Chevron*

1. ¿Cuándo se instaló el centro de servicios compartidos en la Argentina?

Sol: El centro de servicios se instaló en Argentina en 2006.

2. ¿Cuántos empleados tiene hoy en día el equipo de Buenos Aires?

Sol: En total 580 personas

3. ¿Cuál es la actividad que desarrolla el equipo global al que perteneces/gestionas?

Sol: *Downstream*. Brindar soporte crediticio y financiero a Canadá y USA

4. ¿A qué países brinda soporte?

Sol: Canadá, US y algunos países de Europa como Bélgica, Grecia y Holanda

5. Tu equipo, ¿brinda soporte a clientes internos o a otras empresas también?

Sol: Solo externos. El equipo de créditos Argentina no maneja cuentas “*Intercompany*”

6. ¿Qué factores se tuvieron en cuenta a la hora de decidir instalar el centro de servicios en la Argentina?

Sol: Capacidad analística de los empleados, responsabilidad con la que los empleados toman los cargos, buen manejo del idioma inglés y sueldos más bajos.

7. ¿Por qué se eligió Argentina?

Sol: Argentina brinda un servicio completo dejando al cliente muy satisfecho además de mano de obra más barata.

8. ¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de transicionar las tareas?

Sol: Lo más difícil de manejar, sobre todo en el mercado norteamericano fue el tener que recibir trainings de personas que, al finalizar, se quedarían sin trabajo. En este tipo de empresas las personas llevaban años en la compañía siendo muy difícil conseguir otro empleo. Estaban muy arraigados a sus puestos y fue muy difícil implementar cambios en las tareas y actividades.

9. ¿Hubo algún tipo de inconveniente para encontrar empleados calificados en el mercado laboral argentino? ¿Cuál?

Sol: Para nada, hay personas muy calificadas para realizar este tipo de trabajos

10. ¿Crees que si los costos salariales siguen subiendo en la Argentina el CSC podría migrar a otros países? ¿A qué países?

Sol: Si. A Manilla donde hay personal capacitado y la mano de obra es más barata



Patricia Martinez  
Contadora Pública - UBA  
*ExxonMobil*  
*Control Advisor*

1. ¿Cuándo se instaló el centro de servicios compartidos en la Argentina?

Patricia: Fue creado en junio de 2004 y el primer grupo de empleados se unió a la empresa en Julio de 2004.

2. ¿Cuántos empleados tiene hoy en día el equipo de Buenos Aires?

Patricia: Aproximadamente 1500/1600 entre las distintas funciones

3. ¿Cuál es la actividad que desarrolla el equipo global al que perteneces/gestionas?

Patricia: El equipo al que pertenezco cuenta con 5 empleados y un *Section Manager*. Ese grupo es parte de una división mayor que cuenta con 50 empleados que a su vez forma parte de una organización de 650 empleados.

4. ¿A qué países brinda soporte?

Patricia: Nuestro equipo brinda soporte de “*Controls Advisory*” a los empleados de Buenos Aires en temas de control (650) y trabaja en red con los otros grupos de “*Controls Advisory*” en los centros de servicio compartido de Brasil, Hungría, Tailandia y China, así como en la sede Central en Estados Unidos.

5. Tu equipo, ¿brinda soporte a clientes internos o a otras empresas también?

Patricia: Solo clientes internos

6. ¿Qué factores se tuvieron en cuenta a la hora de decidir instalar el centro de servicios en la Argentina?

Patricia: Nivel del manejo de inglés, diferencia horaria respecto a Estados Unidos (Houston), costos.

7. ¿Por qué se eligió Argentina?

Patricia: El nivel de inglés y el nivel académico, la diferencia horaria favorable con Houston y los costos.

8. ¿Cuáles fueron los principales desafíos a la hora de transicional las tareas?

Patricia: Resistencia de la organización migrada, riesgos del proceso a migrar, transparencia del nivel del servicio para con los clientes.

9. ¿Hubo algún tipo de inconveniente para encontrar empleados calificados en el mercado laboral argentino? ¿Cuál?

Patricia: Aparentemente no en ese momento. Hoy en día no estoy en proceso de *recruiting*, pero tengo entendido que no es fácil encontrar los recursos que la empresa busca.

10. ¿Crees que si los costos salariales siguen subiendo en la Argentina el CSC podría migrar a otros países? ¿A qué países?

Patricia: Si, de hecho, algunos procesos ya han migrado parte de sus actividades a India, donde se ha abierto un nuevo centro de servicios compartidos hace un par de años.

Puntos interesantes a resaltar:

- ✓ Las tres personas entrevistadas coinciden en las características por las cuales se eligió Argentina y en su mayoría coinciden con las ventajas señaladas en el capítulo 2 (nivel de idiomas sobre todo inglés, huso horario favorable, por ejemplo).
- ✓ Los tres coinciden con que no fue problema conseguir mano de obra calificada en el mercado laboral argentino
- ✓ En los tres casos nombran que existe la posibilidad de que tareas de menor valor agregado migren a otras locaciones como India o Manila.

## CONCLUSIONES

El objetivo planteado al principio de la investigación fue analizar la relación entre la globalización, los centros de servicios compartidos en Argentina y la retención del talento de la Generación Y para ver cuáles son las variables que influyen en los altos niveles de rotación.

La globalización es un fenómeno que avanza a pasos agigantados casi diariamente, la revolución tecnológica ha cambiado nuestra sociedad y, por ende, las organizaciones.

La clave es aprovechar este nuevo escenario mundial que nos abre la puerta a nuevas oportunidades para Argentina.

Para maximizarlas, es importante que nos basemos en las ventajas que hemos desarrollado, pero también es clave que nuestro país se siga diferenciarse del resto agregando valor de forma competitiva, apoyarse su alta capacidad profesional y calidad de servicios brindados ya que en lo que a costos refiere ya no somos “baratos”. Esta información surge de las entrevistas a los líderes.

Si el objetivo es mantener a la Argentina competitiva en el mercado globalizado, la apuesta a nivel gobierno definitivamente tiene que ser en la educación, la tecnología y la estabilidad jurídica.

A nivel Recursos Humanos, el desafío a nivel organizacional está definitivamente en la gestión estratégica de los talentos clave. Si bien la rotación es parte de las “reglas del juego”, mantener los índices en cánones normales tiene que ser el objetivo. Así como también identificar a los “altos potenciales”, invertir en ellos y evitar que emigren puede hacer el diferencial para un servicio de excelencia como el que los CSC argentinos buscan ofrecer.

Respecto de la hipótesis planteada **donde los CSC son un ámbito para iniciar la carrera profesional pero no son percibidos como ambientes desarrolladores de talentos por lo que los recursos tienden a emigrar** encontramos que pensando en un programa integral de acorde a los requerimientos de los CSC aumentan las probabilidades de desarrollar y retener el talento, ya que en base de lo analizado en este trabajo, las buenas prácticas compartidas, los ambientes flexibles y creativos son muy valorados por los recursos de la Generación Y que se desempeñan en este tipo de organizaciones.

Los empleadores (no solo de los CSC) que logren una propuesta distinta e innovadora a los “*Millennials*”, en lo que a gestión del tiempo y flexibilidad se refiere, se convertirán en aliadas de esta generación, transformando estas herramientas de gestión en un elemento fundamental para atraerlos y retenerlos.

El *outsourcing* es una herramienta profundizada por la dinámica activa de la globalización. Los CSC, la organización característica de ello. A pesar de ello, hay un componente de localidad como por ejemplo Argentina, que agrega valor. No desde el punto de vista de los costos sino desde el foco en los recursos humanos calificados.

**Para los jóvenes Y, el desafío laboral está sobre el salario.** La motivación, el generar sentido a la tarea, la ductilidad de los proyectos son las variables más reclamadas por ellos y poco contempladas en los CSC.

Es un negocio complicado, pero con performance creciente. Los escenarios futuros requieren una investigación nueva y propuestas concretas para que los Millennials consideren a los CSC como ámbitos atractivos de desarrollo de carrera.

Es un gran desafío que tenemos por delante.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ashley, E. (2008). *Outsourcing dor Dummies*. New Jersey: Wiley & Sons .
- Blanco, M., Figueiredo, R., & Hatum, A. (Agosto de 2013). *Potencial: Estrategias Para Identificar El Talento*. Obtenido de Parque Austral Columna de Opinión:  
<http://www.parqueaustral.org/columna-de-opinion/potencial-estrategias-para-identificar-el-talento/>
- Bodemer, K. (Julio de 1998). *La Globalizacion Un Concepto y Sus Problemas*. Obtenido de Nueva Sociedad democratica y Politica en América Latina: <http://nuso.org/articulo/la-globalizacion-un-concepto-y-sus-problemas>
- Carugati, M. (Noviembre de 2011). Centros de Servicios compartidos en Argentina. (iProfesional.com, Entrevistador)
- Cristancho, F. (Agosto de 2016). *4 Acciones Para Atraer Y Retener Al Mejor Talento Humano*. Obtenido de Blog.ascendo.com: <http://blog.ascendo.com/4-acciones-para-atraer-y-retener-al-mejor-talento-humano/>
- Cuesta, M. (2012). *El Impacto de la Generación Y en las Organizaciones*. Buenos Aires: EDICOM.
- Deloitte. (2015). *Shared Services Centers in Latin America- Aligning tax structuring considerations with the business agenda*. Obtenido de Deloitte:  
[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/tax/dttl-tax-latin-america-shared-service-centers-thought-leadership-march-2%20%20%20%20\(003\).pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/tax/dttl-tax-latin-america-shared-service-centers-thought-leadership-march-2%20%20%20%20(003).pdf)
- Dergarabedian, C. (09 de Marzo de 2011). *Tecnológicas Preparan Su Artilleria Y Salen De Nuevo A La Caza Del Negocio De La Tercerización*. Obtenido de iProfesional.com:  
<http://www.iprofesional.com/notas/112755-Tecnologicas-preparan-su-artillera-y-salen-de-nuevo-a-la-caza-del-negocio-de-la-tercerizacin>
- Enciclopedia de Características. (2017). *10 Características De La Globalización*. Obtenido de Enciclopedia de Características: <http://www.caracteristicas.co/globalizacion/>
- Erickson, T. (2008). *Plugged In*. Boston: Harvard Business Press .
- Fiorillo, C. (2011). Centros de Servicios Compartidos en Argentina. (Iprofesional.com, Entrevistador)
- Gallup. (2012). *Informe de Engagement 2012*. Obtenido de Gallup: [www.gallup.com](http://www.gallup.com)
- Ghidini Rodil, M. (2011). Centro de Serviiios Compartidos en Argentina. (iProfesional.com, Entrevistador)
- Hatum, A. (05 de Abril de 2017). *La Retención Del Talento: Espantar A La Gente Tiene Un Costo Muy Alto*. Obtenido de La Nación: : <http://www.lanacion.com.ar/2004531-la-retencion-del-talento-espantar-a-la-gente-tiene-un-costo-muy-alto>
- IESE/ACCENTURE. (2002). *Outsourcing de RRHH*. Obtenido de IESE:  
[http://www.iese.edu/en/files/Outsourcing%20RRHH\\_tcm4-6145.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Outsourcing%20RRHH_tcm4-6145.pdf)
- iProfesional.com. (11 de Agosto de 2011). *Un Nuevo Jugador Se Mete De Lleno En La Pelea Por El Talento y Recluta Cada Vez Más Profesionales*. Obtenido de Iprofesional.com:



<http://www.iprofesional.com/notas/120276-Un-nuevo-jugador-se-mete-de-leno-en-la-pelea-por-el-talento-y-recluta-cada-vez-ms-profesionales>

Irigoyen, H. (Septiembre de 2011). *El Desafío de Captar, Detectar Y Retener Talentos En Las Organizaciones*. Obtenido de Koiwe Recursos Humanos:  
<http://www.koiwerrh.com.ar/entrevistas/irigoyen-2.shtml>

LinkedIn. (Julio de 2016). *The Exit Interview*. Obtenido de LinkedIn:  
[https://www.linkedin.com/pulse/exit-interview-what-were-missing-when-employees-leave-gottschalk?articleId=7539366839079062170#comments-7539366839079062170&trk=sushi\\_topic\\_posts](https://www.linkedin.com/pulse/exit-interview-what-were-missing-when-employees-leave-gottschalk?articleId=7539366839079062170#comments-7539366839079062170&trk=sushi_topic_posts)

Mateus, J., & Brasset, D. (Marzo de 2002). *La globalización: sus efectos y bondades*. Obtenido de Fundación Universitaria Autónoma de Colombia:  
<http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>

McKinsey. (Enero de 2015). *Why diversity matters?* Obtenido de McKinsey & Company:  
<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>

Molinari, P. (2011). *Turbulencia Generacional*. Buenos Aires: Temas.

Molinari, P., & Sanguinetti, J. (2016). *Liderando Equipos Multigeneracionales*. Buenos Aires: Temas.

Payscale. (2016). Obtenido de <http://www.payscale.com/college-salary-report>

Rey, A. (29 de Septiembre de 2011). *El 75% De Los Jóvenes Opta Por Las Carreras Tradicionales*. Obtenido de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1410107-el-75-de-los-jovenes-opta-por-las-carreras-tradicionales>

Szarazgat, N. (2016). *Construyendo el Compromiso*. Buenos Aires : Temas.

Tarabbio, F. (2011). *La motivación en la Generación Y*. Buenos Aires .

Uranga, M. (16 de Noviembre de 2016). *La Argentina, Con el Mejor Nivel de Inglés de América Latina*. Obtenido de La Nación: : <http://www.lanacion.com.ar/1956609-la-argentina-con-el-mejor-nivel-de-ingles-de-america-latina>

## ANEXO

Preguntas de la encuesta realizada a los empleados:

1. ¿Cuál es tu sexo?
  - Femenino
  - Masculino
  - NS/NC
  
2. ¿Entre qué rango se encuentra tu edad?
  - Entre 18-21
  - Entre 22-25
  - Entre 26-29
  - Entre 30-39
  - Más de 40
  - NS/NC
  
3. ¿Cuál es tu nivel académico?
  - Secundario Completo
  - Universitario en Curso
  - Universitario Completo
  - Posgrado en Curso
  - Posgrado Completo
  - NS/NC
  
4. ¿Cuál es tu antigüedad laboral?
  - Menos de 1 año
  - Entre 1 y 2 años
  - Entre 3 y 5 años
  - Entre 6 y 9 años
  - Más de 10 años
  - NS/NC

5. Salario: ¿Qué tan conforme estás?
- Extremadamente conforme
  - Muy conforme
  - Moderadamente conforme
  - Poco conforme
  - Nada conforme
  - NS/NC
6. Al momento de buscar trabajo, ¿Qué te motiva más?
- Prestigio de la empresa
  - Sueldo
  - Cercanía física
  - Plan de Carrera
  - Beneficios ofrecidos
  - Otros (especificar)
  - NS/NC
7. ¿Cuáles son los beneficios más valorados?
- Opciones flexibles (home office, horario móvil, etc.)
  - Gimnasio
  - Medicina prepaga
  - Almuerzo
  - Traslados
  - Otros (especificar)
  - NS/NC
8. Instalaciones: ¿Qué tan satisfecho estas?
- Muy satisfecho
  - Poco satisfecho
  - Ni satisfecho/ni insatisfecho
  - Satisfecho
  - Muy insatisfecho

- NS/NC

9. ¿Cuánto tiempo más piensas, o te gustaría, quedarte en la empresa que trabajas ahora?

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 2 años más
- Entre 2 y 3 años más
- No lo tengo decidido
- Otro (especificar)
- NS/NC

10. En general ¿qué puede hacer la empresa mejor para que te quedes más tiempo de lo que respondiste en el punto anterior? Por favor especifique

Opción de respuesta libre

Link para acceder a los resultados:

[https://es.surveymonkey.com/analyze/bFXsmMR\\_2Bsfc64TOifHT22tno\\_2FySgTsmg1999vJZXaM\\_3D](https://es.surveymonkey.com/analyze/bFXsmMR_2Bsfc64TOifHT22tno_2FySgTsmg1999vJZXaM_3D)