

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA

Empresas subsidiarias de compañías americanas que prestan servicios administrativos-contables en la Argentina. Sus ventajas competitivas, cultura organizacional y los aprendizajes que deja la pandemia por COVID-19 2020

ALUMNA: LISETTE GARCÍA COLOMER

DIRECTOR: JUAN JOSÉ LAURO

AGOSTO 2023



Índice

1. Resumen del proyecto	5
2. Estado del arte	6
3. Justificación.....	9
4. Planteamiento de la pregunta problema, objetivos e hipótesis.....	10
4.1. Pregunta problemática	10
4.2. Objetivos.....	10
4.3. Hipótesis	11
5. Metodología de investigación	11
6. Marco teórico	12
7. Marco conceptual	13
8. Técnicas de investigación.....	15
8.1. Técnicas de investigación para el objetivo específico “a”	15
8.2. Técnicas de investigación para el objetivo específico “b”	16
8.3. Técnicas de investigación para el objetivo específico “c”	16
8.4. Técnicas de investigación para el objetivo específico “d”	17
9. Capítulo 1: Respuesta objetivo específico “a”: Evidenciar la importancia económica de los servicios basados en el conocimiento (SBC) en función a la deslocalización de actividades administrativas-contables en Argentina	18
9.1. Situación económica Argentina y efectos de la pandemia por COVID-19, con enfoque en la exportación de SBC	18
9.2. Interpretación y beneficios que brindan los SBC	22
9.2.1. <i>Introducción a los SBC</i>	22
9.2.2. <i>Beneficios de los SBC</i>	26
9.3. Implicancias económicas de los SBC en la Argentina	29



9.4. Conclusiones.....	36
10. Capítulo 2: Respuesta objetivo específico “b”: Detectar las ventajas competitivas de la deslocalización de servicios en la Argentina.....	37
10.1. Factores determinantes de la competitividad.....	37
10.1.1. <i>Costos laborales</i>	37
10.1.2. <i>Disponibilidad de capital humano calificado e innovación</i>	42
10.1.3. <i>Dominio de idiomas, principalmente el inglés</i>	45
10.1.4. <i>Ambientes regulatorios apropiados de protección de datos y ciberseguridad</i> 47	
10.1.5. <i>Disponibilidad de infraestructura de comunicaciones</i>	49
10.1.6. <i>Husos horarios y afinidad cultural con mercados de destino</i>	51
10.1.7. <i>Acuerdos internacionales (apertura de mercados, acuerdos de doble tributación, etcétera)</i>	52
10.1.8. <i>Regulaciones laborales e incentivos</i>	53
10.2. Conclusiones.....	55
11. Capítulo 3: Respuesta objetivo específico “c”: Comprender qué lineamientos culturales se presentan en el <i>offshoring</i>	56
11.1. Cultura y valores de ExxonMobil.....	57
11.2. Estrategia de la compañía.....	58
11.3. Gerenciamiento y burocracia.....	60
11.4. Proceso global de evaluación de desempeño en ExxonMobil.....	64
11.5. Encuesta realizada dentro del área de <i>controllers</i>	68
11.6. Conclusiones.....	70
12. Capítulo 4: Respuesta objetivo específico “d”: Relevar aquellos beneficios y perjuicios que trajo aparejados la pandemia por COVID-19 a la deslocalización de servicios.....	72
12.1. Beneficios para los empleados	72
12.2. Perjuicios para los empleados.....	74



12.3. Beneficios para los empleadores	77
12.4. Perjuicios para los empleadores	79
12.5 Encuesta, discusión y planteo de principales puntos de interés	84
12.6 Conclusiones	87
13. Conclusión general	88
Bibliografía.....	91
14. Anexos.....	98
Anexo 1 – Salarios mínimos y medios.....	98
Anexo 2 – Capacidades evaluadas en ExxonMobil	99
Anexo 3 – Formulario del evaluador en ExxonMobil.....	106



1. Resumen del proyecto

1.1. **Tema:** *Offshoring* o deslocalización.

1.2. **Título:** “Empresas subsidiarias de compañías americanas que prestan servicios administrativos-contables en la Argentina. Sus ventajas competitivas, cultura organizacional y los aprendizajes que deja la pandemia por COVID-19 2020”.

1.3. **Tipo de trabajo final:** Estudio de caso.

1.4. La motivación que impulsa el planteamiento del presente estudio de caso es la búsqueda de aquellas características distintivas que hacen a la deslocalización de servicios de ExxonMobil en la Argentina y al impacto que la pandemia por COVID-19 tuvo en los empleadores y empleados, buscando identificar aquellos aspectos cruciales a seguir desarrollando para mantener e incrementar la competitividad.



2. Estado del arte

La primera ola de deslocalización *offshore* se remonta a los años ochenta. Se trataba de trabajos vinculados con la producción de calzados, vestimenta, electrónica económica y juguetes, desde Estados Unidos hacia los países asiáticos. Luego, en la década del noventa, los trabajos sencillos y rutinarios del sector servicios como, por ejemplo, la información para tarjetas de crédito, las reservaciones de pasajes aéreos, o la programación básica de software, también comenzaron a desplazarse hacia localizaciones *offshore* (Kierzkowski & Arndt, 2001, pp. 1-16). En la actualidad, la informatización del trabajo, el internet de las cosas (IOT) y las redes de alta velocidad, permiten mantener un margen de maniobra para mover, desplazar y relocalizar el "trabajo del conocimiento" (Thurow, 2000, pp. 20-30).

En la Argentina, los servicios contables-administrativos se comprenden dentro de lo que se conoce como Economía del Conocimiento, donde se aplica el conocimiento para innovar, incrementar el valor agregado y aumentar la productividad. Dentro de la misma, se encuentran los servicios basados en conocimientos (SBC), más específicamente servicios profesionales, que se enfocan en el talento y las habilidades adquiridas (Secretaría de la Transformación Productiva, 2019, pág. 24). Para esta clase de trabajo, se requiere de personas calificadas, que ocupan en la actualidad aproximadamente 430.000 puestos de trabajo y conforman un 7% del empleo formal en el país (Observatorio de la Economía del Conocimiento, 2021, págs. 8-9).

A lo anteriormente mencionado, vale la pena resaltar que entre 2006 y 2018 el comercio de servicios profesionales comprendidos dentro de los SBC aumentó en un 140%, lo que implica un incremento interanual del 8%, mayor al 6,9% de crecimiento promedio anual de las exportaciones mundiales en ese lapso (Secretaría de la Transformación Productiva, 2019, págs. 30,31). Sin embargo, según el informe presentado en mayo 2021 por el Observatorio de la Economía del Conocimiento, las exportaciones argentinas de SBC finalizaron el año 2020 en USD 5.6 mil millones lo que implica un decremento del 5,6% interanual, adjudicado principalmente a los efectos de la pandemia por COVID-19. No obstante, esta cifra permitió a los SBC mantener el lugar de tercer complejo exportador del país y un saldo comercial



superavitario de USD 330 millones. (Observatorio de la Economía del Conocimiento, 2021, págs. 5-9).

A su vez, las crisis económicas que han afectado a la Argentina históricamente tienden a dar origen a la caída en la inversión extranjera directa, principalmente en el área manufacturera. Sin embargo, ante estas situaciones, la demanda de los servicios que requieren de recursos humanos calificados tiende a aumentar. “Esto abre ciertas perspectivas para los países en vías de desarrollo en lo que respecta a la recepción de inversiones y para la exportación de servicios de *outsourcing* y otros servicios habilitados por la tecnología o no tradicionales” (Mercado & Kosacoff, 2009, pág. 22). Es así que esta estrategia de deslocalización cobra aún más sentido ante momentos de crisis, como lo fue la pérdida de USD 610 millones que reportó la compañía ExxonMobil en el primer trimestre del 2020 y USD 1.100 millones en el segundo trimestre del mismo año, siendo estos los primeros registros de dos trimestres consecutivos de pérdida en treinta y seis años, acumulando una pérdida anual de USD 22.440 millones, debido a la pandemia por COVID-19 que dio lugar a una caída internacional en el consumo de hidrocarburos y sus derivados (Securities and Exchange Commission (SEC), 2020).

Aparejado a lo desarrollado previamente, en el año 2020, dentro de ExxonMobil, se desvincularon a empleados y contratistas de forma voluntaria e involuntaria principalmente en los Estados Unidos, Europa y Australia, con el objeto de reducir costos; al mismo tiempo que se establecieron sistemas más rígidos de evaluación que derivaron en despidos a nivel internacional. Es así como, no solo disminuyó la producción de la compañía a nivel global, sino que también se comenzaron a buscar nuevas maneras de mitigar las pérdidas ocasionadas por la misma a partir de reducciones en costos operativos. Esta búsqueda de optimización del uso de recursos cobró preponderancia frente a la situación de pandemia, ante la cual se busca el aumento de la eficiencia y eficacia en cada puesto operativo y la reducción de personal ocioso y de bajo rendimiento. De esta manera, se estiman los ahorros por reducción de la fuerza laboral antes de impuestos, incluidos empleados y contratistas, entre USD 1 mil millones y USD 2 mil millones por año después de la finalización del programa en 2021 en comparación con los niveles de 2019. Únicamente entre 2019 y 2020 se redujo la plantilla de 75 mil a 72mil empleados (Securities and Exchange Commission (SEC), 2020, págs. 39-55). Adicionalmente,



se puede evidenciar que, a modo de política interna, la empresa busca la manera de incrementar significativamente el número de migraciones de actividades a países en los que la mano de obra calificada representa un menor costo, como lo es Argentina, lugar en el que se creó el centro de servicios *ExxonMobil Business Support Center Argentina* en 2004 con tan solo 111 empleados y que en la actualidad supera los 1800 puestos de trabajo (ExxonMobil, 2021) .

Para lograr que la deslocalización de servicios funcione, la cultura organizacional debe ser interiorizada por los empleados ubicados en distintas zonas geográficas, lo cual es difícil de lograr, dada la diversidad intereses, valores y costumbres que complejizan la adaptación e inserción de una cultura diferente como lo es la norteamericana en el caso de ExxonMobil.

“En los últimos años, sin embargo, ha aumentado el número de empresas que están empezando a organizar los proyectos a kilómetros de distancia, con equipos formados cada vez en mayor medida por personas que se hallan en ubicaciones geográficamente dispersas, que provienen de contextos culturales variados, que hablan idiomas distintos y que se han criado en países diferentes con sistemas de valores distintos” (Siebdrat, Ernst, & Hoegl, 2010, pág. 21).

Dado que las actividades migradas, contable-administrativas, son secundarias a la actividad principal de la compañía, en el caso de ExxonMobil la extracción de petróleo y derivados es imprescindible el trabajo por medio de equipos virtuales, donde no conocen personalmente a la otra persona. Para corroborar su funcionamiento, un estudio de 80 equipos con distinto grado de dispersión muestra que estos equipos son muy reales pese a la virtualidad y ofrecen grandes oportunidades independientemente de los desafíos que presentan. Sin embargo, para que el trabajo a distancia funcione es fundamental promover una cultura global donde los integrantes se perciban a sí mismos como integrantes de una red internacional, comunicándose la naturaleza internacional de las operaciones y los mercados (Siebdrat, Ernst, & Hoegl, 2010, págs. 21-21).

Por otra parte, los riesgos aparejados de los equipos virtuales muchas veces están asociados con diferencias culturales significativamente dispares y requieren que los individuos estén contenidos dentro de una cultura organizacional global, para que, pese a sus diferencias, persigan los valores e intereses de la compañía. Por ello, vale la pena analizar la complejidad



inherente en la adaptación del personal a una cultura en muchas ocasiones ajena a la propia pero no necesariamente contradictoria (Rodríguez & Alcove, 2003, págs. 201-228).

Por último, pero no menos importante, la pandemia por COVID-19 ha demostrado que es posible trabajar de forma remota de manera exitosa y que, ante la caída en el consumo internacional, las pérdidas extraordinarias que ha sufrido la corporación ExxonMobil y la desvalorización del valor adquisitivo del peso argentino, se hace más tentador migrar trabajos de mano de obra calificada más costosa a aquella que es más económica e igualmente capacitada. Esto podría colaborar con la formación de empleos dentro del país, la inversión en educación y la búsqueda de retención de talentos.

3. Justificación

Ante los efectos de la globalización, vale la pena analizar la intención detrás de la búsqueda de la deslocalización de servicios especializados que no forman parte de las actividades principales del negocio. El presente trabajo pretenderá desarrollar los beneficios que brinda el *offshoring* de servicios, la complejidad del choque cultural, que requiere de un esfuerzo adicional para alinear valores y creencias, y el grado de creciente descentralización posible, a partir de las enseñanzas que deja la crisis sanitaria internacional.

El continuo avance de la integración económica internacional, asociado a menos barreras comerciales, la apertura de los mercados y el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), han alterado sustancialmente las posibilidades de localización geográfica de las actividades administrativas de empresas multinacionales donde se explica esto.

El trabajo será desarrollado acorde a los temas abordados en la maestría, principalmente en, Comportamiento Organizacional, Enfoques Críticos de la Organización, Estrategias Empresariales y Dinámica de los cambios estructurales en la economía argentina y américa latina y los desafíos de la globalización. Estudiando el valor de la movilidad global de puestos de trabajo, personas y conocimiento en compañías multinacionales. Adicionalmente, el interés



en el tema se ha generado partir de la propia experiencia laboral, al trabajar en una subsidiaria argentina de la empresa multinacional americana ExxonMobil, donde por medio del mérito, esfuerzo y arduo trabajo he logrado desarrollarme y crecer profesionalmente, observando cambios a través del tiempo, principalmente tras la pandemia por COVID-19.

4. Planteamiento de la pregunta problema, objetivos e hipótesis

4.1. Pregunta problemática

¿Qué características diferenciales, sesgos culturales y valores compartidos distinguen al centro de servicios administrativo-contable de ExxonMobil en la Argentina?

4.2. Objetivos

El objetivo general del presente trabajo final de la maestría pretende: Identificar rasgos distintivos de la deslocalización de servicios de ExxonMobil en la Argentina, considerando el impacto de la pandemia por COVID-19 2020.

Los objetivos específicos versarán en:

- a. Evidenciar la importancia económica de los servicios basados en el conocimiento (SBC) en función a la deslocalización de actividades administrativas-contables en Argentina.
- b. Detectar las ventajas competitivas de la deslocalización de servicios en la Argentina.
- c. Comprender que riesgos culturales se presentan en el *offshoring*.
- d. Revelar aquellos beneficios y perjuicios que trajo aparejados la pandemia por COVID-19 a la deslocalización de servicios.



4.3. Hipótesis

La pandemia por COVID-19 ha terminado de evidenciar el éxito que representa para ExxonMobil la deslocalización de actividades administrativas-contables a países periféricos como la Argentina, donde una cultura organizacional fuerte, ventajas competitivas y capacidades distintivas han dado lugar a la prestación de servicios de alta calidad a bajo costo.

5. Metodología de investigación

El presente trabajo será desarrollado por medio de una metodología descriptiva, para lo cual se estudiará el fenómeno de la deslocalización de servicios por medio de variables conocidas, como lo son la cultura organizacional y las ventajas competitivas, para así cuantificar cómo cada una de ellas impactan en el mismo. Es así como cada variable será analizada con el objeto de entender su representatividad sobre el *offshoring*.

De esta manera se explorarán los objetivos específicos,

- Evidenciar la importancia económica internacional de los servicios basados en el conocimiento (SBC) en función a la deslocalización de actividades administrativas-contables, por medio del análisis documental que ayude a comprender la apertura y composición de estos y el impacto de la desaceleración del crecimiento de los SBC en la Argentina en los últimos años en comparativa al avance internacional del sector;
- Detectar las ventajas competitivas de la deslocalización de servicios en la Argentina, empleando análisis documental sobre la economía nacional, las escalas salariales y el capital de trabajo entre otras variables, para así lograr llevar a cabo una comparativa internacional que denote ciertas características distintivas del país con foco en el capital humano requerido;
- Comprender qué riesgos culturales se presentan, por medio del análisis documental, el cual comparará las distintas culturas donde se suelen trasladar servicios en función a la norteamericana. Para poder recabar más detalles sobre observaciones y perspectivas, se utilizará los resultados de una encuesta realizada en 2022,



haciéndose foco sobre el sector de *controllers* para así identificar el área más fuerte contable-administrativa de los centros de servicios de la empresa;

- Revelar aquellos beneficios y perjuicios que trajo aparejados la pandemia por COVID-19 a la deslocalización de servicios; para esta instancia se analizará evidencia documental sobre los cambios que trajo aparejados la pandemia a nivel laboral internacional, como así también una encuesta a los supervisores de *controllers* y los resultados de reuniones posteriores con la gerencia.

6. Marco teórico

Lo presentado se sustenta e inspira en la lectura y análisis del libro *Wikinomics, How mass Collaboration Changes Everything*, de los autores Don Tapscott y Anthony D. Williams (2010).

En dicho libro los autores analizan cómo “La creciente accesibilidad de las tecnologías de información pone las herramientas requeridas para colaborar, generar valor y competir en la punta de los dedos de prácticamente todos” (Tapscott & Williams, 2010). Es así como establecen que se tiende a un mundo de conocimiento, poder y capacidad productiva compartidos, donde se crea valor de forma rápida y fluida. Frente a ello, se generan ciertas barreras normales de aquellos países primermundistas y prósperos, que han logrado el éxito por medio de barreras y altos costos de entrada, que por el contrario deben tender a ecosistemas y procesos más dinámicos. De esta manera, se tiende a la colaboración y participación internacional donde las compañías descentralizan actividades, con el objeto de innovar y crear valor.

Esta teoría desarrollada por los autores se centra en cuatro elementos claves para el funcionamiento de esta metodología de colaboración global. El primero, es la apertura, aspecto clave donde se mencionan las diferencias entre aquellas compañías que abren sus fronteras al conocimiento y al capital humano externos de aquellas que solo se apoyan en recursos internos. En segundo lugar, asociado a la cultura organizacional buscada, refiriéndose a la colaboración, donde se deja de lado la estructura jerárquica matricial tradicional por una más tendiente a ser horizontal, basada en la generación de información. Así se entiende que quienes las conforman



tienen diversas motivaciones para colaborar. En esta estructura, pese a dominar lo igualitario, se sostiene una estructura subyacente, con personas que tienen más autoridad e influencia que otras.

Continuando con el tercer aspecto, mencionan que el compartir principalmente todo lo asociado a aplicaciones digitales, protegiendo su propiedad intelectual crítica, pero aprovechando y compartiendo la tecnología y el conocimiento para acelerar el crecimiento y la innovación es clave para el funcionamiento de las empresas multinacionales.

Por último, pero en términos de este trabajo más importante, los autores hacen mención a la necesidad de actuar globalmente, donde establecen que una compañía global no posee fronteras físicas o regionales, construyendo un ecosistema global para diseñar, abastecer, armar y distribuir productos o servicios a nivel global. Es así como intensificar la colaboración entre todas las partes y procesos involucrados es altamente rentable.

7. Marco conceptual

En esta sección se desarrollarán aquellos conceptos claves que se plasmarán a lo largo del trabajo. Según la Ley 22,415 sancionada en 1981 y sus respectivas modificaciones, en el artículo 9 inciso 1 se establece que la importación es la introducción de cualquier mercadería a un territorio aduanero del país, mientras el inciso 2 establece que la exportación es, por el contrario, la extracción de cualquier mercadería de un territorio aduanero. Por otra parte, el artículo 10 de dicha ley establece que se considera mercadería a cualquier objeto susceptible a ser exportado e importado como así las prestaciones de servicios realizadas en el exterior, cuya utilización o explotación efectiva se lleva a cabo dentro del territorio argentino, los derechos de autor y de propiedad intelectual y las prestaciones de servicios que se realicen en la Argentina cuya explotación efectiva se lleve a cabo en el exterior. (CODIGO ADUANERO Ley N° 22.415 y modificaciones, s.f.).



Adicionalmente, según la OECD, citada por la OEC, los servicios basados en el conocimiento¹ son “aquellas actividades que utilizan intensivamente alta tecnología y/o que requieren trabajo altamente calificado para aprovechar las innovaciones tecnológicas” (Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC), 2016, p. 1). Es así como, bajo esta categoría, se incluyen servicios financieros, de salud, inmobiliarios, informática, ingeniería, contabilidad, publicidad, entre otros.

Por otra parte, el *offshoring* consiste en deslocalizar servicios, con el objeto de ahorrar de costos. Esta actividad puede realizarse entre firmas independientes o bien con empresas afiliadas. Es así como grandes empresas internacionales han establecido Centros de Negocios Globales *Global Business Centers (GBC)* desde donde prestan servicios empresariales e informáticos a todo el mundo. Si bien muchas veces se piensa que se deslocalizan únicamente funciones rutinarias, tales como los *call centers*, el hecho es que en la actualidad hay una tendencia creciente a que se deslocalicen actividades más complejas, e incluso algunas de carácter “estratégico”, proceso que suele conocerse como externalización de procesos de conocimiento (*knowledge process outsourcing*). Adicionalmente, las ventajas competitivas que exhibe la Argentina podrían resumirse en las siguientes: Tipo de cambio favorable, lo que disminuye los costos locales incluyendo los laborales; recursos humanos calificados; afinidad cultural con buena parte de los países del hemisferio occidental; el huso horario, particularmente si las actividades incluyen operaciones en tiempo real con clientes en países desarrollados; buena infraestructura de comunicaciones; legislación internacional de protección de los datos (López & Ramos, 2009, págs. 120-122).

¹ El primer antecedente de los estudios sobre servicios basados en el conocimiento fue un informe de la Comisión Europea, (1995): “Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation”, que considera que las características principales de los servicios intensivos en conocimiento son las siguientes: i) Se apoyan fuertemente en conocimientos profesionales; ii) Constituyen fuentes primarias de información o conocimiento; iii) O bien utilizan su conocimiento para producir servicios intermedios en los procesos productivos de sus clientes; son significativos en términos de la competitividad de las firmas y provistos principalmente a las firmas.



Así mismo, se definirá la cultura organizacional como aquella que asegura la protección, la consolidación y el cultivo de las capacidades distintivas. Éstas deben convertirse para la dirección de cualquier organización en una prioridad, transmitida como Inteligencia Colectiva a todas sus áreas estratégicas, en todos los niveles y en todas las funciones, fomentando el cuidado y el incremento de las tecnologías y el *know how* que potencian estratégicamente a cada unidad del sistema (Levy, 2020, pág. 86).

8. Técnicas de investigación

8.1. Técnicas de investigación para el objetivo específico “a”

Descripción del objetivo: Evidenciar la importancia económica de los servicios basados en el conocimiento (SBC) en función a la deslocalización de actividades administrativas-contables en Argentina.

Para el presente objetivo, se utilizó la técnica basada en el análisis documental, sobre la base de registros y documentos de distintas fuentes secundarias con el objeto de conocer los antecedentes de los servicios basados en el conocimiento en la Argentina y comprender la importancia de estos en la economía, en particular los asociados a servicios administrativos-contables. Para ello, se utilizaron publicaciones del BCRA, en su página web y otros organismos como el INDEC. La investigación se complementó con el análisis de otras fuentes secundarias, como libros, revistas académicas y artículos periodísticos de los últimos años hasta el 2020. Uno de los principales autores a destacar en esta sección es Romina Gayá, Investigadora de la Universidad del Salvador, especializada en comercio internacional de servicios y economía del conocimiento, quien ayuda a evidenciar las causas de la desaceleración en el crecimiento de la deslocalización de servicios en los últimos años en el país.

Adicionalmente, el análisis se basa en la medición de las variaciones de la balanza comercial de los SBC en los últimos años, tanto a nivel Argentina como internacionalmente y en función a los servicios en general. Asimismo, se trataron los beneficios asociados a las principales variables de los SBC enfocados en los servicios administrativos-contables.



8.2. Técnicas de investigación para el objetivo específico “b”

Descripción del objetivo: Detectar las ventajas competitivas de la deslocalización de servicios en la Argentina.

En esta sección se utilizó la técnica basada en la investigación documental, sobre la base de registros y documentos puestos a disposición por la compañía que tratan de las ventajas competitivas que posee el centro de servicios ubicado en la Argentina, sobre el que se realizó un análisis comparativo con las otras regiones en las que ExxonMobil ubica sus Centros de Negocios Globales, *Global Business Centers* (GBC). Adicionalmente esta técnica se utilizó sobre diferentes autores, entre ellos, Andrés López, profesor de la universidad de Buenos Aires, autor y coautor de informes como “Los servicios basados en conocimiento: ¿una oportunidad para la transformación productiva en argentina?” (2018) y “Las empresas de servicios en América Latina: Un estudio exploratorio sobre factores de competitividad internacional, obstáculos y políticas públicas” (2017) que ayudan a comprender como distintas variables exógenas e incluso macroeconómicas afectan al momento de balancear las ventajas competitivas propias de la mano de obra calificada con las barreras burocráticas, políticas y económicas del país.

8.3. Técnicas de investigación para el objetivo específico “c”

Descripción del objetivo: Comprender qué lineamientos culturales se presentan en el offshoring.

En este caso se utilizó la técnica de análisis documental empleando entre otros, documentos publicados por el Ministerio de Educación, Cultura, Ciencia y Tecnología y la UNESCO con el objeto de comprender la coyuntura cultural del país, el valor económico que se le asigna a la dicha cultura y las secuelas que dejó sobre esta la pandemia por COVID-19. Apelando adicionalmente, a un análisis de la psicología organizacional y los efectos que la misma tuvo en la salud emocional de los empleados.

Adicionalmente se utilizó la encuesta realizada a principios del 2022 por ExxonMobil, haciéndose foco sobre el sector de *controllers* para así identificar el área más fuerte contable-



administrativa de los centros de servicios de la empresa. El objetivo fue comprender que enseñanzas dejó la pandemia por COVID-19 en términos cros culturales, considerando no solo el trabajo diario de la filial nacional sino también la percepción de los otros centros de servicio y su sentido de pertenencia. Así mismo, se buscó comprender que grandes diferencias notaron en el comportamiento de los empleados argentinos y extranjeros, cuál es su percepción sobre el comportamiento de estos, la falta de control directo y la flexibilidad tomada como un beneficio adquirido.

8.4. Técnicas de investigación para el objetivo específico “d”

Descripción del objetivo: Relevar aquellos beneficios y perjuicios que trajo aparejados la pandemia por COVID-19 a la deslocalización de servicios.

Para esta sección se empleó documentación del CEPAL, el Banco Central, la OIT entre otras organizaciones con el objeto de debelar tanto los beneficios como perjuicios que trajo la pandemia a empleados como empleadores. Adicionalmente se empleó una encuesta sobre las principales preocupaciones de los supervisores de *Controllers* para con los empleados a su cargo y sobre las decisiones tomadas por la compañía. Sobre la base de la encuesta, se realizaron reuniones donde los supervisores podían desarrollar y compartir abiertamente sus preocupaciones sobre dichos temas. Todas sus observaciones fueron resumidas y compartidas en la reunión mensual con recursos humanos para luego ser escaladas a la reunión de la gerencia de ExxonMobil con el objeto de que se tomen medidas de ser posible.



9. Capítulo 1: Respuesta objetivo específico “a”: Evidenciar la importancia económica de los servicios basados en el conocimiento (SBC) en función a la deslocalización de actividades administrativas-contables en Argentina

9.1. Situación económica Argentina y efectos de la pandemia por COVID-19, con enfoque en la exportación de SBC

La crisis sanitaria global causada por la pandemia por COVID-19 ha afectado desde comienzos del 2020 la actividad económica del país, que ya se veía deteriorada por dos años de recesión, y el aumento del desempleo, acompañado de un récord inflacionario en los últimos 28 años. Es así como en el gráfico a continuación se observa la abrupta caída en la actividad económica y el creciente desempleo en el país.

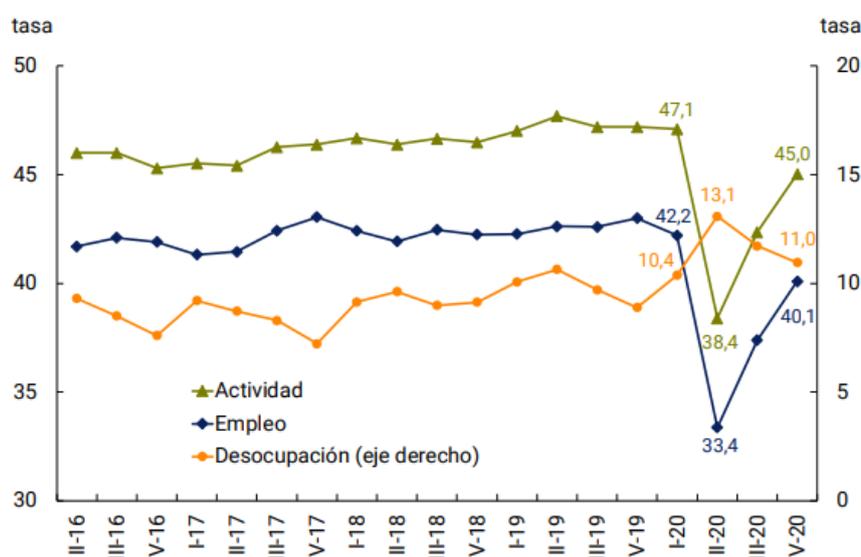


Gráfico 1: Tasas del mercado de trabajo (Fuente: INDEC 2021)

Adicionalmente, en el 2020 los flujos comerciales de bienes y servicios cayeron un 21% respecto a 2019, alcanzando el valor más bajo desde 2007. Puntualmente, en términos de los



servicios, estos generaron un déficit de USD2.3 mil millones, el menor desde 2010 (BCRA, 2021).



Gráfico 2: Balanza comercial de servicios en Argentina (Fuente: INDEC, 2021)

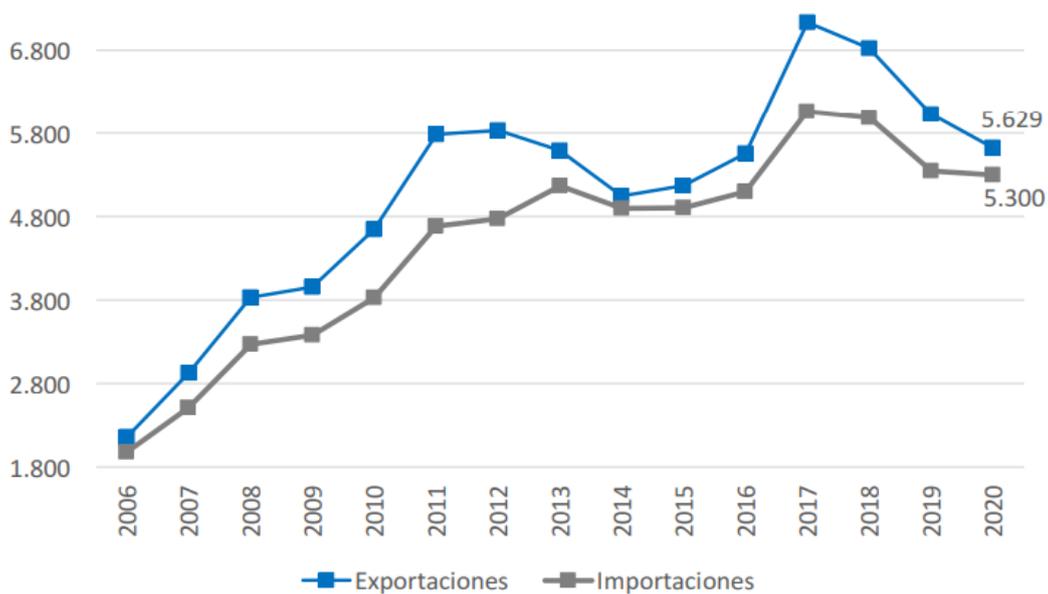


Gráfico 3: Balanza comercial SBC en Argentina (Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo, 2021)

El gráfico 2, diseñado por el INDEC, es de gran utilidad para visualizar el balance deficitario de los servicios. Así mismo, el nivel de detalle presentado ayuda a identificar con claridad gran parte de los SBC, como lo son los otros servicios empresariales, entre los cuales se encuentran



los administrativos-contables, o los de telecomunicaciones, que presentan un superávit, siendo muy poco significativo comparativamente el déficit generado por servicios financieros. La cifra de exportaciones de SBC sufrió una reducción interanual de 6,8% entre el 2019 y el 2020 explicada principalmente por el desempeño de servicios informáticos con una caída del rendimiento del 7,9% interanual (Ministerio de Producción y Trabajo, 2021). Es importante aclarar que la caída en parte se debe a la fuga de empresas y de talentos hacia países que ofrecen mejores condiciones de desarrollo, así como un fuerte crecimiento en las renunciaciones en empresas de distintas industrias donde el sector informático es uno de los más afectados superando el 30% en parte para moverse al trabajo informal trabajando para clientes en el exterior, Argencón lo denomina “empleo blue” (Argencón, 2022, pág. 11).

Por otra parte, las importaciones de SBC disminuyeron un 0,8%, cerrando en USD 5,3 mil millones, impulsadas por la baja en cargos por el uso de propiedad intelectual. De esta forma, pese a una fuerte caída en la balanza comercial entre 2019 y 2020 se observa que los SBC mantienen un balance superavitario de USD 330 millones (Ministerio de Producción y Trabajo, 2021).

A su vez, en el gráfico 4 se logra comprender quiénes son los principales clientes de los servicios que se exportan, siendo Estados Unidos el más importante para todo lo asociado a SBC según las categorías más importantes ya identificadas en el gráfico 2. Este dato se corresponde con la naturaleza de la empresa norteamericana ExxonMobil, al emplear servicios contable-administrativos en Argentina como parte de uno de sus mayores centros de servicios, para que esta prepare no solo información para la toma de decisiones de la matriz, sino también para distintas afiliadas en el mundo.

Como era de esperar, a causa de la pandemia, las exportaciones mundiales de servicios cayeron un 20% en 2020, marcando la mayor caída en el comercio de servicios en más de 50 años. Es así como el transporte fue el sector más afectado, con una caída del 63% y las regiones que dependían más sobre viajes en su comercio de servicios, como Latinoamérica América y el Caribe o África, perdieron más del 30% de sus exportaciones totales de servicios en dicho año.

Asia y Oceanía registraron una caída del 23%, América del Norte 19% y Europa 16% (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2021).

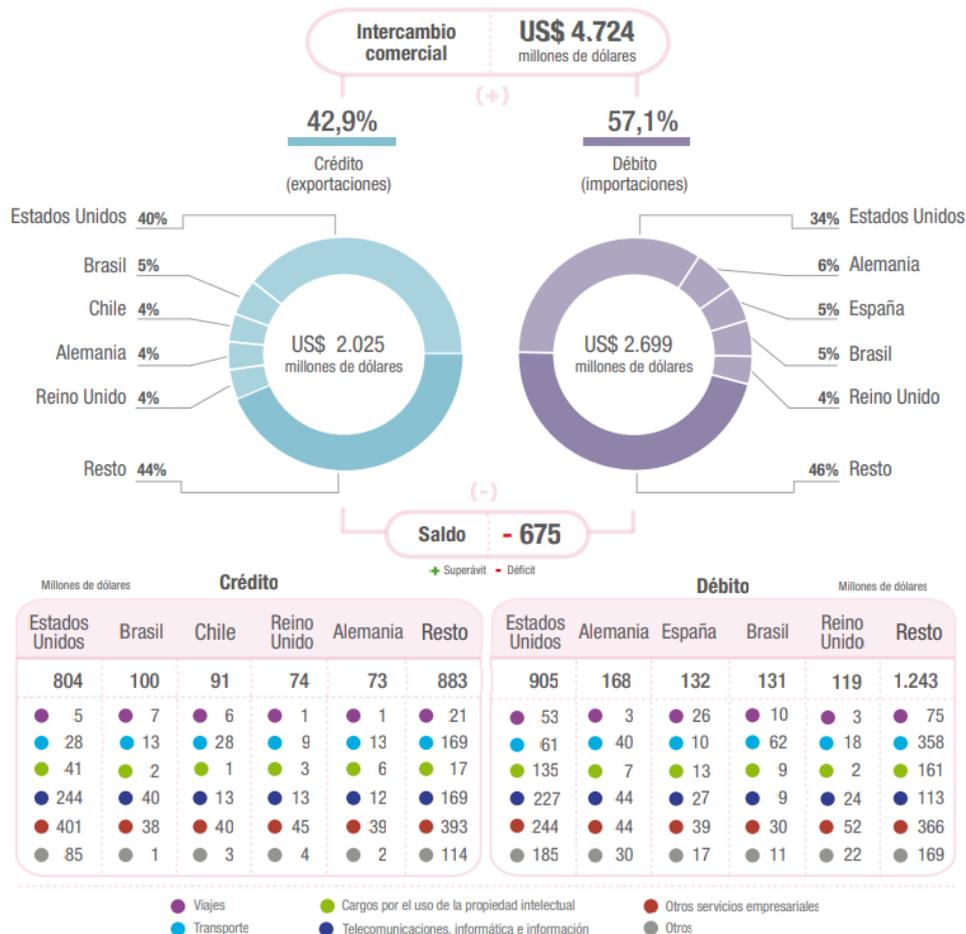


Gráfico 4: Exportaciones e importaciones de servicios. Monto y participación porcentual de los principales países por rubro. Cuarto trimestre de 2020 (Fuente: INDEC, 2021)

Según la UNCTAD, el comercio de servicios está creciendo más que el comercio de bienes, aún más en los países en desarrollo. El comercio internacional de servicios puede fortalecer la contribución de los servicios a la economía en su conjunto, a la transformación estructural y los cambios en las ventajas competitivas. La importancia del comercio de servicios está respaldada por la mayor productividad de las empresas exportadoras de servicios que de las empresas no exportadoras de servicios en los países de bajos ingresos (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), 2018).



Es así como, los servicios empresariales, profesionales y técnicos son el principal rubro de exportación de SBC en el 2020, dando lugar a un ingreso de USD 3.396 millones. A su vez, dentro de esta categoría, sobresalen los servicios jurídicos y contables, publicidad e investigación de mercado y otros servicios empresariales, confirmando que se tienen expectativas positivas para los próximos años (Ministerio de Producción y Trabajo, 2021).

En concordancia con lo previamente expuesto, los SBC son de las actividades con mayor crecimiento entre el 2006 y el 2020. Entre los principales factores que justifican el cambio está la posibilidad de prestar servicios de forma remota, la conectividad, el surgimiento de nuevos SBC y la disolución de la división entre bienes y servicios, siendo que muchos productos físicos se convierten en digitales o se consumen como un servicio, a lo se adiciona el hecho de que muchos de los intangibles de un bien físico son gran parte de su valor, explicados principalmente por aspectos como el diseño, el software, la investigación y el desarrollo, el marketing y los derechos de propiedad intelectual (Gayá, 2022).

De esta manera se puede concluir que los SBC crean una oportunidad económica para la Argentina, en la medida en que estos sean acompañados por una infraestructura macroeconómica y políticas públicas, como lo es la eliminación de retenciones a las exportaciones, que contribuyan a su crecimiento. De esta manera, de incrementarse los porcentajes de participación en el comercio internacional de estos servicios, se podría mejorar la balanza comercial del país, al igual que incrementar los niveles de empleo y fomentar la educación dado que estos puestos requieren del uso de mano de obra calificada.

9.2. Interpretación y beneficios que brindan los SBC

9.2.1. Introducción a los SBC

En el desarrollo del presente trabajo se explicó brevemente el concepto de economía del conocimiento y de servicios basados en el conocimiento, los cuales “Contemplan distintas actividades: servicios empresariales, financieros, de apoyo a la actividad primaria, vinculados al sector audiovisual, de informática, de telecomunicaciones, de salud, y de investigación y desarrollo. Dan soluciones comunes a todos los sectores productivos y también desarrollan cuestiones específicas para una única cadena de valor. Su cadena de valor incluye tres etapas:



el desarrollo, la producción y la comercialización. En la etapa de producción y comercialización, además de ofrecer un servicio específico, se brindan productos concretos como aplicaciones y programas informáticos. La producción de SBC es intensiva en recursos humanos, por lo que la disponibilidad de personal capacitado es clave para su desarrollo” (Ministerio de Producción y Trabajo, 2019).

Adicionalmente, según el informe N17 del Ministerio de Producción y Trabajo publicado en 2021, presentando información del 2020, se desglosan en:



Segmento	CIU	Detalle	Caracterización	Principales empresas	Principal origen del capital	Localización destacada
Servicios empresariales	7411	Actividades jurídicas	Los servicios jurídicos, contables, el asesoramiento a la arquitectura e ingeniería y los estudios de investigación de mercado son los servicios empresariales de mayor desarrollo en el país, los que más empleo generan y los de mayor salida exportadora. También se desarrollan otros servicios como los relacionados a la salud y el transporte, de menor tamaño. Existe una gran presencia de microempresas, salvo en el segmento de actividades de contabilidad y auditoría donde se destacan las grandes. También en actividades de asesoramiento empresarial.	Marval & O'farrell, Geller Abogados SA, Nicholson y Cano SRL, Estudio Palmero de Belizan y Asoc., Estudio Beccar Varela	Nacional	Principalmente CABA, seguida por Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe
	7412	Actividades de contabilidad y auditoría		Pistrelli, Henry Martin y Asoc. SRL, Deloitte & CO SA, Price Waterhouse & CO SRL, KPMG, Becher y Asoc. SRL, TMF Argentina SA	Nacional, entre otros: Reino Unido, Países Bajos,	Principalmente CABA, seguida por Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe
	7414	Actividades de asesoramiento empresarial		Accenture Service Center SRL, Exxonmobil Support Center Argentina SRL, Caja de Ahorro y Seguro SA, Chevron Business Support Center SA, Gestión Global SA	Nacional, entre otros: Irlanda, EEUU	Buenos Aires y CABA, seguidas por Córdoba y Santa Fe
	7421	Actividades de arquitectura e ingeniería		CH2M Hill Argentina SA, TUV Rheinland Argentina SA, Only Work Communication SA, Dibutec Proyectos y Construcciones SA, Ingeniería Obras y Servicios Tisico SA	Nacional, entre otros: EEUU, Alemania	Buenos Aires y CABA, seguidas por Córdoba y Santa Fe

Tabla 1: SBC desglosados (Fuente: Secretaría de Planificación de Desarrollos y la Competitividad Federal, 2022)



Cabe destacar que según el informe SBC Nro 10 del Observatorio de la Economía del Conocimiento, los SBC cuentan con tres características que los identifican. La primera es que son intensivos en trabajo, refiriendo a este como aquel que requiere un nivel de mano de obra calificada; en segundo término, absorben, generan y difunden conocimiento, contribuyendo al aumento de la productividad de la economía; y por último, son transables en distintas modalidades (Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC) , 2019).

Tras las observaciones antes expuestas, se debe traspolar el análisis a los centros de servicios de ExxonMobil, con el objeto de comprender si esta tendencia global se evidencia en la Argentina, dentro de la sección de servicios empresariales de los SBC.

ExxonMobil cuenta con Centros de Negocios Globales *Global Business Centers (GBC)* en diez países en cuatro continentes. En América se encuentran distribuidos entre Canadá, Brasil y Argentina; en Europa, en República Checa y Hungría; en Asia, en Tailandia, China, India y Malasia; por último, en África, en Egipto. Entre ellos, en total suman 12.700 empleados al 2020. Sin embargo, de todos los centros de servicios antes mencionados, los principales asociados a actividades administrativas-contables son los de Brasil, Hungría, Argentina y Tailandia que cuentan con el área de *controllers*, tesorería e impuestos, con personal distribuido entre 9 áreas entre las que se pueden mencionar manejo de inventarios, armado de estados financieros a contabilidad general, auditoría, entre otros.

Es así que, pase a que ExxonMobil cuenta con diez centros de servicios únicamente se estudiarán los cuatro países antes mencionados donde predomina la actividad contable-administrativa. En cuanto al personal de estos, según información interna de la compañía al 2020, el 63% tiene 5 años o menos experiencia, el 13% entre 6 y 10, el 20% entre 11 y 20 años, y un 4% más de 20 años. Tal como se observa en el Gráfico 5, se detalla la cantidad de empleados por centro de servicios, especificando el impacto de *controllers*, así como el crecimiento del centro de servicios Argentina a lo largo de los años.

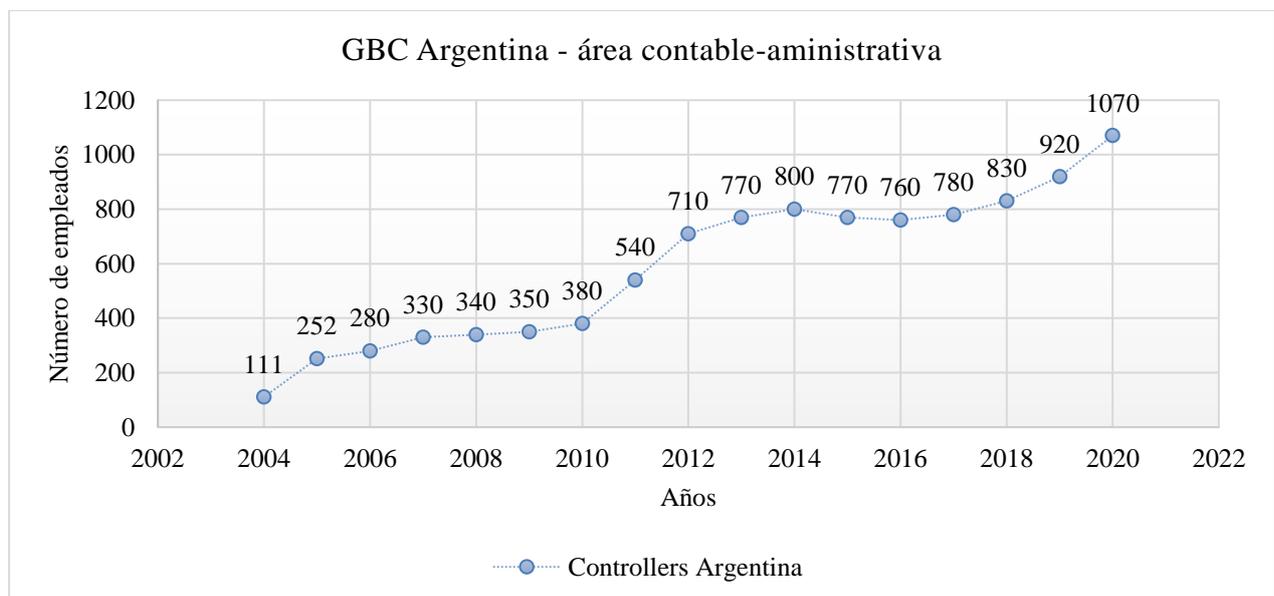
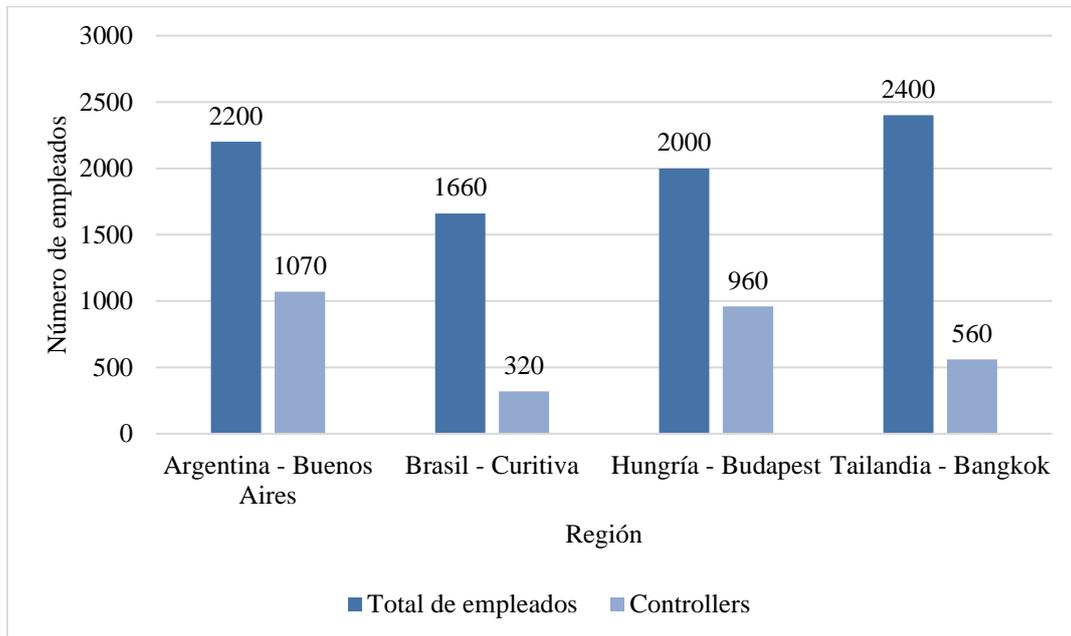


Gráfico 5: Número de empleados por GBC y crecimiento en la Argentina (Fuente: elaboración propia en base a datos de ExxonMobil, 2021)

El proceso de crecimiento de estos centros de servicios focalizados en el área administrativa-contable comienza en el 2003 con aproximadamente 200 empleados, deslocalizándose los servicios de *downstream* y químicos a Bangkok y Curitiba, para luego seguir con Buenos Aires



y Budapest en 2004 alcanzando un total de 1.400 empleados, momento en el cual se adicionan tareas de manejo de inventarios y contabilidad. En el 2013, estos centros de servicios ya contaban con 6.200 empleados y cuatro áreas adicionales. En los años subsiguientes se creció hasta una planta de 8.260 empleados, con cinco áreas sumadas a las anteriores, proyectándose para el 2026 adicionar personal y 5 nuevas áreas migradas. Cabe aclarar que en 2020 la menor cantidad de renuncias se localizan en Argentina con un 5%, seguido por Brasil en un 6% y Tailandia y Hungría, un 10% (ExxonMobil, s.f.).

9.2.2. Beneficios de los SBC

A continuación, se desarrollan aquellos beneficios que traen aparejados los SBC, considerando el impacto en educación, inversión en I+D, desarrollo profesional y la generación superávits comerciales que, como expuso en la sección anterior, impactan positivamente en el saldo de la balanza de pagos del país.

Los SBC contribuyen a la educación, probándose en el mismo informe de la OEC mencionado previamente que, en el 2017, el total de estudiantes vinculados a SBC fue de aproximadamente un millón de personas en todo el país. De este total, el 77,3% provienen de instituciones de carácter estatal y un 22,7% de privadas; sobre la base de esta población, un 85,5% asociado a carreras de grado, un 8,3% a pregrado y 6,2%, posgrado, demostrándose adicionalmente que las ciencias económicas, entre ellas administración y economía, conforman la mayor proporción de estudiantes de SBC, siendo estos el 35,7%; seguidos por derecho, con un 22,8%, e ingeniería en un 12,4%. El hecho de que la mano de obra requerida sea calificada contribuye a que los sueldos promedio de este sector se ubiquen un 11% por encima del promedio de la economía (Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC) , 2019). Es así que las empresas que buscan deslocalizar sus actividades apelan a la formación académica en otros países, entre estos requisitos se encuentra el tipo de formación, el inglés y el manejo de sistemas informáticos (López A. , 2018, pág. 77).

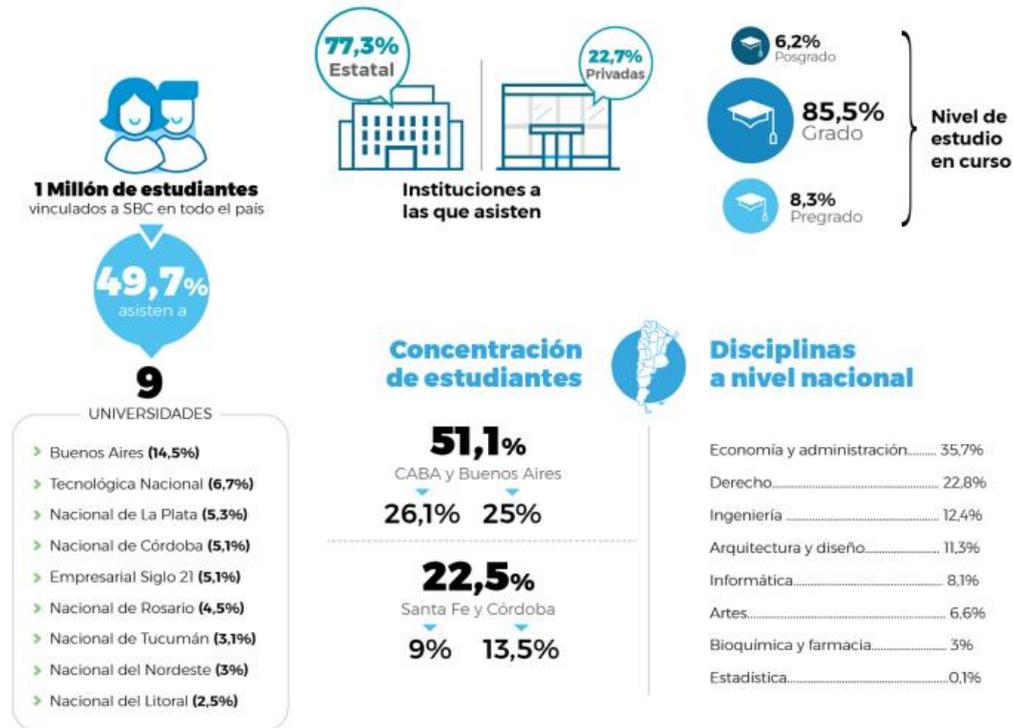


Gráfico 6: Participación de SBC en la educación (Fuente: (Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC), 2019)

Es importante entender que el tipo de educación pretendida para los SBC, principalmente los administrativos contables, está estrechamente ligada a empresas definidas como un grupo de compañías que hallan soluciones para otras compañías, como lo es el centro de servicios de ExxonMobil o el de Chevron en Buenos Aires; Argencon e incluso grandes consultoras, entre ellas las denominadas *big four*, se basan en conocimientos específicos, lo cual las convierte en empresas reconocidas por comerciar componentes esenciales de los sistemas de innovación en servicios, que resultan vectores de la transmisión de conocimiento (Figueiredo, Vieira Neto, Gonçalves Quelhas, & Matos Ferreira, 2017). En términos de exportaciones, según el Ministerio de Producción, los sectores más dinámicos de los SBC son los asociados a informática y servicios empresariales. Dentro de este último rubro, se destacan las exportaciones de servicios contables, de asesoramiento y gestión empresarial.

Contribuyendo a los beneficios que generan los SBCs a la economía, han sido los sectores que registraron la mayor dinámica en términos de gasto en I+D, convirtiéndose en motores de la innovación global (Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC), 2018).



Por último, como se desarrolló en la sección anterior, los SBC, principalmente los vinculados a actividades administrativas-contables contribuyen a la balanza comercial, superando las exportaciones a las importaciones. Al respecto, en el caso de la multinacional ExxonMobil, se genera una inversión extranjera directa en el país dado que, a pesar de ser transacciones interempresariales, la filial argentina presta servicio a las filiales extranjeras, se generan intercambios comerciales entre distintos países, lo que da lugar al ingreso de divisas al país, convertidas en moneda local para su uso interno. De esta manera, la filial local factura a la filial del exterior los costos asociados al trabajo realizado por la mano de obra calificada, más una prima que varía dependiendo de la región acorde a los precios de transferencia.

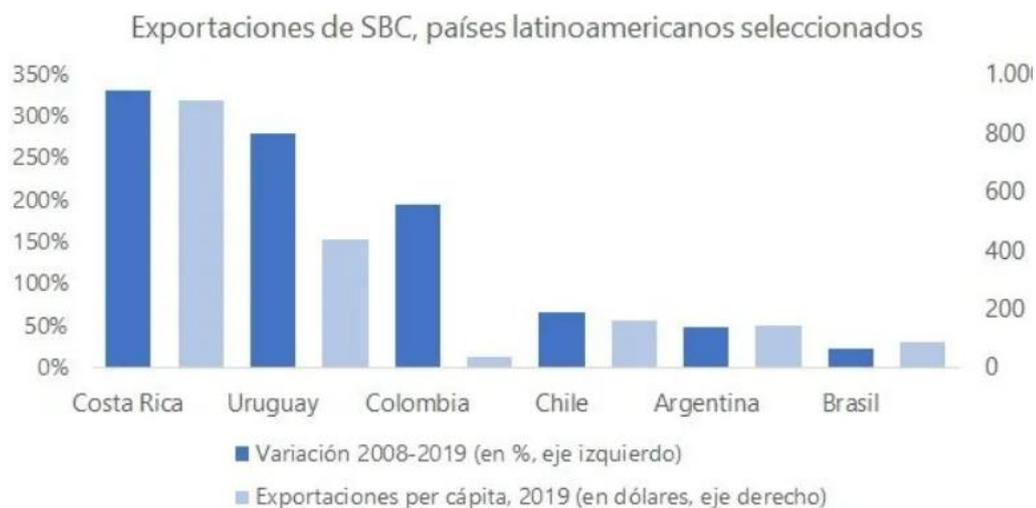


Gráfico 7: Exportaciones de SBC, países latinoamericanos seleccionados (Fuente: Gallá, Romina, 2021)

De todas formas, es importante resaltar que para que el ingreso de divisas contribuya con la economía nacional, estas deben de quedar en el país exportador, ya que, en caso contrario, se produciría una transferencia de estas divisas hacia otros países, perjudicando la situación económica del país que provee los servicios (Fernández & García, 2012).

Para concluir, la deslocalización de servicios genera el ingreso de divisas para el país a partir de la necesidad de las compañías de focalizarse en lo que se denomina su *core business*, tercerizando o deslocalizando aquellas actividades que no forman parte de este. Es así como se crean subsidiarias o se contratan otras empresas con las que se busca incrementar la eficiencia y productividad de sus procesos por medio de la reducción de costos y optimización de recursos



(López & Ramos, Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor, 2009).

A modo de reflexión, los servicios basados en el conocimiento pueden no solo ayudar a la economía nacional a generar el ingreso de divisas que contribuyen a los superávits comerciales que impactan positivamente en el saldo de la balanza de pagos, sino que adicionalmente puede contribuir a la generación de empleo en la medida en que se promueva la educación de la sociedad.

9.3. Implicancias económicas de los SBC en la Argentina

En la presente sección se buscará comprender la importancia de los SBC en función a variables económicas.

Argentina es el segundo exportador de SBC en América Latina, detrás de Brasil. Es así como gran parte de las principales empresas globales que lideran los mercados internacionales de los SBC están exportando desde Argentina, incluyendo, por ejemplo, a IBM, Accenture, Cognizant, PwC, Tata y Cap Gemini, entre otras. También operan empresas especializadas, como JP Morgan o Crisil-Irevna, las cuales prestan servicios de gestión de conocimiento en el área financiera. Asimismo, algunas multinacionales han establecido centros de servicios compartidos, los cuales consolidan y estandarizan ciertas funciones internas a la corporación (contabilidad, recursos humanos, compras, informática, finanzas, entre otros), para luego prestar los servicios respectivos a otras filiales localizadas en terceros países, algunos ejemplos son, Chevron, Arcos Dorados –McDonald's, Exxon, Telefónica, Cargill y Philip Morris (López J. L., 2022).

A continuación, se detalla la apertura de exportaciones de Servicios Basados en el Conocimiento.



Exportaciones de Servicios Basados en el Conocimiento (Países referentes por región)				
País	Exportaciones en Millones de U\$S			Variación
	2010	2019	2020	2020/2019
Europa				
Polonia	12.206	27.615	30.117	9,1%
Rumania	4.196	12.985	13.688	5,4%
República Checa	6.423	11.619	11.966	3,0%
Hungría	7.801	11.322	10.580	-6,6%
Ucrania	3.420	7.070	8.003	13,2%
América				
Brasil	16.804	19.116	17.128	-10,4%
Argentina	5.335	6.037	5.630	-7,2%
Costa Rica	1.830	4.687	4.899	4,5%
Chile	2.213	3.052	2.616	-14,3%
Colombia	1.015	2.068	2.070	0,1%
Uruguay	517	1.807	1.705	-5,6%
Guatemala	551	1.038	1.130	8,9%
Asia				
Filipinas	13.368	23.441	23.344	-0,4%
Tailandia	7.215	12.753	12.741	-0,1%
Malasia	7.202	10.808	10.359	-4,2%
Indonesia	5.713	8.276	6.582	-20,5%

Tabla 2: Exportaciones de servicios (Fuente: elaboración propia, con datos de UNCTAD, 2021)

Se observa que, en el 2020, las exportaciones argentinas de servicios basados en el conocimiento fueron de USD 5,630 millones. Las exportaciones de SBC tuvieron una fuerte contracción del 7,2% entre 2019 y 2020 en la Argentina a partir de la pandemia por COVID-19. Sin embargo, esta performance negativa fue sustantivamente menor que la de todo el universo de los servicios, cuya caída fue del 36,3% (López & Lachman, 2022, pág. 31)

Adicionalmente, entre el 2010 y el 2020, Argentina ha perdido comparativamente su posición en el mercado, dado que mientras el promedio mundial estuvo en un crecimiento del 5,8%, la Argentina únicamente creció un 1,3% anual. Es así como, según la OMC entre dichos periodos, el país ha perdido su participación de mercado, cayendo de un 0,37% a un 0,24%, mientras otros han incrementado sus porcentajes significativamente (Gallá, 2021).



Así mismo, la Argentina no pertenece al primer bloque de países exportadores de SBC que conforman el 85% del total, sino que, por el contrario, pertenece al segundo bloque de 30 países que conforman el 12,5% remanente ocupando un puesto 39 en el ranking total. También se probó con la pandemia por COVID-19 que algunos países asiáticos no estaban preparados para la modalidad virtual, lo que originó la relocalización de muchas empresas a países de Europa del Este (Argencon, 2021).

Según un informe publicado por IERAL “La falta de conexión plena de la Argentina con las tendencias globales es un problema en sí mismo, pero se potencia en los momentos disruptivos de la economía mundial. Y la irrupción de la pandemia, así como el mundo post-covid que se perfila parecen entrar en esa categoría, obligando a nuestro país a redoblar el esfuerzo por aggiornar la agenda de políticas públicas”, adicionando que “de ningún modo puede asegurarse que el país haya llegado al techo de su potencial en las exportaciones de servicios basados en el conocimiento” (Vasconcelos & Gonzalez, 2021).

Según lo informado por Luis Geleazzi, director ejecutivo de Argencon, al diario Página 12 "Buena parte de la economía del conocimiento dejó de exportarse por el mercado oficial y se explica por la fuga de talentos, que no se visibiliza en estadísticas. El sector no cayó, pero sí lo hizo la formalización de las exportaciones del sector"... "El sector sufre la brecha, con un dólar libre a 195 y un oficial a 100. La batalla global por el talento hace que nuestros profesionales sean tentados y se genera la fuga, en informática y otros sectores también. Cobran en bitcoins o lo que sea, en cualquier parte del mundo". De todas formas, vale la pena aclarar que las exportaciones basadas en el conocimiento siguen conformando el tercer complejo exportador del país, quedando detrás del oleaginoso y cerealero, con empresas que emplean más de 400.000 personas (Gallá, 2021).

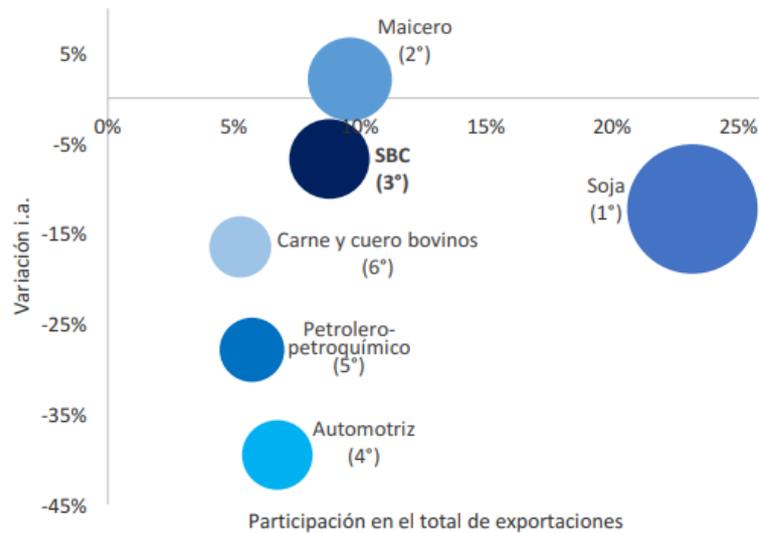


Gráfico 8: Exportaciones de los principales complejos exportadores del país². (Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo, 2021)

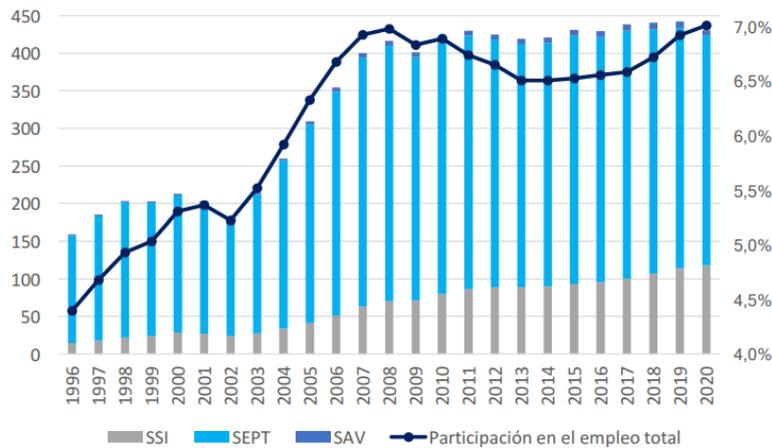


Gráfico 9: Evolución del empleo asalariado registrado en empresas privadas de SBC³ (Fuente: Ministerio de Producción y Trabajo, 2021)

Adicionalmente, los SBC también se destacan por su contribución a la generación de divisas, la creación de empleo de calidad y el aporte al desarrollo regional, contando el país con algunas

² El tamaño de cada burbuja indica el total de exportaciones, según variación i.a. Año 2020

³ Cantidad de personas (miles) y participación en el empleo privado asalariado registrado total (%), 4° trimestre de cada año. Software y servicios informáticos (SSI). Servicios empresariales, profesionales y técnicos (SEPT), Servicios personales, culturales y recreativos (SPCR)



ventajas, como lo son el capital humano a un costo competitivo, la zona horaria, cultura e idioma. Sin embargo, para lograr el crecimiento sostenido en el tiempo, deben también considerarse los riesgos macroeconómicos que enfrenta el país, como lo son, la brecha cambiaria, un sistema regulatorio muy burocrático, el entorno macroeconómico y el cepo. Dado que todo lo expuesto complejiza el acceso al financiamiento y a poder hacer proyecciones económicas (Gallá, 2021).

Diversos estudios de caso confirman la relevancia de los costos laborales como determinantes de la competitividad exportadora de servicios basados en el conocimiento. Algunos de ellos son, “Las empresas de servicios en América Latina: Un estudio exploratorio sobre factores de competitividad internacional, obstáculos y políticas públicas” de Capik y Drahokoupil, 2011; “*Multinationals and development*” de Doh, et al., 2008 y “*The determinants of foreign direct investment in services*” de Ramasamy y Yeung, 2010, entre otros, que adicionalmente muestran que el tipo de cambio es un factor explicativo de las exportaciones de servicios, aún más que en el caso de bienes, y que su impacto es aún más alto en los SBC.

Participación de SBC en exportaciones totales

Promedio móvil 4 trimestres



Gráfico 10: Participación de SBC en exportaciones totales (Fuente: ARGENCON, 2021)



Comercio de SBC (acumulado 4 trimestres)

Millones de USD

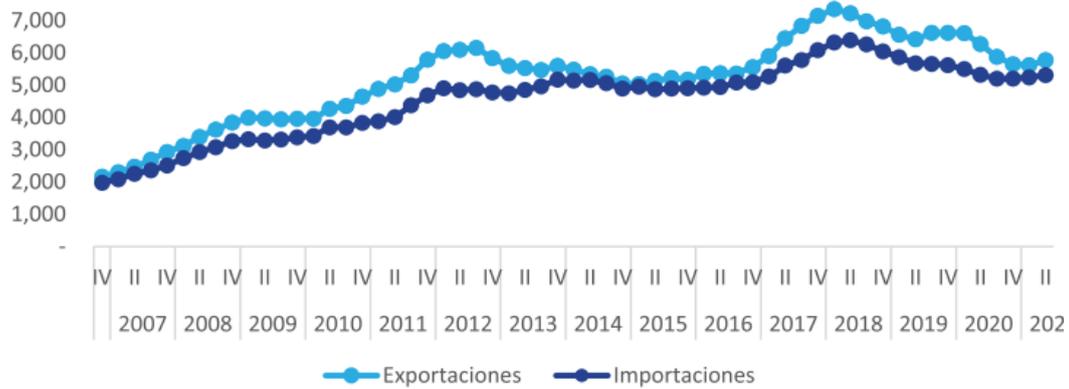


Gráfico 11: Comercio de SBC (Fuente: ARGENCON, 2021)

Como se observa en el Gráfico 11, hay una tendencia histórica a una balanza superavitaria en los SBC, algo que no se condice con la referencia histórica del país asociada a servicios en general, expuesta en la sección 10.1. del presente capítulo. Esto se debe principalmente que los SBC, principalmente los servicios empresariales, entre ellos los administrativo-contables que se prestan al exterior y que superan ampliamente los importados. Vale la pena aclarar que las importaciones y exportaciones de este rubro son independientes. Las primeras dependen de la demanda local, y las segundas de la demanda global de estos servicios.

Adicionalmente, los sectores de SBC tuvieron un desempeño notable en la primera década del siglo XXI en Argentina, donde las exportaciones pasaron de USD 2.200 millones en 2006 a USD 5.800 millones en 2012. El crecimiento exportador arrancó a comienzos del nuevo milenio, aunque los datos para años previos no son directamente comparables por cambios en la metodología de estimación de la balanza de pagos. Es así que a partir de 2012 la dinámica de estos sectores empieza a perder potencia, lo cual coincide con el debilitamiento general de la actividad exportadora del país. Las exportaciones ingresan en un sendero oscilante y, dado que alcanzan un nuevo pico en 2017 (USD 7.100 millones), y vuelven a caer para llegar en 2019 a USD 6.600 millones. En 2020 hay una nueva baja hasta USD 5.600 millones; si bien este resultado contiene los impactos de la pandemia, la reducción experimentada fue superior a la observada a nivel global. De la mano de esta trayectoria, se perdieron buena parte de las ganancias de participación en los mercados mundiales que se habían obtenido en el período



previo. Sin embargo, Argentina tiene las condiciones para retomar el impulso ascendente en sus exportaciones de SBC, y sigue siendo una localización atractiva para nuevas inversiones y proyectos, tal como lo muestra, por ejemplo, el continuo crecimiento del empleo en el sector de software y servicios informáticos, y los anuncios de expansión y contratación de personal que realizan las principales empresas de esta industria (López J. L., 2022).

Desde un punto de vista cualitativo, la caída de este rubro se debe a las exportaciones de baja escala, ya que los grandes centros de gestión empresarial continuaron operando con normalidad y creciendo sus dotaciones en el orden del 5% anual. Este fenómeno se corresponde con la expansión de los servicios *offshoring* que se da a nivel global, producto de la tendencia al teletrabajo que impuso la pandemia (Argencon, 2021).

Confirmando lo anteriormente expuesto, el canciller Santiago Cafiero declaró que “La industria del conocimiento no es el futuro, es el presente. Generan empleos de calidad y ya totalizaron ingresos de entre 6.000 y 7.000 millones de dólares, compitiendo por el segundo lugar en exportaciones. Por ello nuestro gobierno quiere brindarle al sector todas las herramientas para que puedan desarrollarse y expandirse aún más” (Ministerio de Relaciones Exteriores, 2021).

Como se puede observar en el gráfico a continuación es importante destacar que, pese a la caída en la exportación de servicios basados en el conocimiento por parte de Argentina, la tendencia global indica un crecimiento constante a través de los años a nivel internacional. Esto comprueba el valor que genera en las distintas economías el preparar a la población a nivel académico y técnico para desempeñar funciones que requieran de ciertos conocimientos buscados a nivel internacional, pudiendo ser esta una gran fuente de ingresos en caso de aplicarse las políticas públicas necesarias para fomentar un espacio competitivo en relación con otros países.

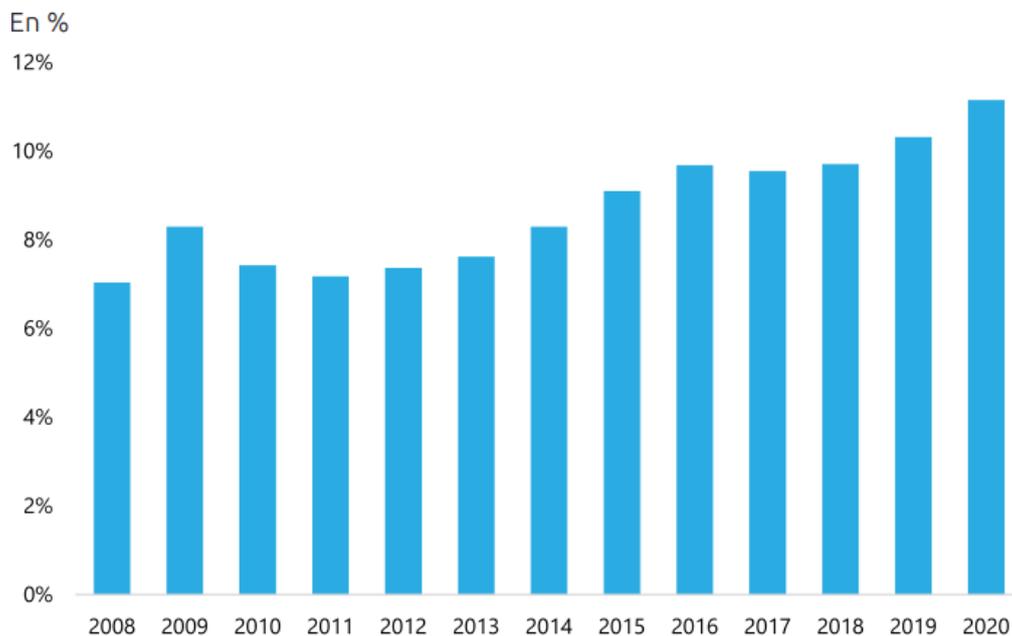


Gráfico 12: Participación de SBC en comercio mundial (Fuente: OMC, 2021)

Sintetizando lo previamente analizado, al contrario del resto de los países latinoamericanos, la Argentina ha sufrido un retroceso en su participación sobre el comercio internacional de SBC, en parte generado por políticas públicas inadecuadas y la fuga de personas calificadas del país. De todas formas, la balanza comercial sigue siendo positiva para los SBCs, por lo que promoviendo la educación e incentivando al sector se podría aumentar el ingreso de capitales extranjeros y el desarrollo profesional de la población.

9.4. Conclusiones

El análisis realizado contribuye a poder concluir que los SBC conforman un núcleo de transacciones superavitarias que, de ser desarrolladas correctamente, podrían generar el ingreso de divisas para trabajos calificados que a su vez podrían ser fuente de más trabajo a nivel nacional, en la medida en que sus ingresos no salgan nuevamente del país. Para ello, son importantes las políticas públicas que protejan a este sector y contribuyan con la educación, con el objeto de que también se vea más atractivo permanecer en el país.

En términos de los servicios administrativos-contables, estos conforman un gran porcentaje de los SBC que atraen inversiones, ya que como se comprobó, pese a perderse recientemente



participación en el mercado, esta actividad promueve la inversión en I+D. Es así como las tendencias globales no se alinean con el crecimiento de ExxonMobil a nivel nacional, por el contrario, mientras esta compañía aumenta su planta a nivel local, la exportación de servicios basados en conocimientos decreció considerablemente tras el impacto de la pandemia por COVID-19.

Por último, pero no menos importante, los bajos costos laborales y la mano de obra calificada, colaboran con que la Argentina siga siendo un país donde se desee invertir en servicios basados en el conocimiento.

10. Capítulo 2: Respuesta objetivo específico “b”: Detectar las ventajas competitivas de la deslocalización de servicios en la Argentina

El talento extranjero se ha utilizado durante mucho tiempo, pero la pandemia por COVID-19 le dio un gran impulso a medida que se introdujeron políticas de trabajo remoto. De esta manera, la búsqueda de diversificación productiva podría canalizarse hacia rubros tales como los SBC, en donde si bien los costos laborales son relevantes para la competitividad, existen posibilidades de escalar en las cadenas de valor asociadas a estos servicios creando capacidades diferenciales. En ese sentido, como se ha expuesto en la sección 10.3 del presente trabajo, Argentina ha logrado un segundo lugar en la exportación de SBC luego de Brasil a nivel Latinoamérica, en gran parte debido a algunas de las ventajas competitivas expuestas a continuación.

10.1. Factores determinantes de la competitividad

10.1.1. Costos laborales

Se da comienzo al capítulo con los costos laborales ya que es considerado uno de los principales factores según distintos autores para deslocalizar actividades asociadas a los SBC. Varios estudios de caso confirman la relevancia de los costos laborales como determinantes de



la competitividad exportadora, al igual que algunos trabajos econométricos recientes (Secretaría de la Transformación Productiva, 2019, pág. 15).

En los cuadros expuestos a continuación se observan con claridad las brechas entre los salarios de Estados Unidos y los de los países en los que se encuentran los GBCs de ExxonMobil al igual que las discrepancias salariales entre distintos países de América Latina. Vale la pena aclarar que si bien el análisis si se realizó en base a datos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ⁴ se debieron efectuar una serie de controles cruzados con otras fuentes y cálculos adicionales para obtener todos los valores, tomando así información del Banco Mundial, Statista, el Banco de la República Argentina, la Subsecretaría de Programación Macroeconómica y la OECD entre otros, ya que no se logra obtener de una única fuente todos los valores dada la falta de información de los organismos para algunos años y países, dicho análisis detallado se puede observar en el Anexo I.

⁴ Organismo especializado de las Naciones Unidas que se ocupa de los asuntos relativos al trabajo y las relaciones laborales. Fue fundada el 11 de abril de 1919, en virtud del Tratado de Versalles con el doble objetivo de lograr la expansión global de los derechos de los trabajadores y atenuar las causas de las revoluciones obreras que sacudieron fundamentalmente a algunos de los países involucrados en la Primera Guerra Mundial. Su Constitución, sancionada en 1919, se complementa con la Declaración de Filadelfia de 1944.

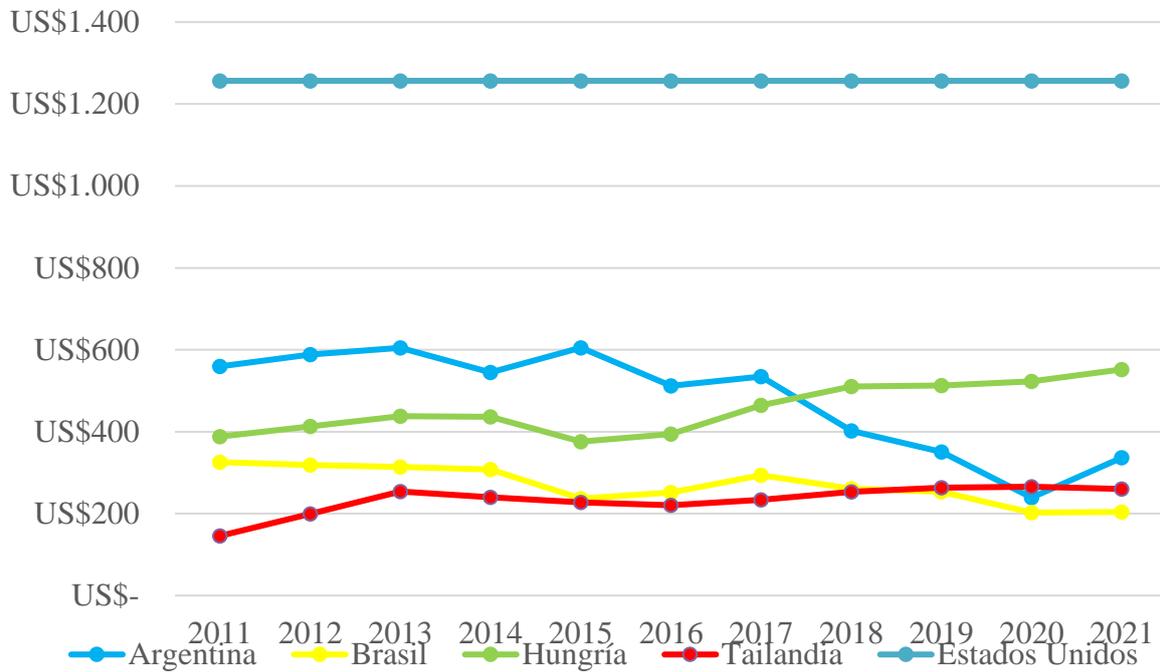


Gráfico 13: Comparación del salario mínimo mensual en dólares de los países donde operan los GBCs de ExxonMobil con relación a Estados Unidos (Fuente: elaboración propia, con datos de la OIT, 2023)⁵

El gráfico previamente expuesto denota la discrepancia que existe entre los salarios mínimos de Estados Unidos respecto del resto de las locaciones donde se encuentran los centros de servicio de ExxonMobil. Es así como claramente, si se tratase de mano de obra no calificada, siempre será más conveniente a nivel salarial deslocalizar la actividad a países donde las remuneraciones sean menores como en este caso. Sin embargo, si el foco se hace en la

⁵ Refiere a la remuneración mínima bruta pagada a los empleados, por regla general a intervalos regulares, por el tiempo trabajado o el trabajo realizado junto con la remuneración por el tiempo no trabajado, como las vacaciones anuales, u otro tipo de vacaciones o permisos retribuidos. Los ingresos excluyen las contribuciones de los empleadores con respecto a sus empleados pagados a los planes de seguridad social y de pensiones y también los beneficios recibidos por los empleados bajo estos planes. Las ganancias también excluyen indemnizaciones por despido y terminación. Las estadísticas de ingresos presentadas en ILOSTAT se refieren, en la medida de lo posible, a la remuneración bruta de los empleados, es decir, el total antes de que el empleador haga deducciones con respecto a impuestos, contribuciones de los empleados a la seguridad social y planes de pensiones, primas de seguros de vida, sindicatos, cuotas y otras obligaciones de los empleados. Las ganancias incluyen los sueldos y salarios directos, la remuneración por el tiempo no trabajado (excluidas las indemnizaciones por despido y por terminación), las primas y gratificaciones y las asignaciones familiares y de vivienda pagadas por el empleador directamente al empleado. [Wages and Working Time Statistics \(COND\) - ILOSTAT](#)



Argentina en relación con los otros países donde se ubican los centros de servicios, el costo del sueldo mínimo para una compañía extranjera que debe tomar el tipo de cambio oficial como referencia, es significativamente superior con relación a Brasil y Tailandia, mientras que Hungría sigue siendo más costoso al menos en los últimos años donde el salario mínimo de Argentina fue claramente en decadencia.

Continuando con el análisis, el Gráfico 11, se ha añadido al presente trabajo con el objeto de demostrar que, pese a que el costo del empleador sea mayor en Argentina dado el tipo de cambio oficial, el dólar no oficial o paralelo muestra un salario mínimo significativamente inferior para el empleado, presentando incluso en 2020 un monto en dólares inferior al de todos los países bajo análisis. Es así como la devaluación del peso argentino y la pérdida del poder de compra del salario por la aceleración inflacionaria de los últimos años impactaron en el nivel de ingresos de la población, siendo un reflejo de ello, el deterioro de la remuneración mínima.

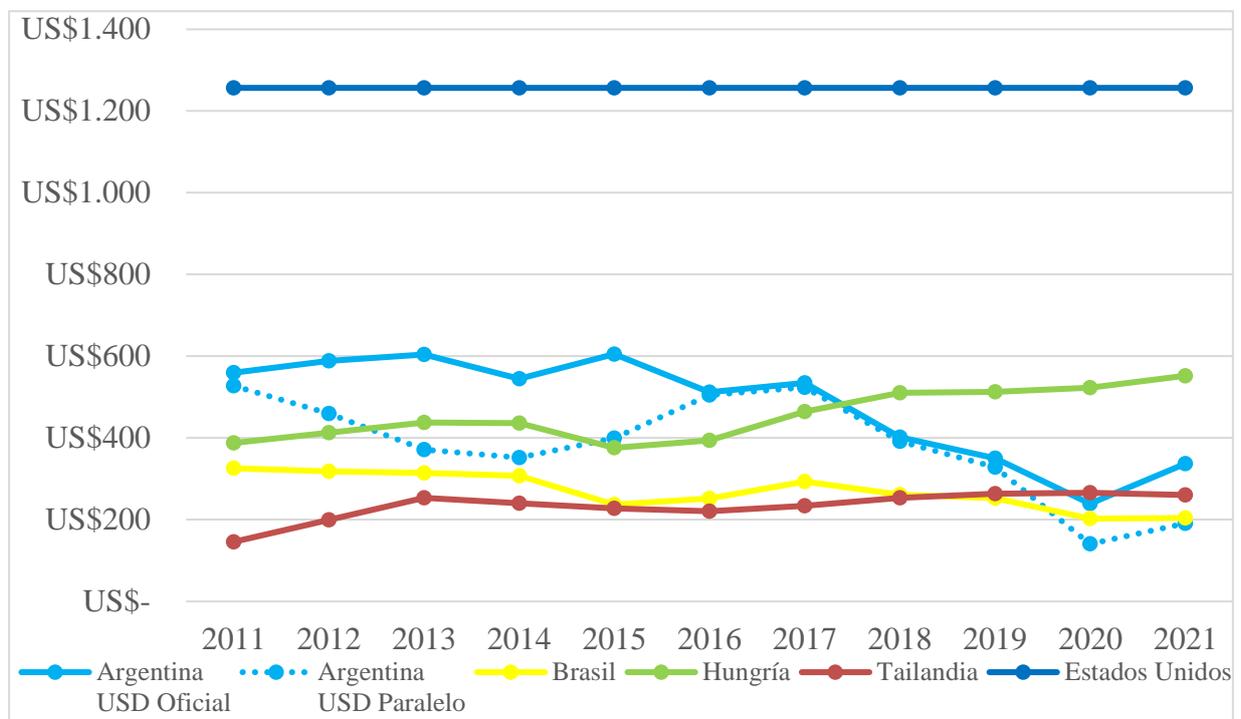


Gráfico 14: Comparación del salario mínimo bruto en dólares los países donde operan los GBCs de ExxonMobil en relación a Estados Unidos, considerando el USD paralelo (Fuente: elaboración propia, con datos de la OIT,2023)



Por último, ambos gráficos muestran claramente la inestabilidad de la Argentina, con sueldos mínimos con grandes fluctuaciones que denotan una tendencia a la pérdida del poder adquisitivo de la población. Es así, que la fuerte inestabilidad de este país ha sido un factor negativo para la atracción de inversiones en el sector. De por sí, el costo laboral ha representado un problema, ya que no sólo el país manifiesta estar en una posición desventajosa con respecto a otros competidores, sino que adicionalmente el cepo cambiario denota una dicotomía para el empleado en términos del sueldo real.

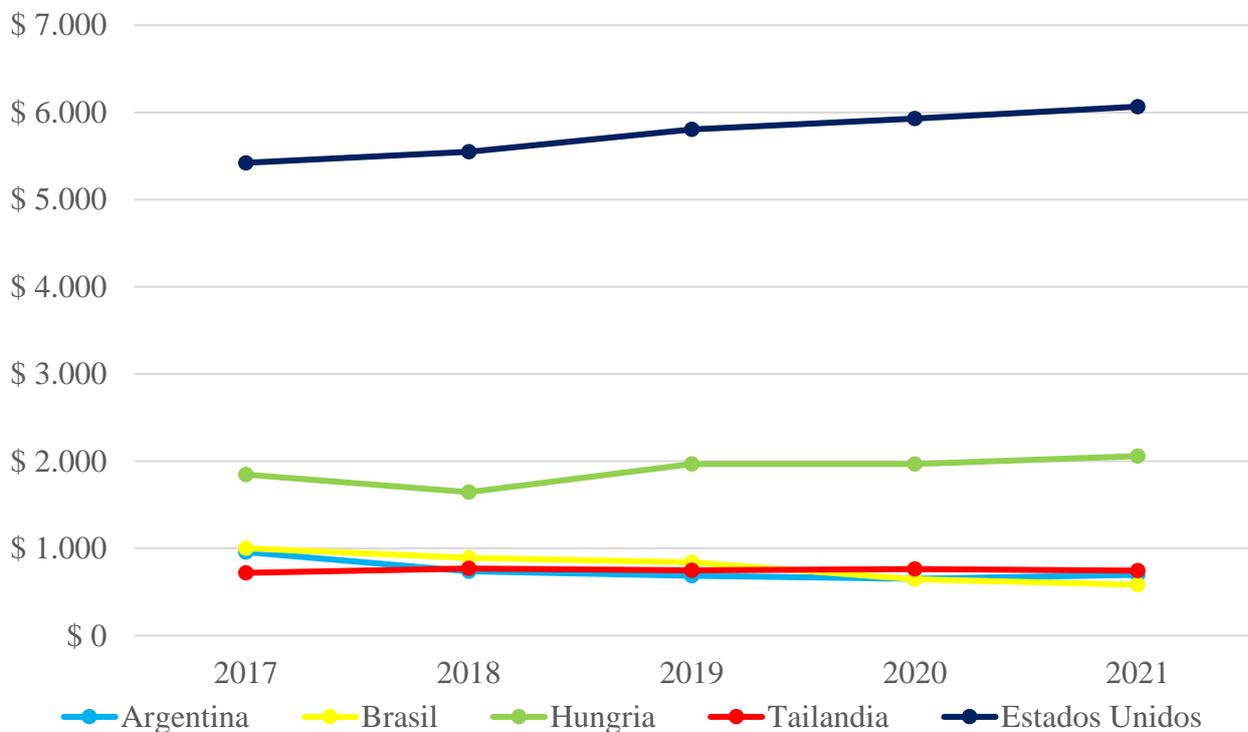


Gráfico 15: Comparación del salario medio de las actividades profesionales, científicas y técnicas⁶ en los países donde operan los GBCs de ExxonMobil en relación con Estados Unidos (Fuente: elaboración propia, con datos de la OIT, 2023)

El Gráfico 13 muestra una realidad algo distinta ya que está orientado a los servicios contables y administrativos específicamente, comprendidos dentro de la categoría de (M) actividades profesionales, científicas y técnicas según la clasificación de la OIT. Como se puede

6



observar, Estados Unidos, al igual que en gráficos anteriores está muy por encima de los demás países, por otra parte, Hungría también comienza a desprenderse de los demás centros de servicios, mostrando salarios significativamente superiores, mientras que Tailandia, Brasil y Argentina tienden a ser más parejos competitivamente en el tiempo. Es así como la Argentina puede seguir siendo competitiva para ExxonMobil en términos salariales al momento de decidir deslocalizar actividades profesionales.

Años	Argentina	Brasil	Chile	Costa Rica	República				
					Dominicana	Ecuador	Honduras	Mexico	Uruguay
2019	US\$684,40	US\$838,07	US\$1.371,23	US\$1.354,20	US\$494,39	US\$666,21	US\$366,37	US\$528,72	US\$1.075,29
2020	US\$651,07	US\$644,80	US\$1.538,92	US\$1.104,78	US\$339,55	US\$562,79	US\$316,78	US\$562,96	US\$962,99
Promedio	US\$667,74	US\$741,44	US\$1.455,08	US\$1.229,49	US\$416,97	US\$614,50	US\$341,58	US\$545,84	US\$1.019,14

Tabla 3: Comparación del salario medio en dólares de las actividades profesionales, científicas y técnicas⁷ en países de Latinoamérica (Fuente: elaboración propia, con datos de la OIT, 2023)

La última tabla se expone para evidenciar que en los últimos dos años la Argentina ha sido significativamente más económica a nivel salarial para actividades relacionadas con servicios profesionales en relación con otros países de la región, lo que la torna en un país más atractivo para los Estados Unidos al momento definir donde deslocalizar actividades.

10.1.2. Disponibilidad de capital humano calificado e innovación

Los SBC únicamente funcionan en la medida que en que el país donde se busca deslocalizar el servicio cuenta con personal capacitado para realizar la actividad. En ese sentido un informe del Ministerio de Producción y Trabajo señala que en el 2017 el total de estudiantes vinculados a SBC se ubicó alrededor de 1 millón de personas en todo el país. De este total de estudiantes, el 77,3% ha realizado sus estudios en instituciones de carácter estatal y el 22,7% restante a privadas, mientras que un 85,5% de los estudios corresponde a carreras de grado (Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC) , 2019).

7



A nivel nacional, las carreras de economía y administración abarcan la mayor proporción de estudiantes de SBC con un 35,7%, seguida por derecho con el 22,8%, ingeniería 12,4%, arquitectura, diseño 11,3% e informática 8,1%. Del total, CABA y provincia de Buenos Aires engloban el 51,1% de estos estudiantes (Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC), 2019).

Según COURSERA ⁸Argentina, Brasil y Costa Rica impulsan el crecimiento regional de habilidades administrativas contables. Argentina lidera la región en habilidades tecnológicas y de ciencia de datos, con fortalezas notables en visualización de datos, gestión de datos, programación estadística y software en ingeniería. En particular los estudios demuestran que, desde la perspectiva administrativa contable, lo que más se busca dentro de las cualidades duras son el dominio de Excel, *data analytics*, manejo de presupuesto y procesos, marketing digital y *Project management* (COURSERA, 2021).

Adicionalmente, con los trabajadores exigiendo más flexibilidad y oportunidades, y una creciente escasez de mano de obra calificada, muchas empresas continuaron sus inversiones en aprendizaje incluso durante la recesión inducida por la pandemia. Es así como un estudio de *Aspen Institute's UpSkill America Initiative* mostró que la mayoría de las empresas no retrocedieron en el aprendizaje y el desarrollo; en cambio, tornaron a enseñar a los trabajadores existentes cómo hacer su trabajo actual de manera diferente, cómo realizar varios otros trabajos además de su trabajo actual, y cómo desarrollar trabajos alternativos dentro de la empresa (Aspen Institute, 2020).

A lo expuesto anteriormente, se agrega que en ExxonMobil no solo se cuenta con cualidades previamente mencionadas, sino que a ellas se agregan capacitaciones internas y externas de SAP, Python, SQL, VBA, *Tableau*, diseño web, amado de *sharepoints*, entre otros. Incluso cuenta con múltiples cursos internos que se pueden tomar de manera remota o presencial por

⁸ El Global Skills Index 2021 es el índice diseñado por Coursera, una plataforma de educación virtual nacida en octubre de 2011 y desarrollada por académicos de la Universidad de Stanford con el fin de brindar oferta de educación masiva a la población. Para cada país, Coursera computa un GSI que mide el expertise de las capacidades promedio de los estudiantes de la plataforma, y así obtiene un GSI para cada región.



medio de *CareerConnect*, una plataforma dentro de la intranet de la compañía; como por la página de *LinkedIn*, contando con todos sus cursos de forma gratuita, los cuales abarcan entre muchos otros los programas mencionados previamente. Dada la preponderancia que la compañía le da a la innovación, existen adicionalmente listas de especialistas rankeados por nivel de conocimiento en las distintas herramientas, a los cuales se los puede contactar en caso de que un proyecto requiera de su experiencia y conocimiento. Por último, pero no menos importante, todos los equipos tienen un *D&I⁹ contact* o contacto para la innovación el cual tiene reuniones mensuales con todo el equipo donde se visualiza el avance de los proyectos en los que los empleados están trabajando haciendo uso de distintas herramientas con el objeto de generar eficiencias en los puestos de trabajo, estos proyectos a su vez son subidos a una plataforma compartida donde globalmente se puede ver el avance de los mismos y las personas involucradas. Dado que la innovación es un aspecto fundamental para ExxonMobil, la misma es considerada al momento de la evaluación de desempeño de los empleados en todos los centros de servicios de la compañía.

Pese a todo lo expuesto previamente, durante el 2020 dada la situación epidemiológica global, las prioridades de la compañía cambiaron y se centraron en seguridad a los empleados y contratistas en los aproximadamente 50 países en los que opera la compañía, como también asegurar la continuidad del suministro de energía y productos químicos esenciales. En términos económicos el foco fue principalmente en la recaudación de fondos o *collection* por lo que todos los puestos administrativos-contables de los centros de servicios asociados al negocio debieron focalizarse en minimizar los tiempos de facturación, confirmación de inventarios y resolución de contratos, entre otras actividades que dieran lugar a incrementar el flujo de ingreso de fondos de la compañía. Es así como también, disminuyeron las inversiones de capital para 2020 pasando a ser alrededor de USD 23 mil millones, por debajo de los USD 33 mil millones anunciados anteriormente, al igual que se dio a conocer la disminución del 15% en los gastos

⁹ Digital & Innovation



operativos con el objeto de aumentar la eficiencia y reducir los costos, buscando generar costos de energía más bajos acordes a la caída de los precios del petróleo (ExxonMobil, 2021).

Es así como múltiples proyectos asociados a la innovación e implementación de nuevas tecnologías debieron postergarse, entre ellos uno de los mayores proyectos que buscaba la reducción de los tiempos para la presentación de los estados contables a nivel global, pasando de ser más de diez días a tan solo cinco días para la entrega de estos. Este proceso había iniciado a mediados del 2018, sin embargo, al comenzar la pandemia múltiples proyectos asociados al cambio organizacional buscado y empleo de nuevas tecnologías, entre ellas SAP Hana, debieron postergarse, haciendo que el empleado priorizara lo que internamente se denomina *base work* o tareas básicas del escritorio con el objeto de mantener la licencia para operar de la compañía. Vale la pena mencionar que se comenzó a valorizar más el desarrollar satisfactoriamente las tareas diarias, sin embargo, el realizar mejoras continuas empleando tecnologías disponibles sigue generando un valor adicional al momento de la evaluación de desempeño, considerándose la misma como una de las categorías a ser evaluadas, la cual se desarrollará con mayor detalle en el capítulo 12.

10.1.3. *Dominio de idiomas, principalmente el inglés*

El dominio extendido del inglés como segunda lengua en la población de determinado país no convierte a su capital humano en un capital humano capacitado de por sí. Sin embargo, en un mundo de los negocios interconectado y con el inglés como idioma universal, este aspecto resulta un factor clave como complemento a la calidad de los recursos humanos de un país. El impacto del idioma común sobre el comercio de servicios aparece en distintos trabajos econométricos. En tanto, otros trabajos encuentran que compartir el mismo idioma no sería relevante para la exportación de servicios financieros, pero sí para promover las exportaciones de servicios informáticos y de varios servicios empresariales (López A. , 2018).

Según EF EPI (*Education First English Proficiency Index*) Argentina cuenta con el nivel más alto de inglés en América Latina, lo que ha contribuido a su conveniencia como un centro global de subcontratación (Education First, 2022).

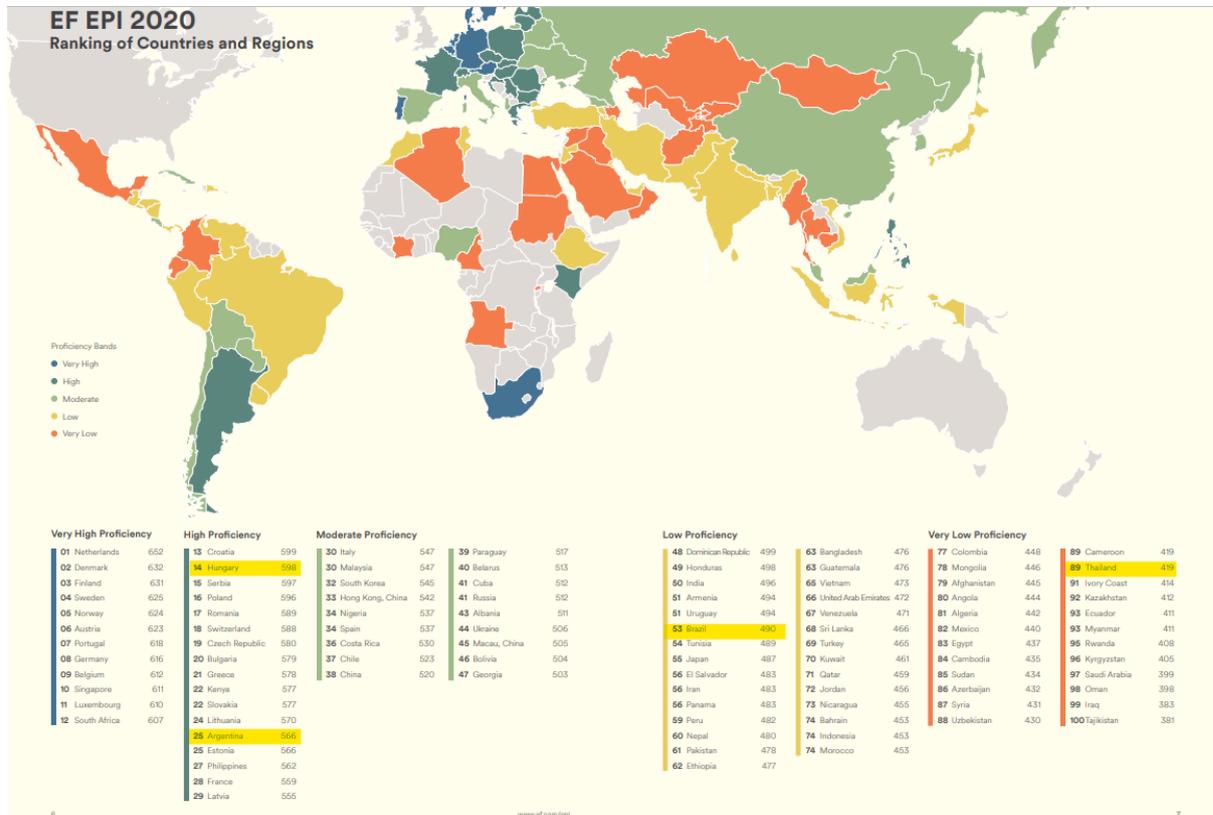


Gráfico 16: Ranking de países según el nivel de inglés (Fuente: EF English Proficiency Index ,2020)

Vale la pena aclarar que en el gráfico previamente expuesto se han resaltado en color amarillo los países donde ExxonMobil cuenta con sus mayores centros de servicios, para los cuales Argentina se encuentra en un segundo lugar luego de Hungría en términos del manejo del idioma.

Adicionalmente ExxonMobil requiere a nivel internacional un grado mínimo de inglés para incorporarse a la empresa independientemente del país donde el empleado se encuentre ubicado, ya que, al ser una empresa global de capital norteamericano, el idioma común a emplear es el inglés, incluso debe utilizarse al enviar correos electrónicos dentro de la misma región. De todas formas, dado que el nivel no es igual en todos los casos, la organización brinda clases personalizadas a aquellos que necesitan mejorar el nivel de inglés, francés, alemán, italiano, portugués o español según lo requiera el trabajo que se esté desempeñando por medio del proveedor *learnlight*, el que empleando clases particulares, *live cafés* que son sesiones apuntadas al día a día laboral, grupos virtuales, exámenes y entrenamiento en línea intenta



generar el nivel deseado de inglés en el empleado. Para poder acceder al detalle del plan todos los empleados pueden ingresar a la intranet por medio de *goto/languagelearning*, mientras la inscripción a los cursos con profesores debe ser previamente aprobada por el jefe inmediato sin necesidad de justificar las razones por las que el empleado realiza el entrenamiento. Durante la pandemia por COVID-19 dada la fragilidad económica que pasaba la compañía los cursos pagos fueron discontinuados, contándose únicamente con los cursos activos en la plataforma de la compañía.

10.1.4. *Ambientes regulatorios apropiados de protección de datos y ciberseguridad*

ExxonMobil ha pasado años desarrollando planes de resiliencia cibernética con una fuerte implementación de estrategias para mantener la seguridad informática de la compañía ante posibles ataques. La estrategia es doble, en primer lugar, busca proporcionar un escudo eficaz contra posibles amenazas y brechas de seguridad, en segundo lugar, mantiene un plan efectivo para restaurar las capacidades en caso de que ocurra alguna interrupción. Todo esto es crucial, considerando que solo en Estados Unidos durante el 2021 más de 100 compañías han sufrido las consecuencias de problemas de ciberataques, entre ellas se encuentra el gasoducto más importante y grande de los Estados Unidos, Colonial Pipeline en 2021. Ante este último ataque, la compañía ha tenido que trabajar de forma manual con información histórica, llamadas telefónicas regulares al gasoducto y personal de planta evaluando ingresos y egresos de material hasta que la empresa proveedora del servicio se recompusiera (ExxonMobil, 2021).

En una entrevista publicada por ExxonMobil, Martha Miranda, *Cyber Business Response COE Manager*, expresa que todos los días la compañía se encuentra en riesgo de un ataque cibernético, por lo que es necesario continuamente sus conocimientos sobre la gestión de riesgos y la protección de la marca para cerrar la brecha entre tecnología de la información o TI y las operaciones comerciales y de fabricación de ExxonMobil para ayudar a mantener al negocio funcionando sin sistemas centrales en caso de un ataque cibernético importante. También establece que el verdadero éxito en términos de TI significaría no tener que implementar nunca ninguno de los planes de continuidad del negocio cibernético que se desarrollan en caso de contingencias. Lograr ese tipo de éxito significa que se debe seguir invirtiendo en más defensa, y también en cómo responder y recuperar la información y el



funcionamiento ante una interrupción. La tecnología utilizada por los piratas informáticos está en constante evolución y se vuelve más sofisticada, por lo que se deben emplear los recursos de ExxonMobil con cuidado para estar un paso por delante de ellos y, al mismo tiempo, estar preparados en caso de ataques (ExxonMobil, 2021).

La compañía adicionalmente cuenta con un número telefónico al cual comunicarse desde cualquier parte del mundo para solicitar asistencia ante una ineficiencia en el sistema para el cual únicamente se precisa el código único de empleado, un chat de Zoom que comunica inmediatamente con un representante de TI para asesorar y ayudar incluso tomando el control de la computadora de forma remota y todos los edificios en los que ExxonMobil opera tienen un grupo local de asistencia en TI al cual se puede acudir; claramente este último no estuvo disponible físicamente durante el 2020 y mediados del 2021 en la Argentina dada la situación epidemiológica del país, por lo que la asistencia era totalmente remota con guías claras para el seteo de las computadoras.

Adicionalmente, el empleado no solo debe cumplir periódicamente con múltiples entrenamientos de ciberseguridad, sino que adicionalmente debe pasar varias evaluaciones o *phishing attacks* sobre posibles correos dañinos ante los cuales, de caer y abrir el mail o seleccionar algún hipervínculo del mismo se toman medida de apercibimiento, al punto que de cometerse el error de forma consecutiva, se le quita al individuo el acceso a internet.

Por último, se asigna por equipo un contacto denominado *BCP (Business Continuity Plan) Contact* o Contacto para plan de contingencia, el cual debe rever anualmente las actividades del equipo, actualizar el plan de contingencia y someter al equipo a un ejercicio de hipotético tanto de ciberataque como de contingencia física para definir un posible accionar y dejarlo registrado. También se establecen contactos críticos los cuales son identificados según sus actividades para los cuales siempre se tiene la lista de contactos actualizadas y sus posibles reemplazos en caso de contingencia, al igual que las interdependencias con otros equipos firmadas por estos, mientras los terceros son informados formalmente para que empleen aquellos correos alternativos a los cuales acudir en caso de contingencia, todo esto es registrado



en un documento único de revisión y firma actualizada de forma anual el cual debe tenerse impreso y también en forma digital en la carpeta compartida.

Lo anteriormente mencionado fue de gran importancia durante la pandemia ya que, a comienzos de esta, se activaron los equipos de respuesta a emergencias y se implementaron planes de continuidad comercial *BCPs*, aprovechando las lecciones aprendidas de pandemias anteriores como el SARS y el ébola. ExxonMobil cuenta con procedimientos y procesos integrales que se activaron a nivel global para responder a eventos de emergencia (ExxonMobil, 2021).

Al tratarse de políticas globales a las que todo empleado puede acceder por medio de la intranet de la compañía “<http://it.na.xom.com>” y al solo poder acceder a la computadora de forma remota desde la VPN, la seguridad cibernética al igual que la protección de datos es algo globalmente estandarizado y protegido de manera de evitar la mayor cantidad de riesgos posibles.

10.1.5. Disponibilidad de infraestructura de comunicaciones

El dinamismo del comercio internacional de SBC está asociado al de las tecnologías de la información y las comunicaciones o TIC, que aceleran significativamente la generación, almacenaje, procesamiento y transmisión de la información. Esas mismas TIC facilitan que ciertos servicios que antes requerían del contacto físico directo entre prestador y usuario ahora puedan ser provistos de manera remota. A su vez, las TIC son la base infraestructural de los procesos de fragmentación de la producción a escala mundial, que han dado lugar a la formación de cadenas globales de valor. Dentro de esas cadenas, los procesos de producción se componen de “porciones” de valor agregado que son generadas en distintas localizaciones. Las empresas transnacionales juegan un papel central como organizadoras de la mayor parte de las cadenas de valor globales, en la medida en que procuran “deslocalizar” su provisión de bienes y servicios allí donde pueden encontrar costos competitivos y acceso a recursos calificados (López, Niembro, & Ramos, 2014).

El Índice de Desarrollo del Ecosistema Digital (IDED) provee una visión integral del ecosistema digital en términos de infraestructura, utilización de tecnologías y políticas públicas;



presenta indicadores de economía digital; y mide el nivel de digitalización de procesos productivos. Al mismo tiempo, el IDED genera un diagnóstico que permite apoyar la toma de decisiones de política pública referidas al ecosistema, y comprender cuáles son las barreras normativas y legales al desarrollo del ecosistema digital y al impacto en otras variables como el comercio transfronterizo (Banco de Desarrollo de América Latina, 2017).

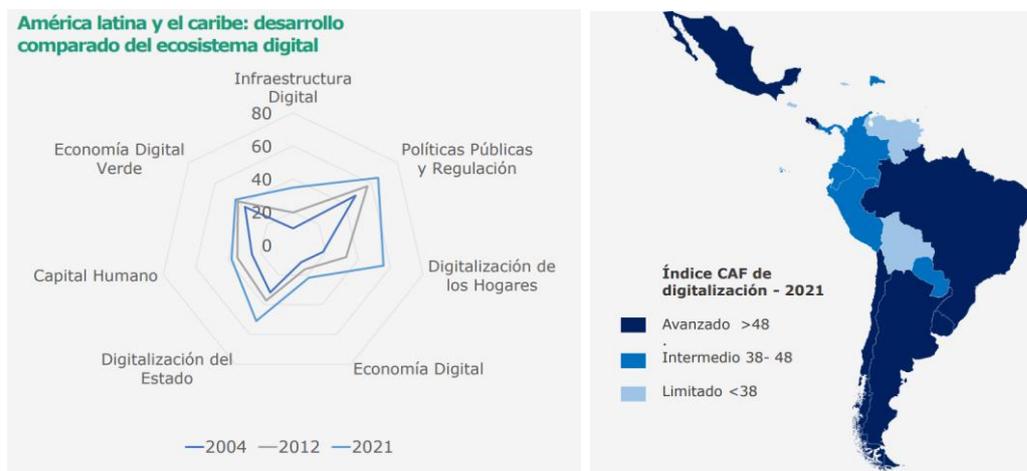


Gráfico 17: Desarrollo digital (Fuente: CAF, 2021)

Según el gráfico expuesto, lo que destaca el CAF en su informe emitido en 2022 es un avance en la penetración de servicios y plataformas digitales en América Latina, mientras al mismo tiempo se presenta un retroceso en el progreso en economía digital por rezagos en innovación. Adicionalmente, hay un desarrollo limitado de industrias y transformación digitales de los sectores productivos, mientras que al mismo tiempo destacan avances en infraestructura digital ante progresos marcados en el despliegue 4G, el aumento marcado en velocidad y cobertura. En cuanto al marco regulatorio y políticas públicas se muestra un aumento por mejoras en los niveles de competencia y el capital humano revela tendencias divergentes por falencias en la oferta de educación básica, mejoramiento en la producción de graduados y limitaciones en la digitalización de la fuerza de trabajo. Así mismo, establece que Latinoamérica y el Caribe se encuentran en un punto medio en términos de digitalización, con un índice de 49,92 puntos de 100 en términos de desarrollo de su ecosistema digital, mientras África presenta 35,05 puntos, Asia Pacífico 49,16, Europa Occidental 71,06 y América del Norte 80,85. Más de cerca figuran Europa del Este con 52,90 y los Estados Árabes con 55,54 puntos (CAF, 2022).



Adicionalmente, según el Informe Sociedad Digital en Latinoamérica 2020-2021 de la Fundación Telefónica Movistar, la cobertura de internet es clave para valorar la conectividad de cada país. En 2019, el 95% de la población argentina estaba cubierta por al menos una red 3G, y el 91,2% disponía de cobertura mediante como mínimo una red 4G. Adicionalmente el Estado Nacional ha implementado distintos planes y programas con el objeto de promover la transformación digital del país, algunos de estos son el Plan País Digital, Plan Nacional de Inclusión Digital, programas vinculados al fondo del Servicio Universal; Programa Conectar; Programa Tasa Web; Programa de acceso a conectividad para parques industriales y el Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0.

Para Exxon fue una gran prueba la pandemia por COVID-19 para evidenciar la facilidad con la que los países lograron adaptarse a la nueva normalidad, donde todos los empleados de los centros de servicios de la empresa dejaron de operar desde las oficinas para trasladarse a los hogares. En todos los casos, se pudo seguir de manera habitual con las actividades acatando como se mencionó en la sección anterior el correspondiente proceso de *BCP* y sustituyendo *Skype* por *Zoom*.

10.1.6. *Husos horarios y afinidad cultural con mercados de destino*

En términos generales la proximidad geográfica, incluido el compartir husos horarios con los Estados Unidos y la mayor cercanía cultural con América del Norte y Europa, en comparación con los competidores asiáticos hace que los países latinoamericanos sean más atractivos al momento de deslocalizar servicios (López, Niembro, & Ramos, 2014).

Argentina está solo dos horas por delante de la costa este y cinco horas por delante de la costa oeste durante el horario de verano de Estados Unidos, lo que facilita la colaboración entre los países. Esto hace que las comunicaciones en tiempo real sean mucho más fáciles, a discrepancia de la diferencia horaria de 14 horas con la India. Esto significa que no se tiene que depender únicamente de las comunicaciones por correo electrónico para conectarse con un equipo, es así como la deslocalización cercana le garantiza comunicarse de manera inmediata.



De esta manera, Argentina puede considerarse como un *nearshore-Insourcing*¹⁰ respecto de Estados Unidos, lo que significa una mayor proximidad geográfica a la de otras regiones, ahorro de costos de localización y más diversificación en el equipo de trabajo. Sin embargo, siempre que se considere deslocalizar actividades se corre el riesgo de las barreras idiomáticas y dificultades experimentadas por diferencias culturales. Esto hace que regiones americanas como Brasil y Argentina sean de mayor cercanía para la matriz americana de ExxonMobil a comparación *offshore-Insourcing*¹¹ de países como Hungría y Tailandia donde se encuentran los otros dos centros de servicios más grandes de esta compañía que cuentan con diferencias horarias sustancialmente mayores y poco compatibles con los usos horarios de los Estados Unidos. Vale la pena aclarar que ambos tipos de servicios son necesarios en el caso de ExxonMobil dado que es una empresa multinacional con operaciones en todos los continentes, es así como, pese a contar con los mayores centros de servicios en los países previamente mencionados cuenta con personal administrativo en otros países tales como Australia, Republica Checa, Inglaterra y Singapur entre otros (Harbhajan & Varinder, 2006).

10.1.7. *Acuerdos internacionales (apertura de mercados, acuerdos de doble tributación, etcétera)*

En 1995 se firma el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios por los países que integran la Organización Mundial de Comercio, en el, se reconocen cuatro formas de provisión de servicios a nivel internacional, el primer modo redactado en el acuerdo contempla al comercio transfronterizo de servicios, muchas veces ligado al intercambio por medio de las TIC y es el que se asocia a los servicios basados en el conocimiento; el siguiente trata del consumo en el exterior, es decir, cuando el cliente se traslada al país de origen para abastecerse del servicio, por ejemplo, desplazamiento de pacientes en búsqueda de tratamientos médicos; el

¹⁰ Definición según el libro “Outsourcing and Offshoring in the 21st Century” de Kehal, Harbhajan, Singh, Varinder · 2006 – La empresa subsidiaria que provee el servicio se encuentra en un país geográficamente cercano de la matriz.

¹¹ Definición según el libro “Outsourcing and Offshoring in the 21st Century” de Kehal, Harbhajan, Singh, Varinder · 2006 - La empresa subsidiaria que provee el servicio se encuentra en un país geográficamente distanciada de la matriz.



tercero implica la presencia comercial del proveedor en territorio extranjero, esencialmente por la vía de la inversión extranjera directa, y el modo 4, que registra el movimiento de personas físicas es decir, de los proveedores del servicio hacia el país que será su mercado de destino. El objetivo fundamental del acuerdo es eliminar las barreras al comercio internacional de servicios. Esto se consigue mediante la liberalización económica de los mercados, regulando la libre concurrencia del capital privado, la libre competencia y la privatización de las empresas públicas. No obstante, los miembros firmantes del acuerdo son libres de elegir qué sectores serán liberalizados, bajo qué modalidad de suministro, y hasta cierto punto, el plazo. (López, Niembro, & Ramos, 2014).

El tratado tiene la vocación de abarcar todos los servicios, desde servicios profesionales o financieros, hasta comunicaciones o transportes, incluso considerando el entretenimiento o el turismo.

10.1.8. *Regulaciones laborales e incentivos*

Según la Subsecretaría de Transformación productiva, gran cantidad de países ejecutan distintas iniciativas con el objeto de promover los SBC de forma competitiva a nivel internacional. Las acciones que toman se centran en tres aspectos claves, el incentivo a la radicación de empresas y de exportaciones a través de exenciones impositivas y subsidio de parte de los salarios de los trabajadores; el fomento de nuevos emprendimientos y actividades de I+D a través de líneas de financiamiento blandas y la capacitación de recursos humanos con integración de políticas educativas, de identificación de habilidades y de formación profesional continua.

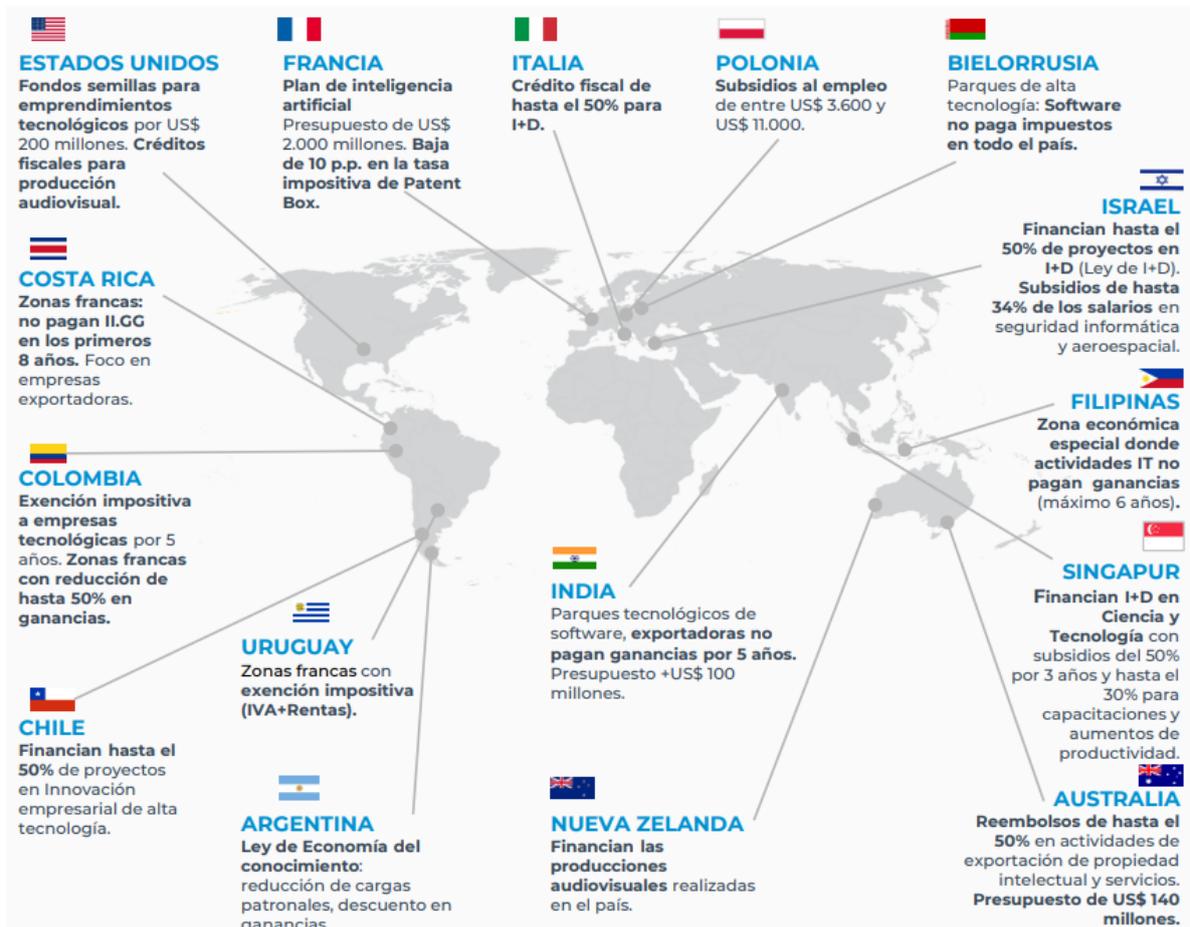


Gráfico 18: Políticas dirigidas a SBCs (Fuente: Secretaría de Transformación Productiva, 2019)

En Argentina como se expone en el grafico anterior rige la Ley 27.506: Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento.

Para poder aplicar dicha ley la principal condición que debe cumplirse consiste en que el 70% de la facturación del último año de las empresas que se registren se genere a partir de las actividades promovidas, también deben acreditarse por lo menos dos condiciones adicionales de entre otras propuestas en la Ley entre las cuales, está contemplada la realización de mejoras continuas y/o certificación de normas de calidad, inversión realizada en capacitación sobre masa empleada o de I+D calculado sobre el total de facturación, o bien certificar ingresos a partir de exportaciones de estas actividades (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019).



Estas condiciones deberán ser revalidadas cada dos años, y rendir presentaciones de resultados anuales, mientras que, como prestación, el Régimen actual provee como beneficios, el reintegro del 70% del pago en concepto de contribuciones patronales sobre salarios dedicados a las actividades promovidas, convertibles en bonos de crédito fiscal, de carácter intransferible y validez de 24 meses aplicable para la cancelación de todos los impuestos nacionales con excepción del Impuesto a las Ganancias (salvo en los casos de exportación). Adicionalmente, establece la reducción de la carga del Impuesto a las Ganancias, diferenciando los porcentajes aplicables entre empresas chicas, medianas y grandes por escalonamiento, percibiendo un 60%, 40%, y 20%, respectivamente. Por último, pero no menos importante, prevé la exención del pago de Derechos de Exportación en los casos de empresas dedicadas al sector de servicios (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2019).

10.2. Conclusiones

En función a todo el análisis realizado se pueden detectar con claridad múltiples ventajas competitivas para ExxonMobil en la deslocalización de servicios administrativos-contables en la Argentina. Como se observó al comienzo del capítulo, los costos laborales son competitivos respecto de los otros centros de servicios con los que cuenta la compañía y en relación con otros países de Latinoamérica en términos generales. Es así como, pese a que la inflación y el cepo cambiario puedan ser componentes desmotivantes para los empleados de la compañía en Argentina, estos siguen siendo redituables en términos financieros para la matriz.

Por otra parte, muchas de las políticas globales de la compañía y controles internos ayudan a que a nivel corporación la misma se encuentre protegida y preparada para eventos extraordinarios como lo fue la pandemia por COVID-19, así también como cualquier otro tipo de riesgo físico o cibernético por medio de la política estricta de *BCP* y *ciberseguridad* a los que todos los empleados deben someterse. Adicionalmente, las evaluaciones de desempeño hacen exigibles y tangibles las mejoras continuas de los empleados en todos los centros de servicios, teniendo estos que capacitarse para mantenerse actualizados sobre nuevos programas y aplicaciones.



Así mismo, en términos del dominio del idioma inglés, la Argentina cuenta con niveles significativamente altos, estando únicamente por debajo de Hungría al momento de comparar los *GBCs*, a lo que se adiciona el hecho de que es un país *nearshore* a diferencia de Hungría y Tailandia que cuentan con diferencias horarias significativas con los Estados Unidos, lo que dificulta el trabajo conjunto, las reuniones y la disponibilidad de la información en tiempo real para estas regiones, siendo solo Argentina y Brasil los países que cuentan con centros de servicios en franjas horarias más adecuadas para el trabajo conjunto. A lo que se adiciona la mano de obra calificada con la que cuenta la Argentina siendo esta, por medio de educación pública gratuita o por educación privada con la que se puede acceder a títulos de grado, posgrado y doctorado en el área bajo análisis.

Sin embargo, Argentina enfrenta el desafío de mantener y expandir las posiciones adquiridas, sobre la base del desarrollo de ciertos activos que la tornen atractiva para comenzar a ganar espacios en los segmentos de mayor sofisticación tecnológica e intensidad de conocimiento.

Por último, el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios ayuda a contar con una regulación global para los servicios profesionales y pese a que todos los países tengan políticas de incentivos la Ley 27.506: Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento contribuye a que la inversión en la Argentina sea más atractiva.

En conclusión, los SBC son actividades estratégicas con gran potencial para generar empleo de calidad, atraer inversiones y promover exportaciones, razón por la cual es esperable que las políticas públicas y la articulación con el sector privado contribuyan a consolidar las ventajas comparativas en el sector.

11. Capítulo 3: Respuesta objetivo específico “c”: Comprender qué lineamientos culturales se presentan en el *offshoring*



11.1. Cultura y valores de ExxonMobil

“La cultura organizacional se entiende como el conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda la empresa y que influyen en su forma de realizar los negocios. Se trata de la energía social que impulsa o no a la organización... es importante que los líderes estratégicos comprendan que la cultura de la organización puede ser funcional o disfuncional, pero que, sea como fuere, su trabajo se desarrolla dentro del contexto de esa cultura. Existe una relación recíproca permanente entre la cultura organizacional y la labor de los líderes estratégicos, porque la cultura configura su forma de trabajar y su trabajo contribuye a configurar la cultura organizacional, la cual no cesa de evolucionar” (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2007). Es así como la cultura organizacional es una ventaja cuando los empleados se mantienen muy unidos porque creen en ella.



Gráfico 19: Cultura organizacional de ExxonMobil (Fuente: University of North Carolina, 2022)

ExxonMobil es un proveedor global de la energía fundamental para impulsar el progreso y mejorar la vida de las personas en todo el mundo. La cultura organizacional se basa en un compromiso compartido con la seguridad, la integridad, el trabajo de alta calidad y la buena conducta ética corporativa. Lo previamente mencionado se puede observar en el Gráfico 16, en el mismo, ExxonMobil hace referencia a una cultura de alto rendimiento, estableciendo



dentro de la misma los parámetros que la hacen propia, estos se conforman por la filosofía de sentirse orgulloso de pertenecer a la compañía; trabajar duro y divertirse; escuchar, aprender y adaptarse; tratar a los demás con respeto; valorar a la gente, clientes, socios y comunidades; compromiso por cumplir con altos estándares, excelencia en las operaciones e integridad corporativa; por último, la superación consistente por sobre la competencia.

El [video](#) adjunto, publicado por la compañía en 2019, hace alusión a la cultura compartida que busca atraer nuevos talentos en las oficinas de Buenos Aires. Es así como, ExxonMobil, se esfuerza por medio de su cultura en conseguir un capital humano diverso en que trabaje un ambiente productivo donde las diferencias culturales e individuales sean respetadas y valoradas. Desafiando al personal a sentirse totalmente comprometido y con convicción para cumplir con los más altos estándares de excelencia e integridad. Adoptando el aprendizaje, la flexibilidad y la innovación para satisfacer las necesidades cambiantes de la sociedad y superar a la competencia, sintiendo orgullo de ser parte de ExxonMobil (University of North Carolina, 2021).

Para lograr que se interiorice la cultura de la compañía se hacen fundamentalmente necesarios ciertos valores centrales compartidos, los cuales también se muestran en el gráfico 19, estos son fundamentales para lograr el éxito de la empresa. Es así, que se debe actuar con integridad siendo honesto y ético al hacer lo correcto; procurando el cuidado de los demás respetando a otros y siendo inclusivo, contribuyendo con la comunidad y el medioambiente; así mismo se espera coraje al tomar iniciativas haciendo la diferencia y actuando con convicción, tomando responsabilidades; adicionalmente se debe estar en búsqueda de la excelencia al establecer estándares altos ; y por último, ExxonMobil se centra en la resiliencia siendo esperándose de sus integrantes que estos sean determinados y perseverantes.

11.2. Estrategia de la compañía

La estrategia de la compañía se enfoca en capitalizar sus recursos líderes en la industria para impulsar el crecimiento de las ganancias y el flujo de efectivo, manteniendo un dividendo sólido, reduciendo la deuda e invirtiendo en tecnologías de bajas emisiones comprendiendo las oportunidades del mercado. Empleando de manera más óptima las ventajas competitivas



asociadas al rendimiento a escala, la tecnología, integración y excelencia funciona de sus empleados. Eliminando silos, alineándose a los mercados y simplificando procesos (ExxonMobil, 2021).

A su vez, para que se interiorice aún más la estrategia y logre hacerse más tangible para los puestos administrativos-contables, se ha desarrollado una específica para el área de *controllers* a nivel global, denominada FOCUS, es parte de las prioridades estratégicas de la corporación que son aprovechar al máximo las ventajas competitivas, como tecnología, escala, integración, excelencia funcional y personal, buscando alinear y simplificar eliminando silos funcionales y estableciendo una mentalidad de competir para ganar.

La estrategia propia de *controllers* fue diseñada bajo el método de Willie Pietersen el cual se basa en cuatro pasos fundamentales, el primero es aprender a través del análisis de la situación para comprender las fortalezas, las debilidades y las verdades brutales, el segundo es el enfoque definiendo opciones estratégicas, incluida nuestra visión, propuesta ganadora y prioridades estratégicas clave, en tercer lugar alinear objetivos medibles para cada prioridad estratégica y por último ejecutar un plan de acción para impulsar a la organización hacia la visión.



Gráfico 20: Estrategia corporativa asociada a la estrategia de controllers (Fuente:ExxonMobil, 2022)

Adicionalmente, cada sigla de la palabra FOCUS tiene un significado, la F refiere a *Focus on customers* o enfoque en clientes, ya que parte importante de la función es la capacidad para



brindar conocimientos y consejos que impulsen las decisiones ganadoras de rendimiento, comprendiendo quienes son los clientes a los que se les debe dar respuesta ya sean internos o externos. La O hace alusión a *maintain superior Operational performance* o mantener una performance operacional superior, está asociada a mantener la licencia para operar usando el juicio al momento de tomar decisiones evaluando los riesgos asociados. La C, es de *innovative and leverage data and technology to Create value* o emplear la innovación y tecnología para crear valor, por medio de la mejora continua y la simplificación de procesos. La U, es *Utilize and contribute to the strengths of the global organization* o utilizar y contribuir a las fortalezas de la organización global, referido a que los esfuerzos deben ser orientados a obtener los mejores resultados posibles en beneficio de la empresa. Por último, la S es de *Support each other in achieving our full potential* o colaborar unos con otros para alcanzar el máximo potencial, haciendo alusión a la cooperación entre empleados, la búsqueda de retención de personal, la motivación y al planeamiento de carrera.

11.3. Gerenciamiento y burocracia

Se podría establecer que la visión del *management* de ExxonMobil es universal, ya que los lineamientos básicos de cumplimiento que debe tener la organización son establecidos a nivel global. Los mismos se plasman en normas escritas que son de cumplimiento internacional manteniéndose la cultura organizacional conservadora, basada en procesos y estandarización, orientada a la priorización de la seguridad y a la búsqueda de la excelencia a partir de una visión compartida. Adicionalmente, todos los procedimientos son estructurados y se destacan por su transparencia. De todas formas, la misma presenta adaptaciones culturales donde es necesario modificar ciertos comportamientos, incentivos, iniciativas y procesos a las necesidades e intereses de cada país y su sociedad. Esto se debe no solo a requerimientos legales, sino también al choque cultural que hace necesario reconocer los escenarios de cambio para actuar en concordancia, con cierta flexibilidad y adaptación a necesidades e intereses distintos (Estévez, 2020).

Al tratarse de una empresa americana, se caracteriza por tener un estilo de *management* que hace foco en la eficiencia y eficacia de los procesos, evaluando y ascendiendo o desvinculando



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



al personal acorde a sus méritos, bajo un sistema semirrígido de promociones donde deben cumplirse requerimientos de edad, rendimiento y evaluación de capacidades. Sin embargo, se observa un desvío hacia el estilo alemán, ya que es una empresa conservadora, algo propio de la industria, que no prioriza el rendimiento a corto plazo sino la permanencia en el mercado, con proyección de ingresos a futuro, invirtiendo en energías alternativas, o nuevas fuentes de extracción de crudo, como el proceso de fracking; manteniendo a gran parte personal incluso frente a valores negativos del petróleo, apostando al largo plazo (Estevez, 2020).

Frente a la pandemia COVID-19, la compañía ha tenido que discontinuar algunos incentivos dadas las pérdidas prolongadas en los últimos meses, con el objeto de mantener los salarios y los puestos de trabajo, induciendo a los empleados a sentirse parte de la empresa acompañándolos ante la incertidumbre económica y al malestar social.

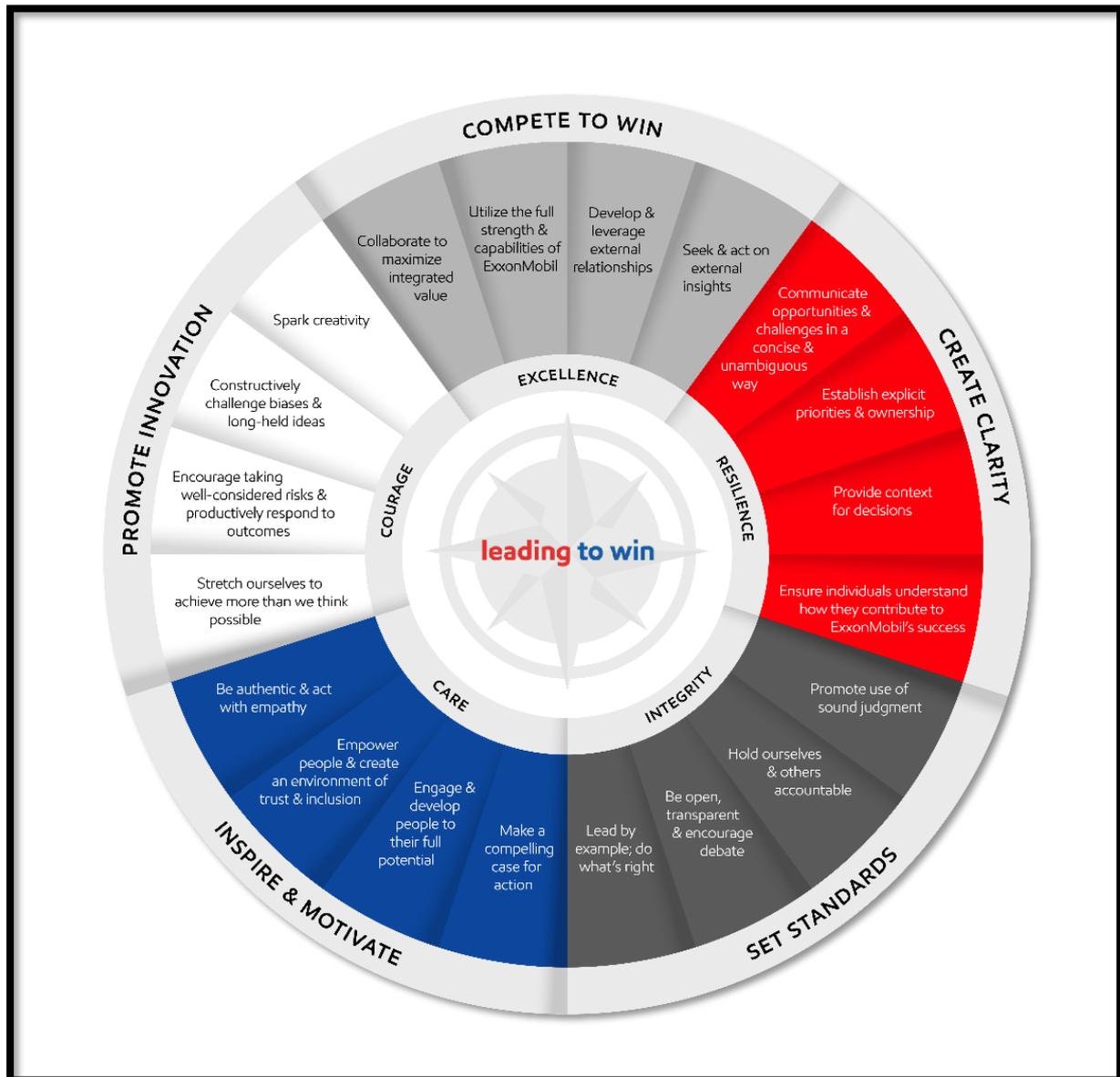


Gráfico 21: Expectativas de los líderes en ExxonMobil (Fuente: University of North Carolina, 2022)

Alineado con lo establecido previamente, el gráfico expuesto establece claros lineamientos globales para los líderes de la compañía, los cuales deben aplicarse de manera constante, es así como deben establecer estándares por medio del buen juicio, haciéndose estos responsables de sus acciones y equipos, siendo abiertos al debate y transparentes al igual que se espera que lideren con el ejemplo haciendo lo que es correcto. Así mismo, como se muestra en la sección azul deben inspirar y motivar a otros, haciendo que el personal se involucre en iniciativas y



desarrollándolo de modo que lleguen a su máximo potencial, empoderándolos a tomar decisiones en un ambiente de inclusión y confianza, siendo auténticos y empáticos. Dentro de la sección roja se muestra otro aspecto clave, que es el de crear claridad comunicando oportunidades y desafíos en forma consistente y poco ambigua, determinando prioridades y responsabilidades al igual que debe darse el “porque” de las decisiones tomadas para que las personas a cargo comprendan como contribuyen al éxito de la compañía. Adicionalmente, como se muestra en la sección blanca debe promoverse la innovación, tomándose cierto riesgo y siendo creativo. Por último, la sección gris clara muestra un aspecto fundamental de la cultura organizacional, que es el competir para ganar, donde se busca maximizar el valor integrado al utilizar las fortalezas y capacidades de ExxonMobil.

Haciendo referencia a los valores de la compañía, estos se basan en la honestidad, el compromiso, la excelencia, el trabajo en equipo, la superación personal y el respeto como se mencionó en la sección anterior. En cierta forma los mismos están orientados al modelo americano, pero también se ven adaptados al alemán dada la globalización de la sociedad que le ha permitido conocer y adquirir otras experiencias que agregan valor. Así, las expatriaciones y migraciones de actividades a nivel gerencial colaboran a que estos adquieran conocimientos y buenas prácticas de otros países para adaptarlas al propio o viceversa, generándose lo que internamente se denomina *knowledge transfer* que da lugar al mejor rendimiento de los empleados o al bienestar común (Estévez, 2020).

Respecto de la democracia industrial, ExxonMobil es una empresa altamente regulada, siguiendo el modelo alemán, donde los desvíos a la norma tienden a percibirse como negativos, a menos que ayuden a la estandarización y automatización de procesos. Adicionalmente, últimamente se ha tendido a hacer menos rígida y formal la comunicación por línea jerárquica, buscando incentivar la participación de todos los niveles y el acceso a la información, ante lo cual está bien visto que un gerente hable con un analista directamente sin tener que hablar por medio del supervisor. Esta nueva práctica ha sido inducida con el objeto de reducir la burocratización excesiva donde los cargos jerárquicos se percibían por sobre los conocimientos o necesidades (Guzda, s.f.).



En concordancia con lo anterior, es una empresa de espacios abiertos en todas sus oficinas centrales, donde los escritorios son iguales sin distinguir por rango, permitiendo una comunicación más abierta y con mayor cercanía entre funciones y entre los cargos superiores e inferiores. Esto no quiere decir que no se cuente con normas de conducta esperadas por los empleados y documentación estricta, sino que al emplear a miles de personas en el mundo se hace necesario que se regulen ciertos comportamientos con el objeto de alinear expectativas respecto de puestos y conductas.

En este sentido, se ha logrado capturar del modelo nórdico la visión de que la gerencia no debe estar conformada por tecnócratas, sino que, por el contrario, se buscan personas que promuevan la comunicación abierta e informal, en miras de aumentar el compromiso de los empleados. Así, los tecnócratas suelen ir por la línea de desarrollo profesional como *individual contributors* o asesores sin personal a cargo, mientras aquellos con mayor visión de equipo y desarrollo de personas suelen tomar cargos jerárquicos con un grupo de trabajo a cargo (Estevez, 2020).

Alineado con la concepción de burocracia, según Weber, ExxonMobil funciona a partir de la frase *one team, one goal* donde todos son engranajes de una máquina que deben sincronizarse en función de lograr los objetivos de la compañía. Lo cual se hace necesario dado que es muy difícil, por la complejidad de la organización, tener una visión completa del todo, haciéndose imprescindible contar con especialistas y trabajar en conjunto en miras de aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos (Estevez, 2020).

11.4. Proceso global de evaluación de desempeño en ExxonMobil

El proceso de evaluación de desempeño de ExxonMobil es completo y contempla un seguimiento constante de cada empleado. En el gráfico a continuación se pueden observar todas las instancias por las que pasan los empleados, previo a la evaluación de desempeño con el objeto de darle seguimiento a su carrera y desarrollo profesional.



The Employee Development Cycle

Integrated business processes that drive alignment and enable us to deliver industry-leading business results.



we are ExxonMobil

© Action Learning Associates | UNC Executive Development 18

Gráfico 22: Proceso de evaluación de desempeño de ExxonMobil (Fuente: University of North Carolina, 2022)

El período de evaluación de desempeño de un empleado de ExxonMobil comienza el 1ro de abril de cada año y concluye el 31 de marzo del año siguiente, todos los empleados que ingresen a la compañía antes del 1ro de octubre deben pasar por este proceso. Para ello, el empleado a ser evaluado debe completar en la plataforma de la compañía *CareerConnect* tres secciones las cuales se dividen en, sus logros, los cuales deben ser actividades fuera de lo que se considera *base business* o actividades diarias esperadas, comprende aquello que supera expectativas; fortalezas; y sus áreas a desarrollar, estas dos últimas están basadas en habilidades de comportamiento y habilidades funcionales las cuales se detallan en el Anexo 2.

Luego de que el empleado completa el formulario y tiene las reuniones de revisión con su jefe directo, este último debe hacer el correspondiente descargo y defensa de la evaluación de desempeño¹² en una reunión con otros pares de la misma área donde cada uno realiza una

¹² Internamente la evaluación de desempeño en ExxonMobil se denomina PDS o Performance Development Assessment



comparación relativa a otros empleados para definir el resultado de la evaluación. Es así como los empleados pueden terminar en distintas categorías, “Excelente”, “Muy bien”, “Bien”, “Necesita mejorar” y “Necesita una mejora significativa” dependiendo de la comparación de resultados con otros y de un porcentaje estricto definido a nivel global para cada categoría. En el Anexo 3 se observa Excel comparativo que usa cada jefe antes de ir a la discusión para realizar con anterioridad una evaluación relativa de su propio equipo.

Una vez definido el resultado de los empleados, se procede a dar la devolución en el mes de julio, mientras el aumento de sueldo correspondiente, dependiendo del resultado que se obtuvo, se comunica en el mes de diciembre, un mes antes de ser pagado.

Cuando los empleados, en función a su desempeño, son calificados en el rango más bajo de “Necesita una mejora significativa” corren el riesgo de ser despedidos. A su vez, para la evaluación del año corriente finalizada en abril 2020 el porcentaje de personal que debía terminar en esta categoría pasó de ser un mínimo del 3% al 8% a causa de la pandemia. Incluso, se extendió a empleados con experiencia menor a un año, que en años anteriores solían introducirse en una categoría que los “cuidaba”, dejándolos en un lugar intermedio hasta que tuviesen una experiencia de mínimo dos años para ser evaluados y comparados con el resto del personal según edad, rendimiento esperado y capacidades.

De esta manera, las personas que han estado en la empresa por menos de dos años, si se encuentran en la clasificación más baja, tienen dos opciones, abandonar la compañía con un acuerdo del pago de tres sueldos *Pay in lieu* o “Pagar en lugar” (PIL) o pasar por un “Plan de Mejora de Rendimiento” o en inglés *Performance Improvement Plan* (PIP) el cual será determinado por su superior y deberá ser cumplido por los próximos tres meses, periodo tras el cual, se definirá si la persona es desvinculada o continua trabajando para ExxonMobil.

En segunda instancia, aquellas personas de más dos años de compañía que aún no tengan los años de aporte necesarios y sean calificados con un mal rendimiento podrán optar por el PIL, el cual es poco probable que tomen dado que generalmente recibirían más incentivo económico siendo desvinculados. Su otra opción, es entrar en el proceso de PIP el cual definirá si continúan formando parte de la compañía o son desvinculados.



A lo anteriormente mencionado, se adicionó un plan de retiro para aquellas personas de bajo rendimiento que han cumplido los años de trabajo requeridos por ley, para que estos voluntariamente opten por el mismo, de lo contrario pasaran por un proceso similar al PIP que podría derivar en un posible despido.

Antes de llegar a la instancia previamente descrita de evaluación de desempeño, como se muestra en el gráfico anterior, el empleado pasa por una serie de procesos donde se trabajan aquellos aspectos a mejorar y desarrollar. Es así como a comienzo de año se tiene la definición de objetivos o *Work Goals* donde se establece que se espera de cada empleado según el puesto que se le es asignado, esto establece una base de expectativas para el rol que ocupa. Posteriormente, en octubre se realiza el *Skills Assessment* o evaluación de capacidades de comportamiento y funcionales, estas últimas dependen de las tareas que se desempeñen, mientras las primeras son globales, allí el empleado se puntúa según considere su avance, posteriormente se procede a una desilusión con su superior para terminar plasmando los resultados y definir aquellos cursos que los ayuden a desarrollarse en aquellas áreas que no llegan a los objetivos pretendidos. Por último, el empleado cuenta con reuniones recurrentes con su jefe para hacer seguimiento de sus logros y áreas de desarrollos, las cuales se denominan 1:1, la frecuencia de estas dependerá de cada jefe y la necesidad de su equipo.

Cabe aclarar, que frente a la situación de pandemia por COVID-19 se ha establecido por medio de comunicados formales, tanto de manera escrita como verbal, que la prioridad debe estar en cumplir con las tareas del escritorio, sin la exigencia de tener que participar en iniciativas que agreguen valor ni en otras actividades adicionales. De hecho, desde el comienzo del aislamiento social, se han suspendido todas las actividades de mejora continua y se le ha quitado el presupuesto a los proyectos de innovación y desarrollo contable. Sin embargo, como se estableció en el antes, la compañía cuenta con políticas para la evaluación de desempeño, las cuales establecen que anualmente se deben redactar todas aquellas actividades por fuera del escritorio que agregan valor en las que se haya participado durante el periodo evaluado. De esta manera, el componente ideológico del poder y la política de la compañía, muestran que el rendimiento de cada individuo, su futuro aumento salarial y las posibilidades de desarrollo



dependerán de esto, de la opinión subjetiva de su superior y de la comparación de la exposición de este en función a otros empleados al mismo nivel.

Así, se puede observar una contradicción entre lo que se espera del empleado y el mensaje que se transmite, perdiéndose la coherencia y la congruencia entre la comunicación y el contexto en el que se desenvuelve el mismo. Esto puede generar un ambiente de resentimiento y desigualdad entre aquellos que realmente conocen las reglas de juego de la compañía y los que toman a modo literal el mensaje. “... Existen temas en debate (contratos, remuneraciones, autoridad) con posiciones enfrentadas, de intensidad variable. En ellos hay diferencias entre lo manifiesto y lo subyacente, lo reconocido y lo no dicho, lo permitido y lo reprimido. La superación define prioridades, pero no intenta uniformar o suprimir toda diferencia. Y esta diversidad es una fuente recurrente de tensiones y crisis en la organización” (Etkin, 2020).

Al final, al momento de la evaluación de desempeño, no solo contará lo que el empleado logre realizar como tareas cumplidas fuera de su escritorio, sino que también influirá la voluntad dominante de aquel que tiene poder sobre el subordinado, la precepción subjetiva y objetiva de este y las oportunidades que se le presenten para crecer y ser competitivo al momento de ser evaluado.

11.5. Encuesta realizada dentro del área de *controllers*

En función a todo lo expuesto en el presente capítulo se procede a compartir los resultados de la encuesta realizada por ExxonMobil en el mes de marzo del 2022 a nivel global. Para el propósito del trabajo se han únicamente considerado los países donde se encuentran los GBCs de la compañía, haciendo foco en *controllers*, siendo esta el área más grande a nivel contable-administrativo. El total de encuestados fue aproximadamente de 2750 personas, sin embargo, dado que la encuesta no era de carácter obligatorio, únicamente la mitad o un poco menos, dependiendo del país, contestó la misma como se puede observar en la tabla a continuación.



	Argentina	Tailandia	Hungria	Brasil
Pesonas ecuestadas	1070	560	800	320
Personas que respondieron la encuesta	570	351	263	158
% de participación	53%	63%	33%	49%

Tabla 4: Personas encuestadas en función al total de Controllers (Fuente: Elaboración propia en base a datos de ExxonMobil, 2022)

Adicionalmente, la encuesta cuenta con 31 preguntas, las cuales para el propósito del presente trabajo fueron aperturadas en 4 secciones que facilitan el análisis de resultados. Es así como en promedio se muestra un porcentaje alto de personas conformes con la organización siendo un 80% de los encuestados los que contestaron a favor de las premisas que se detallan a continuación.

Pregunta	Argentina	Tailandia	Hungria	Brasil
Sensación de realización personal				
Mi trabajo me brinda una sensación de logro personal	62%	60%	65%	54%
Tengo oportunidades de aprendizaje y desarrollo	72%	79%	79%	73%
Puedo alcanzar mis objetivos de carrera dentro de la compañía	60%	53%	63%	58%
Trabajo en equipo				
En mi equipo hay una comunicación abierta y honesta	86%	86%	84%	81%
Hay respeto a pesar de presentar diferentes opiniones entre colegas	93%	92%	91%	91%
Hay una colaboración efectiva entre los diferentes equipos	71%	74%	61%	51%
Mi equipo mejora constantemente la manea de realizar las tareas	87%	85%	77%	83%
Puedo trabajar duro y divertirme	73%	63%	77%	72%
Gerencia				
La gerencia da direcciones claras del a dónde apunta la compañía	75%	82%	73%	62%
Tengo la autoridad necesaria para hacer mi trabajo	82%	81%	85%	66%
Soy responsable de los resultados obtenidos	89%	90%	90%	83%
Tengo libertad para desafiar la manera de hacer las cosas	73%	74%	73%	59%
Estoy motivado como para contribuir más de lo que mi trabajo demanda	62%	58%	66%	55%
Recibo las devoluciones adecuadas como para poder mejorar mi trabajo	74%	80%	72%	65%
Mi jefe se preocupa por mi bienestar	86%	86%	87%	84%
Mi jefe valora mi punto de vista, a pesar de ser deferente	82%	83%	83%	79%
Mi jefe me motiva a utilizar los programas de bienestar y flexibilidad	85%	86%	87%	89%
Mi jefe me ayuda a sortear obstaculos para poder completar mis tareas	80%	80%	82%	75%
Estrategia, valores y pertenencia				
Comprendo la estrategia de la compañía	82%	85%	83%	80%
Comprendo el propósito de la compañía	87%	85%	94%	86%
Observo con claridad la relación entre mi trabajo y las prioridades estratégicas de la compañía	78%	75%	76%	71%
Estoy orgulloso de los esfuerzos de la compañía por generar un impacto positivo en el mundo	50%	58%	50%	56%
Considero que la compañía puede contribuir en un mejor futuro	69%	67%	67%	81%
Estoy comprometido en contribuir en hacer que la compañía sea exitosa	87%	79%	84%	87%
Estoy orgulloso de formar parte de la compañía	73%	76%	76%	78%
Estoy comprometido a tratar a todos con respeto	100%	99%	100%	100%
Valoro a las personas, clientes, aliados y comunidades	97%	98%	98%	100%
Escucho, aprendo y me adapto	98%	97%	98%	96%
Estoy comprometido con los altos estandares y la excelencia en las operaciones de la compañía	97%	95%	97%	99%
Estoy comprometido con superar la performance de la competencia	90%	80%	84%	80%
Promedio	80%	80%	80%	76%

Tabla 5: Resultados de la encuesta (Fuente: Elaboración propia en base a datos de ExxonMobil, 2022)

Sin embargo, como se observa en el gráfico a continuación, cada país presentó resultados diferentes en función a las categorías de agrupación tomadas. Mientras Brasil se mostró solido a nivel de comprensión de estrategia, valores y sentido de pertenencia, capturó también una



fuerte crítica a la gerencia, siendo la falta de claridad, motivación y autonomía lo que más afectó el resultado de esta sección. También presentó un porcentaje más bajo, aunque no tan dispar como el anterior en términos de trabajo en equipo y sensación de realización personal, quedando así este país con un porcentaje por debajo del resto de los países en promedio.

En términos generales, Hungría, Argentina y Tailandia presentan porcentajes muy similares en todas las áreas, siendo la falta de realización personal debido a actividades que pueden resultar rutinarias el área con mayor espacio de mejora para estos países. Adicionalmente, debe rescatarse la alta valoración que hay en la Argentina por el compañerismo y trabajo en equipo.



Gráfico 23: Promedio de los resultados de cada una de las categorías de la encuesta (Fuente: Elaboración propia en base a datos de ExxonMobil, 2022)

Por último, vale la pena rescatar el bajo porcentaje de alrededor del 50% que se obtuvo en la afirmación “Estoy orgulloso de los esfuerzos de la compañía por generar un impacto positivo en el mundo”, al tratarse de una empresa petrolera que puede dar origen a significativos impactos medioambientales, como fue el caso de Valdez. Sin embargo, ExxonMobil podría beneficiarse de una mejor comunicación interna sobre las inversiones en energías renovables y trabajos a favor del cuidado del medioambiente.

11.6. Conclusiones

ExxonMobil, al ser una empresa americana, sigue en líneas generales un estilo de liderazgo, cultural y organizacional estadounidense adaptado en cierta medida a las diferencias culturales



de los distintos países en los que se encuentra. La estrategia corporativa ha sido adaptada a las funciones para que haya un mayor compromiso y comprensión por parte de los empleados, la misma tiene una importancia crítica para la empresa y se transmite continuamente a todos los niveles de la organización.

El funcionamiento burocrático regido por normas es necesario dado el tamaño y la globalización de la organización para que todas las sedes trabajen en búsqueda de un mismo objetivo. En este sentido, no se percibe que la empresa siga ritualismos, desvíos de objetivos, burocratismo o corrupción. Por el contrario, la burocracia está limitada a la necesidad de regular comportamientos con el propósito de controlar sesgos y asegurar el correcto funcionamiento de la compañía.

La tecnocracia está presente en la organización, comúnmente en puestos jerárquicos de asesores sin personal a cargo, frente a los cuales el conocimiento técnico es imprescindible. Para aquellos puestos donde se tenga gente a cargo, las cualidades buscadas serán diferentes, no solamente se deberán tener nociones de la compañía, sino que adicionalmente tendrán que ser personas que faciliten la fluidez, comunicación y desarrollo de los miembros del equipo en función a las cualidades desarrolladas en esta sección.

Adicionalmente como se estableció, ciertas políticas pueden ser contradictorias y no alineadas con el mensaje que se busca transmitir. En estos casos, encontrar la manera de redirigir la percepción de esta puede ser difícil, pero de contarse con el apoyo de las personas correctas y una buena comunicación puede lograrse alinear la percepción.

Por último, pese a que el proceso de evaluación pueda contar con ciertas falencias, ya que podría conducir a ciertas conductas competitivas entre empleados, es un proceso integral, enfocado en el mérito de los empleados, con capacitaciones tanto para los evaluadores como para los evaluados, que ofrece un plan de carrera y capacitaciones, con formularios de evaluación de desempeño estandarizados y completos e incluso papeles de trabajo para el evaluador, plazos establecidos tanto para ser evaluados como para la devolución, análisis de casos por área y unidad de negocios y un plan comunicacional de la compañía.



12. Capítulo 4: Respuesta objetivo específico “d”: Relevar aquellos beneficios y perjuicios que trajo aparejados la pandemia por COVID-19 a la deslocalización de servicios

12.1. Beneficios para los empleados

Es importante destacar que la pandemia por COVID-19 ha tenido un impacto negativo significativo en la economía global y ha causado una gran cantidad de desafíos para los trabajadores en todo el mundo. Sin embargo, también ha habido algunos cambios positivos en términos laborales, que se han producido como resultado directo de la pandemia.

12.1.1. Mayor flexibilidad laboral

Algunos de los beneficios que se pueden destacar incluyen una mayor flexibilidad laboral dado que la pandemia ha llevado a muchas empresas a adoptar prácticas de trabajo remoto y flexibles para permitir que los empleados trabajen desde casa. Esto ha permitido a los trabajadores tener un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral, así como reducir el tiempo y el costo de desplazamiento.

La pandemia por COVID-19 ha provocado un aumento en la flexibilidad laboral en muchos sectores, ya que algunas empresas han optado por implementar esquemas de trabajo remoto u horarios flexibles en un esfuerzo por adaptarse a las condiciones cambiantes. Muchos empleados pueden tener necesidades de trabajo flexible a corto o medio plazo. A modo de ejemplo, pueden necesitar trabajar desde casa debido a razones de salud o cuidado de niños, o pueden necesitar horarios de trabajo ajustados para evitar el transporte público en horas pico. Las tendencias en el mercado laboral sugieren que la flexibilidad laboral seguirá siendo una característica importante a medida que el mundo se enfrente a una realidad laboral postpandemia.

12.1.2. Colaboración y comunicación

La necesidad de coordinarse y trabajar juntos para enfrentar los desafíos de la pandemia ha sido clave para el éxito en la gestión de la crisis en muchos lugares. Para incrementar la



colaboración durante la pandemia, se han implementado diversas estrategias, como el uso de tecnologías de la información y la comunicación para mantener la conexión a distancia entre personas y empresas, así como la formación de alianzas entre organizaciones para compartir recursos y conocimientos. En general, la necesidad de colaboración durante la pandemia ha impulsado la implementación de nuevas estrategias y formas de trabajo en muchos sectores y ha destacado la importancia de la coordinación y el trabajo conjunto para enfrentar desafíos complejos (CEPAL, 2022).

12.1.3. *Conciencia sobre la salud y la seguridad*

Adicionalmente, se ha logrado obtener una mayor conciencia de la salud y la seguridad en el lugar de trabajo, ante lo cual las empresas están invirtiendo en medidas de seguridad mejoradas para garantizar la salud y el bienestar de los empleados.

La pandemia ha tenido un gran impacto en la conciencia sobre la salud y la seguridad en todos los aspectos de la vida, incluyendo el lugar de trabajo y las comunidades en general. La necesidad de medidas preventivas, como el uso de mascarillas y el lavado de manos frecuente, ha aumentado la conciencia sobre la importancia de la higiene personal y colectiva. En el lugar de trabajo, muchas empresas han implementado medidas de seguridad adicionales para garantizar la salud y el bienestar de sus trabajadores, desde la reorganización física de los espacios hasta la provisión de equipos de protección personal. Además, la pandemia ha aumentado la conciencia sobre temas de salud mental y bienestar emocional, con muchas empresas y profesionales que han comenzado a enfocarse en estrategias de alivio del estrés y el bienestar mental para sus empleados. A nivel comunitario, la pandemia ha resaltado la importancia de tener sistemas de salud robustos y la necesidad de mantener una buena salud para prevenir enfermedades y asegurar la supervivencia en situaciones emergentes. En general, la pandemia ha aumentado la conciencia sobre la salud y la seguridad, y ha destacado la importancia de medidas proactivas para prevenir enfermedades y garantizar la seguridad de las personas (Ministerio de Salud, 2021).



12.2. Perjuicios para los empleados

La pandemia por COVID-19 ha tenido un impacto significativo en la economía global y ha causado una gran cantidad de desafíos para los trabajadores en todo el mundo.

12.2.1. Desempleo

Algunos de los perjuicios que se pueden destacar incluyen el desempleo y pérdida de ingresos. Esto dio lugar a dificultades financieras para muchas personas y ha llevado a una disminución en la calidad de vida (Organización Internacional del Trabajo, 2021). En ese sentido, según el diario El CEO, la compañía ExxonMobil ha comunicado el despedido en 2020 de aproximadamente 14.000 empleados, motivados principalmente por la gran caída de los precios del petróleo y las pérdidas de 1.100 millones de dólares en el segundo trimestre del 2020. Entre los despidos se destaca el recorte de 1.600 puestos en Europa, lo que representa aproximadamente el 7% de su fuerza laboral en la región, junto con recortes de personal en Australia y 1.900 puestos de trabajo en Estados Unidos, comunicando que espera la reducción total de aproximadamente el 15% de la plantilla laboral en todo el mundo a fines del 2022. Cabe aclarar que, a pesar de estos desafíos, ExxonMobil sigue siendo una empresa importante en el sector energético y ha tomado medidas para adaptarse a la situación actual. Como resultado de la pandemia, ExxonMobil ha tomado medidas para fortalecer su posición financiera y ha trabajado para mejorar su eficiencia operativa para ayudar a la empresa a superar los desafíos a largo plazo que enfrenta la industria energética. (El CEO, 2020).

Adicionalmente a lo mencionado previamente, hay empleos vulnerables a la automatización que podrían no recuperarse nunca, lo que implicaría pérdidas de trabajo, desempleo de larga duración y trabajadores en busca de empleo en otros sectores en los que sus aptitudes no son las adecuadas (Fondo Monetario Internacional, 2021).

Por último, la cantidad de personas desocupadas a escala mundial aumentó en 33 millones en 2020, y la tasa de desocupación aumentó en 1,1 puntos porcentuales, hasta el 6,5 por ciento. Los resultados de encuestas de población activa recientes, hasta el tercer trimestre de 2020, ponen de manifiesto el marcado contraste que se da entre la pérdida generalizada de empleo en los sectores más afectados, en particular, los servicios de hotelería y restauración, el arte y la



cultura, el comercio minorista y la construcción; y el aumento del empleo en varios sectores de prestación de servicios que requieren una elevada calificación, en particular, la información y la comunicación, las finanzas y los seguros. Se prevé que ese contraste propicie una mayor disparidad en los países. Cabe destacar asimismo que se da una amplia variación entre países con respecto al grado de incidencia de la crisis en el empleo en los sectores más afectados. Estas pérdidas generalizadas provocaron una disminución del 8,3% de los ingresos provenientes del trabajo a escala mundial antes de que aplicaran medidas de apoyo para garantizar los ingresos, equivalente al 4,4% del producto interno bruto (PIB) mundial (Organización Internacional del Trabajo, 2021).

12.2.2. Estrés laboral y salud mental

Adicionalmente, ha habido un incremento en el estrés laboral dado que la necesidad de trabajar desde casa ha creado nuevas presiones y desafíos, como la gestión del tiempo y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Esto ha traído aparejada menor seguridad laboral, ya que muchas empresas han reducido su fuerza laboral o han cerrado debido a la pandemia, lo que ha llevado a una mayor incertidumbre y preocupación sobre la seguridad laboral (World Economic Forum, 2022).

Según el informe anual *State of the Global Workplace* de Gallup, alrededor del 60% de los empleados se sintieron emocionalmente separados de sus trabajos durante el 2020 y el 2021, mientras que casi una quinta parte describió su tiempo en el trabajo como miserable. El principal factor detectado es la pandemia por COVID-19, pero otros factores incluyen largas horas y malas experiencias en los lugares de trabajo. Adicionalmente, este estudio de Gallup respaldado Foro Económico Mundial, denota que la falta de compromiso en el lugar de trabajo tiene un impacto directo en las economías de todo el mundo. Las reducciones resultantes en la productividad, la retención del personal y la rentabilidad le cuestan a la economía mundial \$ 7.8 billones, estima, lo que equivale al 11% del PBI mundial (Gallup - Workplace Consulting & Global Research, 2022).

Adicionalmente, como se puede observar en el gráfico a continuación durante el 2020 incrementaron considerablemente las emociones negativas por parte de los empleados en sus



ambientes laborales, siendo las principales el estrés y la preocupación, seguidos por el enojo y la tristeza.

Daily Negative Emotions

Did you experience the following feelings during A LOT OF THE DAY yesterday? How about [worry, stress, anger, sadness]?

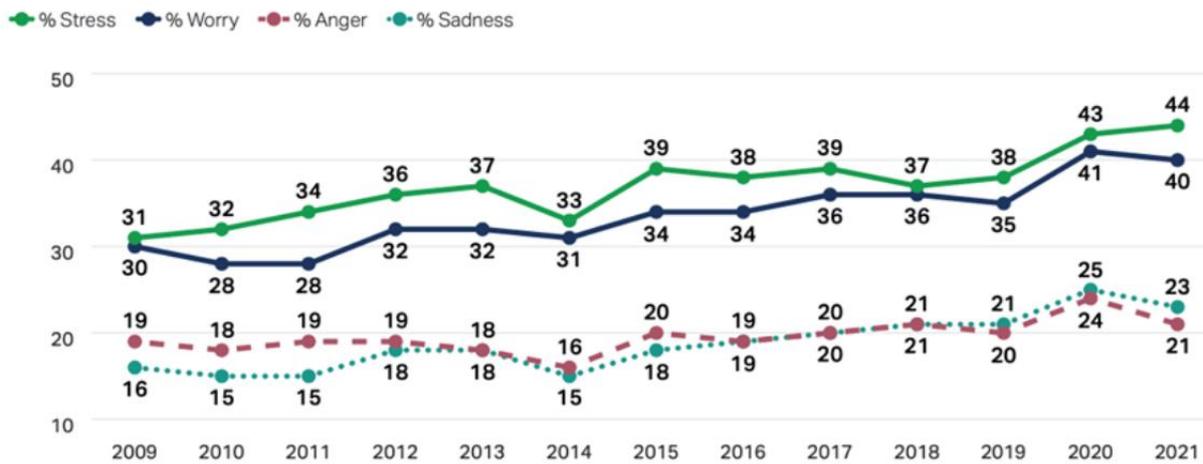


Gráfico 24: Cambios en las emociones durante la pandemia (Fuente: Gallup, 2022)

Adicionalmente establece que a medida que el trabajo remoto ha aumentado en los últimos dos años, la división entre el trabajo y la vida familiar también se ha vuelto menos definida. Los empleados que regularmente se sienten agotados en su lugar de trabajo dicen que tienen problemas para cumplir con las responsabilidades familiares, según el informe (Gallup - Workplace Consulting & Global Research, 2022).

Por último, pero no menos importante, está el impacto en la salud mental de los trabajadores, ya que han tenido que lidiar con el estrés, la ansiedad y la incertidumbre relacionados con la pandemia. La pandemia por COVID-19 ha acelerado y exacerbado los desafíos corporativos con respecto a la salud y el bienestar de los empleados, y en particular la salud mental de los empleados. Esto ha dado lugar a informes de tasas de rápido aumento de agotamiento de los empleados en todo el mundo.



12.3. Beneficios para los empleadores

12.3.1. *Mayor flexibilidad laboral*

La implementación de medidas de trabajo remoto, horarios flexibles y otras políticas de trabajo flexible se han vuelto más comunes, ya que las empresas buscan adaptarse a las condiciones cambiantes y los empleados buscan acomodar sus necesidades personales y familiares en un entorno laboral desafiante. La flexibilidad laboral puede ser beneficiosa tanto para los empleados como para las empresas, ya que puede mejorar la productividad y la satisfacción laboral, y puede ayudar a atraer y retener talentos en una economía laboralmente competitiva (Naciones Unidas, 2023).

Según un estudio realizado por la OIT, antes de la pandemia, solo una fracción de la fuerza laboral trabajaba ocasionalmente desde casa. Dentro de la Unión Europea, la incidencia del teletrabajo regular u ocasional variaba del 30% al 10% o menos. Según los estudios, hasta un 20% de la fuerza laboral de los Estados Unidos trabajaba regular u ocasionalmente desde su casa u otro lugar alternativo, un 16% en el Japón y solo un 1,6 % en Argentina (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Entre enero y marzo de 2020, a medida que las infecciones por COVID-19 se extendieron por todo el mundo, los países dieron instrucciones a los empleadores de cerrar sus operaciones y, de ser posible, aplicar el teletrabajo a tiempo completo para sus trabajadores, con muy poco tiempo de preparación tanto para los empleadores como para los trabajadores. Algo que se planeó como una solución temporal y a corto plazo ha estado sucediendo desde hace meses (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

12.3.2. *Incremento de la automatización y digitalización*

La pandemia ha acelerado el cambio hacia la digitalización y la automatización, entre otras formas, con el comercio electrónico y el trabajo a distancia, y es poco probable que estas tendencias den marcha atrás. Es probable que estos cambios tengan un impacto sobre la productividad. Las recientes inversiones en herramientas digitales, desde aplicaciones de videoconferencia e intercambio de archivos hasta drones y tecnologías de minería de datos,



pueden conseguir que seamos más eficientes en el trabajo. Para una muestra de 15 países entre 1995 y 2016, que un aumento del 10% en la inversión de capital intangible (que es donde se registran en las estadísticas nacionales los activos como las tecnologías digitales) se asocia a un aumento de aproximadamente el 4% de la productividad de la mano de obra, lo que reflejaría el papel del capital intangible en la mejora de la eficiencia y las competencias (Fondo Monetario Internacional, 2021).

En comparación, un impulso al capital tangible se asocia con aumento ligeramente menor de la productividad. A medida que la pandemia por COVID-19 se disipe, las empresas que han invertido en activos intangibles, como son las tecnologías digitales y las patentes, podrían ver aumentada su productividad como resultado (Fondo Monetario Internacional, 2021).

12.3.3. *Reducción de costos operativos*

Algunas empresas podrían haber reducido sus costos operativos al disminuir los gastos en viajes, reuniones presenciales y otros gastos relacionados con la presencia física en la oficina.

Una de las maneras en las que las compañías redujeron los costos operativos fue por medio de la implementación de políticas de trabajo remoto para reducir los costos asociados con la operación de las instalaciones físicas de la empresa, como el alquiler, servicios públicos y mantenimiento. Adicionalmente, hubo una revisión y optimización de gastos generales, para reducir egresos de fondos innecesarios; en este caso los gastos en publicidad disminuyeron significativamente ante expectativas de caída en la demanda. Asimismo, se aprovecharon las subvenciones y fondos disponibles del gobierno y otras fuentes para ayudar a cubrir los costos durante la pandemia. Por último, como se desarrolló en el punto 12.2.1 pese a también considerarse un aspecto negativo de la pandemia la reducción de la fuerza laboral en muchas empresas también ha dado lugar a la reducción de costos operativos principalmente frente a la expectativa de una caída en la demanda (CEPAL, 2021).

12.3.4. *Acceso a una fuerza laboral global*

La adopción de herramientas de trabajo remoto podría permitir a las empresas acceder a una fuerza laboral global, permitiendo la contratación de trabajadores calificados de todo el mundo.



Bajo esta modalidad los empleados utilizan plataformas virtuales para efectuar reuniones, informar, coordinar y seguir el avance de tareas con sus compañeros y jefes. Existen diferentes plataformas que ofrecen diversas funcionalidades. En general se trata de software propietario cuyo uso requiere licencias o suscripción a servicios en nube (CEPAL, 2020).

La pandemia ha estimulado un crecimiento en la deslocalización de las actividades económicas debido a una mayor demanda de trabajo remoto y la adopción digital. Por un lado, la deslocalización puede reducir costos de renta de oficinas y salarios para los empleados, lo que puede aumentar la competitividad y la rentabilidad. Por otro lado, la deslocalización también puede presentar desafíos en cuanto a la logística y una mayor competencia global. También puede tener efectos negativos en los trabajadores locales que pierden empleos debido a la reubicación de las empresas, algo muy notorio en la petrolera ExxonMobil según lo expuesto previamente. En general, la deslocalización es una tendencia que ha acelerado durante la pandemia y que puede continuar siendo una oportunidad para algunas empresas, aunque se debe tener en cuenta sus desventajas y desafíos (CEPAL, 2020).

12.4. Perjuicios para los empleadores

12.4.1. Aumento de costos de salud y seguridad

Los empleadores han tenido que implementar medidas de seguridad y salud adicionales para proteger a sus empleados, entre los cuales se puede mencionar, la compra de equipos de protección personal y la adopción de medidas de distanciamiento social.

En términos de los equipos de protección personal, los empleadores debieron proveer a sus trabajadores con máscaras, guantes y otros equipos de protección personal, los cuales han dado lugar a un aumento en los costos de estos suministros durante la pandemia. Adicionalmente han tenido que tomar nuevas medidas de limpieza y desinfección para prevenir la propagación del virus (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Al mismo tiempo, muchos empleadores han tenido que tomar medidas de capacitación y educación para garantizar que los empleados comprendan las medidas de seguridad y salud necesarias durante la pandemia. A estos últimos costos han debido adicionarse los asociados a



tecnología y equipo para trabajar desde los hogares (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Es importante destacar que, dependiendo del país y la legislación laboral, algunos de estos costos adicionales pueden ser responsabilidad del empleador o del gobierno local.

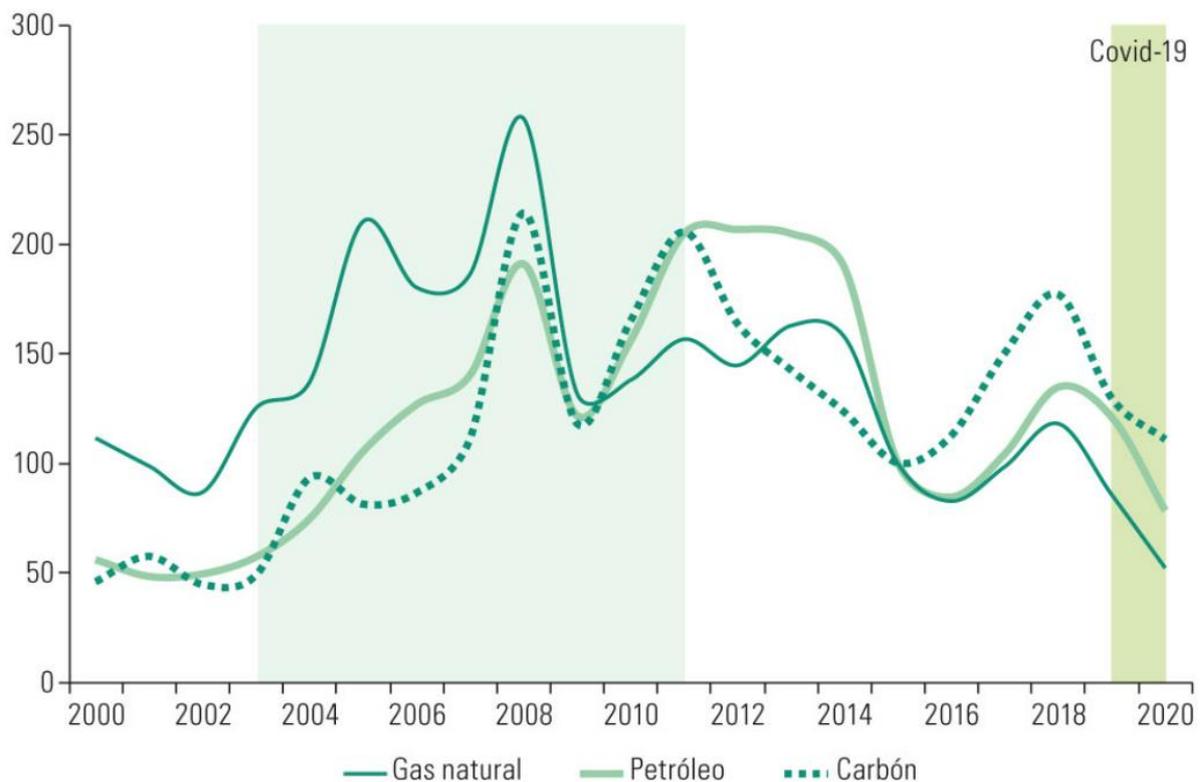


Gráfico 25 : Fluctuaciones en la demanda de hidrocarburos (Fuente: CEPAL, 2020)

Es importante destacar que en la medida en que los costos asociados a salud, seguridad y conectividad incrementaban, el valor de los hidrocarburos y sus derivados descendía significativamente generando una pérdida en la rentabilidad de empresas asociadas a la industria petrolera como ExxonMobil. Así mismo, la pandemia ha introducido desafíos adicionales a las empresas petroleras, ya que ha dificultado la planificación y ejecución de proyectos futuros y ha restringido las operaciones debido a las medidas de distanciamiento social y de salud y seguridad (CEPAL, 2020).



Según informes de ExxonMobil, se registró una pérdida neta de 22.400 millones de dólares en 2020 y fue la primera vez en décadas que la compañía registró una pérdida neta anual. La pandemia también ha dificultado la realización de proyectos nuevos para la empresa y ha restringido las operaciones debido a las medidas de distanciamiento social y de salud y seguridad (Securities and Exchange Commission (SEC), 2020).

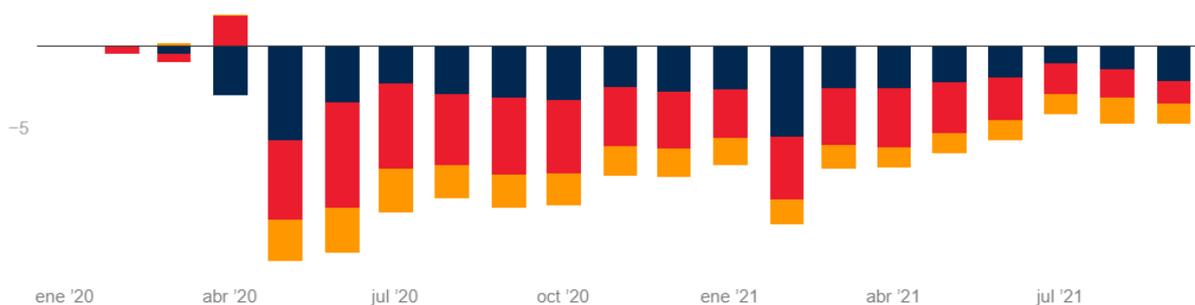
12.4.2. Interrupciones en la cadena de suministro

Las medidas de distanciamiento social y de salud y seguridad, así como las restricciones de viaje, han afectado significativamente el transporte y la logística de bienes y han provocado retrasos en la entrega de productos en muchos lugares. Adicionalmente, la disminución en la demanda de ciertos productos, como los combustibles y los productos de lujo, ha llevado a un excedente de inventario en algunas áreas y una escasez en otras. La pandemia también ha afectado a los trabajadores de la cadena de suministro, provocando el cierre de fábricas y plantas, lo que dificulta la producción y la distribución de productos. En general, la pandemia ha generado muchas interrupciones en la cadena de suministro, principalmente debido a la disminución en la demanda de los productos y a las restricciones de transporte y logística.

Producción de petróleo

Variación porcentual con respecto a enero de 2020

■ Países no miembros de la OPEP+ ■ OPEC ■ Otros miembros de la OPEP+



Nota: Las columnas sombreadas denotan pronósticos de la AIE.

Gráfico 26: Producción de petróleo (Fuente: Banco Mundial, 2021)

Particularmente, durante la pandemia por COVID-19, la disminución en la demanda de combustible ha generado un exceso de producción en la industria petrolera. Esto ha llevado a



una acumulación de inventario en muchos lugares, lo que ha generado importantes desafíos para la industria. Muchas empresas se han visto obligadas a reducir producción o incluso cerrar temporalmente plantas y refinerías, originando dificultades para la cadena de suministro y afectando al empleo y la economía en general. Además, la reducción en la demanda ha llevado a una caída significativa en los precios del petróleo, perjudicando aún más la economía de las empresas petroleras y ha puesto en riesgo algunos proyectos futuros. En general, el exceso de producción en la industria petrolera durante la pandemia ha generado importantes desafíos económicos y de suministro que deben ser abordados a medida que se avanza hacia la recuperación (CEPAL, 2020).

12.4.3. Disminución de la productividad

La adopción del trabajo remoto y la necesidad de cumplir con las regulaciones de salud y seguridad pueden afectar la productividad de los empleados y reducir el rendimiento de la empresa. Es así como los cambios en las condiciones de trabajo, como el trabajo remoto, pueden generar dificultades técnicas, falta de interacción personal y un entorno de trabajo menos adecuado en el hogar. Así mismo, como se mencionó en el punto 12.2.2 el aumento del estrés y la ansiedad debido a la pandemia y la dificultad para separar el trabajo y la vida personal pueden afectar negativamente la productividad (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

Por otra parte, como se engloba en la sección anterior 12.4.2, las interrupciones en la cadena de suministro y los desafíos logísticos relacionados con las medidas de distanciamiento social pueden restringir la capacidad productiva de una empresa. Es así como las regulaciones gubernamentales para mitigar la propagación del virus, como el cierre de negocios y las restricciones de capacidad, pueden restringir las condiciones de producción.

12.4.4. Reducción de la demanda de hidrocarburos

La pandemia ha afectado el comportamiento de los consumidores y ha disminuido la demanda de bienes y servicios en algunos sectores, lo que puede afectar la rentabilidad de las empresas.



La reducción en la movilidad de las personas y las empresas, sumado a la disminución en la actividad económica, han sido los factores principales que han llevado a esta disminución en la demanda. Además, la caída en los precios del petróleo resultante de la disminución en la demanda ha generado dificultades económicas y de suministro para muchas empresas petroleras, incluyendo a ExxonMobil. La pandemia ha tenido un impacto significativo en la demanda de combustibles y en la economía de la industria petrolera en general (Organización de las Naciones Unidas, 2020).

Adicionalmente, el precio del barril de petróleo ha caído alrededor de 70%, llegando incluso a mostrar precios negativos en el marcador de crudo del mercado estadounidense, *West Texas Intermediate* (WTI). Según cifras de la *Energy Information Administration*, la demanda de petróleo global se ha reducido en al menos 18 millones de barriles diarios (mbd) a causa de la pandemia, una cifra equivalente al 20% de la demanda global. De un promedio de aproximadamente 60 dólares por barril (\$/b), el crudo a mediados del 2020 llegó a cotizar aproximadamente 20\$/b, llevándolo a niveles no vistos desde finales del siglo XX, en un período caracterizado por presentar un mercado completamente saturado (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

Por último, la caída en la demanda se explica fundamentalmente por la parálisis del sector de transporte. El transporte representa cerca de 70% del consumo total de petróleo a nivel global. Con órdenes de confinamiento por ley, distanciamiento social y movilidad reducida, el transporte queda prácticamente paralizado. Por el contrario, la oferta de petróleo no se ha reducido en la misma proporción. La producción de petróleo solo se ha reducido en 2.5%, en los países dentro de la OECD, y un 5% en Estados Unidos, mientras que la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) ha reducido su producción en tan solo 2% (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

12.4.5. *Adaptación a nuevas regulaciones y restricciones gubernamentales*

Los empleadores han tenido que adaptarse a nuevas regulaciones y restricciones gubernamentales para proteger a sus empleados y cumplir con las regulaciones de salud y seguridad, lo que puede requerir costos adicionales y afectar la rentabilidad. Entre ellos los



más comunes para los países fueron las órdenes de quedarse en casa u otras formas de cuarentena obligatoria lo que dificultaba a las empresas contar con su personal, principalmente para aquellas no consideradas como esenciales; las pautas de distanciamiento social, como mantenerse a determinada distancia de los demás y evitar grandes reuniones; obligatoriedad del uso de mascarillas en lugares públicos y pruebas obligatorias y/o auto cuarentena para personas que han estado expuestas o tienen síntomas por COVID-19; por último, el cierre de negocios o restricciones en actividades en persona, como cenar en restaurantes o asistir a grandes eventos (AARP, 2023).

Las regulaciones previamente mencionadas, en muchos casos son implementadas por agencias gubernamentales u organizaciones de salud para proteger la salud pública y prevenir la propagación del virus.

12.5 Encuesta, discusión y planteo de principales puntos de interés

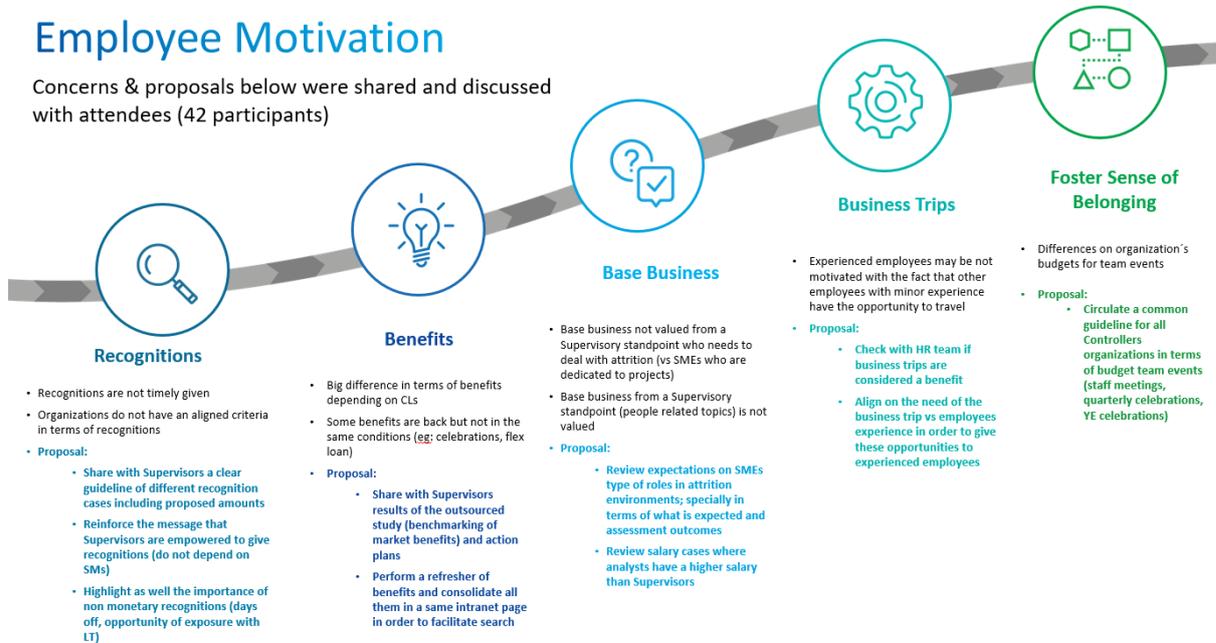
Para la presente sección se confeccionó, en el mes de agosto del 2022, una encuesta semirrígida a los 121 supervisores que conforman el área de *controlleres* en ExxonMobil Argentina, la cual fue contestada por 85 supervisores en total. Dentro de la encuesta se postularon 6 temas específicos para que dichos empleados los ranquearan en orden de importancia; adicionalmente, se les dio la posibilidad de agregar el tema que desearan que pudiese no estar contemplado en los mencionados. Los temas fueron, motivación, contenido del trabajo y satisfacción laboral, retención de empleados, desarrollo de carrera, comunicación y devolución y nuevos ingresantes a la empresa.

De dicha encuesta se desprendieron 2 temas de interés, en primer lugar, motivación y en segundo lugar retención del personal, ambos temas asociados al punto 12.2.2. del presente capítulo y están asociados a las principales preocupaciones que surgieron tras la pandemia por COVID-19. De dicho análisis, reunión con los supervisores y presentación a la gerencia, surgieron ciertas propuestas para mejorar el ambiente laboral, que fueron tomadas en consideración. A continuación, se plasman las presentaciones finales que surgieron de ambas reuniones.



Employee Motivation

Concerns & proposals below were shared and discussed with attendees (42 participants)



1

Gráfico 27: Resultados obtenidos de discusión con supervisores de Controllars sobre motivación (Fuente: ExxonMobil, 2022)



Employee Retention

Concerns below were shared and discussed with 50 attendees.

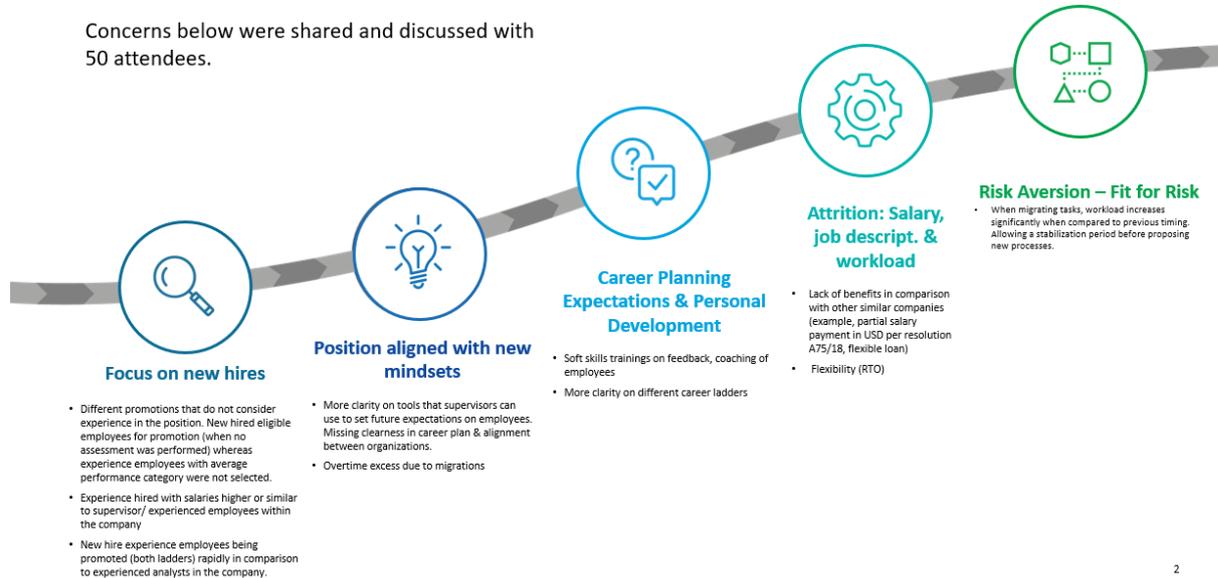


Gráfico 28: Resultados obtenidos de discusión con supervisores de controllers sobre retención (Fuente: ExxonMobil, 20222)

Como se puede observar, la primera discusión abierta con 42 supervisores evidenció la necesidad de volver a reconocer el esfuerzo y los logros de los empleados, tanto de forma monetaria como no monetaria. Así mismo, darse a conocer y compartirse más los beneficios con los que cuenta la compañía, para que los empleados sepan de los mismos. Por otra parte, dada la lejanía que pudo generar la pandemia, ante la cual se perdió visión del trabajo diario, se pidió más reconocimiento de las actividades diarias ante el aumento de renuncias. Adicionalmente, las migraciones virtuales generaron mucho agotamiento, y en algunas ocasiones muy desafiantes, por lo que hay una necesidad de que se vuelva a viajar al exterior cuando se tenga que migrar, para así afianzar mejor los contenidos con la ayuda de la interacción presencial diaria. Por último, y asociado al incremento de las renuncias, se observó la necesidad de reforzar el sentido de pertenencia, principalmente para aquellos individuos que ingresaron ExxonMobil en pandemia.

En la segunda reunión se trató el segundo tema de interés que surgió de la encuesta. Para esta segunda reunión asistieron 50 supervisores del área de *controllers*. En esta parte, dado que incrementó el número de empleados que ingresaron a la compañía, surgieron otras preocupaciones, el hecho de que las nuevas generaciones tienen otras motivaciones y el hecho



de que los empleados con más tiempo en la compañía pueden en algunos casos sentirse desplazados. Así mismo, al perderse el trato diario con los empleados surgieron dificultades para planificar la carrera de estos, por lo que se solicitaron más herramientas que puedan ayudar a definir objetivos. Por último, se pidió tratar la aversión al riesgo siendo que muchas veces surgen contradicciones entre “riesgo aceptable” y el riesgo que finalmente se está dispuesto a tomar.

Lo positivo es que de ambas reuniones surgieron propuestas que fueron tomadas en cuenta por la gerencia, generándose reuniones en las que se compartieron los beneficios que ofrece la compañía, ampliando la cantidad de viajes justificados, así como de reconocimientos ante resultados obtenidos más allá de lo esperable y de las comunicaciones sobre la estrategia corporativa y posibilidades de carrera en la compañía.

12.6 Conclusiones

A modo de conclusión, la pandemia por COVID-19 ha generado ciertos beneficios y perjuicios, tanto para empleadores como para los empleados. La situación epidemiológica ha obligado a muchas empresas a cerrar temporalmente o reducir sus operaciones, lo que ha llevado a una disminución en los ingresos y rentabilidad en muchos casos. Además, ha habido un aumento en los costos relacionados con la implementación de medidas de seguridad adicionales para proteger a los empleados de la propagación del virus.

Por otro lado, la pandemia ha acelerado la adopción de nuevas tecnologías y modelos de trabajo a distancia. Muchos empleados han estado trabajando desde sus hogares, permitiéndoles desarrollar sus actividades de manera más flexible y satisfactoria, así como también ha generado una reducción los costos de oficina para las empresas. También, ha habido un aumento en las oportunidades de trabajo remoto, lo que le ha permitido a los empleados trabajar para empresas de todo el mundo.

La pandemia también ha tenido impactos mixtos en términos de perjuicios, y muchos empleados han enfrentado reducciones salariales, pérdida de empleo o contracción de horas



laborales, debido al cierre de empresas o disminución de sus operaciones. Los mismos han estado trabajando desde casa, lo que ha llevado a una mayor carga de trabajo, estrés y dificultades para establecer límites entre el trabajo y la vida personal.

Por otro lado, la pandemia ha permitido a algunos empleados tener una mayor flexibilidad en su trabajo y equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que puede mejorar la calidad de vida y la satisfacción laboral. Además, la adopción acelerada de nuevas tecnologías y modelos de trabajo remoto ha creado nuevas oportunidades de empleo, especialmente para aquellos que tienen habilidades digitales y pueden trabajar desde cualquier parte del mundo.

En resumen, la pandemia ha tenido un impacto en los empleadores y empleados. Es importante destacar que las empresas y sus empleados han tenido que adaptarse rápidamente a los cambios y desafíos presentados por la pandemia. Las empresas que han sido capaces de adoptar nuevos modelos de trabajo y tecnologías probablemente estén mejor preparadas para el futuro y tengan una ventaja competitiva en el nuevo entorno laboral. Así mismo algunos empleados, han sufrido perjuicios financieros y de salud mental, mientras que otros han tenido la oportunidad de trabajar de manera más flexible y satisfactoria. En general, la pandemia ha acelerado la adopción de nuevas formas de trabajo y tecnologías, lo que puede tener beneficios a largo plazo para los empleados y las empresas.

13. Conclusión general

A modo de conclusión general, se dará respuesta a la pregunta problemática, ¿qué características diferenciales, sesgos culturales y valores compartidos distinguen al centro de servicios administrativo-contable de ExxonMobil en la Argentina? Con el objetivo general de identificar los rasgos distintivos de la deslocalización de servicios de ExxonMobil en la Argentina, considerando el impacto de la pandemia por COVID-19 2020.

En función a lo presentado previamente, la pandemia por COVID-19 ha obligado a muchas empresas a cerrar temporalmente o reducir sus operaciones, lo que ha llevado a una disminución en los ingresos y rentabilidad, tal como sucedió en ExxonMobil tras múltiples trimestres de pérdida presentados a la SEC, principalmente dada la caída en el consumo de hidrocarburos y



sus derivados. Esto se trasladó a los empleados, que sufrieron de despidos, en el caso de la empresa bajo estudio, principalmente en la zona de Europa, Australia y Estados Unidos; sin embargo, la planta permanente de la compañía en la Argentina durante este lapso creció, incluso por medio de migraciones virtuales, que permitieron trasladar actividades de otras zonas geográficas, como Canadá, al país. La razón por la que esto es posible se debe principalmente a los excelentes husos horarios que presenta el país en relación con América, principalmente respecto a los Estados Unidos; el nivel avanzado de inglés, crucial para la operatoria, los bajos costos laborales, la disponibilidad de capital humano calificado para realizar las actividades y una fuerte infraestructura de comunicaciones que permite mantener la conectividad.

Sin embargo, como se observó, pese a que los costos laborales sean competitivos respecto de los otros centros de servicios con los que cuenta la compañía y en relación con otros países de Latinoamérica en términos generales, se corre el riesgo de que la Argentina deje de ser un país atractivo para la deslocalización de servicios dada la inflación, el cepo cambiario y la inestabilidad económica y política del país. De todas formas, cabe aclarar que las políticas de deslocalización de la compañía son a largo plazo, por lo que la inestabilidad económica de un período no daría lugar a una desinversión inmediata; sin embargo, se corre el riesgo de que perdurar en el tiempo la inestabilidad económica, la brecha entre devaluación e inflación y la falta de políticas públicas que alienten la inversión extranjera, se tienda a desmotivar la permanencia en el país tanto para ExxonMobil como para los empleados calificados.

Por otra parte, ExxonMobil es una empresa con una fuerte cultura americana que sigue un estilo de liderazgo cultural y organizacional estadounidense, adaptado, en cierta medida, a las diferencias culturales de los distintos países en los que se encuentra, estableciendo estrategias propias para distintas funciones, atadas a la estrategia global, para que haya un mayor compromiso y comprensión por parte de los empleados. La misma tiene una importancia crítica para la empresa y se transmite continuamente a todos los niveles de la organización, lo cual se prueba tras los resultados de la encuesta realizada por la compañía en todos sus centros de servicios.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Así mismo, como se expuso previamente, los servicios administrativos-contables en la Argentina forman parte del núcleo de transacciones superavitarias dentro de los SBC, que, de seguirse desarrollando dentro del país, resultarían en el ingreso de divisas para trabajos calificados que a su vez podrían ser fuente de más trabajo a nivel nacional, en la medida en que sus ingresos no salgan nuevamente de la Argentina. Para ello, son importantes las políticas públicas que protejan a este sector y contribuyan con la educación, para que también se vea más atractivo permanecer en el país.

Es así como se cumple a hipótesis descrita al principio del presente trabajo, la pandemia por COVID-19 ha terminado de evidenciar el éxito que representa para ExxonMobil la deslocalización de actividades administrativas-contables a países periféricos, como la Argentina, donde una cultura organizacional fuerte, ventajas competitivas y capacidades distintivas han dado lugar a la prestación de servicios de alta calidad a bajo costo.



Bibliografía

- Fondo Monetario Internacional. (10 de Junio de 2021). *La vuelta al crecimiento*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2021/06/10/blog-getting-back-to-growth-061021>
- AARP. (Abril de 2023). *La lista de restricciones relacionada con el coronavirus de cada estado*. Obtenido de <https://www.aarp.org/espanol/politica/gobierno-elecciones/info-2020/medidas-restricciones-en-estados-unidos-por-coronavirus.html>
- American Express. (2021). *Por qué los servicios basados en el conocimiento liderarán las exportaciones*. Obtenido de <https://amexcorporate.com.ar/multitaskers/negocios-y-actualidad/por-que-los-servicios-basados-en-el-conocimiento-lideraran-las-exportaciones>
- Argencon. (30 de Junio de 2021). *Argenconomics*. Obtenido de Estudios Económicos sobre la Industria del Conocimiento: <https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2021/10/Argenconomics-30-06-2021.pdf>
- Argencon. (Abril de 2022). *Argenconomics*. Obtenido de Estudios Económicos sobre la industria del Conocimiento: <https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2022/04/Argenconomics-02-2021-Abril2022.pdf>
- Aspen Institute. (2020). *Up Skill America*. Obtenido de <https://www.aspeninstitute.org/wp-content/uploads/2021/01/UpSkill-America-Impact-of-COVID-19-Study.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina. (2017). *Hacia la transformación digital de america latina y el caribe, el observatorio CAF del ecosistema digital*.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (18 de Mayo de 2020). *La crisis de los precios de petróleo ante el COVID-19: recomendaciones de política para el sector energético*. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/energia/es/la-crisis-de-los-precios-de-petroleo-ante-el-covid-19-recomendaciones-de-politica-para-el-sector-energetico/>
- BCRA. (2021). *Informe Anual al Honorable Congreso al Honorable Congreso de la Nación Argentina Año 2020*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/inf2020.pdf>
- CAF. (28 de Abril de 2022). *Banco de desarrollo de America Latina*. Obtenido de DIGITALIZACIÓN INCLUSIVA PARA LA REACTIVACIÓN SUSTENTABLE: https://unctad.org/system/files/non-official-document/tdb_ed5_p07_Agudelo_es.pdf
- Castells, M., & Gosta, E.-A. (1999). *The Information Age: Economy, Society and Culture*.



- CEPAL. (Diciembre de 2020). *El COVID-19, las élites y el futuro de la economía política de la reducción de la desigualdad en América Latina*. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46825/RVE132_Bull.pdf
- CEPAL. (4 de Agosto de 2020). *El rol de los recursos naturales ante la pandemia por el COVID-19 en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/enfoques/rol-recursos-naturales-la-pandemia-covid-19-america-latina-caribe>
- CEPAL. (2020). *LAS OPORTUNIDADES DE LA DIGITALIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA FRENTE AL COVID-19*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45360/4/OportDigitalizaCovid-19_es.pdf
- CEPAL. (2021). *Análisis de las políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46743/1/S2100104_es.pdf
- CEPAL. (2022). *Séptima conferencia ministerial sobre la sociedad de la información de América Latina y el Caribe*. Obtenido de Datos y hechos sobre la transformación digital: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46766/S2000991_es.pdf
- CEPAL. (2022). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf
- CODIGO ADUANERO Ley N° 22.415 y modificaciones. (s.f.). *Ley N° 22.415 y modificaciones*. Obtenido de Ley N° 22415: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16536/Ley22415_Titulo_preliminar.htm
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (14 de Septiembre de 2018). *Global Services Forum 2018: Knowledge-based services for sustainable development*. Obtenido de <https://unctad.org/meeting/global-services-forum-2018-knowledge-based-services-sustainable-development>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD). (19 de Julio de 2021). *INTERNATIONAL TRADE IN SERVICES 2020*. Obtenido de https://unctad.org/system/files/official-document/gdsdsimisc2021d5_en.pdf
- COURSERA. (2021). *COURSERA*. Obtenido de Industry Skills Report: <https://pages.coursera-for-business.org/rs/748-MIV-116/images/Coursera-Industry-Skills-Report-2021.pdf>
- Diario Infobae. (30 de Agosto de 2021). *Infobae*. Obtenido de Por habitante, las exportaciones argentinas de “servicios basados en el conocimiento” son una cuarta parte de las de



Uruguay: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/30/por-habitante-las-exportaciones-argentinas-de-servicios-basados-en-el-conocimiento-son-una-cuarta-parte-de-las-de-uruguay/>

Diario Página 12. (28 de Octubre de 2021). *Página 12*. Obtenido de Exportaciones de conocimiento: <https://www.pagina12.com.ar/377598-exportaciones-de-conocimiento>

Education First. (2022). *EF EPI*. Obtenido de EF English Proficiency Index -A Ranking of 111 Countries and Regions by English Skills: <https://www.ef.com/assetscdn/WIBIwq6RdJvcD9bc8RMd/cefcom-epi-site/reports/2022/ef-epi-2022-english.pdf>

EL CEO. (2 de Septiembre de 2020). *La mala temporada de Exxon Mobil: pierde dinero, sale del Dow y ahora analiza despidos*. Recuperado el 7 de Octubre de 2020, de EL CEO: <https://elceo.com/negocios/la-mala-temporada-de-exxon-mobil-pierde-dinero-sale-del-dow-y-ahora-analiza-despidos/>

El CEO. (29 de Octubre de 2020). *Negocios*. Obtenido de Exxon reafirma su compromiso con el pago de dividendos, mientras despide a 14,000 empleados : <https://elceo.com/negocios/exxon-reafirma-su-compromiso-con-el-pago-de-dividendos-y-despedira-a-14000-empleados/>

Estevez, A. (2020). *¿CAMBIAR DE DOSIS O CAMBIAR DE MODELO?* Obtenido de • Alejandro M. Estévez, “¿CAMBIAR DE DOSIS O CAMBIAR DE MODELO?”; [HTTP://PANEL.INKUBA.COM/SITES/2/ARCHIVOS/%C2%BFCAMBIAR%20DE%20DOSIS%20O%20CAMBIAR%20DE%20MODELO%3F.PDF](http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/%C2%BFCAMBIAR%20DE%20DOSIS%20O%20CAMBIAR%20DE%20MODELO%3F.PDF)

Estevez, A. (2020). *BUROPATOLOGÍAS O ENFERMEDADES BUROCRÁTICAS*. Obtenido de <http://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/Buropatologias.pdf>

Estevez, A. (2020). *Master in business administration*. Obtenido de El management participativo: <https://drive.google.com/file/d/11KhBVrGYHA8CvjGEfrm7wZhzk78rDJag/view>

Estévez, A. (2020). *Master in business administration*. Obtenido de El management participativo: <https://drive.google.com/file/d/11KhBVrGYHA8CvjGEfrm7wZhzk78rDJag/view>

Etkin, J. R. (2020). *Política, Ideología Y Poder Aplicados a Organizaciones*. Buenos Aires: Ensayos Granica.

ExxonMobil. (17 de Junio de 2021). *Energy Factor*. Obtenido de The digital watchtower: <https://energyfactor.exxonmobil.com/insights/voices/importance-of-cybersecurity-in-energy/>



- ExxonMobil. (5 de Enero de 2021). *ExxonMobil*. Obtenido de COVID-19 response: <https://corporate.exxonmobil.com/sustainability/sustainability-report/covid-response#Protectingourworkforceshealthandsafetywhilemaintainingcriticaloperations>
- ExxonMobil. (27 de Abril de 2021). *ExxonMobil*. Obtenido de ExxonMobil presentation details strategy to grow shareholder value, protect dividend and transition to lower-carbon future: https://corporate.exxonmobil.com/News/Newsroom/News-releases/2021/0427_ExxonMobil-details-strategy-to-grow-shareholder-value-and-transition-to-lower-carbon-future
- ExxonMobil. (17 de Junio de 2021). *ExxonMobil Argentina*. Obtenido de About Argentina operations: <https://corporate.exxonmobil.com/locations/argentina>
- ExxonMobil. (s.f.). *ExxonMobil página principal*. Obtenido de <https://corporate.exxonmobil.com/>
- Fernández, J. I., & García, P. J. (2012). *Generación de divisas y capacidad de recaudación como factores determinantes de la relación entre crecimiento turístico y desarrollo económico*. Obtenido de <http://xivrem.ujaen.es/wp-content/uploads/2012/05/101-R-153M226.pdf>
- Figueiredo, R. J., Vieira Neto, J., Gonçalves Quelhas, O. L., & Matos Ferreira, J. J. (2017). *Knowledge Intensive Business Services (KIBS): bibliometric analysis and their different behaviors in the scientific literature: Topic 16 – Innovation and services*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S180920391631049X>
- Gallá, R. (26 de Septiembre de 2021). *La Nación*. Obtenido de Exportación de servicios: analistas estiman que el impacto de la eliminación de las retenciones será marginal: <https://www.lanacion.com.ar/economia/exportacion-de-servicios-analistas-estiman-que-el-impacto-de-la-eliminacion-de-las-retenciones-sera-nid26092021/?s=08>
- Gallup - Workplace Consulting & Global Research. (2022). *State of the Global Workplace: 2022*. Obtenido de <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx#ite-393245>
- Gayá, R. (25 de Marzo de 2022). *Infobae*. Obtenido de ¿Hay futuro en la Argentina para los servicios basados en el conocimiento?: <https://www.infobae.com/opinion/2022/03/25/hay-futuro-en-la-argentina-para-los-servicios-basados-en-el-conocimiento/>
- Gross, E. L. (2020). ExxonMobil Reportedly Changed Its Employee Review Process To Increase Performance-Related Job Cuts. *Forbes*.
- Guzda, H. (s.f.). *Industrial democracy: made in the U.S.A.* Obtenido de <https://stats.bls.gov/pub/mlr/1984/05/art5full.pdf>



- Harbhajan, K., & Varinder, S. (2006). *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective*. Londres: IDEA GROUP PUBLISHING. Obtenido de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=mVi9AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=%E2%80%9COutsourcing+and+Offshoring+in+the+21st+Century%E2%80%9D+de+Kahal,+Harbhajan,+%E2%80%8ESingh,+Varinder&ots=JrxCcS0JI7&sig=tvjYFO17IL3K4ZXi7qMUNQoNNF8&redir_esc=y#v=onepag
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2007). *Administración estratégica - Competitividad y globalización*. Cengage Learning.
- INDEC. (Marzo de 2019). *2019*. Recuperado el Octubre de 2020, de <https://www.indec.gob.ar/>.
- INDEC. (2021). *Principales Indicadores*. Obtenido de [https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.indec.gob.ar%2Fftp%2Fdocumentos%2FPrincipales_indicadores_INDEC.xlsx&wdOrigin=BR](https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.indec.gob.ar%2Fftp%2Fdocumentos%2FPrincipales_indicadores_INDEC.xlsx&wdOrigin=BROWSELINK)
OWSELINK
- Kahal, H., & Singh, V. (2006). *Outsourcing and Offshoring in the 21st Century: A Socio-Economic Perspective*. Londres: IDEA GROUP PUBLISHING.
- Kierzkowski, H., & Arndt, S. W. (2001). Introduction. En *Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy* (págs. 1-16). Oxford: Oxford University Press.
- Levy, A. (2020). *PENTA Comando Empresarial en la Era del Desconocimiento*. AIU.
- López, A. (Diciembre de 2017). *Instituto Interdisciplinario de Economía Política (IIEP)*. Obtenido de Los servicios basados en el conocimiento: https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjAjdPLoPH2AhVPDrkGHWfaDIcQFnoECCEQAQ&url=https%3A%2F%2Fbiblioteca.produccion.gob.ar%2Fdocument%2Fdownload%2F606&usg=AOvVaw2M_PuK2zer0U40YIRqTkmS
- López, A. (2018). *LOS SERVICIOS BASADOS EN EL CONOCIMIENTO ¿Una oportunidad para la transformación roductiva en Argentina?* http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_iiep_031.pdf: IIEP-BAIRES.
- López, A., & Lachman, J. (Julio de 2022). *Los servicios basados en el conocimiento en Argentina*. Obtenido de Tendencias, oportunidades y desafíos: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/34_-_sbc_en_argentina_-_arg._productiva_final.pdf
- López, A., & Ramos, D. T. (2009). *Las exportaciones de servicios de América Latina y su integración en las cadenas globales de valor*. CEPAL.



- López, A., Niembro, A., & Ramos, D. (2014). *La competitividad de América Latina en el comercio de servicios basados en el conocimiento*.
- López, J. L. (2022). *Los servicios basados en conocimiento en Argentina*. Argentina: Ministerio de Desarrollo Productivo . Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2021/03/34_-_sbc_en_argentina_-_arg._productiva_final.pdf
- Mercado, R., & Kosacoff, B. (2009). *La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (10 de Junio de 2019). *Ley 27506*. Obtenido de InfoLEG: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=324101>
- Ministerio de Producción y Trabajo. (2019). *ARGENTINA PRODUCTIVA ECONOMIA DEL CONOCIMINETO*.
- Ministerio de Producción y Trabajo. (Mayo de 2021). *Informe Economía del Conocimiento N17* . Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ioec17.pdf>
- Ministerio de Relaciones Exteriores, C. I. (1 de Diciembre de 2021). *Argentina promueve la exportación de productos y servicios nacionales basados en el conocimiento*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/argentina-promueve-la-exportacion-de-productos-y-servicios-nacionales-basados-en>
- Ministerio de Salud. (2021). *Protocolos y recomendaciones*. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/protocolos?gad=1&gclid=CjwKCAjw6IiBhAOEiwALNqncQYyfWrYaRDifYtF8ECWF1sxcziaQe9uWpGUxN4DCK3OQShj4fiVRoCHNgQAvD_BwE
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2023). *Índice de salario mínimo vital y movil*. Obtenido de <https://datos.gob.ar/dataset/sspm-salario-minimo-vital-movil-pesos-corrientes>
- Naciones Unidas. (6 de Enero de 2023). *La flexibilidad laboral, un negocio redondo para los trabajadores y las empresas*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2023/01/1517742>
- Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC) . (Agosto de 2019). *Informe sobre Servicios Basados en el Conocimiento Nro.10 Agosto 2019*. Obtenido de <https://biblioteca.produccion.gob.ar/buscar/?q=servicios+basados+en+el+conocimient+o+2020>
- Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC). (Junio de 2016). *Informe de Servicios Basados en el conocimiento*. Obtenido de [Informe-sobre-Servicios-Basados-en-el-Conocimiento-Nro-1--Junio-2016%20\(1\).pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe-sobre-servicios-basados-en-el-conocimiento-nro-1--junio-2016%20(1).pdf)



- Observatorio de la Economía del Conocimiento (OEC). (Septiembre de 2018). *Los servicios basado en conocimiento fuente de innovación para América Latina*. Obtenido de <https://biblioteca.produccion.gob.ar/buscar/?q=servicios+basados+en+el+conocimiento+2020>
- Observatorio de la Economía del Conocimiento. (Mayo de 2021). *Informe Economía del Conocimiento N 17*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ioec17.pdf>
- Observatorio de la Economía del Conocimiento. (Agosto de 2021). *Informe Economía del Conocimiento N 18*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ioec18.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2 de Diciembre de 2020). *Gobiernos del mundo deben reducir la producción de combustibles fósiles 6% anual para evitar un calentamiento catastrófico*. Obtenido de <https://www.unep.org/es/noticias-y-reportajes/comunicado-de-prensa/gobiernos-del-mundo-deben-reducir-la-produccion-de>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (25 de Enero de 2021). *COVID-19: Observatorio de la OIT – 7ª edición*. Obtenido de OIT: Después de una crisis sin precedentes en el mercado laboral, se espera una recuperación incierta y desigual: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_767037/lang-es/index.htm
- Organización Internacional del Trabajo. (25 de Enero de 2021). *Observatorio de la OIT: La COVID-19 y el mundo del trabajo. Séptima edición*. Obtenido de Estimaciones actualizadas y análisis: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *The leading source of labour statistics*. Obtenido de Wages and Working Time Statistics: <https://ilostat.ilo.org/resources/concepts-and-definitions/description-wages-and-working-time-statistics/>
- Rodríguez, F. G., & Alcove, C. M. (2003). Introducción a la Psicología de las Organizaciones. En F. G. Rodríguez, & C. M. Alcove, *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* (págs. 201-228). Alianza.
- Secretaría de la Transformación Productiva. (Diciembre de 2019). *Argentina Productiva Economía del Conocimiento*. Obtenido de



<https://economicasuba.sharepoint.com/sites/Posgrado/4017418/Material%20teoria/Econom%C3%ADa-del-Conocimiento.pdf>.

Securities and Exchange Commission (SEC). (Diciembre de 2020). *EXXON MOBIL CORP*.
Obtenido de
<https://www.sec.gov/ix?doc=/Archives/edgar/data/0000034088/000003408821000012/xom-20201231.htm>

Siebrat, F., Ernst, H., & Hoegl, M. (2010). ¿Cómo dirigir equipos virtuales? *Harvard Deusto*.

Tapscott, D., & Williams, A. (2010). *Wikinomics, How Mass Collaboration Changes Everything*.

Thurow, L. C. (2000). *Globalization: The Product of a Knowledge-Based Economy*. Sage Publications.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2021). *UNCTAD*.
Obtenido de United Nations Publications: <https://unctad.org/>

University of North Carolina. (Noviembre de 2021). *UNC Executive development*. Obtenido de Our High Performance Culture.

Vasconcelos, J., & Gonzalez, G. (26 de Agosto de 2021). *IERAL*. Obtenido de Ganadores y perdedores de cara al mundo pos-covid (señales para el posicionamiento de la Argentina): [https://www.ieral.org/noticias/ganadores-perdedores-cara-mundo-pos-covid-\(senales-para-posicionamiento-argentina\)-4396.html](https://www.ieral.org/noticias/ganadores-perdedores-cara-mundo-pos-covid-(senales-para-posicionamiento-argentina)-4396.html)

World Economic Forum. (Julio de 2022). *Workplace well-being: Stress increasing since COVID-19 began*. Obtenido de <https://www.weforum.org/agenda/2022/07/workplace-well-being-pandemic-engagement-survey/>

14. Anexos

Anexo 1 – Salarios mínimos y medios



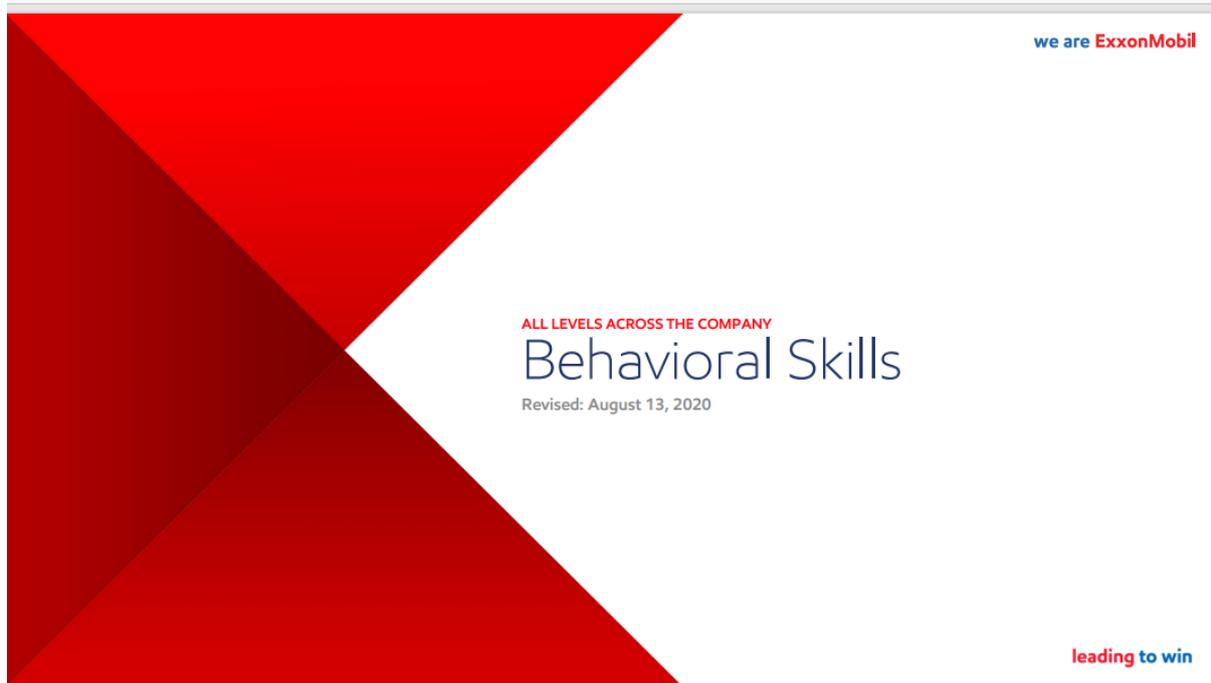
Salario medio mundial.xlsx



Salario minimo.xlsx



Anexo 2 – Capacidades evaluadas en ExxonMobil



BEHAVIORAL SKILL			
 <h1>Adapts</h1> <p>Approaches change with a constructive and positive attitude learning from past experiences, testing the status quo and seeking and embracing new ideas; effectively adjusts and leverages internal and external changes in conditions, needs and priorities to create opportunities that increase business value</p>			
<p>LEVEL 1</p> <p>Demonstrates a positive attitude and responds constructively to disappointment</p> <p>Exhibits flexibility and willingness to learn new approaches, seeking and embracing novel ideas to solve problems</p> <p>Reprioritizes work and weighs alternative courses of action to meet evolving business needs in a timely manner</p> <p>Recognizes the value of different points of view, seeking and acting on recommendations from others</p>	<p>LEVEL 2</p> <p>Takes initiative resourcefully adapting to changing needs, conditions, priorities and opportunities in a timely manner</p> <p>Proactively retests fundamentals / assumptions, copes effectively with change and can shift gears quickly and comfortably</p> <p>Admits mistakes and shares successes, learnings and opportunities generated from past experiences</p>	<p>LEVEL 3</p> <p>Anticipates and embraces internal and external changes and responds proactively to maintain productivity and competitive advantage</p> <p>Influences others to be flexible and embrace necessary changes rapidly to take full advantage of new conditions</p> <p>Ensures learnings from both successes and failures are leveraged to create improvements or business opportunities</p>	<p>LEVEL 4</p> <p>Thinks boldly and acts with conviction when developing long-term strategies that might pose personal and business risk in response to changes in the organization and / or external environment</p> <p>Promotes and enables change initiatives across the organization by providing visible support, resources and guidance</p> <p>Empowers the organization to actively gather internal and external perspectives, proactively engaging others to anticipate and respond to trends and opportunities</p> <p>Champions a learning environment in the organization</p>
<p>POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior</p>			
<p>Become involved in change initiative at workgroup level</p> <p>Transition to new job role</p> <p>Leverage work place flexibility appropriately to enable results</p>	<p>Adapt informal / formal supervisory techniques to manage different employees / team members to deliver business results</p> <p>Lead a change initiative</p> <p>Work in a situation involving rapidly changing inputs</p>	<p>Selected as change advocate for a cross-organizational change initiative</p> <p>Participate as an SME in the development of new tools and / or processes</p>	<p>Lead a significant management of change initiative / project impacting an entire organization</p>
we are ExxonMobil		leading to win	



BEHAVIORAL SKILL

Analytical

Objectively identifies and understands issues, problems, and opportunities; gathers diverse internal and external perspectives; compares data from different sources to draw conclusions; thinks critically while evaluating problems and formulating solutions; uses sound judgment for choosing a course of action or developing appropriate solutions

LEVEL 1

Demonstrates thoughtfulness by processing information in a logical and structured way; approaches analysis with discipline and thoroughness
Ensures emotion and peer or management pressure does not unduly influence conclusions
Comprehends and integrates available data into usable formats to assist with work
Asks questions to understand problems, seeks internal and external insights needed to identify causes

LEVEL 2

Questions decision making based on established paradigms and / or conventional wisdom
Investigates the problem in a sufficient manner, considering various angles and the minimum needs of the business
Analyzes situations where information is indirect or vague, differentiating required from unnecessary data
Creates a number of possible options that could be utilized in tackling the issue

LEVEL 3

Analyzes situations where information is more abstract, subtle, and undefined
Actively guards against confirmation bias, challenging assumptions and all sides of an argument and conclusions through data
Encourages people to consider views from others and all causes and effects of problems to generate unique insights and solutions

LEVEL 4

Assesses complex situations and discovers underlying causes and patterns of problems that are not obvious to others
Generates outside of the box solutions with cross-organizational impact, tracking performance to ensure effectiveness
Creates an environment that encourages creative problem-solving, curiosity, exploration of new ideas, and passion for learning
Utilizes advanced analytical techniques to address problems with company-wide reach

POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior

Track and analyze financial or operations performance
Gather data in support of redesign team
Conduct competitive analysis to improve business decisions
Identify gaps and quality issues in data and propose solutions

Perform final data analysis for P&B, F&O, or engineering process
Participate in data analysis as part of process redesign team or incident investigation team or engineering study
Troubleshoot / resolve unit operating issues
Teach team members how to break down projects into components or tasks

Lead data analysis on process redesign team or incident investigation team or engineering study within an organization
Conduct market or engineering analysis to develop business or operational or technical strategy within an organization

Lead data analysis on a cross-organizational process redesign team or incident investigation team or engineering study
Conduct market or engineering analysis to develop business or operational or technical strategy across organizations

we are ExxonMobil

leading to win



BEHAVIORAL SKILL

Applies Learning

Assimilates and applies new job-related, business or industry information in a timely manner; continuously pursues activities to promote development and application of new knowledge and skills; shares knowledge with others; is curious and open to new ways of viewing the business and considering perspectives from others including those that test the status quo

LEVEL 1

Takes personal ownership for development by seeking out learning experiences (formal and informal) and incorporating feedback
Treats change and new situations as opportunities for learning and growth, demonstrating ability to listen, learn, and adapt effectively
Seeks and shares perspectives from others as well as relevant information as a basis for development
Quickly learns technologies, tasks, and work processes

LEVEL 2

Actively evaluates successes and failures utilizing a structured process to gain insights and identify opportunities to improve future results
Stretches oneself and others through challenging or adverse situations in order to learn, improve and develop people to their full potential
Uses and shares knowledge and expertise in one's specialty or field of study to drive advances in work processes / technology

LEVEL 3

Enhances cross-organizational integration by proactively sharing knowledge, experiences, and perspectives while learning from other disciplines inside or outside the industry
Develops new and improved learning and skill development methods and advises others in their application to enhance business results
Influences the organization to ensure collectively we are learning from internal and external data, perspectives, and developments

LEVEL 4

Empowers an organization that can continuously learn and adapt by foreseeing needed changes and applying new methods / solutions to meet newly surfaced and future business needs
Promotes organizations to celebrate learning from successes and failures by influencing behaviors, developing processes, and modifying methods
Leverages internal and external networks to enhance the organization's ability to learn and adapt to improve performance

POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior

Attend training (internal or external)
Share learnings with others, including both successes and failures
Use and share best practices with others
Attend an industry trade show or conference

Celebrates successes and failures as learning opportunities in a supervisory capacity
Deliver a learning experience (e.g., class, job aid)
Build a broad network of contacts across the company

Develop a learning experience (e.g., class, job aid)
Serve as formal mentor
Hold Technical Expert role
Participate in Trade Association
Participate as an SME in the development of new tools and / or processes

Hold Senior Technical Expert role
Lead role in a Trade Association
Disseminate best practices across organizations / companies

we are ExxonMobil

leading to win



BEHAVIORAL SKILL

Collaborates

5

Encourages mutual cooperation across the organization and appropriate external relationships; supports teamwork and promotes a positive atmosphere; respects team decisions; makes an effort to come to agreement; seeks different perspectives to gain insight and achieve superior business results for the whole organization

LEVEL 1

Shows authenticity, empathy, and readiness to learn from different points of view

Recognizes that seeking diverse perspectives and experiences for input to decisions, asking for assistance where appropriate, and connecting with others helps achieve business results

Leads by example, engaging positively and respectfully in team situations by sharing knowledge and resources

Collaborates with customers, partners, and communities in an ethical manner consistent with ExxonMobil's Core Values

LEVEL 2

Recognizes and actively works to leverage the intersection of various work groups and their objectives

Willingly yields individual and work group objectives for the benefit of the organization and overall business results

Makes an effort to come to agreement when working with others and supports team decisions

Knows how organizations and industry works and how to obtain results through formal channels and informal networks

LEVEL 3

Actively collaborates across internal boundaries to leverage the full strength and capabilities of ExxonMobil for customers, resource owners and stakeholders

Involves cross-organizational members and teams when making difficult decisions or plans

Creates an environment where individuals and teams are motivated to participate and share their ideas openly and transparently

Anticipates and addresses potential misunderstandings and disruptive conflicts on a cross-organizational basis, showing genuine concern for others

Recognizes when collaboration is effective to deliver business results and enhance decision making

LEVEL 4

Creates a collaborative environment across multiple organizations and industry to maximize integrated value

Introduces and executes effective collaboration strategies to help resolve cross-organizational conflicts and/or improve alignment within the organization's culture

Ensures the successful implementation of complex projects and strategies through effective communication and change management activities

Maneuvers through complex political situations effectively

POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior

Organize team event

Participate on a virtual project team

Utilize Globe Smart or similar tools to understand team dynamics

Participate in annual team alignment meeting

As a supervisor, conducts sessions with peers to promote knowledge sharing and lessons learned between workgroups

Facilitate team discussions

Build a network of peers in other countries

Attend cross organizational network meetings

Leverage network to enable team's success

Facilitate interdepartmental discussions with no authority

Create brainstorming forum to resolve a complex issue

Assemble talented staff for major project

Lead cross-cultural, cross-organizational, or virtual meetings or projects

Facilitate cross organizational network meetings (regional)

Network with leaders from other parts of the company to build an understanding of where potential opportunities could lie externally

Leadership role in cross organizational or external body

Lead a cross-company network

Negotiate a significant external agreement

Lead cross-organizational study/project/assessment

Leadership role or voting member on external industry committee

We are ExxonMobil

leading to win



BEHAVIORAL SKILL

Communicates Effectively

6

Recognizes that effective listening is necessary for successful communication; conveys information in a concise and unambiguous way that is tailored to each individual or group and adapted to different situations; encourages open communication and respectful debate

LEVEL 1

Seeks to understand the views and perspective of others including colleagues, customers, partners and the community

Listens actively, summarizes information and asks appropriate questions to fully understand concepts, activities and priorities

Conveys information in a clear and timely manner using the appropriate level of detail and data, diving into details when necessary but quickly elevating to focus on the broader objectives

Expresses genuine thoughts, feelings and opinions consistent with the Core Values, demonstrating conviction by discussing inconsistencies when interacting with others

LEVEL 2

Is open, transparent and encourages respectful debate to create an inclusive environment that results in good strategies, decisions, and impactful results

Consistently communicates business and functional priorities with clear linkages from strategy to team objectives and individual goals

Shares company thinking, decisions and actions with teams, explaining the "why" and providing appropriate context

Takes ownership and personal risk to communicate difficult messages in an honest and straightforward manner while also being empathetic

Able to think during rapidly changing situations and respond to questions even when unexpected, recognizing when follow-up might be needed

LEVEL 3

Influences others to be empathetic of diverse perspectives and needs, leveraging others' points of view and interests to create support

Coaches on effectively translating complexity into understandable and actionable language

Speaks with authenticity and authority, is confident and builds buy-in across the organization and externally

LEVEL 4

Promotes an environment of trust and inclusion by modeling practices of effective listening, authentic communication and open discussion across the organization

Creates clarity and alignment throughout the organization around what it means to win for ExxonMobil

Models highly effective communication that enables organizations to timely solve complex problems

Articulates a persuasive message and sets the tone for people across the organization to act consistently with the Core Values and holds leaders accountable to do the same

POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior

Prepare basic presentation to share within work group

Take and communicate summarized meeting notes/minutes

As a supervisor, presents difficult concepts at an appropriate level of detail for management

Prepare and deliver presentation within a group

Communicate with virtual teams across multiple time zones

Deliver a presentation at an industry event or conference

Represent company position with external partners

Prepare and deliver presentation for senior leadership

Facilitate network discussions

Communicate ExxonMobil's positions to the community in which we operate or to other external entities

Present the company's position at a governmental proceeding

Communicate an upcoming change across the organization and/or externally

Develop global communication plan for corporate strategy

Take a leadership role in external conferences

Be a subject matter expert for a local or industry specific media interview

We are ExxonMobil

leading to win



BEHAVIORAL SKILL

7

Courage of Conviction

Acts in accordance with one's convictions and ExxonMobil's Core Values; productively deals with resistance (e.g. organizational norms, processes, criticism) and perceived personal risk; uses appropriate interpersonal styles and methods to drive effective change in spite of opposition

LEVEL 1

Demonstrates courage and perseverance to carry out individual and team's goals
Expresses genuine thoughts and feelings, constructively voices opinions and doesn't hold back what needs to be addressed
Exhibits resilience through problematic situations even with conflicting views from others, aiming to do what is right

LEVEL 2

Acts with determination to pursue opportunities in the face of adversity or potential failure
Encourages open and tough debate, taking a stand on principle for the long-term benefit of the business
Addresses issues effectively and in a timely manner despite organizational opposition, including divergent views from decision-makers

LEVEL 3

Respects, motivates and empowers others to be comfortable confronting biases and testing the status quo
Models constructive approaches to promote and take advantage of diverse views across the organization
Willing to challenge processes, systems, and stewardship metrics that do not drive optimum long-term business results

LEVEL 4

Creates an environment of trust and inclusion where others feel empowered to express their concerns, even in challenging situations
Empowers and rewards individuals and organizations for making decisions and taking action despite the potential for resistance or failure while pursuing opportunities
Models practices and behaviors aimed at enhancing the wellbeing of our partners, communities and the environment

POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior

Offer opinions in meetings within immediate work group
Speak up if a team member's behaviors are creating a negative work environment

Offer opinions in meetings outside immediate work group
Make unpopular recommendations to management when needed
Provide regular candid/constructive feedback
As a supervisor, takes action to address performance issues or other difficult situations

Escalate to more senior management when appropriate
Drive organization to adopt new more impactful business metrics

Support individuals and groups taking unpopular stands in the organization
Convince an organization to take a calculated business risk in pursuit of an opportunity

we are ExxonMobil

leading to win



BEHAVIORAL SKILL

8

Creates Business Value

Uses business and economic fundamentals, knowledge of ExxonMobil's principles, and understanding of the external business environment to increase competitive advantage and maximize integrated value for the company, our customers and partners

LEVEL 1

Understands internal policies, practices and procedures and external market, technical and competitor developments
Recognizes how own role contributes to business success and accepts accountability for individual and team results
Understands the contribution of different departments in the running of the business and the value chains in which they participate
Is thoughtful, thorough and disciplined, prioritizes work items effectively recognizes and ensures alignment of individual objectives with those of the team and supervisor / manager
Understands how ExxonMobil's reputation is important in generating long-term integrated value

LEVEL 2

Applies knowledge of external developments to the work situation and proactively engages others to anticipate and respond in a timely manner
Demonstrates ownership by taking appropriate personal and business risk to achieve objectives and recognizes others for making decisions that strengthen ExxonMobil's competitive advantage
Sufficiently analyzes cost and financial considerations to influence both short and long-term business performance
Recognizes new approaches to existing methods, technologies, and processes to improve efficiency and effectiveness

LEVEL 3

Evaluates the value chain, markets, competitors, economic, financial and/or industry data to exploit business strengths and mitigate weaknesses to maximize profitability
Anticipates the impact of external forces on internal processes and business decisions
Considers internal and external benchmarks to establish and use metrics to drive short and long-term business decisions and results
Prioritizes and focuses organizations / teams to ensure success, supporting them in establishing bold and aspirational goals
Utilizes and promotes use of commercial skills, sound judgment, and understanding of the business to take well-considered business risks that creates competitive advantage

LEVEL 4

Anticipates the global marketplace, social, political and economic drivers to create strategies that achieve a competitive advantage
Advises organizations, through both formal and informal channels on how to leverage their inner workings and collaborate across internal boundaries to achieve results, leveraging the full strength and capabilities of ExxonMobil
Creates an environment that prioritizes integrated business objectives over siloed targets to maximize current and can sustain future integrated value
Establishes a culture that celebrates success, learns from failures, commits to excellence and focuses on winning as a business

POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior

Participate in a team tasked with solving a business challenge
Review department F&O or equivalent
Review 10K or Equivalent
Participate in business data analysis

Remove barriers to achieve individual/group objectives in a formal/informal supervisory capacity
Identify and work on improvement opportunity in the group
Develop and apply a process to effectively set and communicate team and individual objectives
Create a scorecard with appropriate metrics effectively tied to business results

Identify and work in an advanced technical, commercial, operational or other expert role
Participate in an effort to build and share business/market outlook
As a supervisor, protect team from external influences that don't add incremental business value
Participate in a Strategy Study
Perform or coordinate appropriate external benchmarking to ensure competitiveness

Deliver a presentation/facilitate discussion about current market conditions, outlook, impact, etc.
Lead a Strategy Study and deliver recommendations
Develop and execute a market entry plan
Effectively lead a large, diverse team / organization through a significant improvement initiative

we are ExxonMobil

leading to win



BEHAVIORAL SKILL

Develops Others

Demonstrates personal ownership for developing self and others to reach full potential; leads by example; guides and influences others to take initiative and responsibility in order to become more effective and achieve personal growth whether as a supervisor, mentor or peer

9

LEVEL 1

Recognizes individual contributions from members of the team
Identifies and shares opportunities that aid in the learning and development of others
Shows interest in others by giving them attention, coaching, support and sharing expertise, dedicating sufficient time to do so
Is ready to mentor others and be mentored by others

LEVEL 2

Holds self and others to high standards, recognizing and encouraging achievements while dedicating time to provide timely constructive, objective and candid feedback on a consistent basis
Provides support to others to create and expand an effective and diverse network that facilitates taking on challenging tasks
Helps others learn to identify their own solutions through coaching, teaching new approaches and asking questions
Helps people understand how they contribute to ExxonMobil's success and the linkages with the qualitative aspects of work and our work environment

LEVEL 3

Regularly assesses and balances people's development needs, ambitions, and capabilities with the organization's goals
Empowers others to stretch themselves to achieve more than they think possible and motivate them to perform at a higher level, identifying resources to help them obtain results
Teaches others how to be effective mentors and coaches

LEVEL 4

Role models and creates awareness across the organization of how workforce engagement and morale improve business results
Articulates and promotes a culture that values providing timely constructive feedback and effective coaching at all levels of the organization
Establishes an environment that fosters continuous improvement, learning and knowledge sharing

POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior

Is a mentor for a team member within the business
Teach team members a new skill or process
Participate in Employee Resource Group events
Participate in on-boarding activities
Engage in orientation support

Leverage recognition as a way to motivate employees and organizations
Conduct regular coaching sessions in a formal or informal supervisory capacity
Utilize Development Plans as a supervisor to focus on improving team effectiveness
Provide opportunities for employees to present to Sr. management
Delegate to different team members to develop skills more broadly; explain key people processes such as Performance Assessment or Total Remuneration

As a supervisor, guide employees through the career development process
Be a mentor for an affinity group
Acknowledge and celebrate individual and team accomplishments
Participate as a leader in sessions designed to help Supervisors / Managers understand PADD, Total Remuneration and other key people processes
Participate in a Staffing and Development Council
Mentor new supervisors

Be a mentor for leaders
Champion cross-corporate succession/development plans
Lead a Staffing and Development Council
Design or teach a class on mentoring

we are ExxonMobil

leading to win



BEHAVIORAL SKILL

Focuses on Customers

Accomplishes business objectives by gathering external perspectives and proactively engaging others to anticipate and respond to the needs of internal and external customers and stakeholders, including resource owners, partners, and communities, while cultivating positive interactions

10

LEVEL 1

Knows who the customers and stakeholders are and their needs by collaborating, actively listening, and striving to understand their views
Takes initiative and personal ownership, demonstrating timely responsiveness to customers and stakeholders' needs
Recognizes how customers and stakeholders perceive the company / own area's products / services
Looks outside the organization and industry for insights and ideas to improve products, processes, and projects or create opportunities

LEVEL 2

Meets customer and stakeholder' needs with efficient use of company resources consistent with ExxonMobil's business practices
Takes ownership of customer and stakeholder relationships and maintains trust levels by producing concise, informative communications
Seeks customer (internal or external) feedback to identify and champion initiatives to improve overall customer experience
Understands and consistently communicates how individual and organizational objectives contribute to successful interactions with customers and stakeholders

LEVEL 3

Anticipates potential customer and stakeholder needs by regularly comparing externally relative to their expectations, competition, and industry standards
Facilitates timely adoption of new ideas, initiatives, and technologies to meet customer and stakeholders needs, conditions, priorities, and opportunities
Works together with key customers and stakeholders to help them assess short and long-term needs and set appropriate priorities
Develops new business opportunities that create value and satisfy current and future customer and stakeholder needs

LEVEL 4

Develops and leverages external relationships to anticipate future industry trends, explore alternative technologies, and adapts to capture opportunities
Fosters a customer-centric culture focused on maximizing integrated value throughout the organization
Creates new business opportunities by developing and leveraging internal and external networks to benefit customers and stakeholders

POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior

Participate in customer engagement and discussions
Participate in an internal customer satisfaction survey

Write a customer proposal for a new business opportunity
Develop questions for external customer satisfaction survey and analyze results to produce valuable insights

Support a business through a significant change activity
Play an influencing role in strategic relationship management

Provide cross company solutions to improve customer service levels
Identify new solutions or business opportunities as a result of external relationships

we are ExxonMobil

leading to win



BEHAVIORAL SKILL 11

Innovates

Produces, promotes and acts on novel ideas, approaches or insights to solve problems, create opportunities and/or increase competitive advantage; proactively anticipates need for change and defines appropriate non-traditional approaches; tests the status quo to find alternative approaches for achieving better outcomes that generate value

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<p>Understands the current situation and is comfortable experimenting with new ideas</p> <p>Recognizes new approaches to existing methods, technologies, and processes to improve efficiency and effectiveness</p> <p>Thinks boldly and demonstrates courage of conviction in offering ideas and own point of view in discussions with others</p>	<p>Frequently engages in new endeavors, confidently pushing past the boundaries of customary practices</p> <p>Experiments quickly to develop unusual or different but effective solutions to problems, rapidly learning and thinking beyond the conventional</p> <p>Actively contributes to and participates in opportunity generation and implementation; seeks external insights and builds on others' ideas, including those of competitors</p> <p>Admits mistakes, share wins and opportunities, and learn from past experiences to try new ideas and approaches</p>	<p>Applies innovative thinking to translate business strategies cross-organizationally into plans</p> <p>Foresees potential opportunity or need for change to stretch ourselves to achieve more than we think possible, proactively defining holistic and non-traditional approaches</p> <p>Models innovative and strategic approaches in the accomplishment of plans</p> <p>Facilitates and celebrates idea generation coaches and empowers employees to view situations and opportunities from new perspectives to gain new insights</p>	<p>Anticipates and designs innovative practices and resourcing to pioneer company-wide value-generating endeavors</p> <p>Ensures an environment that sparks creativity by encouraging differing points of view across the organization embracing new internal and external ideas, and empowering individuals to improve processes and outcomes</p> <p>Transforms organizations by championing leading edge approaches that establish long-term competitive advantage</p> <p>Creates a culture of learning from failure as a component of breakthrough thinking</p>
<p>POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior</p>			
<p>Participate on a team to identify and take advantage of opportunities in work group</p> <p>Read journals and literature and bring new ideas to work</p>	<p>Propose an alternative approach to an existing process within their work group</p> <p>Use techniques to encourage innovation and idea generation in team meetings</p> <p>Participate in an R&D program</p>	<p>Lead a team to innovate at the organization level</p> <p>Generate ideas for new markets or products</p> <p>Lead an R&D program</p> <p>Lead organizational teams to evaluate/improve business outcomes</p>	<p>Establish an alternative approach to an existing global or cross-organizational process</p> <p>Lead innovative initiative to drive new business solutions</p>

we are ExxonMobil **leading to win**

BEHAVIORAL SKILL 12

Makes Sound Decisions

Focuses on what is right and manages the consequences as needed; weighs outcomes to determine the best course of action; recognizes and encourages personal and/or business risk; defines and selects alternative solutions; uses sound judgment to make timely decisions to ensure maximizing integrated value

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<p>Makes decisions objectively that are well thought out; shares context for decisions in a transparent way</p> <p>Is decisive, prioritizes analysis needed to make decisions with a sense of urgency</p> <p>Recognizes when to consult with others to gain understanding of the impact associated with decisions</p> <p>Engages other stakeholders appropriately in decision making process</p>	<p>Uses experience and perspectives from self and others as well as qualitative and quantitative information to make effective and timely decisions</p> <p>Efficiently evaluates the pros and cons of decision alternatives and the potential impact to the organization</p> <p>Consistently produces objective fact-based decisions that align with and reinforce business value</p> <p>Exhibits conviction and pushes back on requests that add little perceived incremental value</p>	<p>Able to make decisions in high-pressure and time sensitive situations</p> <p>Balances upside benefits as well as downside risks for both the short and long-term when making decisions to maximize value</p> <p>Analyzes and anticipates situations to make impactful decisions that maximizes integrated value across organizations</p>	<p>Anticipates and efficiently resolves critical issues with company-wide impact</p> <p>Creates an environment where people take well-considered risk, apply lessons learned, and productively respond to outcomes</p> <p>Recognizes and empowers people and organizations to make timely decisions and take actions that creates competitive advantage</p>
<p>POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior</p>			
<p>Participate in study where you make a recommendation</p> <p>Make decision in the face of incomplete or imperfect information</p>	<p>Facilitate cold eye and after action reviews and uses insights to make decisions</p> <p>Hold a supervisory position that requires quick action and constant decision making</p> <p>Recognize employees that make decisions free from bias or emotion</p>	<p>Lead a team charged with developing a set of recommendations in a complex set of business / other criteria</p> <p>Make critical operational or financial decisions with significant impact to the organization</p>	<p>Lead teams in a highly complex series of business / other criteria to make decisions impacting across organizations or the company</p>

we are ExxonMobil **leading to win**





BEHAVIORAL SKILL

Manages Risk

Makes clear distinction between different types of risks [SSHE, operational, financial, commercial, geopolitical, cybersecurity, and personal]; recommends when to eliminate or mitigate risk and when to embrace it; identifies, assesses and prioritizes risks to assure they are managed appropriately to maximize integrated value

13

<p>LEVEL 1</p> <p>Understands that risk is an inherent part of business and that we must proactively manage all forms of risk as we conduct our business</p> <p>Understands the different types of risk and is willing to articulate concerns</p> <p>Gathers internal perspectives, external insights, and information to identify and mitigate potential risks</p>	<p>LEVEL 2</p> <p>Identifies, assesses, and appropriately mitigates risk through prompt thorough action to ensure operations excellence and business integrity</p> <p>Fully understands the potential outcomes associated with risk taking and correctly weighs costs and benefits</p> <p>Exhibits conviction by taking on personal and business / commercial risk as a necessary factor to achieve significant business improvement</p>	<p>LEVEL 3</p> <p>Evaluates options, costs and benefits when recommending or making risk based decisions across organizations</p> <p>Advices individuals and organizations on how to maximize integrated value while managing the risks and assessing their impacts</p> <p>Anticipates industry changes and identifies upside benefits as well as key underlying risk issues and trends</p>	<p>LEVEL 4</p> <p>Assesses risks in critical situations that could potentially impact the organization as a whole and leads change in direction or alternative course of action when necessary</p> <p>Identifies future risks and ensures mitigation plans are in place across interrelated aspects of the business</p> <p>Empowers organizations and develops a culture that rewards taking well-considered risk as an enabler for innovation, growth and progress</p>
<p>POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior</p>			
<p>Constructively ask a challenging question during a team meeting to ensure that contentious issues are surfaced and worked</p> <p>Participate on a team that must make risk-based decisions; e.g. risk screening of an MOC for a physical facility change, an operating procedure change or a business process/personnel change</p> <p>Identify process or personnel safety hazards or abnormal situations in the workplace</p>	<p>Assess the risk of some component of work activity</p> <p>Capture learnings from a failed initiative and share with others so similar risks can be better understood</p> <p>Regardless of the outcome, recognize team or member who took a calculated risk</p> <p>Lead regular work team meetings to manage higher risk work activities</p> <p>Participate in a risk-based analysis, e.g. MOC endorsement for a normal procedure or process change, Process Hazard Analysis, Scenario Based Risk Assessment, etc.</p>	<p>Lead a team that must make risk-based decisions</p> <p>Hold a supervisory position responsible for stewarding and executing a Business Continuity Plan</p> <p>Review and approve normal operating, maintenance or business processes/procedures</p> <p>Lead/participate in an OIMS Internal Assessment</p>	<p>Design systems and/or teaches others to lead risk identification and mitigation activities</p> <p>Lead an organization or effort that must make risk-based decisions; e.g. business controls self-assessments, Process Hazard Analysis, Scenario Based Risk Assessment, OIMS External Assessment</p> <p>Review and approve the integrity of critical operating, maintenance or business processes / procedures</p>

we are ExxonMobil
leading to win



BEHAVIORAL SKILL

Promotes Inclusion

Recognizes and leverages the value that diverse experiences, backgrounds and perspectives contribute to the development of insights and solutions leading to better business outcomes; brings together diverse individuals and resources in a way that benefits the business; utilizes the full strength and capabilities of the organization and creates an environment that allows people to bring their whole self to work

14

<p>LEVEL 1</p> <p>Respects individual differences (e.g., background, culture, personal or learning styles) and promotes an environment where everyone can contribute</p> <p>Works effectively with diverse people and welcomes constructive debate leveraging diverse viewpoints to generate improved solutions</p> <p>Listens and actively seeks to learn and apply experiences and insights from others, including our customers and stakeholders</p> <p>Understands that inclusiveness leads to superior business results</p>	<p>LEVEL 2</p> <p>Respects and values the unique perspectives of others and enables them to share opinions and insights to increase business value</p> <p>Promotes fairness, respect, equality, integrity, dignity and trust among individuals and teams</p> <p>Encourages open dialogue and inclusive behaviors, taking appropriate action when others do not respect differences</p> <p>Acknowledges and celebrates individual contributions and team accomplishments</p>	<p>LEVEL 3</p> <p>Demonstrates the business importance of diversity and inclusion; looks outside ExxonMobil and industry for insights and ideas; and seeks to build diverse internal and external relationships</p> <p>Models a commitment to build a workforce that is inclusive of people with differing views and opinions</p>	<p>LEVEL 4</p> <p>Creates a productive, diverse and inclusive environment where differences among individuals are respected and valued</p> <p>Develops strategies that promote innovation and critical thinking by leveraging diverse backgrounds, experiences and perspectives</p>
<p>POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior</p>			
<p>Participate in activities with individuals with various backgrounds</p> <p>Help new hires and employees from other countries to assimilate quickly into their new environment</p>	<p>Facilitate diversity-rich discussions</p> <p>Follow up with a co-worker or direct report who makes inappropriate remarks to explain why they should stop</p> <p>Participate in a cross functional team with contrasting perspectives and conflicting priorities</p> <p>Work in a multi-cultural team and / or experience an expatriate assignment</p> <p>As a supervisor, promotes inclusion and diversity discussions</p>	<p>Lead or sponsor an employee network with a diversity focus (e.g., WIN, GOAL, PRIDE)</p> <p>Lead a cross functional team with contrasting perspectives and conflicting priorities</p>	<p>Construct diverse teams in multiple organizations</p> <p>Represent the Company externally on diversity & inclusion related topics</p>

we are ExxonMobil
leading to win



15

BEHAVIORAL SKILL

Shows Initiative

Anticipates and takes sufficient action to capture opportunities and deliver value; shows passion for one's work; holds self and the organization to high standards and is willing to go above and beyond base expectations to achieve superior business results

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<p>Meets quality standards in executing tasks and assures that all details of a given task are accomplished</p> <p>Demonstrates the ability to carry out current level tasks effectively and efficiently</p> <p>Takes personal ownership, proactively seeking and welcoming new responsibilities</p>	<p>Proactively identifies opportunities to maximize integrated value or increase competitive advantage and incorporates into work plans</p> <p>Shows resilience and works effectively after a setback or disappointment to adjust and pursue goals until they are achieved</p> <p>Recognizes when conflict exists and resolves differences in face-to-face and team situations</p> <p>Takes personal and/or business risk to improve effectiveness and efficiency of existing practices and procedures</p>	<p>Foresees upcoming tasks or setbacks and works ahead to ensure smooth delivery and that deadlines are met</p> <p>Drives continuous improvement and guides organizations on ways to maximize integrated value</p> <p>Overcomes barriers that could hinder goal achievement</p>	<p>Creates an environment where individuals and groups take the lead in envisioning, designing, and implementing new value-generating initiatives</p> <p>Promotes a vision of what can be achieved and fosters passion and commitment to drive the organization towards superior performance</p> <p>Develops and implements strategies that motivates employees to effectively compete in the marketplace</p>
<p>POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior</p>			
<p>Solicit opportunities outside of base work tasks</p> <p>Participate in community volunteer activities</p> <p>Volunteer to participate in recruitment activities, including building relationships with faculty in target universities</p>	<p>Adjust direct report's work process to meet project deadline and compensate for unexpected issues</p> <p>Lead a community activity (e.g., United Way, Employee Resource Groups, safety or other committees) to further develop cross-company networks</p>	<p>Address problems that need to be resolved, even when not directly related to formal job role</p> <p>Develop best practices for use across the organization</p>	<p>Propose ways to make a step change with business impact</p> <p>Utilize external resources to seed new ideas</p> <p>Lead an industry committee</p> <p>Take a leadership role in external conferences</p>

we are ExxonMobil **leading to win**

16

BEHAVIORAL SKILL

Strategic

Able to develop and deploy thoughtful long-term, effective strategies in line with ExxonMobil's objectives and opportunities; involves the generation and application of unique business insights, capabilities and opportunities in such a way to make a compelling case for action and create sustained competitive advantage

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3	LEVEL 4
<p>Recognizes the team's and organization's current vision, strategies and priorities</p> <p>Understands how work activities are aligned to the strategic direction and priorities of the work group quickly and effectively</p> <p>Explores new ideas and technologies from companies and industries and considers their applicability to the business</p>	<p>Explains and promotes the company vision and strategy to others with clear linkages to team objectives and individual goals</p> <p>Defines long-term strategic goals, balances them with immediate needs, and develops action plans, reflecting clear priorities and ownership</p> <p>Constructs alternative perspectives to problems or situations, recognizing the value of external insights and thinking outside normal boundaries</p> <p>Develops short-term solutions without compromising long-term strategic goals</p>	<p>Translates vision into actionable strategies and adjusts priorities to deal with changing circumstances</p> <p>Solicits various perspectives, including external sources, to gain new insights across organizations</p> <p>Assesses industry trends, latest technologies, and best practices in a timely matter to identify and take full advantage of market opportunities</p>	<p>Anticipates changes in ExxonMobil and competitor strengths and weaknesses to create new company-wide strategies</p> <p>Develops and implements insightful, innovative value-generating initiatives that utilizes the full strength and capabilities of ExxonMobil</p> <p>Empowers employees and influences decision makers to consider alternative approaches and perspectives by challenging the status quo to accomplish business goals</p> <p>Develops agile strategies that enable organizations to leverage business risk to capture new opportunities</p>
<p>POTENTIAL MEANINGFUL EXPERIENCES - Examples of opportunities to exhibit the behavior</p>			
<p>Participate in an R&D activity</p> <p>Participate in a strategic initiative to develop an organization action plan</p>	<p>Develop short- and long-term goals for a team and assist in balancing competing priorities</p> <p>Lead an R&D activity</p> <p>Lead annual planning team meeting</p>	<p>Develop and participate in long term succession planning</p> <p>Participate in a cross-organizational strategic initiative</p> <p>Lead breakthrough R&D initiative</p>	<p>Lead corporate Planning assignment</p> <p>Advise senior management on R&D direction</p>

we are ExxonMobil **leading to win**

Anexo 3 – Formulario del evaluador en ExxonMobil



Relative%20Comparis
on%20Worksheet.xlsx