



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RRHH EN  
UNA EMPRESA MINERA INTERNACIONAL**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN  
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**GERARDO ANDRÉS ZAMORANO VERA**

**PROFESOR GUÍA  
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO**

**MIEMBRO DE LA COMISIÓN  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN  
IVAN BRAGA CALDERÓN**

**SANTIAGO DE CHILE  
2014**

## **RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL**

TÍTULO DE: Magister en Gestión y Dirección de Empresas

POR: Gerardo Andrés Zamorano Vera

FECHA: 29/09/2014

PROFESOR GUÍA: Juan Pablo Zanlungo Matsuhira

### **IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RRHH EN UNA EMPRESA MINERA INTERNACIONAL**

En la actualidad, el modelo de Centro de Servicios Compartidos (CSC) brinda a las empresas la posibilidad de ejecutar sus procesos administrativos de manera eficiente y homogénea para toda la organización, cubriendo adecuadamente las necesidades de los distintos negocios y geografías. Esto les permite generar economías de escala mediante la consolidación de la operación y mejorar el desempeño de los servicios de todas las unidades de negocio con un claro énfasis en la calidad y en la eficiencia. Es así como, las organizaciones han incorporado diversos procesos de RRHH en CSC, en especial funciones administrativas, además de información y de asesoría.

En este trabajo se realiza un análisis teórico de un CSC y se evalúa un caso práctico de implementación en Anglo American identificando alternativas de mejorar su rendimiento. Dichas alternativas analizadas para el caso de Anglo American son:

- Alternativa A: Potenciar Sistema Actual
- Alternativa B: Rediseño de Sistema Actual
- Alternativa C: Contratación de Servicios Externos
- Alternativa D: Implementar CSC para Chile y Perú.
- Alternativa E: Cierre de CSC

De las 5 alternativas analizadas, la alternativa E, cierre de CSC dependerá de la estrategia corporativa de Anglo American. Al igual que alternativa D, ya que esto implicaría 2 CSC en Latino América. La alternativa C, de externalizar servicios, podría ser considerada, tomando precaución de las externalidades negativas que esto podría acarrear. Las alternativas A y B, son factibles de implementar y pueden ser complementarias. Con ello se podría mejorar el funcionamiento del CSC, logrando los objetivos en los cuales se basa esta implementación.

Por último, puedo concluir que para una buena implementación de un CSC se debe tener presente los siguientes aspectos claves:

1. Alineamiento de objetivo del CSC con Estrategia Corporativa
2. Alineamiento Ejecutivo
3. Modelo de Gobierno
4. Organización
5. Personas
6. Procesos
7. Tecnología

**A MI ESPOSA FERNANDA Y A MIS HIJOS MARÍA JESÚS, JAVIERA Y GONZALO,  
POR SU APOYO Y COMPRENSIÓN EN TODO ESTE PROCESO**

## Tabla de Contenido

<b>Capítulo 1: Introducción y Objetivos .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
<b>1.2. Justificación.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3. Objetivo .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3.1. Objetivo Principal.....</b>	<b>7</b>
<b>1.3.2. Objetivos Específicos .....</b>	<b>8</b>
<b>1.4. Alcance del estudio .....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 2: Marco Conceptual y Metodología.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1. Marco Conceptual.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. Metodología.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 3: Análisis Teórico de Centros de Servicios Compartidos (CSC).....</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Definición de un CSC .....</b>	<b>10</b>
<b>3.2. Razones para implementar un CSC .....</b>	<b>12</b>
<b>3.3. Decisiones sobre el diseño del CSC a implementar.....</b>	<b>19</b>
<b>3.4. Etapas de implementación de un CSC.....</b>	<b>31</b>
<b>3.5. Aspectos claves para implementar un CSC .....</b>	<b>35</b>
<b>3.6. Indicadores de control del rendimiento de un CSC.....</b>	<b>38</b>
<b>Capítulo 4: Descripción de procesos de RRHH.....</b>	<b>41</b>
<b>4.1. Descripción de procesos de RRHH.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2. Procesos de RRHH a incorporar en un CSC .....</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo 5: Estudio de caso práctico: Anglo American.....</b>	<b>47</b>
<b>5.2. Etapas en implementación.....</b>	<b>48</b>
<b>5.3. Problemas Identificados: .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo 6: Análisis y evaluación de alternativas de mejoras CSC de Anglo American .....</b>	<b>56</b>
<b>6.1. Identificación de Soluciones.....</b>	<b>56</b>
<b>6.2. Conclusiones de este Capítulo.....</b>	<b>63</b>
<b>Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>64</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>71</b>

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Figura 1: Etapas de Estudio.....	9
Figura 2: Funcionamiento de un CSC.....	11
Gráfico 1: Servicios Incorporados a un CSC.....	13
Gráfico 2: Cuál es el mayor beneficio de implementar un CSC.....	15
Gráfico 3: Distintas opciones de un CSC.....	22
Tabla 1: Diferencia roles de un CSC.....	30
Gráfico 4: Roles de RRHH.....	43
Figura 3: Ciclo de RRHH.....	44
Gráfico 5: Mecanismos para crear valor mediante RRHH.....	45
Figura 4: Operaciones CSC en Anglo American.....	47
Tabla 2: Categorías de actividades de RRHH.....	46
Figura 5: Funcionamiento CSC en Anglo American.....	49
Tabla 3: Ejemplo de KPI's diseñados para Anglo American.....	57
Tabla 4: Ejemplo Rediseño de Acuerdos de Servicios.....	59
Figura 6: Modelo de funcionamiento CSC propuesto.....	61
Tabla 5: Análisis cualitativo de alternativas evaluadas.....	62

## **Capítulo 1: Introducción y Objetivos**

### 1.1. Introducción

La globalización ha traído consigo la exigencia para las organizaciones de crecer rápidamente en competitividad y en diversos mercados, y por ello se proponen comúnmente estrategias de expansión global como son: apertura de nuevas filiales en países extranjeros y liderar procesos de fusión con otras organizaciones.

Esto conlleva que las estructuras, procesos y tecnologías de las organizaciones sean lo suficientemente ágiles y flexibles. Esto no es un proceso sencillo, debido a que intervienen diversos factores como: la diversidad cultural, la tecnología, la geografía, los factores políticos, económicos y sociales de cada país. En este sentido, las organizaciones cuentan con distintas maneras de resolver los problemas y las oportunidades que se presentan con motivo de su proceso de crecimiento y expansión en el mundo.

Los centros de servicios compartidos (CSC) constituyen una manera adicional de enfrentar dicho problema. Los CSC permiten una mayor flexibilidad a las organizaciones mediante la alineación con los objetivos estratégicos, la estandarización de procesos y el uso de tecnologías integradas que permiten un crecimiento modular.

En la actualidad, el modelo de Centro de Servicios Compartidos (CSC) les brinda a las empresas la posibilidad de ejecutar sus procesos administrativos de manera sólida, eficiente y homogénea para toda la organización, cubriendo adecuadamente las necesidades de los distintos negocios y geografías que la conforman. Esto les permite generar economías de escala a través de la consolidación de la operación y mejorar el desempeño de los servicios de todas las unidades de negocio con un claro énfasis en la calidad y en la eficiencia.

Como se mencionaba, este modelo de negocio se ha hecho bastante común en empresas con operaciones alrededor del mundo y sus beneficios han quedado demostrados, pero también existen variados ejemplos en los cuales empresas no han podido lograr la consolidación de este modelo y han tenido que echar pie atrás.

En los últimos años, la función de RRHH ha tenido que enfrentar una fuerte evolución en su manera de apoyar a las organizaciones y demostrar que es un aporte de valor para las organizaciones. En este sentido, el modelo de CSC ayuda a RRHH a enfocarse más en tareas estratégicas en las Unidades de Negocio y demostrar que su contribución es

valiosa toda vez que le permita maximizar productividad y atrayendo y reteniendo a talentos en la organización.

## 1.2. Justificación

La principal justificación de este estudio es que la implementación del Centro de Servicios Compartidos (CSC) en procesos de RRHH en Anglo American, no se ha logrado materializar en su totalidad los resultados esperados y es así como se tienen indicadores bajo los objetivos. Para ello se propone analizar y evaluar las distintas componentes y consideraciones que hay que tener en cuenta, al momento de implementar un Centro de Servicios Compartidos (CSC). De manera de poder identificar beneficios, limitaciones y motivos que impulsan la creación de un CSC al interior de las organizaciones. Para así, poder tener las herramientas suficientes para identificar y evaluar posibles mejoras en el modelo de CSC implementado en Anglo American, de manera de cumplir estándar y desempeño planificados.

Para poder tener una visión global del problema, creo necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se implementa un CSC? ¿Cuáles son los beneficios planificados?
- ¿Cómo está funcionando el CSC?
- ¿La implementación del CSC fue la correcta? Es decir, se consideraron todos los aspectos claves para ello?
- ¿Qué procesos de RRHH están involucrados? Por qué ellos?
- ¿Dónde están los problemas del servicio?
- ¿Existen KPI's definidos y SLA's para medir la interacción entre Operación Los Bronces y CSC?
- ¿Cuáles son los modelos que se podrían aplicar en Chile de CSC?
- ¿Ventajas y desventajas de estos modelos?

La idea clave es poder agregar valor a la Operación Los Bronces mediante el funcionamiento correcto del CSC y poder lograr un servicio de calidad óptima y de excelencia.

## 1.3. Objetivo

### 1.3.1. Objetivo Principal

El objetivo principal de este trabajo es identificar mejoras a implementar para optimizar el funcionamiento del Centro de Servicios Compartidos (CSC) que tiene implementado Anglo Chile en sus procesos de RRHH.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

Entre los objetivos específicos de este trabajo pueden se pueden mencionar:

- Analizar razones y beneficios de la implementación de un CSC.y su aporte de valor a la organización.
- Analizar procesos de RRHH y definir si son los indicados para ser incorporados a un CSC.
- Revisar mejoras prácticas de un CSC y ver aplicabilidad en Anglo American Chile.

### 1.4. Alcance del estudio

Este trabajo, a pesar de ser un problema general en todas las Operaciones de Anglo American Chile, se enfocará en el análisis y estudio de la situación de Los Bronces y en procesos de RRHH, pero sus conclusiones pueden ser extrapolables a las demás Operaciones de Anglo American en Chile.

## **Capítulo 2: Marco Conceptual y Metodología**

### 2.1. Marco Conceptual

En el desarrollo del marco conceptual, creo necesario considerar 2 temas que son:

- Analizar teóricamente las ventajas y desventajas de un CSC y cómo debe ser su implementación
- Desarrollar la metodología a utilizar que se basa en el concepto de Mejoramiento Continuo.

### 2.2. Metodología

La metodología a utilizar está basada en el concepto de Mejoramiento Continuo,

#### **Mejoramiento Continuo**



El proceso de mejoramiento continuo es una filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio.

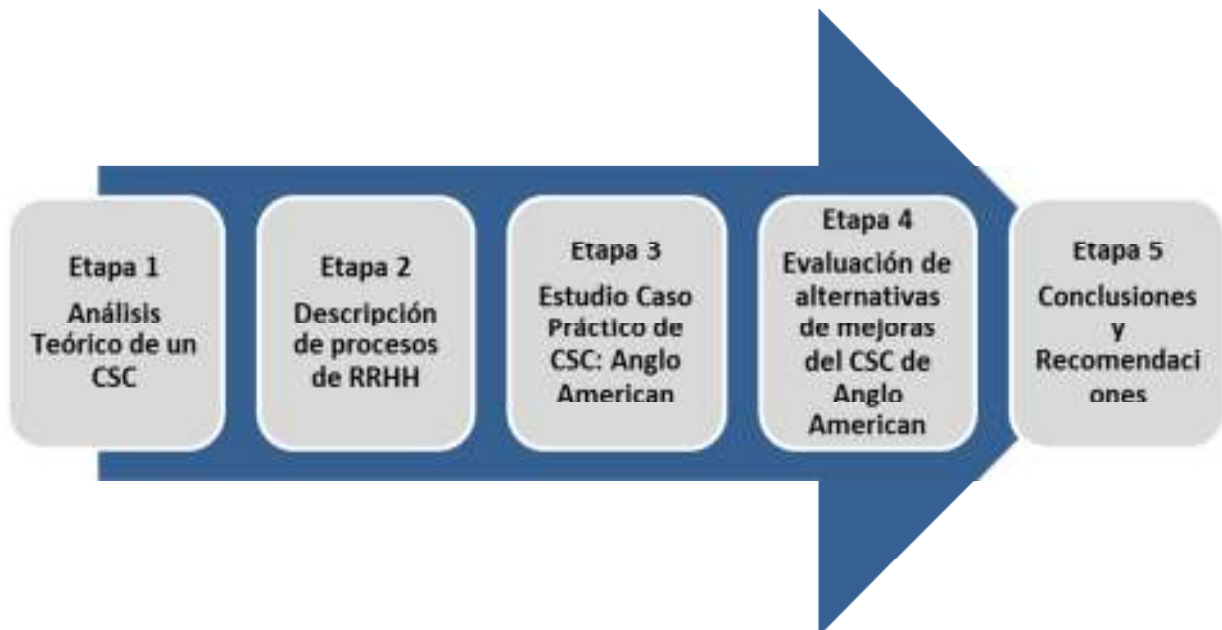
La Mejora Continua no sólo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa, principalmente porque si se tiene un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces se tiene metodología definida para entender problemas y su solución.

Se utilizará la metodología llamada Círculo de Deming, el cual consiste en seguir los pasos de:

- Planear: despliegue de planes de objetivos y procesos en la organización
- Hacer: desarrollo de las actividades y procesos
- Verificación: evaluación y seguimiento mediante indicadores, cuadros de mando, evaluaciones de no conformidades, satisfacción del cliente o auditorías.
- Acción: desarrollo de planes de mejora y propuestas en revisión por la gerencia.

Con esta base, las etapas en la metodología a utilizar son:

Figura 1: Etapas del estudio



- **Etapa1**

Análisis de un Centro de Servicios Compartidos (CSC): Estudio del funcionamiento de los CSC, ventajas y desventajas, implementaciones en otras empresas, estudio de casos exitosos y en debilidades en su implementación. Poniendo especial énfasis en los pasos a seguir en un modelo exitoso.

- **Etapa 2**

Descripción y análisis de los procesos de RRHH: Estudio de los procesos de RRHH con el objetivo de identificar cuáles son factibles de incluir en un modelo de CSC, aquí se debe realizar levantamiento de todos los procesos de RRHH, realizando mapas de ellos e identificando sus actores. Estudio de Caso Práctico de CSC: Anglo American: Análisis de cómo funciona el CSC actualmente, identificando fortalezas y debilidades, medir y evaluar sus servicios, satisfacción de clientes internos y calidad del servicio.

- **Etapa 3**

Estudio de Caso Práctico de CSC: Anglo American: Análisis de cómo funciona el CSC actualmente, identificando fortalezas y debilidades, medir y evaluar sus servicios, satisfacción de clientes internos y calidad del servicio. Reuniones con personal de Operaciones y también del CSC para entender problemas.

- **Etapa 4**

Evaluación de alternativas de mejora del CSC de Anglo American: Se evaluarán las distintas alternativas de mejora al modelo y su factibilidad de aplicación.

- **Etapa 5**

Conclusiones y Recomendaciones.

### **Capítulo 3: Análisis Teórico de Centros de Servicios Compartidos (CSC)**

#### **3.1. Definición de un CSC**

Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) es, en esencia, un área de la organización donde se prestan servicios comunes a otras áreas, es decir, un CSC es una unidad de una compañía (anexa o independiente), que se encarga de gestionar procesos y actividades de soporte que estaban siendo realizadas de manera descentralizada en varias unidades de negocio (UN), ubicaciones o regiones.

Figura 2: Funcionamiento de un CSC



Fuente: Elaboración Propia

Los CSC pueden ofrecer sus servicios tanto a clientes internos dentro de la organización como a clientes externos, los clientes internos pueden estar constituidos por áreas dentro de la organización, unidades de negocio, empresas dentro de un grupo empresarial o empresas filiales (subsidiarias) y los clientes externos corresponden a otras organizaciones; en ambos casos el objetivo principal es eliminar procesos y sistemas redundantes consolidando el conocimiento en una sola entidad.

Los CSC deben ser tratados como una organización dentro de la organización, es decir, se deben adaptar a los continuos cambios del entorno integrando en si la flexibilidad o adaptabilidad a las necesidades de los usuarios de los modelos descentralizados y las ventajas de la especialización y costos de los modelos centralizados. Los CSC, vistos como una empresa, deben ser competitivos en costos y calidad con el resto de alternativas disponibles en el mercado como el Outsourcing.

En la actualidad, el modelo de CSC brinda a las empresas la posibilidad de ejecutar sus procesos administrativos de manera sólida, eficiente y homogénea para toda la organización, cubriendo adecuadamente las necesidades de los distintos negocios y geografías que la conforman. Esto les permite generar economías de escala a través de la consolidación de la operación y mejorar el desempeño de los servicios de todas las unidades de negocio con un claro énfasis en la calidad y en la eficiencia.

### 3.2. Razones para implementar un CSC

Los CSC han crecido y se han consolidado como un modelo de prestación de servicios, generalmente constituido por una unidad organizacional que provee soporte de back office a clientes, eliminando procesos y sistemas redundantes, brindando a la organización un mejor control de la información y permitiendo que esta concentre sus esfuerzos en atender los procesos principales del negocio.

Los servicios compartidos combinan y consolidan todas aquellas actividades de apoyo que son comunes para las empresas que conforman un grupo económico. Todas las empresas tiene casi las mismas unidades de apoyo, estas son: contabilidad, tesorería, recursos humanos, informática, etc. Centralizadas desde la óptica empresa individual pero descentralizadas desde la óptica grupo.

El objetivo de los centros de servicios compartidos es centralizar estas actividades comunes desde la óptica grupo y descentralizarlas desde el punto de vista empresa individual. Los CSC deben competir en costo, calidad y servicio con relación de proveedores externos. Esto significa que si el CSC no es competitivo, las empresas del grupo están en libertad de contratar con agentes externos que les ofrezcan mejores servicios. Bajo esta filosofía los CSC se convierten en unidades de negocios que deben ser competitivas para sobrevivir y desarrollarse.

El concepto de CSC tiene seis principios:

1. Transparencia en precios: cada servicio tiene un precio para un determinado nivel. La unidad "cliente" puede determinar cuánto servicio quiere a ese precio y nivel de servicio compartido determina si es competitivo, esto conlleva al Target Cost.
2. Gestión como negocio: la entidad de servicios compartidos se maneja como un negocio (no como centro de costos) que atiende clientes internos y potencialmente externos.
3. Respuesta al mercado: se proveen los niveles de servicio que las unidades "clientes" quieren, no las que la entidad de servicios cree que necesitan.
4. Mejores prácticas: se identifican y diseminan las mejores prácticas rápidamente en toda la organización.
5. Estandarización de procesos: se desarrollan procesos estándar que se pueden mantener y mejorar ágilmente.

6. Cultura de servicio: se trata a las unidades de negocio como a clientes, ofreciéndoles servicios que valoran y cobrándoles por ellos.

Los servicios comunes a incorporar a un CSC son:

- Administrativos – Financieras
- Recursos Humanos
- Sistemas de Información
- Asesoría Legal
- Servicios Corporativos

Gráfico 1: Servicios incorporados a los CSC



Fuente: Encuesta Ernst &Young, 2012

Como se observa en el gráfico 1, en el área financiera y de RRHH se concentran los mayores servicios incorporados a los CSC, esto se debe a que estas áreas contienen procesos altamente transaccionales con flujos que pueden ser estandarizados y que presentan beneficios económicos a escala.

### **Beneficios de implementar un CSC**

Las principales ventajas al centralizar las operaciones transaccionales no estratégicas son:

- **Economías de escala:**

Generadas por la obtención de incrementos en productividad, aprovechamiento de arbitraje laboral y mejores condiciones de negociación con las distintas entidades que interactúan con la organización.

- **Estandarización de los procesos:**

Permite implementar mejores prácticas y lineamientos operacionales, así como evaluar y comparar unidades de negocios bajo los mismos términos, para facilitar una mejor toma de decisiones.

- **Información confiable y actualizada:**

La centralización permite monitorear de forma ágil y oportuna a todas las unidades de negocio.

- **Gestión asertiva:**

Basada en un entendimiento cabal del desempeño de las actividades centrales de la empresa reflejada por las áreas administrativas.

- **Toma de decisiones y visibilidad:**

Mediante la centralización de procesos administrativos non-core se puede obtener y explotar información consolidada, permitiendo una mayor visibilidad de todas las unidades de negocio y facilitando una toma de decisiones con mayor precisión y oportunidad.

- **Especialización funcional:**

Permite consolidar a los expertos de la organización en cada una de sus áreas de especialidad.

- **Agilidad de operación:**

Al procesar en forma transaccional las operaciones se pueden mejorar los tiempos de respuesta. Esto puede representar una ventaja competitiva importante para algunas industrias.

- **Alineación de las unidades de negocio e imparcialidad:**

Al asegurar que todas las operaciones se ejecutan de acuerdo a las políticas y lineamientos que determina la organización, eliminando discrecionalidades, desviaciones y conflictos de intereses entre las diferentes áreas de operación y administración.

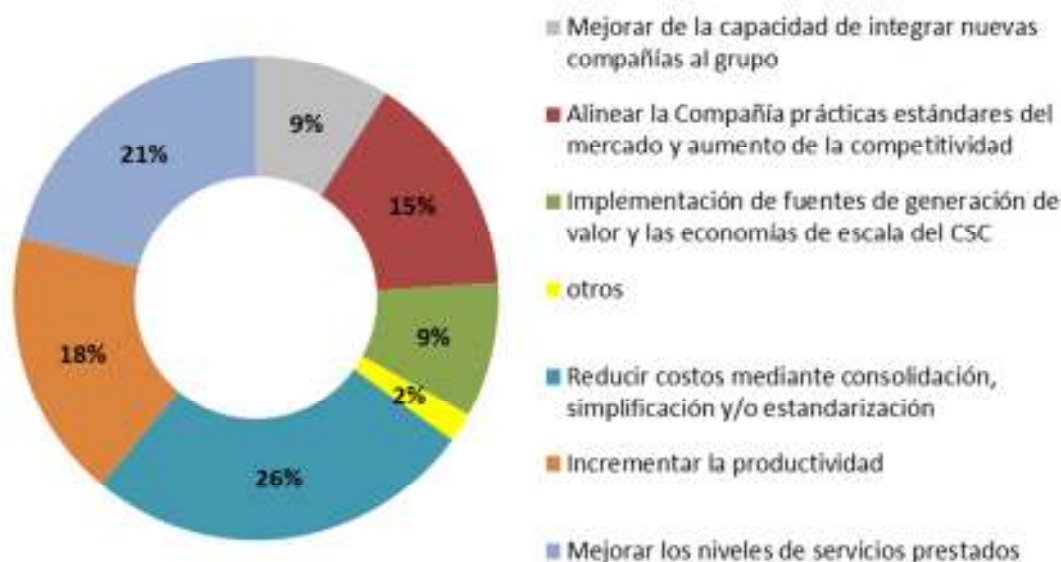
- **Enfoque en el “Core Business”:**

Al disminuir los tiempos dedicados a tareas transaccionales o no esenciales, los ejecutivos pueden enfocarse en actividades estratégicas del negocio.

- **Ventaja Competitiva:**

Todo lo anterior aporta ventajas versus los competidores mediante menores costos, enfoque a los clientes y mejor toma de decisiones, entre otras.

Gráfico 2: Cuál es el mayor Beneficio de implementar un CSC



Fuente: Encuesta Ernst &Young, 2012

En el gráfico 2, se observa que el principal beneficio percibido por las organizaciones al implementar un CSC es la reducción de costos mediante la consolidación, la simplificación y/o la estandarización. Sin embargo, cabe señalar que un 21% de las empresas afirman que como el segundo factor que brindó más beneficios está el de lograr “mejorar los niveles de servicio prestado”. Esto confirma que los CSC son una

instancia importante en el camino hacia organizaciones centradas en la eficiencia y calidad tanto en sus procesos como en la atención al cliente

Para la implementación de un CSC, existen principalmente 4 razones básicas:

## **1. Ahorro de costos**

Las principales razones que se identifican bajo el concepto de ahorro de costos al implementar un CSC son:

- a. Reducción de personal
- b. Reducción de espacios físicos
- c. Obtención de mayor poder adquisitivo combinado
- d. Mayor eficiencia en lo que se hace y como se hace

Básicamente los 2 primeros ahorros provienen de juntar una serie de actividades independientes de servicios administrativos en un único espacio, lo que permite lograr economías de escala. Se pueden reducir personal eliminando actividades duplicadas. En cuanto a reducción de espacios físicos, se pueden lograr optimizaciones trasladando el CSC a un lugar de menos costo.

El principal propósito de los CSC no es reducir personal, pero si reducir costos. Es posible y generalmente ocurre que exista una reducción en la planta de personal, pero la reducción de costos debería tener un foco en una mayor productividad, menos costo por transacción, actividad o proceso. Por tanto los CSC no son solo una tarea de reducción de costos sino que debería ir acompañada de procesos enfocados en la calidad.

## **2. Mejoras de calidad**

Implementación de un CSC puede mejorar la calidad de los servicios de RRHH mediante estandarización de funciones mediante mejores normas de calidad y mejoras en la satisfacción del cliente.

La calidad puede se puede ver mejorada por:

- a) Hacer que la función de RRHH sea realizada de manera más profesional
- b) Permitir que sea más consciente de las mejores prácticas internas y externas
- c) Lograr mayor coherencia y precisión
- d) Utilización de mejores procesos para realizar el trabajo
- e) Realización de trabajo a tiempo y cumpliendo presupuesto



Además de potenciar el enfoque hacia el cliente mediante:

- a) Orientación más enfocada hacia el consumidor final del servicio
- b) Ser más accesible
- c) Mejorar información
- d) Mayor responsabilidad, por ejemplo existencia de acuerdos formales de nivel de servicios
- e) Creación de servicios más fáciles de usar

### **3. Cambios organizacionales**

Las principales razones para realizar cambios organizacionales son:

- a) Producto de un cambio organizativo mayor: reorganizaciones regionales para empresas de escala global. Buscar centralizar responsabilidades.
- b) Consecución de la flexibilidad estructural: un CSC ofrece posibilidad de mayor flexibilidad estructural. Mayor apoyo a clientes en épocas de cambios empresarial.
- c) Mejor aprendizaje organizativo: Al reunir servicios en un solo lugar existe ventaja de que las capacidades están a disposición de todos y se potencian las buenas prácticas.
- d) Reposicionamiento de RRHH: ayudar a que función de RRHH sea más estratégica y no dedicada a actividades administrativas. Así función de RRHH pasa de:
  - Orientación de corto plazo a orientación largo plazo
  - Un rol operativo a rol más estratégico
  - Una tendencia reactiva a tendencia más proactiva
  - Controlador del cumplimiento de las reglas a asesor de la línea
  - Conservador de la tradición a promotor del cambio
  - Servicio para el bienestar de los empleados a función de apoyo empresarial

### **4. Desarrollo Tecnológico**

La implementación de CSC se ha producido gracias al desarrollo tecnológico que se ha producido en los últimos años ya que ello ha posibilitado el uso de registros comunes y bases de datos relacionadas. Por ejemplo eso de intranet en las organizaciones. Uso de tecnología no es un fin en sí mismo, pero si permite ser a las organizaciones más eficientes y eficaces.

Es importante mencionar que, además, la implementación de CSC también presenta beneficios intangibles como:

1. Promover la visión de una compañía única o integrada:

En una compañía compuesta por varias unidades de negocio o varios entes legales (holding) los empleados del CSC sienten que hacen parte de una sola empresa, al prestar servicios a todos los grupos o clientes objetivos de sus servicios.

2. Aprendizaje y crecimiento empresarial mediante la adopción de mejores prácticas:

El aprendizaje organizacional juega un rol muy importante dentro de los continuos procesos de cambio debido a que la empresa continuamente está incorporando nuevas experiencias y conocimientos producto de su continua interacción del mundo. Esta acumulación de experiencias le permite a la empresa encontrar nuevas formas de hacer las cosas, nuevas formas de ver el mundo y por consiguiente, nuevas formas de competir y posicionar sus productos en los mercados.

3. Foco en el negocio y en el cliente:

Brinda a la organización un mejor control de la información y permite a cada unidad de negocio o compañía subsidiaria concentrar sus esfuerzos en atender los procesos principales del negocio.

4. Mejora de la confiabilidad y consistencia de la información:

La implementación de nuevas tecnologías permite tener información más confiable y consistente, las cuales pueden conllevar a ahorros en costos en algunas áreas de la organización.

5. Permite o facilita el mantenimiento de los procesos o actividades estándar a través de la organización.

6. Benchmarking: la introducción de estándares permiten realizar de una forma más fácil la comparación entre empresas.

### **Limitaciones de los CSC**

Dentro de las limitaciones que se pueden encontrar en los modelos de CSC, creo destacable mencionar y considerar los siguientes:

1. Tamaño de la organización: Todos los beneficios mencionados anteriormente están, sin lugar a dudas, restringidos por el tamaño de la empresa. Esto puede parecer natural, haciendo el símil con las compañías que producen bienes, las cuales obtienen los beneficios de las economías de escala a partir de cierto volumen de producción.
2. Los CSC necesitan estandarización para funcionar adecuadamente, alcanzar economías de alcance y entregar los beneficios esperados, por tanto para este modelo se hace complejo y menos eficiente, absorber todas las particularidades de cada país o localidades donde se encuentre la empresa, para estos casos, generalmente se dejan por fuera del alcance de los CSC aquellos procesos específicos del país o región.
3. Atención personalizada a los usuarios vs atención remota: aunque la tecnología ha permitido acercar personas ubicadas en diferentes localidades del mundo, existen limitaciones propias de este modelo al momento en que se comunican las personas, esto debido a que la comunicación directa, cara a cara, puede permitir un mayor flujo de información y acercamiento entre las personas.
4. Para algunas áreas o unidades de negocio los CSC pueden convertirse en una pérdida de control y autonomía sobre los servicios requeridos
5. Los CSC pueden verse limitados por leyes o normatividades propias de cada país relacionadas con temas como contratación, despidos, etc.
6. Manejo de múltiples culturas y husos horarios: aunque una de las limitaciones o barreras en la implementación de CSC pueden corresponder a barreras culturales o geográficas, el superarlas puede convertirse en una de las grandes ventajas de este modelo. La limitación corresponde a los diferentes idiomas y formas de comunicación tales como modismos, que utilizan las personas de diferentes regiones del mundo, esto puede causar dificultades al momento de la recepción y atención de requerimientos de los diferentes usuarios por parte del personal del CSC. Estos problemas generalmente se solventan incorporando personas con experiencias multiculturales en los CSC y con manejo de diferentes idiomas, la oferta laboral de este tipo de personal calificado puede convertirse en otra limitante del modelo, aunque el tiempo puede permitir entrenar personas de la organización para alcanzar las habilidades necesarias.

### 3.3. Decisiones sobre el diseño del CSC a implementar

Las opciones sobre que CSC se debe implementar son variadas y dependerán de las razones, recursos y manera de ofrecer los servicios que cada empresa tenga.

Se puede optar por: Servicios separados según funcionalidad, ie, uno para finanzas, otro para RRHH, etc. o bien por un modelo en común.

Lo importante y clave es tener claro cuáles son las razones de implementar un CSC ya que ellas guiarán la decisión de qué tipo de CSC se requiere. Es así como, un modelo basado en personalización favorece la satisfacción al cliente y un modelo basado en la estandarización favorece un modelo de ahorro de costo.

Si lo principal son la calidad y la satisfacción del cliente, cualquier ahorro que se consiga gracias a la reducción del personal o a un espacio más barato puede invertirse en los servicios ofrecidos.

Si los costos son la razón principal, surgen serias dudas sobre hasta qué punto se satisfarán las necesidades de los clientes.

También se debe decidir si se va a contratar estos servicios a terceros o si se va a realizarlas con recursos propios.

Realizarlo mediante servicios de terceros se refiere a contratar una empresa que gestione y desarrolle esta actividad en nombre de la empresa mandante. Es muy poco probable que se externalicen todas las funciones de RRHH, en general permanece en la organización el rol corporativo con énfasis en la estrategia y definición de políticas.

### **Razones para contratar en el exterior**

Las principales razones para optar por contratar servicios en el exterior son:

- a) Ahorro de costos: contratar un CSC a un proveedor externo puede producir economías de escala. Independiente del tamaño de la organización mandante, ésta puede aprovechar el tamaño del proveedor para lograr reducciones de costos, debido a que éste puede ofrecer servicios a varias organizaciones usando los mismos recursos.
- b) Cambiar costos fijos por variables: determinante cuando existe presión por reducir los costos fijos en una organización.
- c) Mejorar calidad del servicio: proveedor especializado en entregar este tipo de servicios.
- d) Liberar tiempo para que RRHH se centren en actividades estratégicas.
- e) Incrementar la flexibilidad frente a una demanda fluctuante: en tareas con gran variabilidad de demanda (ejemplo peak de contrataciones), proveedor del servicio se debe preocupar de disponibilidad de personal.

- f) Ofrecer un nuevo modelo de servicios ampliados: necesaria al tener que operar en diversos países y en distintos horarios, 24 horas al día y 7 días a la semana. Organización interna no está preparada para dar este servicio y proveedor si lo está.
- g) Reducir la exposición a las normativas y legislación: a organizaciones les puede convenir recurrir a expertos que le ayuden en temas específicos.
- h) Conseguir personal y mantenerlo: las tasas de rotación de empleados y la incapacidad de contratar personal adecuado puede ser otro factor que contribuya a la contratación externa.
- i) Reducción del número de personal: se pueden rediseñar la organización y optimizarlas.
- j) Lograr un cambio de cultura: énfasis en los costos, en la actitud positiva y comportamiento más comercial y estratégico. Y centrarse en actividades más importantes.
- k) Costos, mejorar servicios y focalizarse en actividades más importantes.

### **Problemas con la contratación externa**

Los principales problemas asociados a la contratación externa son:

- a) Especificar contractualmente claramente las tareas y funciones a realizar.
- b) Organizaciones tienden a externalizar lo que ellas no han podido solucionar y problemáticas, esto se traduce en costos elevados.
- c) Por moda, sin evaluar real necesidad para ello.
- d) Se pierde flexibilidad
- e) Posible pérdida de conocimiento al interior de la empresa

### **Contratación Interna (insourcing)**

Las decisiones a abordar en este caso son:

Se creará una empresa subsidiaria interna, a mano del resto de la organización?

Se permitirá que esta subsidiaria venda sus servicios al exterior?

Se creará un centro de beneficios independiente dentro de la empresa o únicamente un centro de costos?

Va a integrar los servicios compartidos dentro del trabajo normal de RRHH?

Todo esto dependerá si el objetivo sea:

- a) Vender sus servicios en el exterior

- b) Ofrecerlos a otra parte de la empresa
- c) Crear acuerdos de servicios (SLA) con socios comerciales
- d) Contabilizar los costos de RRHH como parte de los costos generales de la empresa

Si las respuestas son afirmativas a las primeras preguntas, probablemente crearán centros de costos independientes, mientras que quienes traten los costos de RRHH como costos generales es improbable que consideren que merece la pena tener un negocio independiente dentro de la propia función.

Así un CSC puede pasar de ser un centro de costos con un presupuesto propio a un centro de beneficios que genere sus propios ingresos para cubrir sus costos.

Gráfico 3: Distintas opciones de un CSC.



Fuente: Reilly y Tamkin, 1996

### Entidad comercial independiente

Existen varias ventajas en la creación de un negocio independiente que venda los servicios a otras empresas del grupo. Esto se traduce en que se pueda evaluar correctamente los servicios de sus costos y beneficios. Las relaciones con las necesidades del cliente deben establecerse de manera comercial. Además se pueden centrar sus objetivos y metas de manera clara.

Las ventajas de crear una nueva empresa son:

- Se pueden delimitar adecuadamente los costos y beneficios
- Tener una estructura independiente y definida significa que éstos se puedan vender con más facilidad a distintas empresas del grupo
- Se pueden vender los servicios al exterior
- En el futuro se pueden transferir o solicitar estos servicios a empresa externa

### Centros de costos o Beneficios Internos

Una alternativa de crear unidad interna es mediante centro de costos, es decir contabilizar los servicios en función de un presupuesto de gastos, pretenden sólo recuperar y controlar los costos asociados.

Otra alternativa es mediante un centro de beneficios, que incorpora un elemento de margen sobre los costos con el objetivo de lograr determinados niveles de beneficios o margen de rendimiento, intentando generar ingresos.

Ventajas de tener un centro de costos o un centro de beneficios:

- Permiten relación más comercial y sólo se dan servicios que se requieren. Al existir cobro por servicios, clientes piensan dos veces si son realmente necesarios.
- Incrementan el control. Se implementan KPI sobre utilización de servicios, gastos y otras medidas de desempeño.
- La oferta de servicios estará limitada de las demás actividades de RRHH.
- Transparencia en costos, lo que permite mayor control y poder comparar y decidir si conviene mejor su externalización.

Desventajas son:

- Puede originar una burocracia excesiva e innecesaria. Esto debido que exige un importante proceso de control e innecesaria ya que dinero no cambia de manos, todas las transacciones quedan dentro de la empresa.
- El hecho de ser unidad independiente puede significar que termine alejada del resto de la organización. Haciendo, por ejemplo, más difícil la comunicación o satisfacer necesidades de corto plazo del cliente en vez de priorizar intereses corporativos del negocio.

### **Administración de un CSC**

Esto dependerá de la ubicación del CSC. Si dependen del conjunto de la organización, deberá estar bajo la sede central. Si forman parte de RRHH deberá estar bajo el director de RRHH.

Cuando los CSC están más separados, existen una variedad de sistemas de gestión de su operación. En casos extremos, puede existir una relación similar a la una subsidiaria y su empresa matriz. Con una operación independiente con muy poca supervisión por parte de la matriz.

## **Internamente**

La decisión sobre qué partes de la organización y cómo hay que agrupar no es fácil. Si la empresa es pequeña o con estructura sencilla, quizás la decisión no sea tan difícil. Pero si su empresa es compleja, internacional y con múltiples operaciones, la decisión se complica.

Un aspecto importante es la geografía. Aquí la decisión a evaluar es si se tiene una serie de Centros de Servicios Compartidos para cada país o agruparlos por regiones?, es decir, se quiere un sistema de nómina global, un centro de atención telefónica global o sólo uno para todo la empresa?

Entre más sean las diversidades de políticas y prácticas, más probable será que prevalezcan los sistemas nacionales. Es más difícil gestionar internamente las relaciones con los empleados o las cuestiones que dependen en gran medida de la legislación laboral nacional. Es muy probable que las estructuras de remuneraciones sean muy distintas en cada país.

En teoría resulta más fácil combinar servicios de información y servicios transaccionales directos, pero incluso en estos casos habrá que tener en cuenta las diferencias idiomáticas y de las prácticas de RRHH.

Para utilizar un CSC en varios países, será necesario que los servicios de información de RRHH sean multilingües, y los sistemas de gestión de nóminas tendrán que reflejar los diferentes mecanismos fiscales (leyes sociales, impuestos, etc.) que suelen ser muy distintos en un país y en otro.

Para gestionar un centro de llamados internacional o utilizar intranet global se tiene que contar con personal calificado, políglotas, que prevean el servicio.

Los servicios de consultorías son la actividad más fácil de combinar a escala regional o incluso global. Asesoría sobre diseño de la organización, la formación y el desarrollo o la gestión del rendimiento puede provenir de asesores que sean capaces de adaptar los principios generales de la empresa a las necesidades de determinados entornos.

Las decisiones de cómo organizar el CSC dependerán también de las razones que llevan a crear esta función de servicios. La escala permite ahorrar costos, el alcance permite mejorar el servicio gracias a especialización y compartir el conocimiento. Para organizaciones más grandes, las ventajas de escala pueden ser considerables, pero se corre el riesgo de obtener el mínimo común denominador en cuanto a la calidad del



servicio. Sin embargo, se logran reales disminución de costos. Por otro lado, dar un servicio personalizado a cada país beneficia al cliente en cuanto al alcance del servicio ofrecido, pero a un costo superior.

Además de la consideración geográfica, los CSC se pueden organizar en relación a sus unidades empresariales. Es decir, las unidades de producción y ventas podrían tener su propio CSC que, a su vez, se podría organizar a nivel nacional o internacional.

### **Externamente**

También otra alternativa es la colaboración entre organizaciones que es otra forma de servicios compartidos en el exterior (además de subcontratar). Aquí se agrupan organizaciones independientes para compartir servicios. Esta idea es más fácil verla o hacerla en empresas del sector público, ya que en última instancia es un mismo dueño (estado) y el objetivo es brindar servicios a la ciudadanía.

En el sector privado, algunas empresas lo han evaluado en especial con otras empresas que no sean rivales y que tengan alguna relación comercial

### **Delegación**

La implementación de un CSC por lo general va acompañada con el objetivo de delegar una serie de funciones relativas al personal a los directores o supervisores de línea para que sean éstos quienes las realicen en vez de RRHH. Esto se sustenta con el deseo de aumentar la responsabilidad local, pero también al de acelerar la toma de decisiones y reducir el tamaño de la función de RRHH y así, también, volver a posicionar a los RRHH en actividades más estratégicas y de mayor valor. Es decir, la implementación de un CSC es una gran oportunidad para revisar, analizar y modificar las relaciones entre RRHH y la línea.

Por ejemplo que los directores de línea asuman la responsabilidad de la dirección, formación y desarrollo de sus equipos y que RRHH aporte una mejor información directiva para respaldar esta iniciativa.

### **Autoservicio y Servicios en red**

Este elemento es característico de los CSC y hace referencia al medio electrónico por el que el personal puede obtener información, introducir datos al sistema de RRHH, realizar transacciones o solicitar certificados.

Aplicaciones más desarrolladas el resultado es una red electrónica totalmente integrada que abarca el conjunto de la organización de datos relacionados con RRHH, servicios de información, base de datos, herramientas y aplicaciones que suelen ser accesibles en todo momento para los empleados, directivos y profesionales de RRHH.

La intranet de las empresas suelen ser el medio más utilizado inicialmente.

A medida que la tecnología se abarata estas aplicaciones se van haciendo más comunes.

La introducción de una intranet sirve como precursor para ofrecer más accesos a los datos de los empleados y permitir sus modificaciones, autorizar vacaciones, modificaciones salariales, contratos de desempeños, etc.

En principio puede ser solamente temas puramente estadísticos como direcciones particulares, estado civil, etc. Y así mantener información de empleados al día, pero también esto se puede ampliar y mantener registros de formación, desarrollo de habilidades, competencias, etc.

Así el autoservicio puede pasar de un estado pasivo (usuarios sólo pueden leer información on line) a transacciones más complejas.

Un aspecto importante a considerar es la facilidad de acceso a computadores de los empleados. En algunas organizaciones no todos los empleados tienen asignado computadores personales, por lo que se tendrá que pensar en habilitar salas de computadores comunes, de manera de asegurar que todos los empleados puedan acceder a sistemas electrónicos de RRHH.

El nivel de avance en estas materias no sólo es función del nivel de tecnología que la empresa tenga sino que también depende de la cultura que existe en la organización así como de la definición del rol de RRHH que se defina. Si se aspira a que RRHH tenga funciones más estratégicas y alejarse de actividades más transaccionales, la implementación de un sistema de autoconsulta resulta fundamental.

Las principales ventajas al implementar un sistema de autoconsulta son:

- a) Ahorro en personal de RRHH para actividades transaccionales de empleados
- b) Mejora la calidad y oportunidad de la información
- c) Mejora el tiempo de actualización de información de empleados
- d) Con mejor información se mejora la gestión y toma de decisiones

- e) Posibilidad de compartir conocimiento y aumenta colaboración entre distintos procesos
- f) Mayor productividad de RRHH, ya no está concentrado en temas transaccionales
- g) Mayor proporción de la fuerza laboral capaz de trabajar a distancia

La principal desventaja de implementar un sistema de autoconsulta de RRHH es que no es barata, más aún sin la organización no cuenta con la estructura tecnológica de respaldo suficiente. Esto conllevará a una importante inversión inicial además de la adquisición de un ERP que sustente esta aplicación. También hay que considerar que la puesta en marcha no es algo rápido y requiere mucho tiempo. Aspecto importante es que la solución tecnológica satisfaga necesidades de empleados en cuanto a velocidad, estabilidad y facilidad de navegación. También debe ser seguro de manera de anular posibilidades de fraudes internos o externos. Se debe asegurar dar a empleados el correcto entrenamiento y capacitación, en especial a grupo de empleados que no posean competencias computacionales. Asumir que la relación “cara a cara” se perderá y esto podría acarrear más de algún problema de clima laboral y entender que se está creando una nueva cultura en que los empleados deben hacer las cosas por sí mismos.

### **Localización de los servicios**

La decisión sobre el lugar físico en el cual se ubicará el CSC no es sencilla y se deben considerar múltiples factores.

Una opción es implementar un servicio compartido virtual, en el cual la tecnología permite que sea administrado por personas ubicadas en distintos lugares geográficos, que posee una estructura directiva común pero una ejecución dividida. Lo beneficioso de esta estructura es que se debe tener un marco organizativo bien definido y procesos comunes. Una desventaja de esta alternativa es que podría ser contradictoria con el espíritu de un CSC, en el sentido de agrupar servicios y se pierde beneficios de optimizar recursos, obtener economías de escala, compartir conocimiento y aprendizaje.

Las mayores ventajas de un CSC se logran al ubicar en un mismo sitio una combinación de servicios:

- a) Se mejora el aprendizaje del equipo y se optimiza flujo de información y comunicación
- b) Mayor resolución de problemas en menor tiempo
- c) Posibilidad de transferir personas a otras áreas sin tanto impacto en el conocimiento
- d) Acceso más directo a supervisores superiores

Una práctica que da buenos resultados en el equipo es cuando el CSC se traslada a oficinas nuevas y especialmente diseñadas para ello. Tiene beneficios prácticos, diseños especialmente pensados para esta actividad, como psicológicos, haciendo palpable el cambio y la separación con antiguas funciones.

Si la razón principal para la implementación de un CSC fue de costos, la elección de dónde ubicarlo deberá responder a este criterio. Considerando tanto factores de precios de oficinas como de costo de mano de obra.

Si las razones son de otra índole entonces prevalecerán distintos criterios como:

- a) Si ya se tiene empleados haciendo este servicio
- b) Lugar posee acceso fácil y rápido para empleados
- c) Lugar en el cual el mercado laboral ofrece competencias necesarias
- d) Lugar ofrece buen desarrollo tecnológico

### **Dotación Necesaria**

Lo que queda para definir un CSC, ya definidos temas como si el servicio se contrata en exterior o en el interior, qué funciones incluye este servicio y cuáles siguen en RRHH, si se implementa un sistema de autoservicio y en qué lugar físico estará ubicado, es cuántas personas se contratarán.

Métodos más usados son:

- a) **Criterio Financiero:** Si existe una cantidad total asignada para los costos en mano de obra, se puede determinar el costo medio por empleado y deducir de ahí la cantidad de personas a contratar.  
Ventajas: sencillo de calcular y se ajusta a presupuesto existente.  
Desventajas: no dice nada de las competencias de los trabajadores y de la calidad de personal a contratar.  
Aplicación: se puede aplicar a cualquier grupo de personas.
- b) **Ratios:** Se calcula la cantidad de empleados a contratar en función de otro criterio, por ejemplo: el número de personal en RRHH o el costo de la nómina.  
Ventaja: permite determinar las cifras frente al rendimiento organizacional esperado y permite hacer benchmarking de la industria.  
Desventaja: requiere análisis y supone que existe relación constante entre las variables que no permite visualizar cambios u optimizaciones.  
Aplicación: funciona mejor cuando existe relación entre una actividad y un resultado.
- c) **Estimación Profesional:** Ventajas: rápido y fácil, basado en experiencia.

Desventajas: ejecutivos podrían sobreestimar lo que se requiere y supuestos no son realizados de manera explícita y es difícil de responder a cambios posteriores.

Aplicación: se puede utilizar en cualquier circunstancia y dependerá del tamaño de la organización a determinar y con cambios significativos.

- d) **Estudio del Trabajo:** Esta alternativa permite determinar los recursos óptimos necesarios para implementar un CSC en función de productividades ideales. Se realizan estudios de tiempos estándares para realizar cada función y actividad.  
Ventajas: permite determinar recursos óptimos incorporando cambios tecnológicos y optimizaciones.  
Desventajas: requiere esfuerzo para cálculo de cifras y tiempos y su actualización. Si se realiza con esfuerzo insuficiente puede originar malos resultados.  
Aplicación: útil en procesos de trabajos estándar y para gran número de empleados. Puede resultar demasiado caro realizarlo correctamente.
- e) **Análisis de Actividad:** Se realiza estudio detallado de actividades a realizar, midiendo tiempos y habilidades requeridas. Se pueden analizar los procesos actuales y sugerir empleados requeridos, se puede introducir cambios en las prácticas actuales incorporando mayor productividad.  
Ventaja: origina un conocimiento detallado de los procesos y actividades a realizar, permitiendo cambios efectivos en las tareas y prácticas actuales lo que se traduce en información de calidad al inicio del proyecto.  
Desventaja: requiere de mucho tiempo y de intervenciones periódicas para identificar y aplicar cambios.  
Aplicación: buen método para personal administrativo.
- f) **Datos de Tendencias:** Se extrapolan datos del pasado, de manera de predecir tendencias futuras.  
Ventaja: permite analizar relación a lo largo del tiempo en función de datos o tasas anteriores de mejora en productividad.  
Desventaja: no considera cambios radicales ni dice nada sobre necesidades nuevas de recursos.  
Aplicación: adecuado para actividades que se pueden predecir de manera razonable.
- g) **Reingeniería de los procesos:** Es una identificación más sistemática de los medios para mejorar la manera de hacer y coordinar las tareas dentro de la organización.  
Ventajas: se realiza análisis total de los procesos lo que permite comprender e implementar cambios.  
Desventajas: no da como resultado cantidad de trabajadores a utilizar ya que no planifica recursos.  
Aplicación: útil para revisar actividades a realizar en la organización.
- h) **Benchmarking:** Se fija un punto de referencia dentro de la industria y se compara con organizaciones parecidas.  
Ventaja: ofrece medida externa de cantidad de personal necesario.

Desventaja: puede tender a reforzar malas prácticas igual que fomentar las buenas. Hay que tener cuidado con comparar organizaciones comparables.  
Aplicación: es mejor para actividades genéricas.

Lo más aconsejable es utilizar el método de Benchmarking de la industria, ratios y estimación profesional para tener una idea de la cantidad de personal a utilizar, pero realizar técnicas como el análisis de actividades, estudio del trabajo y la reingeniería para precisar mejor los cambios que hay que aplicar para aumentar productividad.

### **Diseño de los roles en el CSC**

Al implementar un CSC una decisión importante es creación de posiciones de generalista y/o de especialista o un equilibrio entre ambos.

Lo normal es crear posiciones de generalistas en funciones administrativas con cierto apoyo de especialistas. Esto significa que el personal administrativo dentro de sus responsabilidades tiene una serie de actividades como selección y contratación, Payroll, permisos, etc. que son catalogadas como generalistas pero con algunas especializaciones muy puntuales.

Otras organizaciones optan por la especialización. Esto quiere decir que todos los empleados se desempeñan un determinado proceso del trabajo administrativo. De esta manera, pueden realizar mejoras continuas a los procesos

Lo más frecuente es que las organizaciones opten por generalistas capaces de solucionar gran diversidad de problemas pero aceptando que existen temas que deben ser realizados por especialistas.

Lo que se hace para equilibrar la balanza entre generalistas y especialistas, es solicitar a los empleados que son generalistas que desarrollen un área de especialización y así tengan un conocimiento particular.

Las diferencias entre generalistas y especialistas se reflejan en la siguiente tabla:

Tabla 1: Diferencia de roles en CSC

Área de Actividad	Rol de Generalista	Rol de Especialista
Servicios Administrativos	<p>Todo tipo de modificación en registros o en nómina.</p> <p>Se ocupa de todo tipo de permisos; licencias médicas, maternales, etc.</p> <p>Administración de distintos tipos de prestaciones: seguro médico, contrataciones, etc.</p>	<p>Diferenciación entre los que se ocupan de las modificaciones en registros y los que se ocupan de nómina.</p> <p>Expertos en cada permiso.</p> <p>Especialistas en determinadas gestiones y procesos.</p>
Consultoría / apoyo a Proyectos	Se ocupa de cualquier tipo de proyecto para cualquier cliente.	Alineación con actividades específicas cubriendo únicamente sus problemas. Trabaja en temas que sólo están dentro de un área específica.
Líneas de atención telefónica u otros medios de información o asesoría	Rotación de personal entre actividades: atención línea telefónica un día, ocuparse otro día de un caso concreto y, por ejemplo, al siguiente día trabajar en mejorar información de intranet.	Concentración en métodos concretos de apoyo. Es decir, sólo se atiende la línea de atención telefónica, o se trabaja sólo en un caso concreto o se mejoran los procedimientos de la publicación en intranet.

Fuente: Dave Ulrich, "Recursos Humanos Champions"

El generalista ofrece mayor flexibilidad de los recursos al ser capaz de equilibrar demandas de trabajo con personal disponible. Los empleados pueden desarrollarse individualmente al aumentar sus conocimientos en distintas áreas y procesos. La desventaja es que la gente termina siendo aprendiz de todo y maestro de nada.

La especialización evita el problema de tener personal con conocimientos demasiados superficiales, pero se corre el riesgo que la gente se queje que su trabajo es demasiado repetitivo. Esto último es una realidad en los CSC, ya que en trabajos administrativos necesitan variedad para ser soportables. Esto significa que el rotar tareas y actividades es un proceso necesario para evitar el estrés de las personas. El peligro de esto es que se subestime la capacidad de experiencia requerida para cierta función y esto se traduzca en errores en el trabajo.

### 3.4. Etapas de implementación de un CSC

#### **Etapas 1: Compromiso con el cambio**

Clave es asegurarse que los altos ejecutivos de la organización respaldan el proceso. Si no ocurre esto, el cambio no llegará a concretarse nunca.

En esta etapa se tendrá que definir los objetivos del proyecto y los criterios de éxito, ya que la mayoría de las decisiones y acciones a seguir dependerán de las razones que se den para crear un Centro de Servicios Compartidos.

Las razones principales para ello son: ahorro de costos, mejorar la calidad o satisfacer las necesidades de los consumidores o una combinación de las tres. En última instancia la Dirección de la empresa querrá ver un servicio más barato reduciendo los costos de la función de RRHH y con un servicio de calidad. También es importante destacar existe un argumento competitivo en el sentido que si no se hace nada y se sigue gestionando igual la función de RRHH, la organización se está quedando atrás de sus competidores de la industria en términos de costos y calidad del servicio.

Una buena estrategia es plantear las razones enmarcadas en un contexto más general y dar una visión de cómo debe ser el futuro de RRHH, para ellos hay que considerar:

- a) ¿Qué grado de libertad deben tener las unidades de negocio en materia de RRHH?
- b) ¿Cuál es equilibrio adecuado en el rol de RRHH entre estrategia, apoyo operativo y servicio administrativo?
- c) ¿Cuál es la relación entre RRHH y dirección de la línea? Cuánto trabajo de RRHH debe delegarse a la línea? RRHH debe quitar a los directivos la mayor carga administrativa posible dejando que se concentren en el trabajo por el que se les paga?
- d) ¿Cuánta tecnología se quiere introducir? Fomentando acciones de autoconsultas por parte de los empleados?

En esta etapa se debe conseguir que la alta dirección defina las prioridades y determine qué es lo más importante para la organización. Después de ello, se debe realizar documento formal en el cual se expliciten estos objetivos de manera tal de evitar posibilidad que en el futuro se considere que el proyecto ha fracasado.

## **Etapa 2: Creación del equipo del proyecto y metodología**

Una vez que se tiene respaldo de la alta dirección de la organización, se debe crear un equipo especial para el proyecto. Este equipo deberá:

- a) Definir los objetivos del proyecto
- b) Fijar plazos temporales
- c) Identificar necesidades de recursos
- d) Clarificar tareas a realizar

Tema clave es la necesidad de consultar a consumidores, si eso no se hace es probable que el inicio de la entrega del servicio sea más dificultosa ya que los cuestionamiento al modelo será realizado.



La incorporación de externos al equipo puede ser de gran utilidad en especial si el proyecto contempla implementar una nueva tecnología y así poder tener directrices de expertos. El tipo de consultores externos a utilizar dependerá de las tareas que hay que realizar. En general se usan consultores externos para realizar tareas de:

- a) Definición de lo que se tienen que hacer las distintas partes de RRHH
- b) Determinación de las conexiones de los procesos en las actividades
- c) Determinar la opinión de los consumidores sobre la validez de los servicios de RRHH
- d) Evaluación de las habilidades de los miembros de RRHH
- e) Implementar tecnología
- f) Redacción de nuevos procedimientos
- g) Gestión del Cambio

Para equipo interno, se deberá de decidir si estará a tiempo completo o parcial, si se cuenta con las competencias necesarias dentro de la organización o es necesario realizar proceso de contratación especial y definir alcance del proyecto para poder estimar cantidad de equipo interno.

Con equipo ya formado, se debe definir la metodología del proyecto. Existen varias alternativas de plantear la tarea de revisar la función de RRHH y de introducir un CSC. Por ejemplo, se puede utilizar una metodología de arriba abajo. En este caso se debe tener un proyecto muy centrado que pretenda alcanzar objetivos muy bien definidos. Este planteamiento es adecuado cuando unos de los principales objetivos es la reducción de costos o cuando la dirección quiere cuestionar una visión de RRHH más tradicional y se espera encontrar resistencia al cambio. Por otro lado, se puede aplicar una metodología de abajo arriba. Este modelo presenta alta participación y está más centrado en el consumidor y resolver sus problemas.

### **Etapa 3: Análisis de los servicios actuales de RRHH**

En esta etapa el objetivo es poder identificar los distintos consumidores de RRHH, como: la alta dirección, los Gerentes de línea, los empleados, sindicatos, etc. y consultarles por la calidad del servicio actual y qué mejoras serían deseables. Esto se puede realizar mediante encuestas, grupos de discusión, etc. Para ello previamente se debe definir grupo de consumidores y que servicios se desea evaluar.

### **Etapa 4: Evaluación de la calidad del servicio actual de RRHH y su costo**

Importante es poder medir la calidad del servicio entregado actualmente, por ejemplo, tiempo empleado en contratación de personal, números de reclamos de usuarios y cuántos han sido solucionados, número de reliquidaciones en payroll por pagos mal efectuados, etc. Con esto se podrán identificar procesos cuellos de botella y también se tendrá medida para comparar una vez implementado el CSC.

De igual manera, resulta vital poder evaluar el costo total actual de los servicios que ofrece RRHH, más aún si el principal determinante de la introducción del CSC se basa en la reducción de costos.

### **Etapa 5: Determinación de la capacidad del personal actual de RRHH**

Lo más probable es que la implementación de un CSC haga que el personal que allí se desempeña tenga que contar con habilidades y competencias distintas a las que hoy tenga el personal de RRHH, por ejemplo, procesos más orientados al cliente, trabajos más repetitivos, etc. Por ello merece la pena verificar cuáles son las capacidades que tiene el personal actual en relación con estas nuevas demandas de habilidades.

### **Etapa 6: Evaluación de la tecnología y su estado actual**

La implementación de un CSC de seguro conllevará a una evaluación tecnológica actual. Esto para determinar si la organización requiere o no de compra de tecnología, por ejemplo ERP, y poder determinar la magnitud de la inversión necesaria y ayudar a tomar decisiones de cuáles son las habilidades requeridas para realizar los cambios. También se podrá tener estimación de dificultad de mantener sistemas actuales y que tan compatibles son con el CSC.

### **Etapa 7: Diseño de la Estructura**

Aquí se debe decidir sobre qué tipo de CSC se desea implementar: si es independiente de la organización, o si es integrado, o que sea contratado en el exterior, si está ubicado dentro de la organización o va a tener oficinas únicas y separadas, etc. De igual forma, se debe tomar decisiones relativas al diseño de los puestos de trabajo y la adquisición de recursos.

### **Etapa 8: Comprobación con los consumidores, los compañeros y la dirección**

Algunas de los temas negativos recurrentes en la implementación de un CSC es la queja de los usuarios (clientes) que dicen que no han sido partícipes de este proceso y que se les presenta al final los hechos consumados. También es habitual la resistencia al

cambio tanto de usuarios como de personal de RRHH. Para mitigar estos problemas, el aspecto fundamental es la comunicación y una adecuada y efectiva gestión del cambio.

### **Etapa 9: Diseño detallado de los distintos roles**

Con la estructura definida y acordada, es necesario planificar los detalles. Definir roles necesarios y responsabilidades. Se deberá revisar el número de puestos de trabajos realizando descripciones detalladas cada posición definida.

### **Etapa 10: Consulta formal a los representantes de los empleados**

En esta etapa ya se tiene definido la estructura y funciones del CSC como así también las consecuencias que se tendrán por ello, es que es el momento preciso para comunicar formalmente a los representantes de los empleados, y así minimizar efectos de posibles resistencias al cambio.

#### **3.5. Aspectos claves para implementar un CSC**

La manera de realizar la puesta en marcha de un CSC puede ser de las siguientes formas: lanzarlo de una sola vez, conocido como big-bang, realizar un proyecto piloto, un modelo de prueba o por fases. También a esta altura ya se deberá nombrar a los integrantes del equipo y sus roles y funciones. Coordinar y empezar a realizar cursos de formación a los usuarios para que sepan cómo funcionará el CSC y especialmente si hay elementos de autoservicio o sistema en Intranet. Como última parte de esta etapa de aplicación se deberá crear un marco de control con el objetivo de poder medir el funcionamiento del CSC.

A continuación se analizará las distintas maneras de realizar la puesta en marcha:

#### **Maneras de Implementación**

Una forma de medir el funcionamiento del CSC es mediante la realización de pruebas en los distintos momentos del proyecto. Es posible realizar un proyecto piloto para identificar y evaluar cómo están funcionando los procesos y qué dificultades aparecen para evitar cualquier problema en la puesta en vivo del proyecto. Aquí se puede poner a prueba todo el proyecto o determinadas fases de éste. Si el CSC considera la incorporación de nueva tecnología, es recomendable realizar las pruebas de funcionamiento y operatividad necesarias. También es posible realizar pruebas en paralelo del funcionamiento del nuevo proceso y del sistema actual funcionando, en

especial en temas de Payroll. Esto considerando que si sistema falla los costos pueden ser muy elevados si no hay sistema de respaldo asociado.

Aplicar el CSC por fases puede deberse a que se quiera asignar recursos limitados y tener una transición suave. También se puede deber a que de esta manera es más fácil convencer a los que cuestionaban el proyecto de que éste funciona y se logran los objetivos de reducción de costos y mejora en calidad. Así también, las organizaciones eligen este camino ya que no disponen de los suficientes recursos para su implementación en todas sus unidades organizativas al mismo tiempo.

La aplicación por fases se puede realizar por:

- a) Zonas geográficas: distintas localidades o regiones van implementando procesos del CSC
- b) Unidades Empresariales: distintas unidades van implementando procesos del CSC
- c) Actividades: implementación gradual de servicios

Las ventajas de una aplicación por fases versus una big bang son:

- a) Se logra identificar fallas en la primera etapa del proyecto y su solución
- b) Permite poner a prueba los procesos y sistemas antes de su puesta en marcha real
- c) Permite centrar recursos en soluciones necesarias para la puesta en marcha

La desventaja de la introducción por fases es que se puede tener un sentimiento de cambio incesante, afectando tanto a usuarios como al equipo de RRHH. Y esto puede confundir y no ayudar a la aceptación del CSC. También esto podría no ayudar a provocar un cambio de cultura que se busca con la implementación de un CSC.

La gran ventaja de realizar una puesta marcha mediante un big bang es que se realiza una ruptura natural entre lo establecido y lo nuevo a implementar.

La manera de realizar la implementación dependerá de los recursos, del tiempo que se tenga, de los usuarios y del diseño que se tenga.

## **Comunicación**

Un aspecto clave en la implementación de un CSC es la comunicación. Ésta debe ser tanto al equipo de RRHH como a los usuarios de los servicios y detallar los cambios que se van a producir y cómo les van a afectar.

Lo que se debe comunicar es:

- a) Razones del cambio: por qué se produce el cambio
- b) Impacto en procesos: qué es lo que el cambio implica
- c) Impacto en personas: qué efectos tendrá sobre ellos
- d) Tiempo: cuándo se producirá el cambio
- e) Futuro: cuáles serán los siguientes pasos

Nivel de detalle del Plan de Comunicación dependerá de la naturaleza y de la magnitud del cambio a realizar.

Las distintas maneras de comunicar pueden ser:

- a) Comunicación cara a cara: reuniones explicativas
- b) Videos
- c) Mensajes en intranet
- d) Correos electrónicos o comunicaciones por escrito
- e) Avisos en diarios murales
- f) Folletos

La manera a utilizar dependerá de la naturaleza de lo que se quiere comunicar, por ejemplo: un correo electrónico podrá informar de las grandes características del cambio pero en una reunión cara a cara se podrán abordar temas con mayor detalle.

En esta etapa resulta vital tener una Gestión del Cambio para el proyecto.

### **Nombramiento del Personal**

A esta altura de la implementación se deberá tener una detallada descripción de los roles y competencias de la organización del CSC con la que se deberá contar. Se debe definir:

- a) Cuántas posiciones se podrán cubrir con personal interno de RRHH
- b) Qué entrenamiento se deberá dar a candidatos internos
- c) Posiciones a contratar de manera externa

### **Entrenamiento del Personal del CSC**

Una vez definido el personal, se deberá evaluar quiénes requieren entrenamiento y en qué materias. Este proceso se debe realizar con el objetivo que el personal tenga los

conocimientos necesarios para hacer el trabajo. El entrenamiento deberá comprender el mejorar tanto habilidades técnicas como de atención a usuarios.

Especial cuidado se debe tener con las personas que son contratadas de manera externa, ya que se les deberá realizar una introducción al nuevo puesto como a la organización, tanto de políticas como de procedimientos de RRHH.

El entrenamiento deberá ser continuo, es decir no sólo al inicio del proyecto sino también mientras se está ocupando el puesto. En especial si cada cierto tiempo se realizan evaluaciones de desempeño y rendimiento del personal y se detectan necesidades de entrenamiento.

### **Educación de los usuarios**

Se deberá reforzar la comunicación y el entrenamiento a usuarios del CSC, y sobretodo explicar los cambios que se están implementando, en especial si está considerados sistemas de autoservicios. Mediante sesiones de preguntas y respuestas se podrá tener inquietudes de usuarios e ir recopilando comentarios.

### 3.6. Indicadores de control del rendimiento de un CSC

Una vez puesto en marcha el CSC, resulta vital poder medir y controlar el rendimiento de éste. Para ello se utilizan distintos instrumentos, como los acuerdos de servicios (SLA por sus siglas en inglés), para poder determinar qué es lo que se espera y ofrecer un patrón de comparación que permite evaluar rendimiento.

### **Control del Rendimiento**

Los principales objetivos de controlar y medir el rendimiento son:

- a) Economía: ¿se están logrando las metas de reducción de costos comprometidos?
- b) Eficiencia: ¿se están realizando los procesos de RRHH con calidad y sin errores?
- c) Eficacia: ¿está alcanzando RRHH sus objetivos empresariales propuestos?

Existen diferentes tipos de mediciones, que se pueden agrupar de la siguiente forma:

- a) Mediciones duras: son fáciles de cuantificar. Normalmente ratios, porcentajes y costos.

- b) Mediciones de procesos: se centran en cómo están funcionando los distintos procesos, por lo que miden el funcionamiento operativo del sistema
- c) Mediciones blandas: se orientan a actitudes, percepciones y opiniones. Se utilizan para medir opinión de usuarios.

### **Contratos de rendimientos**

Común es que los CSC tengan implementado acuerdos de servicios (SLA) con las unidades de RRHH. Estos tipos de contrato deben especificar los servicios ofrecidos, su frecuencia y la calidad esperada.

En estos acuerdos de servicios se establecen: plazos de entrega, plazos de procesamiento de información y niveles objetivos.

### **Valorización del Rendimiento**

Es la medición más común para un CSC. Los acuerdos sobre nivel de servicios se centran en el rendimiento de los procesos, midiendo su rapidez y precisión en la ejecución de las tareas. Para ello se aplican medidas de control de la calidad que definen procedimientos estándares.

Estas mediciones logran determinar con qué rapidez se realizan las distintas tareas de cada proceso y hacer seguimiento de resultados. También permite cuantificar nivel de errores en el trabajo rutinario, identificando posibles necesidades de entrenamiento del personal.

### **Opinión del usuario**

El objetivo de esta medición es poder saber el nivel de satisfacción del usuario. Esto se puede realizar, por ejemplo, utilizando la intranet con link que envíe comentarios de usuarios mediante correo electrónico a CSC. También se pueden realizar llamadas telefónicas a usuarios claves para poder medir satisfacción de los servicios entregados.

### **Benchmarking**

Es una manera útil de conocer rendimiento del CSC ya que se comparan servicios con los del mercado externo. Especialmente al comparar costos de operación con otras organizaciones. El cuidado a tener es realizar este ejercicio con organizaciones comparables y con datos confiables.

Algunos ejemplos de mediciones que se deben controlar en un CSC:

De eficiencia Interna:

- Tiempo que transcurre desde que se publica una vacante en sistema interno hasta el momento en que se hace una oferta laboral
- Costo de contratación de cada nuevo empleado
- Porcentaje de errores de los datos introducidos en el sistema de gestión de nóminas respecto al objetivo de cero.
- Número de cursos de entrenamiento realizados
- Rapidez de respuestas a las llamadas telefónicas

De eficacia Interna:

- Evaluación dada por los asistentes a los cursos de capacitación internos.
- Nivel de satisfacción de los usuarios del centro de atención telefónica

De medidas de los resultados:

- Disminución de licencias médicas
- Mayor compromiso de empleados
- Menor Costo de mano de obra por producto

Un CSC va a tener acceso a una gran variedad de información que se podrá medir y controlar, pero lo importante es poder identificar variables que definan los servicios entregados y que se controle lo justo y lo suficiente. Si se controla más de la cuenta se tendrá una sobre carga de datos y KPI que no entregarán información relevante para la toma de decisiones.

Lo clave es poder evaluar, después de un tiempo, si el CSC está logrando los costos, productividad y ventaja del servicio que originó su implementación. Si la estrategia consistía en mejorar el nivel de contribución de RRHH en la operación, eliminando tareas rutinarias y así enfocarse a temas más estratégicos, y la realidad muestra que esto no se está cumpliendo, se requerirá de medidas correctivas. Si el objetivo era la reducción de gastos y los resultados no indican aquello, también es necesario analizar la situación e identificar desviaciones en el modelo. Al igual que si el objetivo era mejorar la calidad. Aunque por lo general, las organizaciones no tienen un objetivo tan definido de manera de que por lograr uno tengan que sacrificar los otros. Por ejemplo: la necesidad de mejorar la calidad sea conseguido a cualquier costo.

Es importante mencionar que una real evaluación del CSC debe responder a preguntas de fondo de la organización, como:



- a) ¿hasta qué punto la organización está cumpliendo sus objetivos empresariales con este modelo de RRHH?
- b) ¿existen efectos secundarios positivos en el rendimiento de la organización, como mayor productividad, o ha mejorado el clima laboral?
- c) ¿podría funcionar mejor la implementación de otro modelo de RRHH?
- d) ¿se está alcanzando el equilibrio adecuado en cuanto a eficacia en costos e innovación para satisfacer las necesidades de los usuarios?
- e) ¿se está atendiendo correctamente a todos los usuarios y unidades empresariales?
- f) ¿está funcionando la tecnología todo lo eficazmente que podría?

Para responder a estas preguntas, es necesario los datos de control pero también una mirada a más largo plazo y estratégica.

## **Capítulo 4: Descripción de procesos de RRHH**

### 4.1. Descripción de procesos de RRHH

Definiendo la gestión de Recursos Humanos (RRHH) en una organización, se puede decir que corresponde a: “la gestión de los procesos humanos y organizacionales que contribuyan a mejorar el desempeño y la satisfacción de las personas de modo tal de crear valor para los agentes externos e internos al sistema” (Gerson Volenski, Trabajo y Gestión de Personas en la Nueva Economía, 2006).

Los procesos humanos se inscriben en el ámbito de lo que se conoce como el comportamiento humano en las organizaciones y se consideran claves para comprender las dinámicas que se generan para obtener resultados y formar culturas particulares. Los más estudiados han sido los de, comunicaciones, motivación, liderazgo y equipos de trabajo, entre otros. El proceso de identificación y gestión de competencias laborales, explicado en el capítulo anterior, se inscribe dentro de estos procesos humanos.

Los procesos organizacionales vinculados a las personas se relacionan con el ingreso (reclutamiento y selección), el aprendizaje (capacitación y desarrollo), el desempeño (gestión y evaluación), las compensaciones (determinación y gestión) y los procesos de desvinculación o salida. La integración de estos procesos se conoce como “el ciclo de los recursos humanos”.

El desempeño laboral es resultante de una serie de fuerzas, internas y externas al empleado, que lo determinan y lo condicionan. También, existe una relación de tipo simbiótica entre “desempeño” y “satisfacción” en el sentido que ambas fuerzas se

afectan mutuamente, por lo que resultaría inútil disociarlas. De este modo, hoy una Gerencia de Recursos Humanos no sólo será evaluada por el valor creado mediante del desempeño de las personas, sino que también por el clima interno resultante. Similar condición ocurre para los jefes que dirigen equipos humanos desde la línea, lo que ha provocado una enorme necesidad de intervenir en ellos sus denominadas “competencias blandas

El propósito de la gestión de Recursos Humanos encuentra sentido en la medida que es capaz de crear valor para los interesados (stakeholders) internos y externos al negocio, alineando los intereses de todos ellos.

Como bien señala Dave Ulrich en su libro “La propuesta de valor de RRHH”, la apreciación de valor de algo la otorga el receptor y no quien lo entrega. De este modo la gestión del capital humano debe ser capaz de crear valor para los dueños del negocio, los clientes y la comunidad con sus particulares intereses (agentes externos); así como para los jefes o directivos y las propias personas que se desempeñan (agentes internos).

Si además a la Gerencia de Recursos Humanos se le da connotación de “estratégica”, está claro que su rol se debe definir con especial cuidado. Dave Ulrich, en su libro “Recursos Humanos Champions”, da cuenta de cuatro roles centrales:

- a) Experto Administrativo: relacionado con ayudar a las empresas a mejorar sus formas de trabajo y organización, partiendo por los propios procesos y organización interna. Para ser efectivos como expertos administrativos, se deben abordar actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo que se administran. Este repensar de los procesos ha originado una nueva forma organizativa de RRHH denominada Servicios Compartidos.
- b) Gestión de personas: escuchar y responder a los empleados. Los aportes de la gestión relativa a la contribución de los empleados son mayor dedicación y competencia de los empleados. RRHH interpreta la voz de las personas ante la empresa, y ayuda a la línea a cumplir su propio rol como gestor de RRHH.
- c) Agente de Cambio: agregar valor mediante la conducción de la transformación y el cambio. Apoyar en fortalecer la capacidad de aprendizaje y adaptación organizacional y desarrollar la cultura organizacional requerida y deseada.
- d) Socio Estratégico: Alinear las estrategias de RRHH con las del negocio. Proveer mecanismos de alineamiento estratégico que le den cohesión al accionar de cada área y cada individuo dentro de la organización.

La relevancia y prioridad de cada rol dependerá de las expectativas e intereses de los stakeholders mencionados, del nivel de madurez que exista en relación al rol de las

personas, de la capacidad propositiva y de influencia de la propia Gerencia de Recursos Humanos, y de las circunstancias competitivas específicas del negocio.

Adicionalmente, para cada uno de los roles señalados, el área de RRHH en la empresa actúa como un proveedor tecnológico, de políticas y de sistemas de aprendizaje. En la práctica, en muchas empresas se usa la distinción de profesionales “generalistas”, que actúan como una especie de ejecutivos front office; recogiendo necesidades de clientes internos y comprometiéndose íntegramente con el servicio. Estos generalistas se vinculan con “especialistas” (back office), que son los que producen el servicio a la medida de lo solicitado.

Gráfico 4: Roles de RRHH



Fuente: Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions

Los desafíos a futuro de la Gerencia de Recursos Humanos para estos nuevos tiempos dicen relación con los movimientos internacionales de personas (procesos de expatriación y repatriación), con el rol frente a los procesos de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones, con la gestión de la diversidad humana, cultural y social, con el equilibrio trabajo v/s familia, con la efectividad para atraer y retener talento y con la posibilidad de llevar estas nuevas técnicas y enfoques al mundo de las pequeñas y microempresas y con manejo de relaciones laborales y conflictos sociales.

En el siguiente cuadro, se detalla el Ciclo de Recursos Humanos que muestra los principales procesos en gestión de Recursos Humanos:

Figura 3: Ciclo de Recursos Humanos



Fuente: Gerson Volenski, Trabajo y Gestión de Personas en la Nueva Economía, 2006.

El Ciclo de Recursos Humanos se puede describir como:

1. Ingreso: compuesto por procesos de Reclutamiento y Selección (R&S)
2. Aprendizaje: compuesto por procesos de Capacitación y Desarrollo (C&D)

3. Desempeño: compuesto por actividades de Evaluación y Gestión (E&G)
4. Compensaciones: Monetarias y No Monetarias (M&NM)
5. Salida

Cada uno de estos procesos se compone de varios subprocesos y actividades que fueron necesarios identificar y describir.

#### 4.2. Procesos de RRHH a incorporar en un CSC

Como se ha mencionado, un rol a realizar por la Gerencia de Recursos Humanos es la de “experto administrativo”, que se relaciona con la capacidad para rediseñar y mejorar los procesos de la empresa y es aquí donde nace el concepto de Servicios Compartidos. Cuando los profesionales de RRHH rediseñan sus servicios, se convierten en expertos administrativos que crean procesos eficientes, tanto para RRHH como para toda la empresa en general.

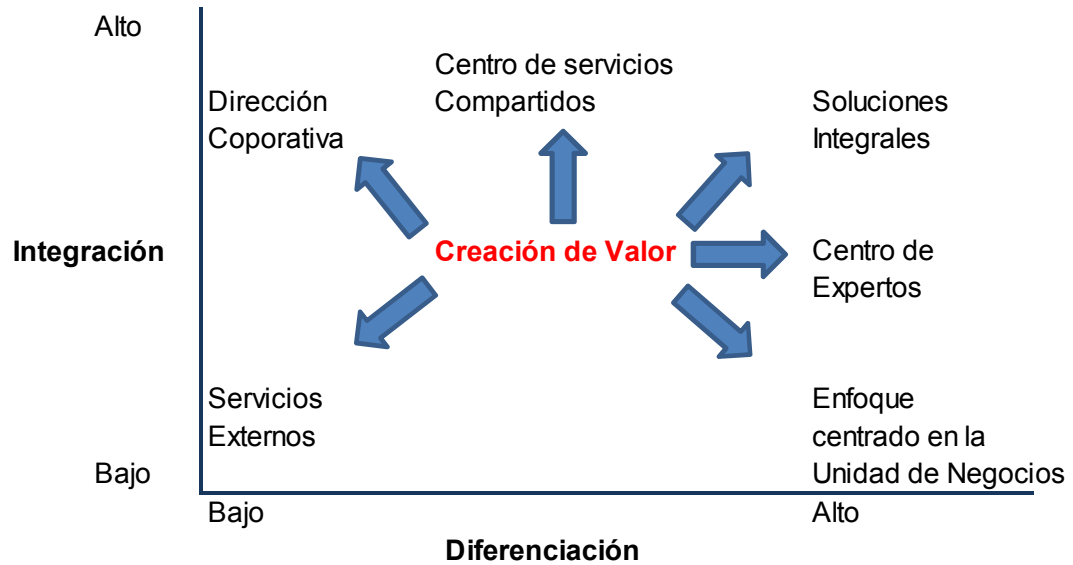
Al rediseñar cualquier proceso se debe tener presente 2 aspectos fundamentales:

1. La mejora de procesos se enfoca en la identificación de procesos ineficaces y en la creación de métodos alternativos para dar el servicio. Esta etapa representa el tipo más frecuente de reingeniería y emplea herramientas tradicionales como: mapeo de procesos, diagramas de flujo, etc.

Se pueden distinguir los siguientes pasos:

- a) Definición de procesos que deben ser rediseñados
  - b) Crear modelos de “lo que hay”
  - c) Cuestionar los supuestos básicos
  - d) Crear modelos de “lo que debe ser”
  - e) Implementar
  - f) Reevaluar
2. Repensar la creación de valor, de manera que sea percibido de esta manera por los gerentes y clientes. Para ello deben definir si se adopta: dirección corporativa, enfoque centrado en la unidad de negocios, servicios externos, centro de servicios compartidos, centro de expertos o soluciones integrales.

Gráfico 5: Mecanismos para crear valor mediante RRHH



Fuente: Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions

En la definición de qué procesos incorporar a un CSC, se debe considerar la naturaleza de éstos. Es así, como funciones estratégicas se mantienen en el centro corporativo y procesos relacionados con información, asesorías y tareas administrativas constituyen la parte principal del modelo de servicios compartidos.

Esto se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 2: Categorías de actividades de RRHH y su ubicación

Naturaleza de la actividad	Elemento de la actividad	Ubicación
Estratégicas	Políticas Gobierno (valores)	Centro Corporativo
Operativas	Centros de excelencia Gestión de relaciones Proyectos Consultoría	Centro Corporativo Unidad de Negocio Servicios Compartidos
De apoyo	Información y asesoría Administrativa Mantenimiento de registros	Servicios Compartidos

Fuente: Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions

Por lo tanto, los procesos factibles de incorporar a un CSC en RRHH son actividades como:

- a) Prestaciones, beneficios médicos
- b) Payroll, compensaciones pagos
- c) Gestión de tiempo
- d) Desarrollo y entrenamiento
- e) Selección de personal
- f) Sistema de Autoconsulta

## **Capítulo 5: Estudio de caso práctico: Anglo American**

### 5.1. Introducción del caso

Anglo American hace aproximadamente más de 1 año, decidió implementar el Modelo de Centro de Servicios Compartidos (CSC) en todas sus operaciones a nivel mundial en procesos transaccionales de Recursos Humanos (RRHH).

Para ello, se dividieron en zonas geográficas todas las unidades de negocio de Anglo American y para cada zona designada se implementó un CSC que da servicios en procesos de RRHH.

Las zonas a nivel mundial son:

1. CSC Américas: ubicado en Sao Paulo, Brasil
2. CSC Europa y África: ubicado en Johannesburgo, Sudafrica
3. CSC Asia y Oceanía: ubicado en Brisbane, Australia

Para el caso de Anglo American Chile, el centro de operaciones del CSC está ubicado en Sao Paulo, Brasil y da servicios a Operaciones de Chile, Perú y Brasil.

La distribución es la siguiente:

Figura 4: Operaciones CSC Anglo American



◆ Operación de CSC para cada región

Los objetivos principales para la implementación del modelo de CSC por parte de Anglo fueron:

1. Simplificación y estandarización de procesos y tecnología
2. Aumentar productividad y excelencia de servicios asociados a las unidades de negocio
3. Foco de la unidades de negocio en temas estratégicos y operativos
4. Soportar la incorporación de nuevos negocios
5. Compartir mejores prácticas a nivel mundial

## 5.2. Etapas en implementación

### **Estandarización de tecnología**

El primer paso realizado fue la implementación del módulo de RRHH de SAP en todo Anglo American, de manera de permitir el funcionamiento de un CSC con procesos estandarizados a nivel mundial.

### **Evaluación de procesos de RRHH a incorporar al CSC**



Para determinar qué procesos de RRHH se incorporaban al modelo de CSC y cuáles debían permanecer en la Unidad de Negocio, se realizó un catastro general de todos los procesos involucrados en el Ciclo de Recursos Humanos.

Para ello se utilizó el siguiente método:

#### 1. Definición de procesos a incorporar en el CSC

En esta etapa se analizaron todos los procesos realizados en la Gerencia de RRHH y se clasificaron utilizando criterio de estratégicos, operativos o de apoyo. Se definieron actividades claves de RRHH y se decidió que los que eran factibles de incorporar al CSC eran:

##### a) Gestión de Ciclo de Vida del empleado:

- Gestión Organizacional
- Entrenamiento y Desarrollo
- Gestión del Desempeño

##### b) Gestión de Procesos Transaccionales:

- Administración de Personal (base de datos)
- Payroll
- Gestión de Tiempos

##### c) Servicios de Autoconsulta

#### 2. Creación de modelos de “lo que hay”

En esta etapa se realizaron análisis de diagrama de trabajos, detallando temas como: quién hace qué, cuándo, dónde y cómo. Como resultado se obtuvo mapa de flujo de procesos existentes y su desempeño en términos de costos, calidad y productividad.

#### 3. Cuestionar supuestos básicos

El objetivo de esta actividad es poder identificar oportunidades de mejora en cada proceso, evaluar alternativas distintas de hacerlo y potenciar la incorporación de tecnología.

#### 4. Creación de modelos de “lo que debe ser”

Incorporación de mejoras prácticas, diseñar nuevos flujos de procesos con la mejor tecnología posible, identificación de potenciales riesgos y medidas de control.

## 5. Implementación del CSC

Ejecución del modelo diseñado, previo programa comunicacional e informativo, entrenamiento a clientes y manejo de resistencia al cambio.

### Modelo implementado

El modelo implementado en Anglo American opera básicamente de la siguiente manera:

1. Empleado va a RRHH de la Unidad de Negocio (UN) y solicita modificación de información (lleva respaldos).
2. Empleado de RRHH UN y escanea documentos a CSC.
3. CSC recibe la solicitud, accesa al sistema y actualiza los datos del empleado.

Gráficamente es:

Figura 5: Funcionamiento CSC en Anglo American



- formularios para cada solicitud o necesidad existente. Es así como, por ejemplo se crearon formularios para:
- Creación y modificación de posiciones
  - Creación y modificación de unidades organizativas
  - Contratación de trabajador
  - Modificación de datos personales
  - Modificación de datos bancarios
  - Haberes y descuentos en payroll
  - Solicitud de vacaciones, permisos especiales
  - Finiquitos
  - Etc.

Un ejemplo de estos formularios se presenta a continuación:

01 - 003	
Employee Number	<input type="text"/>
Global Shared Services Employee Services	Page 1 of 1
<b>SOLICITUD DE VACACIONES/PERMISO FORM (FUSION)</b>	
NOMBRE	_____
GERENCIA/DEPTO.	_____
RUT	_____ FECHA _____
MOTIVO DE LA AUSENCIA:	
<input type="checkbox"/> permiso	_____ (Indicar tipo de permiso)
<input type="checkbox"/> vacaciones	de _____ días hábiles.
SOLICITADO desde el _____ hasta el _____	(Desde primer día de Vacaciones / Permiso) (Hasta último día de Vacaciones / Permiso)
_____ Firma del Supervisor	_____
_____ Firma del Trabajador	_____ Nombre del Supervisor
USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS	
Control Interno al Sistema	
_____	

Estos formularios, en Excel y Word, son completados por el trabajador, con ayuda de personal de RRHH de la Unidad de Negocio, y escaneados al CSC en Brasil para su ingreso a sistema SAP.

### Formación del equipo

El equipo de proyecto estaba conformado por personal a tiempo completo, principalmente por trabajadores brasileños con manejo en idioma español y apoyados por trabajadores chilenos de RRHH.

En la primera etapa, personal de Brasil viajó a Chile para conocer e involucrarse en los procesos que formaban parte del CSC. En segunda etapa, personal de Chile viajó a Brasil para completar proceso y realizar puesta en marcha del modelo de CSC.

Los roles y responsabilidades de los integrantes finales del equipo de CSC fueron definidos según procesos, por ejemplo, se crearon equipos y especialistas para procesos transaccionales, de ciclo de vida del empleado y de autoconsulta.

### **Estrategia de implementación**

La estrategia de implementación usada fue por fases, iniciando en puesta en marcha procesos transaccionales y de ciclo de vida del empleado, para posteriormente poner en marcha procesos de autoconsulta.

### **Comunicación – Gestión del Cambio**

La comunicación a las Unidades de Negocio del cambio a realizar fue realizada principalmente mediante:

- Reuniones informativas a usuarios del cambio que venía
- Reuniones con personal de RRHH de las Unidades de Negocio
- Emisión de informativos a través de correos electrónicos
- Artículos en revistas de la empresa

### **Control del rendimiento**

Para controlar el rendimiento de los servicios otorgados por el CSC se definieron acuerdos de niveles de servicios (SLA's) en procesos de Reclutamiento y Selección, Mantenimiento de datos y Payroll.

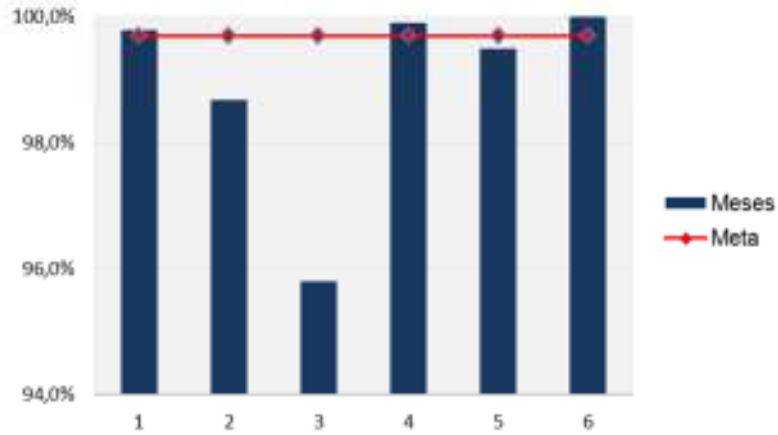
#### **5.3. Problemas Identificados:**

Los principales problemas identificados en la operación del modelo de CSC son:

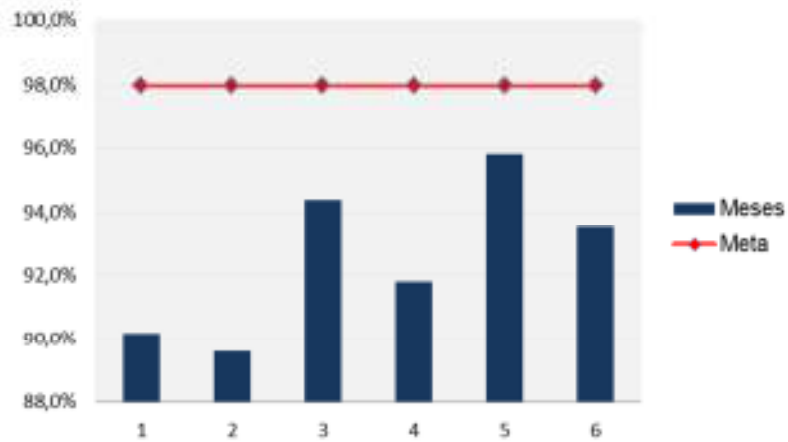
##### **1. Calidad del servicio no ha sido lo esperado:**

Funcionamiento del CSC no ha tenido el desempeño esperado y esto se puede apreciar mediante los principales indicadores de desempeño siguientes evaluados en un período de 6 meses:

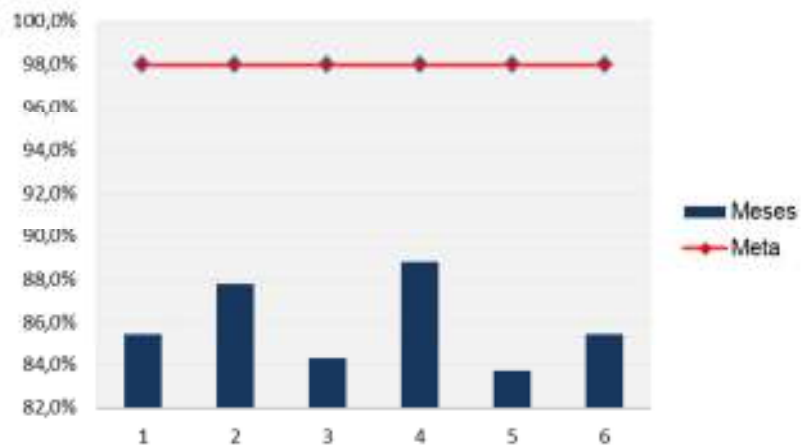
- a) Exactitud en pago de Payroll: pago a tiempo y sin errores



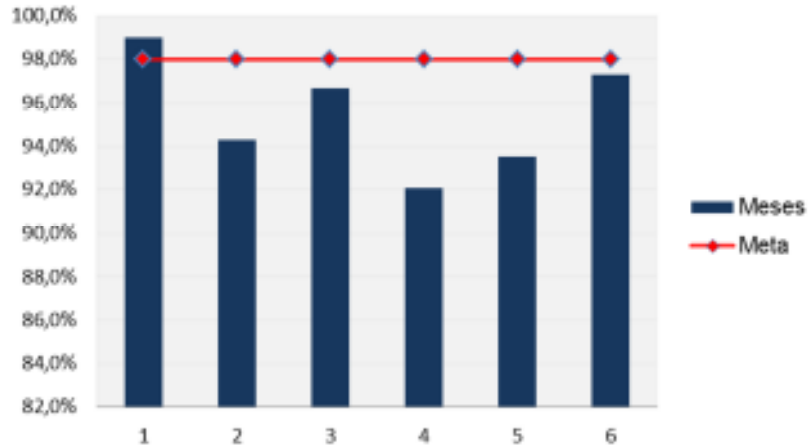
b) Tiempo (en días) para procesar solicitudes enviadas: Meta 3 días



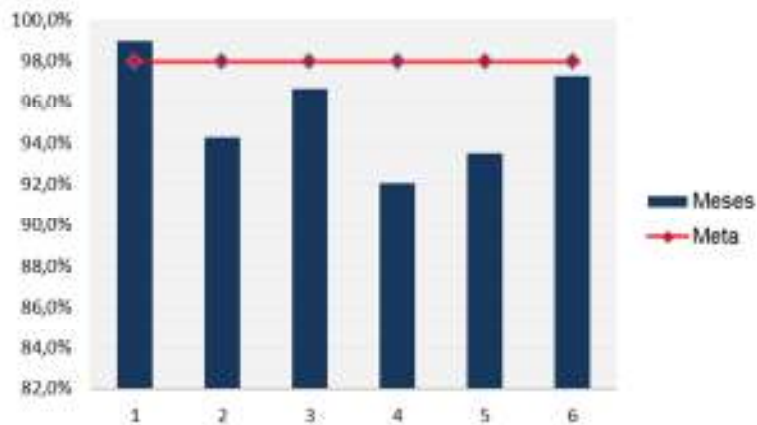
c) Tiempo (en días) para procesar solicitudes masivas: Meta 3 días



d) Tiempo en procesar finiquitos



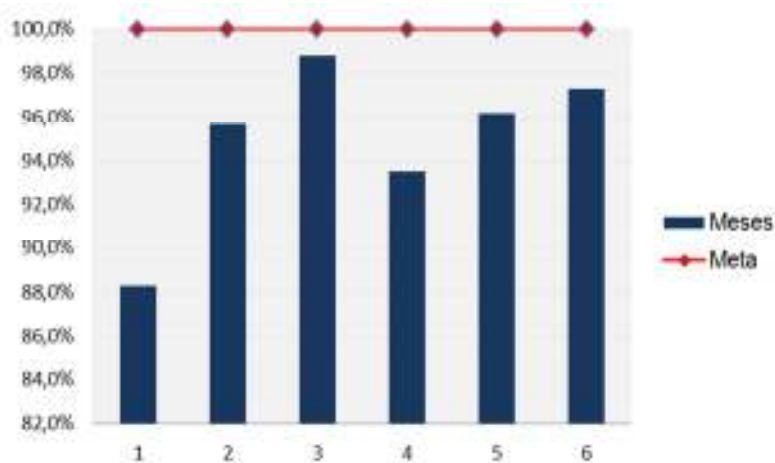
e) Procesamiento oportuno de contrataciones



2. Ingreso erróneo de información al sistema SAP

Se han detectado problemas con información contenida en SAP, como en datos de empleados, información para pagos, Isapres, AFP's, etc.

Esto se aprecia en el siguiente gráfico, en el cual se muestra % de exactitud en el ingreso de datos a sistema SAP:



3. Tiempo de RRHH en las Unidades de Negocios dedicado a actividades transaccionales aún es considerable.

Las Unidades de Negocio destinan un alto porcentaje de su tiempo a chequear y a revisar información enviada a CSC para su gestión. Esto no cumple uno de los objetivos original del CSC, que es el que los RRHH de las Unidades de Negocio tendrían más tiempo para destinar a gestión de RRHH en temas estratégicos y no a temas transaccionales.

4. Falta de KPI's y SLA's más específicos entre CSC y la Unidad de Negocio.

Se ha detectado que no existe un control riguroso en el cumplimiento de medidas de desempeño como KPI's y SLA's. Esto también se puede deber a que los indicadores y SLA's no fueron los más adecuados.

5. Proceso de autoconsulta no funciona 100%

En la realización del CSC, uno de los objetivos era la implementación de servicios de autoconsulta, con la intención de poder permitir a todos los trabajadores realizar consultas y solicitudes de certificados on line. Esto se implementó pero sólo para supervisores (app. 20% del total de trabajadores) y no para empleados (app. 80% del total de trabajadores). Sin duda que la implementación para todos los trabajadores disminuiría carga de solicitudes transaccionales, como certificados de antigüedad, de trabajo, de sueldo, solicitud de vacaciones y sus saldos, etc.

Todos estos problemas detectados, hacen que sea necesario poder revisar el modelo implementado y poder mejorar su desempeño.

Al comparar el análisis teórico de un CSC con el proceso de implementación realizado en Anglo, se puede comentar que los principales problemas son:

- Falta de mayor profundidad en el análisis y descripción de los servicios realizados en RRHH. Identificando particularidades del país y no tratar de estandarizar todos los procesos. Esto también se traduce en falta de conocimiento más profundo de procesos locales por parte de trabajadores de CSC.
- Falta de mayor participación por parte de usuarios en etapas de implementación y esto hizo que personal tanto de RRHH como de operaciones en Los Bronces no se sintiera partícipe e involucrado en este proceso. Esto se tradujo en mayor resistencia al cambio.
- Falta de una Gestión del Cambio más potente, en la cual el proceso de comunicación fuese efectivo, en temas como: descripción de procesos, difusión de objetivos, impacto en usuarios, entrenamiento, cómo se verían afectados usuarios, tiempos involucrados, que se esperaba conseguir, explicar etapas futuras y posibles complicaciones, etc.
- Falta de KPI's y SLA's claros y medibles al inicio del proceso y acordados con usuarios.
- Implementación del sistema de autoconsulta incompleto.

## **Capítulo 6: Análisis y evaluación de alternativas de mejoras CSC de Anglo American**

### **6.1. Identificación de Soluciones**

En esta etapa se han identificados 5 posibles soluciones para el CSC implementado en Anglo American. Ellas son:

- Alternativa A: Potenciar Sistema Actual
- Alternativa B: Rediseño de Sistema Actual
- Alternativa C: Contratación de Servicios Externos
- Alternativa D: Implementar CSC para Chile y Perú.
- Alternativa E: Cierre de CSC



## **Alternativa A: Potenciar Sistema Actual**

En esta alternativa se busca que sistema actual siga operando pero con la introducción de mejoras en su operación, como:

### **1. Reentrenamiento de equipo de CSC:**

Una de las debilidades detectadas fue la falta de conocimiento maduro de parte del equipo de CSC en temas locales como: legales, reglas locales, políticas y procedimientos, etc. La idea es programar sesiones de entrenamiento en temas puntuales y profundizar en ellos, como por ejemplo: confección de finiquitos, gestión de licencias médicas, etc. En esta etapa también se debe considerar visitas a cada Unidad de Negocio con la intención de conocer sus realidades particulares.

### **2. Implementación de 100% de funcionalidad de proceso de autoconsulta:**

Uno de los objetivos originales de CSC, era la implementación de sistema de autoconsulta, basado en SAP, para poder satisfacer requerimiento de los empleados en temas de:

- a) Información Personal: dirección, datos personales, información bancaria, datos familiares, etc.
- b) Certificados: liquidaciones y certificado de sueldo, certificado de antigüedad, etc.
- c) Vacaciones: cartola y solicitud
- d) Contrato de Desempeño

Esta funcionalidad está operativa para supervisores y falta su implementación para empleados. Sin duda que el completar su implementación sería un gran beneficio tanto para empleados, quienes podrían consultar y obtener requerimientos en línea, como para las Unidades de Negocio ya que disminuiría sus solicitudes por estos temas y destinarían más tiempo a temas estratégicos, cumpliendo además una de las razones de implementación del CSC.

### **3. Rediseño de acuerdos de servicios (SLA's) y KPI's**

Se evaluaron y analizaron los acuerdos de servicios existentes como así también los KPI's que se tenían. Para ello se analizaron los procesos y se propusieron nuevos SLA's para cada uno de ellos. Identificando procesos claves y SLA's medibles. Para los procesos, como Gestión de Datos del empleado, Payroll y Entrenamiento & Desarrollo,

se definieron: desempeño a medir, medida, KPI's, meta de desempeño, cálculo del nivel de servicio, período de medición.

Esto se aprecia en el siguiente cuadro:

Tabla 3: Ejemplo de KPI's diseñados

Proceso	Área de medición	Desempeño a medir	Medida	Key Performance Indicators (KPIs)	Meta de desempeño	Cálculo de Niveles de Servicio	Período de Medición
Gestión de Datos del Empleado	Mantención de la estructura Organizacional	Tratamiento oportuno de las solicitudes de mantenimiento de datos de estructura organizativa	% de las solicitudes de mantenimiento de datos de estructura organizativa procesada dentro de los plazos acordados.	[El número total de solicitudes de actualización de estructura org procesada dentro de plazo convenido / total número de solicitudes de actualización de estructura org] * 100	3 día para los cambios planificados	98% procesado oportunamente	Mensual
Gestión de Datos del Empleado	Mantención de la estructura Organizacional	Precisión en los datos solicitados procesados	% de operaciones de mantenimiento de datos organizativos procesados con precisión	[Total número de org transacciones procesadas con precisión / total número de org transacciones procesadas] * 100	N/A	98% precisión	Mensual
Gestión de Datos del Empleado	Mantención de los Datos del Empleado	Tiempo empleado mantenimiento las solicitudes de datos procesadas	% employee data maintenance requests processed according to agreed schedule.	[El número total de transacciones de datos empleados procesa en horario / número total de transacciones de datos empleados procesados] * 100	2 días	98% procesado oportunamente	Mensual
Payroll	Payroll de empleados	Pago oportuno a empleados	% de empleados pagados puntualmente según ciclos de nómina	[Número de empleados pagados a tiempo (por ciclo de nómina) / Número Total de empleados con un salario neto] * 100	Según calendario de pago	100% pagado oportunamente	Mensual
Payroll	Payroll a terceros	Pago oportuno a terceros	% de terceros pagadas a tiempo según los ciclos acordados	[Número de terceros pagadas en tiempo / Total número de 3er partido pagos] * 100	7 día del mes	100% pagado oportunamente	Mensual
Payroll	Ejecución del Payroll	Análisis de cuentas del Payroll	% de cuentas de nómina analizadas en plazo	[Número de cuentas de nómina analizado dentro de plazo / número Total de las cuentas de nómina analizado] * 100	30 días (mes siguiente)	98% procesado oportunamente	Mensual
Entrenamiento & Desarrollo	Entrenamiento & Desarrollo	Proveer alternativas para un evento	% de listas cortas proporcionado dentro de plazos acordados.	[El número total de listas cortas proporcionado dentro de plazo / número de listas de pedido] * 100	3 días para entregar lista corta	98% procesado oportunamente	Mensual
Entrenamiento & Desarrollo	Entrenamiento & Desarrollo	Eventos de entrenamientos realizados	% de operaciones de entrenamientos realizado dentro de los plazos acordados	[Eventos de aprendizaje realizados dentro de plazo solicitado / número de eventos de aprendizaje realiado] * 100	2 días	98% procesado oportunamente	Mensual

#### 4. Seguimiento y reportes con desviaciones para analizar causa raíz del problema

Ante errores o problemas ocurridos, se propone la creación de Reportes de Incidentes, en los cuales se detalle detalladamente lo ocurrido, que se investigue la causa raíz de problema, se solucione y se obtengan las lecciones de ello para que no vuelva a ocurrir.

Para ello se propone utilizar un registro de problema (issues log) por mes de manera de identificar y hacer trazabilidad de problemas ocurridos.

El modelo sugerido en planilla Excel es:

Unidad de Negocio	Proceso	Fecha de Evento	Problema	ID Empleado afectado	Área Responsable	Solución	Nivel de Impacto	Propuesta para solución definitiva
Los Bronces	Payroll	feb-03	Asignación escolar mal pagada	XXXXX	Payroll	Recálculo	Bajo	Entrenamiento en pago de asignaciones escolares

#### 5. Falta de comunicación entre CSC y Unidades de Negocio

Uno de los problemas detectados fue la falta de comunicación entre CSC y la Unidad de Negocio para tratar y optimizar modelo de servicio implementado. Se propone mejorar canales de comunicación, realizando reuniones quincenales para analizar temas y compartir mejoras prácticas en procesos.

#### 6. Reentrenamiento en sistema SAP de las Unidades de negocio:

Se ha detectado una falta de conocimiento de sistema SAP en las Unidades de Negocio, lo que no permite un aprovechamiento real de este sistema. Se propone realizar entrenamiento a Unidades de Negocios, además de realizar manuales en principales requerimientos.

#### 7. Implementación de nueva tecnología de scanner:

Uno de los principales problemas detectados fue que la Unidad de Negocio no tenía respuesta o confirmación si los formularios enviados a CSC habían sido ingresados a SAP y por tanto la Unidad de Negocio debe realizar doble chequeo de lo enviado.

Una de las soluciones analizada en conjunto con CSC para este problema, es la implementación de un sistema de scanner que permite reconocer caracteres de imágenes o escrituras manuscritas mediante campos específicos configurados en cada documento. Este sistema se llama Optical Character Recognition (OCR).

A este sistema se debe complementar con el TCP (transaccional content processing) que se usa para actualizar, comentar y registrar electrónicamente los documentos o formularios en el sistema.

Esta solución está en evaluación por parte de CSC y no se tiene definida fecha e implementación.

## 8. Rediseño de Acuerdos de Servicios:

Uno de los problemas detectados fue la falta de claridad de los roles y responsabilidades entre CSC y la Unidad de Negocio. Por ello, se realizaron alineamiento de Alcances de Servicios y se chequearon los flujos de trabajo de los procesos. El objetivo de esto es identificar claramente roles y responsabilidades de CSC y de la Unidad de Negocio en procesos de RRHH.

Ejemplo de esto, se presenta a continuación para el proceso de Gestión de Datos del Empleado:

Tabla 5: Ejemplo de rediseño de acuerdos de servicios

Proceso		Responsabilidades		Fuera del alcance de CSC	
Servicio	Descripción	Responsabilidades de CSC	Responsabilidades de la UN		
Gestión de Datos del Empleado	Mantenión de Datos de Empleado	- Mantención de Datos de empleado en sistema SAP según solicitudes de la UN	- Llenar formulario de solicitud y remitir a CSC para procesamiento		
		- Actualizar sistema SAP según cambios legislativos previamente acordaron con UN	- Asegurar que estén todas las aprobaciones		
		- Cálculo de desempeño según KPI's acordados	- Asegurar que CSC tiene actualizada todas las políticas y acuerdos de la UN		
	Verificación Mantenimiento de datos			- Asegurar que CSC actualice sistema SAP según cambios legislativos u otro de Chile	Para ejercicios de limpieza de datos, UN deberá solicitarlo claramente y CSC informará resultado del ejercicio.
		- Realizar auditorías para verificar datos reflejan lo mismo de la documentación de origen	- Cooperar activamente a solicitudes recibidas de CSC para verificar datos		
		- Ejecutar controles para garantizar la exactitud del mantenimiento de los datos	- Asegurar integridad de datos en términos de proveer información precisa		
	Impresión y Distribución			- Realizar auditorías de datos para asegurar la integridad de los datos	Es responsabilidad de UN distribuir toda la documentación de terceros.
		- Imprimir cartas por ejemplo modificaciones sueldoso o bonos	- Distribuir boletas de sueldos, cartas y cualquier otra documentación pertinente a los empleados		
			- Imprimir boletas de sueldos mensuales	- Proporcionar a CSC plantillas y branding para emisión de documentación	

Con estas proposiciones se espera poder optimizar modelo de CSC implementado en Anglo American en los procesos de RRHH de Anglo American Chile y así, poder lograr:

- Mayor eficiencia
- Disminución de tasas de errores
- Lograr estandarización de procesos

- d) Especialización en procesos
- e) Operación de actividades transaccionales a menor costo
- f) Permitir a personal de RRHH de las Operaciones concentrarse en actividades de mayor valor
- g) Lograr confianza de la Operaciones a un CSC

### **Alternativa B: Rediseño de sistema actual**

La segunda alternativa a considerar es la rediseñar sistema actual con la incorporación de los sistemas cambios:

Creación de Centro de Servicio en las Unidades de Negocio:

Se propone la creación de un Centro de Servicio en cada Unidad de Negocio dependiendo de CSC, que tenga como objetivos:

- a) Atender y orientar a los trabajadores en sus inquietudes como por ejemplo: llenado de formularios, saldos de vacaciones, licencias médicas, etc.
- b) Garantizar que los documentos de respaldos de solicitudes estén correctamente anexados a los formularios respectivos.
- c) Enviar a CSC los formularios
- d) Garantizar que los documentos enviados a CSC sean ingresados correctamente a sistema SAP.
- e) Identificación, solución y seguimiento de problemas o errores detectados

Diseño de Modelo sería el siguiente:

Figura 6: Modelo de funcionamiento CSC propuesto



En términos de dotaciones, esto no necesariamente se traduce en un aumento ya que se podría redistribuir personal de RRHH de la UN y transferirlo a CSC a cumplir esta función, cuya base es la UN (en terreno).

### **Alternativa C: Contratación de Servicios Externos**

La tercera alternativa a considerar es la de externalizar los servicios que realiza CSC y contratarlos a empresas ya sea en Brasil o en Chile u otro país.

Un tema importante a considerar es que Anglo American implementó este modelo de servicios a nivel mundial en todas sus operaciones, por lo que un cambio en este sentido, no sería aprobado con el objetivo de mantener uniformidad todas las Unidades de Negocio y cualquier empresa externa no tiene conocimiento de la cultura de la organización y de sus procesos, cosa fundamental para poder ofrecer un buen servicio.

### **Alternativa D: Implementación de CSC para Chile y Perú**

Esta alternativa implicaría fusionar en Chile (país con más peso operacional y económico para Anglo) procesos de CSC basándose en que tema de idioma no sería problema y que ambos países tienen operaciones de mina de cobre y por ende procesos similares. Habría que tener especial cuidado en temas particulares y legales de cada país para poder estandarizar lo más posible los procesos pero identificando y respetando temas especiales de cada país y formas de hacer las cosas.

El problema de esta alternativa radica en que el modelo corporativo de Anglo American considera 1 sólo CSC para América Latina, y con esto tendría que haber 2: uno para Brasil y otro para Chile-Perú. Por ende su aprobación y justificación serían difíciles de obtener considerando el lineamiento corporativo en esta materia.

## Alternativa E: Cierre del CSC

Última alternativa a considerar es el cierre del CSC y el regreso a situación original, ie, permitir que las Operaciones en Chile tengan acceso a sistema SAP y que todas las transacciones sean ingresadas y procesadas en cada site. Sólo queda centralizado en la unidad de Santiago lo relacionado con sistema de Payroll y su procesamiento y control.

Esta alternativa, aunque no se descarta y se propone, no depende de este análisis ya que se trata de una decisión a nivel mundial de Anglo American afectando a todas sus operaciones y a su estrategia corporativa.

A continuación se presenta cuadro de análisis cualitativo de las distintas alternativas mencionadas considerando distintos criterios:

Tabla 5: Análisis cualitativo de alternativas

Criterios	Alternativas				
	A	B	C	D	E
Alineamiento con Estrategia Corporativa	Alto	Alto	Medio	Nulo	Nulo
Alineamiento Ejecutivo	Alto	Alto	Medio	Nulo	Nulo
Impacto Modelo de Gobierno	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Impacto Organización	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
Impacto en Personas	Nulo	Nulo	Positivo	Negativo	Positivo
Impacto en Procesos	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto
Impacto en Tecnología	Alto	Alto	Medio	Medio	Nulo
Impacto Económico	Medio	Medio	Medio	Medio	Bajo
Calidad y Eficiencia del CSC	Aumenta	Aumenta	Incierto	Aumentar	-----
Impacto en Servicio a Unidades de Negocios	Alto	Alto	Medio	Medio	Alto

Fuente: Elaboración Propia

## 6.2. Conclusiones de este Capítulo

Las principales conclusiones de este capítulo son:

De las 5 alternativas analizadas, la alternativa E, cierre de CSC, no es factible y no está en este ámbito de acción y dependerá de la estrategia corporativa de Anglo American a nivel mundial.

La alternativa D, crear CSC para Chile y Perú se aleja del lineamiento corporativo de Anglo American de tener 1 sólo CSC para Latino América.

Así, alternativa C de externalizar servicios, podría ser alternativa a considerar, tomando precaución de las externalidades negativas que esto podría acarrear.

Las alternativas A y B, son factibles de implementar y pueden ser complementarias. Con ello se podría mejorar el funcionamiento del CSC, logrando los objetivos en los cuales se basa esta implementación.

## **Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones**

Sin duda que, en la teoría, la implementación de un CSC trae consigo muchas ventajas para una empresa, pero también hay que estar consciente de los muchos problemas que hay que saber enfrentar y solucionar.

También es importante destacar que los CSC no son la solución para todos los problemas pero creo que sí pueden aportar a la reducción de costos y dan una oportunidad para cuestionar el cómo se hacen las cosas, de mejorar estándar de procesos, desarrollar una filosofía de servicio y por sobre todo ayudar a posicionar a RRHH como un agente estratégico en las Unidades de Negocios.

A través de la realización de este estudio, puedo concluir que para una buena implementación de un CSC se debe tener presente los siguientes aspectos claves:

### **1. Alineamiento de objetivo del CSC con Estrategia Corporativa:**

La implementación de un CSC no puede estar desconectada de la estrategia de la compañía. Es decir, no sólo se debe definir desde un inicio cuál es el objetivo que se pretende alcanzar con el proyecto, sino que además, identificar de qué forma se alinea con objetivos y la planificación estratégica de la empresa.

Esto permitirá definir el curso completo del diseño, la implementación y futura operación del CSC, reforzando que el proyecto soporta el avance general de la compañía y no es una iniciativa independiente.



## **2. Alineamiento Ejecutivo:**

Esto se refiere a que es fundamental para la implementación de un CSC contar con el pleno convencimiento y decisión de llevar a cabo el proyecto, por parte del nivel directivo de la compañía. Es por esto que se debe invertir el tiempo y esfuerzo suficiente en lograr tal nivel de compromiso.

En la práctica todos los proyectos de servicios compartidos provocan resistencias inherentes a la eliminación o traslado de puestos de trabajo o funciones completas, así como el cambio en la manera de ejecutar procesos. Consecuencias: Pérdidas de poder e incertidumbre, respectivamente. Y es en los momentos más críticos de resistencia, cuando se hace fundamental contar con apoyo y soporte de la alta gerencia. En algún momento y dependiendo de la cultura organizacional de cada compañía en relación a sus códigos de comunicación, es el líder principal quien debe alinear a sus equipos haciendo ver que el proyecto va “sí o sí” con o sin la participación de los “reticentes”.

Es tan relevante este concepto, que creo si la alta gerencia no está realmente comprometida con el proyecto hasta el final, no vale la pena avanzar.

## **3. Modelo de Gobierno:**

Con este punto me refiero a los procedimientos realizados para la toma de decisiones relacionadas a los servicios compartidos, así como a los mecanismos organizacionales empleados en ejecutar esas decisiones. Esto incluye los procesos que ayudan a establecer y aclarar las expectativas del CSC y aquellos con quienes interactúa: clientes de unidades de negocio, el área de Informática de la empresa y el corporativo. Un sistema eficaz de gobierno, establece la rendición de cuentas de cada una de las partes, define las formas en que las partes interactúan entre sí; asimismo, ayuda a mantener alineadas estrategias y objetivos de todas las partes y entre ellas mismas. Los modelos de gobierno, comúnmente, incluyen: catálogos de servicios, acuerdos de nivel de servicio (SLA), medición de KPI's, representantes de servicio a clientes y comités de gobierno.

La construcción de mecanismos eficaces de gobierno para mantener al CSC, las unidades de negocio, Informática y el corporativo trabajando conjuntamente sin problemas puede ser uno de los aspectos más difíciles de una implementación de servicios compartidos. Los modelos de gobierno deben ser instalados de manera deliberada. Cuando las empresas fracasan en la implementación de procesos para mantener a todas las partes alineadas, la falta de comunicación resultante puede

perjudicar seriamente la habilidad de un CSC de servir eficientemente a sus clientes internos.

#### **4. Organización:**

Es la manera en que el CSC está estructurado, en términos de ubicación física, líneas de reporte y plan de carrera o desarrollo. La mayoría de los CSC se han creado como una unidad de negocio separada, bajo el liderazgo de un director de los servicios compartidos. Este director de servicios compartidos reporta a los ejecutivos ubicados en la Organización de Servicios Compartidos, quienes tienen la responsabilidad final de los procesos. Esto puede ser un cambio importante para muchas organizaciones, ya que por lo general implica una múltiple consolidación de relaciones que existían en unidades de negocio individuales.

Una estructura organizacional no es sólo un montón de cajas y líneas en una página. Ésta representa a los componentes fundamentales de un CSC, funciones a retener y unidades de negocio. Como tales, las organizaciones necesitan abarcar, desde la determinación de quién hace qué y cómo fluye el trabajo, hasta definir las competencias y los estándares bajo los cuales se evaluarán a los empleados para una clara definición de plan de carrera. Es común que las empresas pierdan el objetivo de planear e implementar un diseño organizacional comprensible que sea un sólido fundamento para un centro de alto rendimiento y que impulse al máximo el valor del negocio.

Incluso, la selección de la ubicación adecuada para albergar a la organización del CSC puede ser más complicada de lo que parece. Una ubicación conveniente, o con bajos costos laborales, no necesariamente es la más adecuada.

#### **5. Personas:**

Es considerar de qué manera la organización adoptó el CSC, incluidos los programas de recursos humanos, así como las prácticas destinadas a apoyar nuevas formas de trabajo y conseguir que se hagan las cosas en un entorno de servicios compartidos. Los aspectos relacionados con personas, pueden manifestarse en diversas formas: resistencia al cambio, falta de claridad en torno a la manera en que el CSC afecta los roles y responsabilidades, entrenamiento inadecuado y retención de los empleados. En última instancia, si no se administra de manera proactiva y continua, la dimensión de las personas (tanto dentro del CSC como en las unidades de negocio) se puede frustrar la viabilidad a largo plazo del CSC.

Los problemas relacionados con las personas (capacitación, cultura, comunicación y alineación de ejecutivos) pueden ser los mayores obstáculos para el éxito de un CSC. Esto es, en parte, porque creo son difíciles de prever.

En este aspecto, un tema crítico es tener una adecuada y eficaz Gestión del Cambio. Un proceso de transformación de esta naturaleza y envergadura, que la mayoría de las veces implica cambios en procesos, tecnología, estructura organizacional, cultura y lugar de trabajo, entre otros, presenta un alto impacto en las personas. Es así como, verán afectadas, en menor o en mayor medida, sus competencias, tanto técnicas como conductuales, sus roles, relaciones de dependencia y les serán exigidas nuevas prácticas de orientación al cliente y hacia la excelencia congruentes con la cultura de los Servicios Compartidos. Surge entonces la necesidad de gestionar este cambio, apoyando a las personas a internalizar estos cambios conductuales.

Cuando un Centro de Servicios Compartidos ha alcanzado la estabilidad y madurez suficiente, se inicia una nueva fase de optimización y mejoramiento. La dimensión de Gestión de Cambio puede realizar aquí también un aporte significativo fortaleciendo la Cultura Organizacional y mejorando los subsistemas de gestión de personas.

En resumen, la preocupación por las Personas en estos procesos de transformación organizacional resulta una variable de importancia crucial. Un proceso de Gestión de Cambio, llevado a cabo oportunamente y eficaz, aumenta las probabilidades de lograr el éxito que se busca.

## **6. Procesos:**

Se refiere al aspecto de considerar la manera en que se realizan las tareas originadas con clientes internos en las unidades de negocio y finalizadas por el personal del CSC. Un punto clave que las empresas a veces pierden de vista en sus esfuerzos por localizar los problemas es el hecho de que se abarquen los procesos, tanto de las unidades de negocio como del CSC. Aunque un problema tal vez no salga a la superficie hasta después de que un proceso llega al CSC, la causa puede simplemente residir, tanto en las unidades de negocio como en el mismo CSC.

Las empresas que implementan servicios compartidos deben esperar llevar a cabo un importante reacondicionamiento de los procesos que se alojarán en el CSC. Gran parte de su eficiencia se deriva de la estandarización de procesos. Esto puede ser desalentador si las unidades de negocio toman una amplia variedad de enfoques para la misma tarea básica. La eficiencia y eficacia de un proceso también deberán ser examinadas; aun si éste se ha estandarizado, será ineficiente si solamente se le da la

responsabilidad al CSC de ejecutarlo. Posteriormente, existe la necesidad de contar con personal en las unidades de negocio y en el CSC para dar seguimiento al procedimiento convenido, ya que las excepciones y errores tienden a comprometer la estandarización y eficiencia.

## **7. Tecnología:**

Por supuesto, se refiere a la infraestructura tecnológica, así como a las herramientas utilizadas para permitir a un CSC la ejecución de sus procesos y el trabajo a distancia con múltiples unidades de negocio. Dado que la automatización es una forma importante para que el modelo de servicios compartidos sea efectivo en costos, la mayoría de los CSC requieren una inversión significativa en tecnología como parte de su implementación.

El uso eficaz de la tecnología es fundamental para obtener el valor esperado del CSC. La automatización es una herramienta clave para habilitar la reducción de costos y mejorar la calidad de los datos, ya que permite reducir el número de empleados de tiempo completo y disminuir los procesos manuales. El trabajo a distancia con los clientes también requiere de una fuerte infraestructura de Informática para recibir y enviar datos. Al igual que los procesos, la estandarización de los sistemas de Tecnologías de la Información y sus aplicaciones son factores importantes en el impulso de la eficiencia del CSC.

A veces, el problema es la falta de estandarización: si a las unidades de negocio se les permite continuar utilizando varios sistemas para alimentar información al CSC, el personal del CSC se verá obligado a aprender múltiples formas de procesamiento de los datos que reciben; lo que obstaculizará el aumento de eficiencia, e incrementará la probabilidad de error.

Toda implementación de un CSC debe considerar estos 7 aspectos y planificar su impacto y desarrollo a lo largo del proyecto. Es decir, si éstos no están debidamente pensados y dirigidos, una empresa y su CSC pueden enfrentar muchas dificultades que probablemente no se solucionarán hasta que los problemas fundamentales se resuelvan.

Y ya una vez implementado un CSC, pienso que los temas claves para poder lograr sus beneficios está en considerar temas como:

**1. Buscar la aceptación de los ejecutivos de la compañía y líderes de las unidades de negocio.**

Por lo general, el obstáculo no es conseguir que las unidades de negocio o los ejecutivos corporativos reconozcan que hay un problema, sino hacer que participen en la solución. Deje claro que el CSC no opera en un vacío, y que la calidad de las interacciones entre un CSC y sus clientes tiene un efecto significativo sobre el rendimiento del mismo. Busque el apoyo de aquellos dentro de las unidades de negocio y entre los ejecutivos de la empresa que crean que el establecimiento del CSC es un esfuerzo conjunto.

**2. Recordar y aprovechar el caso de negocio original.**

Lo más probable es que una de las razones por las que desee mejorar el CSC es por qué no genera los beneficios descritos en el caso de negocio original. Una forma de fundamentar la necesidad de inversiones adicionales en el CSC es desempolvar el caso de negocio original y utilizarlo como un instrumento para poner en relieve la necesidad de mejora.

**3. Establecer metas concretas y mantenerlas en la organización.**

En el proceso de mejorar y/o mantener calidad del CSC, es importante, definir las métricas que alerten cuando un CSC ha alcanzado su nivel de rendimiento objetivo. Establezca expectativas de desempeño para el CSC, utilizando métricas cuantificables bien entendidas y comunicándolas ampliamente entre los agentes clave del proyecto, para que todos puedan decir dónde el CSC se desempeña o no a los niveles deseados y, finalmente, si se maximiza su valor potencial.

**4. No olvidar que el activo más importante del CSC son las personas.**

Uno de los mayores desafíos que enfrentan los CSC es la rotación de los empleados. Trabajar en ambientes altamente transaccionales, donde los empleados constantemente realizan tareas repetitivas, puede dar lugar a baja en la moral y motivación. Por ello, hay que ser cuidadoso al establecer los programas de desarrollo adecuados que mantengan a los empleados del CSC involucrados: planes de carrera, programas de formación, capacitación, así como rotación entre funciones, programas de asesoría continua a empleados y programas creativos de remuneración.

**5. Entender la naturaleza y la fuente del problema**

Esto puede ser más complicado de lo que suena, sobre todo porque los problemas que son más evidentes en la superficie no siempre apuntan claramente hacia la causa raíz. Rara vez es un problema localizado en sólo uno de los participantes del sistema de servicios compartidos. A menudo, lo que a primera vista parece ser "solamente" un problema de los servicios compartidos, "solamente" un problema de unidad de negocio o "solamente" un problema de Sistemas (TI), puede tener múltiples raíces. Un adecuado entendimiento de las personas y sus competencias, de los procesos y de la tecnología, ayudarán a encontrar la causa del problema y de su solución. Importante es que no se trata de señalar culpables, sino de unir responsabilidades.

Como última reflexión: No hay necesidad de esperar a que se presente una crisis en el rendimiento, por crisis en el desempeño de CSC. En cierto sentido, ninguna empresa ha "terminado" realmente con la implementación de un CSC. Éste deberá considerarse como un trabajo en progreso continuo, con posibilidades de mejorar con el tiempo, incluso cuando las cosas trabajan relativamente bien. Nunca es demasiado tarde para hacer frente a alguno de los temas de negocios pendientes tales como los mencionados, o para volver a visitar una organización de CSC, a sus personas, procesos, tecnología y modelos de gobierno para hacer mejoras y ajustes adicionales.

## Bibliografía

- Dave Ulrich, “Recursos Humanos Champions”, 1ª edición, Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina, 2006.
- Resultados Estudio Encuesta de Servicios Compartidos Latinoamérica, Deloitte 2011.
- José de Domingo Acinas, “Calidad y Mejora Continua”, Editorial Donostiarra SA, 2002.
- Ernst & Young, “2º Encuesta Latinoamericana de Servicios Compartidos”, Septiembre 2012.
- Luz Zamorano Velásquez, “Centros de Servicios Compartidos y su Evolución a Servicios Globales de Negocio”, Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá, Colombia, Enero 2014.
- Fernando Mancilla, KPMG, “El reto de reducir costos y riesgos a través de la eficiencia”, 2011
- Gerson Volenski Burgos, “El Ciclo de las personas en la empresa: Gestión de procesos críticos”, Universidad Adolfo Ibañez, 2008.
- Accenture, “Evolución de los Centros de Servicios Compartidos”, Marzo 2013.
- CSC’s Magazine, “Servicios Compartidos: Una creación de valor”, N°14, enero 2011.
- Peter Reilly – Tony Williams, “Los Servicios Compartidos: cómo optimizar el departamento de Recursos Humanos”, Ediciones Aenor, 2003.