



High performance. Delivered.

Los nuevos retos que plantea el contexto actual requieren tomar decisiones rápidas y asignar el talento adecuado en el área adecuada y así transformar los activos en valor. Pero hay una exigencia que se ha hecho todavía más relevante; cómo ahorrar en cada uno de los rubros que suponen un costo y que impactan los resultados.

Probablemente su organización busque de forma constante aumentar su capacidad competitiva utilizando nuevas herramientas tecnológicas, cambiando sus estructuras organizativas y reduciendo los costos directos. Para ello, un aspecto clave es la mejora de la eficiencia y calidad a través de la optimización de los procesos críticos. Así surge el concepto de "Excelencia Operativa" como elemento diferenciador de las organizaciones que apuestan por maximizar su eficiencia manteniendo el nivel de calidad, productividad, y diferenciación frente a los competidores.

Maximizando la eficiencia...

La vía tradicional para ser operativamente excelentes en las diferentes áreas organizativas ha puesto especial atención en la transformación de los procesos existentes, centralizándolos (mediante la creación de factorías internas), siguiendo unos procedimientos estrictos, y ajustándolos para minimizar costos y errores.

La función de Recursos Humanos no es, ni puede ser, ajena a estas tendencias que, se hacen más evidentes en el contexto económico actual. La reducción de costos en la función es, hoy, un imperativo de negocio que está alineado a una transformación estructural de la función. No estamos ante una necesidad coyuntural; el cambio de mentalidad que se está produciendo

¿Es posible diferenciarse frente a los clientes? Sistematizar la "Experiencia del Cliente"

en la actualidad está para quedarse. Muchas premisas, principios y formas de hacer tradicionales ya no volverán a ser iguales. Por lo tanto es el momento para que el área de Recursos Humanos comience a dar pasos firmes hacia la Excelencia Operativa.



Una de las principales alternativas para alcanzar dicho objetivo se sustenta en un nuevo esquema de prestación de servicios, basado en la industrialización y la especialización como elementos clave. Se trata de los Centros de Servicios Compartidos (CSC)

La industrialización y especialización de RRHH
Un Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos se compone de una infraestructura común, especializada en consolidar y operar aquellas tareas y procesos sistemáticos y de marcado carácter operativo y administrativo. Este servicio es industrializado y ofrecido a múltiples clientes (la propia área de RR.HH. donde quedan retenidas las tareas de estrategia, definición y toma de decisiones en los procesos, pero también a la gerencia y a los empleados) de una forma operativa y económicamente eficiente.


Algunas de las características principales que se debe esperar de un Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos para considerarlo como un elemento de "Excelencia Operativa" para su organización son:

- Está diseñado para ser eficiente, rápido, preciso y que permita absorber un gran volumen y picos de operaciones (por lo tanto, es "escalable").
- Se sustenta en una estandarización Tecnológica y de procesos, operada normalmente mediante una plataforma tecnológica de RRHH común (ERP), integrando soluciones y productos de proveedores.
- Provee un set de estrategias de atención "multicanal" (portales de autoservicio, "call center") que permiten la optimización de procesos y la reducción de cargas de trabajo soportadas por los recursos más especializados.
- Hace uso de perfiles experimentados en la administración y operación a menor costo, gracias al arbitraje de recursos (en algunos casos hasta situándolos en otras geografías).
- Mide constantemente la efectividad y eficiencia del desempeño: la información es recolectada y revisada con el fin de tomar las acciones correctivas pertinentes. Además, gestiona las responsabilidades sobre los resultados obtenidos, mediante acuerdos operativos bi-direccionales: niveles de servicio y requerimientos operativos.
- Se focaliza en el servicio al cliente y en el control de calidad de las operaciones.
- Según el tipo de organización, estará capacitado para ofrecer distintos niveles de servicio, en diferentes geografías, con diferentes culturas e idiomas.
- Permite la mejora continua, contando con expertos operativos en los procesos de Recursos Humanos, para recibir un asesoramiento continuo sobre las nuevas tendencias; un CSC no sólo debe concebirse como una factoría administrativa.

El camino hacia un Centro de Servicios Compartidos de "Alto Desempeño"...

La alternativa de migrar progresivamente desde una política de centralización de los recursos destinados a la función de RR.HH. hacia un CSC de "Alto

Tabla 1 Estrategias para migrar desde una política de centralización a un CSC

		Impacto en la reducción de costo	Impacto en negocio
Centralización  CSC de "alto rendimiento"	Consolidación: reorganización y concentración de recursos.	Alto	Bajo
	Nueva localización: arbitraje de recursos. Reingeniería de procesos de RRHH: simplificación	Alto	Bajo
	estandarización de procesos y autoservicios.	Alto	Medio
	Definición de acuerdos bi-direccionales: nivel de servicio y requerimientos operativos.	Medio	Medio
	Seguimiento y control del servicio: cuadro de mando.	Medio	Alto
	Transparencia del Servicio / Costo.	Medio	Alto
	Operación del proceso integral (de principio a fin).	Bajo	Alto
	"Customer experience" capacidad de segmentación y conocimiento del cliente para ofrecer el nivel de servicio requerido por cada organización / unidad / cliente final en particular.	Medio	Alto

Desempeño" merece el esfuerzo a realizar, porque permite no sólo la materialización de nuevos ahorros y la consolidación de los ya alcanzados (es decir una mejora continua de los costos), sino también lograr un impacto positivo en el negocio.

Una mayor eficiencia operativa

Según reflejan los estudios y previsiones de mercado, las organizaciones líderes en estrategia de RRHH van más allá de la centralización de recursos en su camino hacia la Excelencia Operativa:

- "Hasta 2010, las multinacionales que pongan en práctica estrategias de centros de servicios globales compartidos reducirán el costo de sus operaciones administrativas al menos en un 25%" Gartner, Inc. Key Issues for Finance, Human Capital Management and Procurement.
- Según la experiencia de Accenture, la aplicación de esta estrategia tiene un impacto de ahorros directos sobre el costo recurrente de la función de RR.HH. de entre un 15% - 30% sobre el presupuesto de estos rubros. Además, la aplicación de estas estrategias reportarán un 2-3% anual adicional como beneficio recurrente producido por la mejora continua. Adicionalmente, un CSC presenta una serie de beneficios que, aunque sin impacto directo sobre el presupuesto, son clave para el negocio de las organizaciones en el contexto actual:
 - Transforma tus activos en valor: focalizando los distintos componentes del modelo de RR.HH. En aquellos aspectos que saben hacer mejor.

-Te posiciona en el futuro a través de una estructura y modelo de servicios con una capacidad mucho mayor para absorber tanto los ajustes derivados de la coyuntura como el crecimiento del negocio.

-Focaliza el servicio en el cliente incrementando la calidad de los servicios ofrecidos: basándose en indicadores comunes, reduciendo tiempos de respuesta, aplicando procesos de mejoras continua sin incremento de costo e incorporando las mejores prácticas existentes en el mercado.

¿Estoy sólo en el camino?

La competitividad y eficiencia en los procesos de Recursos Humanos ha dejado de ser un propósito para convertirse en una necesidad real. Las experiencias de Accenture, ayudando a sus Clientes en mejoras de eficiencia apalancadas sobre un Centro de Servicios Compartidos confirman el impacto en costos y resultados de estos procesos de transformación.

Para más información comuníquese con nosotros a través de los números telefónicos: (58) 212.273.5000 / (571) 313.1000 o a través de los correo electrónicos:

maria.i.vera@accenture.com
marketingservices.ap@accenture.com

Copyright©2009 Accenture
All rights reserved.

Accenture, its logo, and High Performance Delivered are trademarks of Accenture.