

columna

Los servicios compartidos de recursos humanos como herramienta de la estrategia corporativa



Por

Luis Rebagliati

MBA Pontificia Universidad Católica del Perú y Maastricht School of Management, The Netherlands. Profesor del Área Académica de Dirección y Recursos Humanos de CENTRUM Católica.

Hoy en día, aparecen nuevas corporaciones que se convierten en propietarias de empresas cuyo ámbito de actuación no sigue siendo el mismo de antes. Y es debido a estos cambios corporativos que surge más de una duda: qué deben hacer para optimizar los costos de administración de personal, cómo alinear al personal de cada empresa con la cultura corporativa y, finalmente, cómo apalancar el valor de la corporación contando con un personal profesionalizado y motivado. Ayudar a las corporaciones a afrontar este

reto es un desafío que requiere de mucha creatividad y de una clara visión de los objetivos que se espera alcanzar. En este artículo, analizaremos las distintas opciones que pueden manejar las corporaciones para lograr su objetivo. Además, revisaremos los pros y contras que se pueden presentar en cada una de las opciones a escoger.

Las corporaciones pueden organizarse bajo un esquema funcionalmente centralizado o totalmente descentralizado. Entre ambas opciones, existe una tercera: tener un esquema de servicios compartidos, quizá el más conveniente de todos. Escoger alguno de estos sistemas dependerá de la experiencia, de las capacidades, del grado de especialización de cada unidad de negocios y de las expectativas sobre los roles que deberá asumir la gestión de recursos humanos corporativa.

Si acaso la corporación gira en un solo sector, la opción de centralizar las funciones es una buena alternativa, ya que de esta forma se conseguirán economías de escala. Además, existiría una masa crítica que permitiría un alto grado de especialización y algunos procesos, como el de selección de personal, que se realizarían bajo el paraguas corporativo. Al tener una estructura central, también podría permitirse el alineamiento de una cultura dentro de las unidades de negocio, así como contar con la estandarización de las políticas, normas y procedimientos, y tener un adecuado manejo gerencial que optimice los recursos de personal. Sin embargo, ello puede terminar convirtiéndose en un cuello de botella: al tener una política *corsé* habrá dificultades para flexibilizarse y ser rápido para actuar en casos únicos que siempre se presentan en las

Los servicios compartidos de recursos humanos como herramienta de la estrategia corporativa

empresas. Ello nos hace ver que un esquema totalmente centralista podría terminar siendo una dictadura burocrática que demore la toma de decisiones.

Si la corporación tiene giros de negocio totalmente diferentes y es más un portafolio de inversiones, no parece que la centralización sea la solución para el manejo de la gestión del capital humano. Sucedería todo lo contrario si es que fuera descentralizada: las decisiones se

el no hacer uso de las sinergias corporativas puede resultar caro: no se desarrollarán las habilidades dentro de la corporación, no se generará una cultura corporativa y, por el contrario, se duplicarán las funciones que podrían haber sido asumidas por un ente corporativo. Al dejar a cada empresa manejar su política de gestión humana al margen de las políticas de las demás empresas, no se generará una política corporativa, lo cual

punto focal integrado del objetivo corporativo que capture las economías de escala brindando soluciones de alta calidad y que sea rápido para responder a las necesidades del negocio. Este centro de servicios compartidos debe conseguir que las distintas unidades de negocio dejen el control de un área estratégica sobre la cual han tenido el control casi absoluto. Por ello, su ejecución debe ser altamente profesional para no perder valor para el cliente, que, en este caso, será cada unidad de negocio.

Ejemplos de estos tres modelos los vemos en empresas transnacionales, generalmente en empresas americanas cuya presencia en países como el Perú se da a través de sucursales de sus matrices. Estas empresas son más proclives a tener manejos centralizados. Por el contrario, en empresas transnacionales cuya actuación local es a través de empresas locales que manejan únicamente sus marcas, la unidad de negocio local

Además, es importante preparar una organización con los mejores profesionales que puedan estar cerca al cliente. Para ello, debe existir una política de gestión humana uniforme para toda la corporación.

adoptarían muy cerca al negocio y ello facilitaría respuestas adecuadas a las necesidades de los objetivos de cada empresa. Es más, las soluciones siempre serán hechas a la medida del cliente interno. Sin embargo,

no forjará un branding al interior de cada una de las empresas de la corporación.

Entonces, sería interesante evaluar una opción intermedia: crear un centro de servicios compartidos que provea un

columna

Los servicios compartidos de recursos humanos como herramienta de la estrategia corporativa

es responsable únicamente de cumplir con los estándares de la marca y no hay un interés por desarrollar servicios centralizados. Localmente vemos que grupos corporativos vienen adoptando la estrategia intermedia y ofrecen a sus empresas relacionadas servicios de administración de personal con bastante éxito, así como de administración e informática. Es claro que, en este caso, las políticas corporativas de reclutamiento, compensaciones, beneficios y demás aspectos del manejo del capital humano son las que gobiernan las decisiones sobre las que se desarrollan los servicios compartidos.

De pronto, surgen las siguientes interrogantes: ¿es posible incrementar las ventas y crecer en participación de mercado si tenemos un manejo de servicios compartidos de administración que incluya la gestión de recursos humanos?, ¿es posible incrementar las utilidades y la participación de los accionistas

por su inversión?

Al considerar la creación de un centro de servicios compartidos, debemos analizar el rol que tendrá cada una de las áreas de soporte de gestión humana en mejorar el crecimiento y la rentabilidad de la corporación. Además, es importante preparar una organización con los mejores profesionales que pue-

realizar una reingeniería de las empresas a las cuales se les brindarán los servicios, y en cuál será la inversión que requerirá esta nueva dirección y cómo se asegurarán que las direcciones generales de las empresas compren este nuevo proyecto.

Menuda labor requerirá de todo el apoyo de la alta dirección. Su tarea será establecer

Las corporaciones pueden organizarse bajo un esquema funcionalmente centralizado o totalmente descentralizado. Entre ambas opciones, existe una tercera: tener un esquema de servicios compartidos, quizás el más conveniente de todos.

dan estar cerca al cliente. Para ello, debe existir una política de gestión humana uniforme para toda la corporación, así como el uso de herramientas tecnológicas que permitan dar soluciones oportunas, y un adecuado control y seguimiento a los procesos que serán abordados. Eventualmente se deberá pensar en

el objetivo de manera clara y no ceder ante la presión de los responsables de las unidades de negocio en el proceso de aprendizaje de una nueva estructura. Una estructura que deberá producir sinergias y ahorros en cada una de dichas unidades, así como beneficios para la corporación. ■