

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL  
TEXTO COMPLETO**

Bogotá D.C., 17 de enero de 2013

Tesis  Trabajo de Grado

**Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Cuidad**

Estimados Señores:

Yo, **Claudia Patricia Niño Méndez**, identificada con cédula de ciudadanía número **52.361.102**, autora del trabajo de grado titulado "**Creación de un Centro de Servicios Compartidos para Garantizar Eficiencia y Eficacia en los Tiempos de Respuesta de los Procesos de Gestión Humana**" presentado y aprobado en el año 2012 como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de Recursos Humanos**; autorizamos a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CDROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "**Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores**", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Atentamente,

  
**Claudia Patricia Niño Méndez**  
**C.C. 52.361.102**

**CREACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS PARA  
GARANTIZAR EFICIENCIA Y EFICACIA EN LOS TIEMPOS DE  
RESPUESTA DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA**

**Claudia Patricia Niño Méndez**

**Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas - Administrativas  
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos  
Bogotá, D.C.  
2012**

Creación de un Centro de Servicios Compartidos para Garantizar Eficiencia y Eficacia en los  
Tiempos de Respuesta de los Procesos de Gestión Humana

Claudia Patricia Niño Méndez

Director  
Jaime Torres Duarte

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano  
Facultad de Ciencias Económicas - Administrativas  
Especialización en Gerencia de Recursos Humanos  
Bogotá, D.C.  
2012

## Contenido

GLOSARIO	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
1. JUSTIFICACIÓN	12
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
3. OBJETIVOS	16
3.1 OBJETIVO GENERAL	16
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4. MARCO TEÓRICO	17
4.1 EFICIENCIA	17
4.2 EFICACIA	19
4.3 CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS	20
5. HISTORIA DE LA EMPRESA	31
6. METODOLOGÍA	36
7. RESULTADOS	37
CONCLUSIONES	40
RECOMENDACIONES	42
REFERENCIAS	44
ANEXO	45

### **Lista de tablas**

Tabla 1. Número de Empleados por proceso de RRHH por año.

13

**Tabla 2:** Número de personas vinculadas por proceso

34

### **Lista de gráficos**

Gráfico 1. Número de empleados por proceso de RRHH por año	14
Gráfico 2. Número de personas de Salud Total a Talentum y permanecen por año	14
Gráfico 3. Organigrama Cooperativa de Trabajo Asociado Talentum	35

A Dios, a mis padres y hermanos.

## GLOSARIO

**ANÁLISIS:** capacidad del individuo para identificar y analizar la información relevante y concordante con la tarea que realiza. Es la eficiencia en la forma de actuar, organizar y presentar la documentación de una organización, identificando posibles riesgos y oportunidades y en búsqueda constante de la calidad.

**APTITUD:** es la capacidad de una persona posee, para realizar adecuadamente una actividad o tarea asignada, administrando los tiempos.

**CSC (Centro de Servicio Compartido):** es un modelo de gestión que permite disminuir costos, simplificar procesos y generar valor.

**EFICACIA:** del latín efficacĭa, la eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

**EFICIENCIA:** del latín efficientĭa Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**GRUPO EMPRESARIAL:** conjunto de empresas que indica que existe un propósito y dirección en las actividades de todas las entidades y persigan la consecución de un objetivo determinado, sin perjuicio del desarrollo individual del objeto social o actividad de cada una de ellas.

**OPORTUNIDAD:** tiempo de respuesta a una solicitud, requerimiento o trámite de acuerdo a la promesa de servicio establecida.

**ORIENTACIÓN AL SERVICIO:** aptitud mediante la cual la persona entiende las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas buscando maneras de aumentar su grado de satisfacción.

**TRABAJO EN EQUIPO:** habilidad para desarrollar actividades, tareas, cargos en conjunto con otras personas. Logro de objetivos mediante una colaboración equitativa de un grupo de personas que tienen unas ideas rectoras comunes en el contexto de una empresa. Conjunto de personas que mantienen una relación laboral eficaz mediante una comunicación efectiva y una participación equitativa de trabajo en la producción de una empresa.



## **RESUMEN**

Como parte de la globalización las compañías han visto como una alternativa de interés los Centros de Servicios Compartidos (CSC) dentro del proceso de búsqueda de soluciones que permitan optimizar los modelos de negocio y obtener ahorros en costos. Este documento busca proponer el proceso de construcción de CSC. Esta ayuda consiste en indicar cuáles son las necesidades claves del personal del grupo empresarial y propone como alternativa de solución a la eficiencia y efectividad en las respuestas que se emiten al personal. En el documento se revisan los aspectos técnicos y administrativos más relevantes para ser tenidos en cuenta en la construcción de CSC. El documento comienza con el marco teórico que soporta los servicios compartidos junto con una descripción de la evolución de los mismos. Posteriormente se revisan los objetivos, medios y herramientas que se pueden tener en cuenta para la construcción de CSC.

*Palabras clave: globalización, servicios compartidos, modelos de negocio.*

## **ABSTRACT**

As part of globalization, companies have seen as an interesting alternative Shared Services Centers (CSC) in the process of finding solutions to optimize business models and cost savings. This paper aims to propose the construction process of CSC. This assistance is to indicate what the needs of key staff and business group proposes as an alternative solution to the efficiency and effectiveness in the answers that are issued to staff. The paper reviews the technical and administrative aspects most relevant to be taken into account in the construction of CSC. The paper begins with the theoretical framework that supports shared services and a description of their evolution. Then we review the objectives, methods and tools that can be considered for the construction of CSC.

*Key words: globalization, shared Services, business models.*



## INTRODUCCIÓN

En el presente siglo el talento humano en contexto económico, cultural y social exigen el desarrollo y mejores alternativas de acceso a los servicios, que las organizaciones ofrecen para mejorar de calidad de vida laboral. De igual manera, el avance tecnológico en el marco de la globalización y la competitividad ponen de manifiesto que el éxito de las organizaciones es la calidad y oportunidad de respuesta que el talento humano competente del proceso de recursos humanos brinda a los clientes (internos/externos); esto justifica la necesidad de nuevas estrategias a implementar en el macro-proceso de gestión humana con el fin de cumplir con los objetivos de la planeación estratégica de cada organización.

El centro de servicio compartido, brinda a los procesos de gestión humana (selección del recurso humano, administración, salud ocupacional, bienestar, capacitación, desarrollo, compensación y beneficios) un nuevo valor de apoyo en la gestión y los resultados por un grupo de personas expertas en los procesos, procedimientos e instructivos del macro-proceso de gestión humana efectivamente, ya que se tendría un espacio, recursos tecnológicos y plan de conocimientos y formación de la organización.

En los últimos años se evidencia como fortaleza y estrategia para las organizaciones la creación de centros de servicios compartidos, teniendo en cuenta que la expansión de las mismas les ha permitido ir ganando dimensión, han surgido oportunidades para centralizar algunos procesos administrativos y hacerlos más eficientes, lo que le permite a las organizaciones obtener

beneficios en reducción de costos, estandarización de procesos, mejora en la gestión y crecimiento en el mercado, siendo más competitivas en el sector.

## 1. JUSTIFICACIÓN

La optimización de los recursos sin el sacrificio de la calidad y la eficiencia es una necesidad constante en todas las organizaciones. Sobre todo cuando las condiciones en las que opera una organización cambian con tanta rapidez, como es el caso del El Grupo Empresarial Salud Total. Se debe cuidar que los procesos no lleguen a ser obsoletos o que debido a los cambios surjan conflictos, ya que sería necesario modificarlos ó incluso sustituirlos por nuevos procesos para poner a la organización en condiciones de continuar operando de manera más eficiente y competitiva.

Es por esto que se plantea como estrategia la creación de un Centro de Servicios Compartidos enmarcado en la gestión y resultados del macro-proceso de gestión humana frente a las respuestas de las necesidades y requerimientos de cada uno de los colaboradores de la organización, donde se evalué cada solicitud, emitiendo una respuesta oportuna en los tiempos establecidos de acuerdo al trámite de cada necesidad.

El centro de servicio compartido (CSC) que se plantea para la empresa que administra el talento humano de las unidades estratégicas de negocio del Grupo Empresarial es básico, dado que es un modelo que disminuye costos por los re-procesos presentados, centraliza los procesos y genera valor. Lo anterior, teniendo en cuenta que la cooperativa de trabajo asociado fue creada por una oportunidad de negocio en el mercado, sin ninguna planeación para administrar el talento humano adecuadamente, adicional cabe resalta el corto alcance planteado por la alta dirección, donde no se identifica las oportunidades del entorno.

Adicional el conocimiento tácito del talento humano que administra la organización en la Cooperativa de trabajo asociado se pierde por el índice de rotación, donde se identifica las debilidades que tiene la organización al interior, frente a la ejecución en cada uno de los procesos del macro-proceso de gestión humana.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Grupo Empresarial Salud Total, está compuesto por cinco compañías, entre ellas: Salud Total, Virrey Solís, Centro Policlínico del Olaya, Clínica Nuestra Señora del Rosario y Univer, a nivel nacional. Para atender el macro proceso de Gestión Humana, el Grupo formalizó una Cooperativa de Trabajo Asociado, denominada Talentum, con el fin de administrar el talento humano de estas organizaciones y, responder de manera oportuna y centralizada las necesidades en los diferentes procesos propios del área.

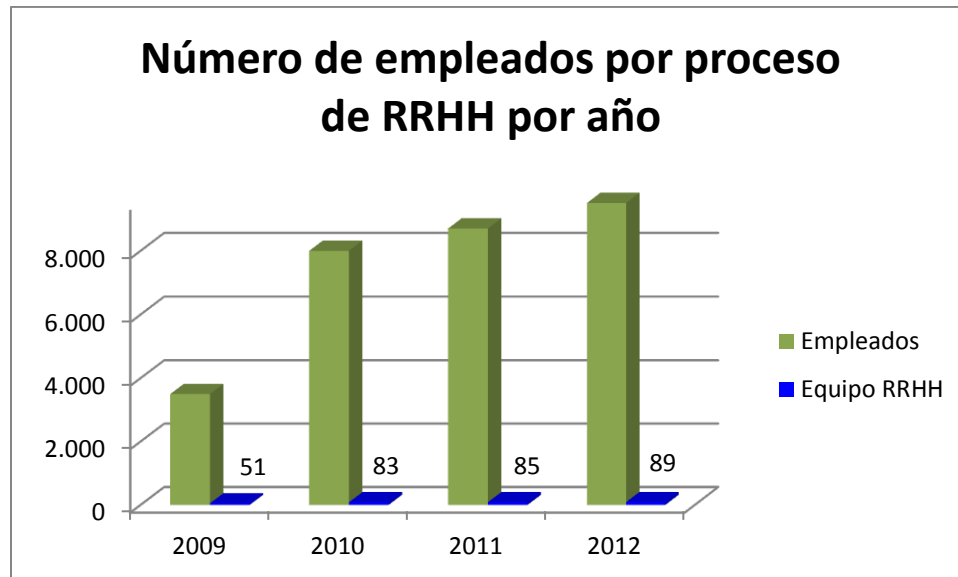
A pesar de lo anterior, con el mismo recurso humano que administraba el macro proceso de gestión Humana para salud total de 3.000 colaboradores pasó administrar las otras empresas del grupo empresarial, adicionalmente 15 empresas más, incrementando la ejecución del macro proceso para un total de 9.500 colaboradores.

Tabla 1. Número de Empleados por proceso de RRHH por año.

Años	2.009	2.010	2.011	2.012
Salud Total	3.500	3.200	3.100	3.000
Otras		4.800	5.600	6.500
Total	3.500	8.000	8.700	9.500

**Grafico No 1: Número de empleados por proceso de RRHH por año**

Gráfico 1. Número de empleados por proceso de RRHH por año



No se puede desconocer otras situaciones coyunturales en el Grupo como el alto nivel de rotación, esto a consecuencia del cambio en el tipo de vinculación para los funcionarios de las empresas del grupo.

Gráfico 2. Número de personas de Salud Total a Talentum y permanecen por año



La situación conlleva a la pérdida del aprendizaje organizacional, es decir; que a mayor número de personas nuevas en el grupo, mayor es el desconocimiento de las características

propias de la organización especialmente en procesos, procedimiento y en la implementación de tareas específicas por cargo y desconocen el impacto que genera su cargo hacia el área y hacia la razón de ser de la institución.

Cabe mencionar que el proceso de inducción se realiza únicamente para la empresa en la que el nuevo colaborador va a prestar el servicio, más no sobre la empresa contratante, ni las otras empresas del grupo empresarial. Como consecuencia de esto, el nuevo colaborador carece de la información necesaria para satisfacer sus necesidades en términos de procesos de gestión humana (Selección, contratación, capacitación, desarrollo, bienestar, salud ocupacional, seguridad industrial, compensación y beneficios). Este problema es recíproco dado que los directivos de cada UEN, no cuentan con la información actualizada de las personas responsables de cada proceso de gestión humana.

Con todo lo anterior, esta investigación se enfoca a dar solución a las problemáticas planteadas a través de la creación de un centro de servicio compartido en el macro proceso de RRHH con el fin de promover mayores niveles de eficiencia y eficacia en los propios del objeto social de la CTA.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer la creación de un centro de servicios compartidos para medir y garantizar la efectividad y eficiencia en el tiempo de respuesta a los requerimientos sobre los procesos de Gestión Humana para los clientes de la Cooperativa.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Identificar las necesidades y-o requerimientos de cada una de las unidades estratégicas de negocio del grupo empresarial con el fin de parametrizar los problemas en cada una de ellas.
- ✓ Evaluar el tiempo de respuesta en cada uno de los requerimientos de los proceso de Gestión Humana para conocer los niveles efectividad.
- ✓ Evaluar la calidad de respuesta en cada uno de los procesos de tal manera que responda a las expectativas de cada una de las unidades de negocio.
- ✓ Diseñar una estrategia transversal con su metodología específica con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de cada una de las unidades estratégicas de negocio.

## 4. MARCO TEÓRICO

En todas las organizaciones es el recurso humano el activo más importante para lograr los objetivos estratégicos de la organización y ser exitosa frente al mercado; por esto es importante que el talento humano de una organización cuente con el apoyo del Área de Gestión Humana, con el fin de satisfacer sus necesidades, de forma rápida, adecuada y alineada con la estrategia de cada unidad de negocios, brindando un valor agregado y evitando costos adicionales y el detrimento del clima organizacional, como consecuencia de la falta de respuesta a las necesidades y requerimientos planteados a RRHH.

### 4.1 EFICIENCIA

(Thompson, 2009)<sup>1</sup>En términos generales, la palabra **eficiencia** hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

Pero, ¿qué significa realmente el término eficiencia? o, ¿cuál es definición?

Con la finalidad de brindar al lector un panorama amplio acerca del significado de la palabra eficiencia, se responde a la anterior pregunta incluyendo diversas definiciones (aplicadas a la administración, economía y mercadotecnia) que han sido propuestas por diferentes autores.

#### **Definición de Eficiencia:**

---

<sup>1</sup>Thompson, I. (2009). Hult International Bussines.

- Aplicada a la Administración:

Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".

Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".

Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada".

- Aplicada a la Economía:

Según Samuelson y Nordhaus, eficiencia "significa utilización de los recursos de la sociedad de la manera más eficaz posible para satisfacer las necesidades y los deseos de los individuos".

Para Gregory Mankiw, la eficiencia es la "propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos.

Simón Andrade, define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos".

- Aplicada a la Mercadotecnia:

Según el Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., la eficiencia es el "nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros,

humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos (financieros, humanos, etc.)".

- Según el Diccionario de la Real Academia Española:

Eficiencia (Del lat. *efficientia*) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Para terminar, y teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición general de eficiencia:

"Eficiencia es la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados"

Por tanto, se puede decir que una empresa, organización, producto o persona es "eficiente" cuando es capaz de obtener resultados deseados mediante la óptima utilización de los recursos disponibles.

## 4.2 EFICACIA

En términos generales, se habla de **eficacia** una vez que se han alcanzado los objetivos propuestos. Como un ejemplo muy ilustrativo podríamos decir que equivale a ganar un partido de fútbol independientemente de si el juego es aburrido o emocionante para el espectador, porque lo importante es hacer lo necesario para lograr el triunfo. Y punto.

Pero, ¿qué significa realmente el término eficacia? o, ¿cuál es definición?

Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados".

Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

Finalmente, el Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia: (Del lat. *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

En este punto, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, planteo la siguiente definición general de eficacia:

"Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos".

Por tanto, una empresa, organización, producto o persona es "eficaz" cuando es capaz de hacer lo necesario para lograr los objetivos deseados o propuestos.

#### **4.3 CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

(Isaac, 2009)<sup>2</sup>, menciona que 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 acuciante: ¿Cómo ahorrar en cada una de las partidas que suponen un coste en la cuenta de resultados?

---

<sup>2</sup>Isaac, C. (2009). "Excelencia Operativa" en RRHH Centros de Servicios Compartidos. *Equipos & Talento.com*, <http://www.equiposytalento.com/tribunas/accnture/excelencia-operativa-en-rrhh-centros-de-servicios-compartidos/>.

Un CSC 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 RRHH, donde quedan retenidas las tareas de estrategia, definición y toma de decisiones en los procesos, pero también a jefes, empleados, “pasivos”) de una forma operativa y económicamente eficiente. Algunas de las características que se deben esperar de un CSC de RRHH para considerarlo un elemento de “Excelencia Operativa” son:

- ✓ Está diseñado para ser eficiente, rápido, preciso y permite 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, integrando incluso soluciones y productos de terceros proveedores.
- ✓ 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 recogida y revisada con el fin de tomar las acciones correctivas pertinentes.
- ✓ 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 RRHH, para recibir un asesoramiento continuo sobre nuevas tendencias.

### **Un CSC de “alto rendimiento”...**

La alternativa de migrar progresivamente desde una política de centralización de los recursos destinados a la función de RRHH hacia un CSC “de alto rendimiento” merece el esfuerzo, porque permite no sólo la materialización de nuevos ahorros y la consolidación de los ya

alcanzados (es decir una mejora continua en el lado de los costos), sino también lograr un impacto positivo en el negocio. 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, 2007, 25 January 2007.
- ✓ Según la experiencia de Accenture, la aplicación de esta estrategia tiene un impacto de ahorros directos sobre el costo recurrente de la función de RRHH de entre un 15% y un 30% sobre el presupuesto de estas partidas. Además, la aplicación de estas estrategias reportará 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 claves para las organizaciones en el contexto actual:

- ✓ Transforma sus activos en valor: focalizando los distintos componentes del modelo de RRHH en aquellos aspectos que saben hacer mejor.
- ✓ 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 mejora continua sin incremento de costo e incorporando las mejores prácticas existentes en el mercado.

La competitividad y eficiencia en los procesos de RRHH ha dejado de ser un propósito para convertirse en una necesidad real. La experiencia de Accenture ayudando a sus clientes en

mejoras de eficiencia apalancadas sobre un CSC confirma el impacto en costos y resultados de estos procesos de transformación.

La Cooperativa de Trabajo Asociado Talentum con respecto a la falta de respuesta y oportunidad a los requerimientos y/o necesidades expuestos por cada colaborador, el centro de servicios compartidos brinda una alternativa para solucionar con calidad, eficiente y oportuna para cada trámite expuesto al macro-proceso de RRHH, otorgando así un diferencial frente al mercado.

(Ulrich, 2006)<sup>3</sup>, Los profesionales de Centros de Servicios compartidos sirven para mejorar las organizaciones; hay ejemplos de efectividad de esta estrategia en países como Europa Oriental, Indonesia, China, India y USAA, en esta última, utilizan números de teléfono de costo revertido, al principio estaban preocupados que los clientes que utilizaran este servicio echarían de menos el trato personal de sus representantes, pero a largo plazo notaron que los clientes se sienten recibiendo una atención personalizada.

Para lo anterior cabe resaltar que los Centros de Servicios compartidos, pueden gestionarlas necesidades y requerimientos de los empleados de la organización, para ello debe contarse con expertos en el macro-poseso de Gestión Humana.

Con el modelo planteado, se busca tomar decisiones rápidasy asignar el talento humano apropiado, competente, idóneo y experto en los procesos de RRHH con ello se minimizarán los costos y la insatisfacción del cliente, que actualmente genera la falta de respuesta y los re-procesos, logrando así aumentar la capacidad competitiva por medio de la utilización de nuevas herramientas tecnológicas, cambiando la estructuras del macro proceso de RRHH, este es un aspecto clave en la mejora de la eficiencia y calidad a través de la optimización de los procesos críticos.

---

<sup>3</sup>Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Management.



Adquiriendo un elemento diferenciador con otras organizaciones del sector salud, apostando a maximizar su eficiencia, con niveles de calidad, productividad y generando un factor diferenciador frente al mercado.

Cabe aclarar que un 90% de los servicios prestados por los profesionales vinculados a la Cooperativa de trabajos asociado Talentum son del área asistencial y de servicio al cliente, estos no cuentan con la disponibilidad de tiempo para ausentarse de su lugar de trabajo para acceder a las instalaciones de RRHH, teniendo en cuenta que no hay una herramienta tecnológica, ni conocimiento de los profesionales encargados del macro proceso de RRHH al cual deban dirigirse para suplir alguna necesidad y/o requerimiento propias del macro proceso de RRHH, ya que con ello generan afectación de la prestación del servicio al paciente.

Con el fin de generar una transformación en los procesos existentes y centralizándolos mediante la creación un centro de servicio compartidos, donde el beneficio en la respuesta del macro procesode RRHH a su cliente, cumple los procedimientos estrictos, ajustándolos para minimizar costos, errores y tiempos de respuesta.

De acuerdo a la globalización y el cambio de mentalidad que se está produciendo en la actualidad y está para quedarse; RRHH no puede ser ajena a esta tendencia que, se hacen másevidentes en el contexto económico actual, la reducción de costos en la función de hoy es imperativo del negocio, que lleva a realizar unatransformación estructural de la función del macro proceso de RRHH, estamos ante una necesidad coyuntural, muchas premisas, principios y procesos habituales ya novolverán a ser iguales.

Por lo tanto es el momento para que RRHH, comience a dar pasos firmeshacia la Excelencia,una de las principales alternativas para alcanzardicho objetivo se sustenta en un nuevo esquema deprestación de servicios, basado en la especialización como elemento clave, se trata delos Centros de Servicios Compartidos (CSC).

Un Centro de Servicios Compartidos de RRHH se compone de una infraestructuracomún, especializada en consolidar y operaraquellas tareas y procesos sistemáticos y demarcado carácter

operativo y administrativo. Este servicio es centralizado y ofrecido a múltiples clientes (el propio Área de RR.HH. donde quedan retenidas las tareas de estrategia, definición y toma de decisiones en los procesos, pero también a “Jefes”, Empleados, “Pasivos”), de una forma operativa y económicamente eficiente.

Centros de servicios compartidos: pasado, presente y futuro.

(Deloitte)<sup>4</sup> Según el autor Un Centro de Servicios Compartidos es una unidad organizacional que centraliza funciones de back office (como finanzas y recursos humanos) de diversas unidades de negocios.

Desde principios de los '90, cada vez más compañías han optado por este método de gestión para reducir costos, simplificar procesos y generar valor, ahora, tras algunos años de experiencia, ¿cuál es la situación actual y tendencias futuras de los CSC? Un estudio de Deloitte entre 131 líderes de Servicios Compartidos ofrece las siguientes conclusiones:

### **Las organizaciones buscan mejorar su modelo geográfico de CSC**

Muchos entrevistados indicaron que planean cambiar la cantidad y localización de los CSC en los próximos cinco años.

El motivo principal es la reducción de costos, aunque, en la decisión también pesan factores como la calidad y disponibilidad de fuerza laboral y las habilidades de lenguaje de los ciudadanos de distintas regiones.

### **Incremento de CSC que cumplen múltiples funciones y desarrollan estrategias híbridas de entrega de servicios**

---

<sup>4</sup>Deloitte. (s.f.). *Centros de servicios compartidos: pasado, presente y futuro*.  
[http://www.materiabiz.com/mbz/economia\\_y\\_finanzas/nota.vsp?nid=38087](http://www.materiabiz.com/mbz/economia_y_finanzas/nota.vsp?nid=38087).

Los CSC actuales evolucionan hacia organizaciones multifuncionales que utilizan una estrategia combinada de entrega de servicios (outsourcingy offshoring) para cumplir con sus responsabilidades y objetivos de costos. Si bien muchos centros realizan principalmente procesos financieros, se registra una tendencia hacia la formación de CSC multifuncionales que incluyen el procesamiento transaccional de IT y recursos humanos.

En general, los procesos con alto valor agregado, de atención a clientes y con mucha interacción, tienden a ser locales. Los procesos estandarizados y automatizados de bajo valor agregado se ubican cada vez más en el extranjero. De esta forma, los CSC permiten ahorrar costos y mejorar los controles de las organizaciones.

**El enfoque de la optimización llegó para quedarse** casi la mitad de los entrevistados tiene un grupo de mejora continua local en el CSC.

Así, el impulso por la optimización se refleja en el uso extendido de mecanismos institucionalizados para apoyar el mejoramiento continuo. Pero, ¿qué significa, en la práctica, "optimizar"?

Para algunos, significa la estandarización global de los procesos. Para otros, consiste en implementar nuevas herramientas tecnológicas para incrementar los niveles de automatización y eficiencia.

En definitiva, los CSC están ganando adeptos. Para seguir expandiendo sus beneficios en el futuro, las compañías necesitarán ejecutar una estrategia de servicios compartidos integrales preparada para satisfacer sus necesidades globales de soporte de back office.

Tomando como referencia lo mencionado por el autor, el CSC es la solución para los procesos considerados como problemática de los clientes en la Cooperativa de Trabajo asociado Talentum, como son la puntualidad, la oportunidad y la capacidad de respuesta a las solicitudes

de las unidades de negocios, así, de acuerdo a lo observado es claro que los problemas son relacionados con el servicio al cliente.

Otro de los desafíos que se presentan en Cooperativa de Trabajo Asociado Talentum es la retención del capital humano donde ha sido una difícil tarea para encontrar, retener, recompensar y motivar a su personal. Los criterios que implican para la solución de esta problemática son: tipo de vinculación, forma de compensación, distribución salarial, reglamentación legal vigente que permite hacer aportes menores a los establecidos del régimen laboral; como son aportes a pensión que afecta su calidad de vida al momento de la pensión y accidente de trabajo.

(Staff High Tech, Julio de 2010)<sup>5</sup> Para alcanzar una mejor productividad y aumentar los ingresos en una organización, un Centro de Servicio Compartido (CSC), es la opción. Por lo tanto, el papel del CIO o director de tecnología es fundamental ya que es él quien debe proporcionar los elementos necesarios para lograr un desempeño óptimo, destacó Bárbara Gálvez González, analista de Select.

Los centros de servicios compartidos (CSC) pueden definirse como una unidad de negocio que una organización o grupo establece para brindar servicios de soporte comunes a otras unidades de negocio u organizaciones del grupo de forma centralizada. Estos servicios pueden ser de contabilidad, pago a proveedores, pago de nóminas y otros servicios administrativos, financieros y de recursos humanos, así como los que tienen que ver con tecnologías de información y comunicaciones (TIC).

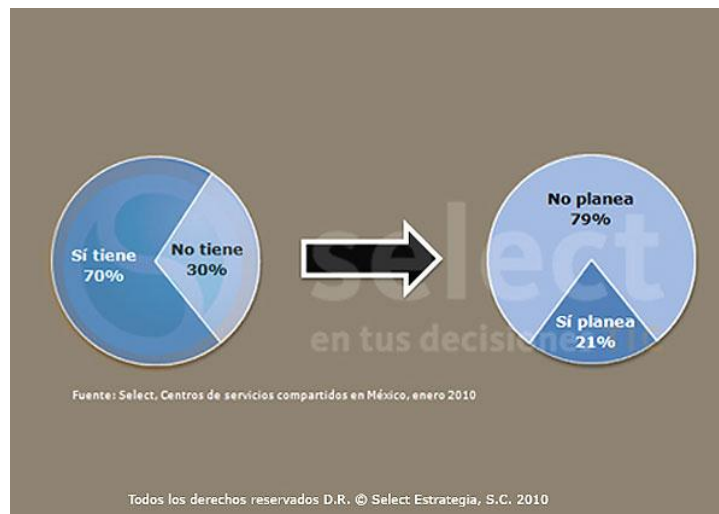
Para brindar estos servicios, el centro establece niveles de servicio y los cargos respectivos con las unidades u organizaciones a los que atiende (clientes internos).

---

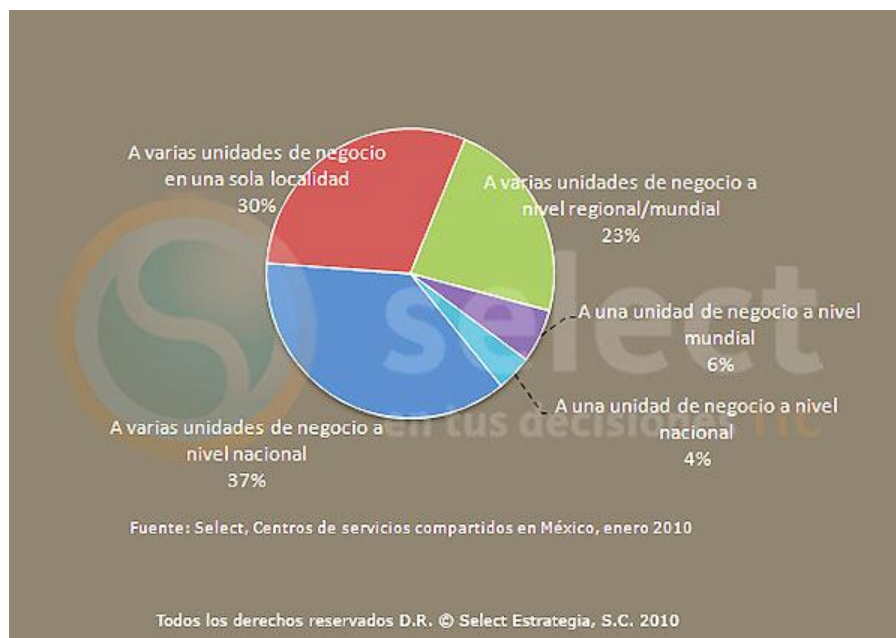
<sup>5</sup>Staff High Tech, E. (Julio de 2010). *Centros de servicios compartidos incrementan el desempeño*. <http://www.infochannel.com.mx/centros-de-servicios-compartidos-incrementan-el-desempeno>.

Hay que resaltar el papel preponderante que juegan los CSC en el proceso de sistematización de las empresas, sólo de esta forma puede explicarse la relevancia de su implantación en las organizaciones de nuestro país.

De acuerdo con un estudio realizado por Select -a fines de 2009- en 85 empresas mexicanas, el 70% de la muestra cuentan actualmente con un CSC y sólo un 7% de la misma planea instalar uno.



Las razones más mencionadas como barreras a la adopción de esta estrategia son: la falta de cultura de servicios compartidos en la alta dirección, lo que denota el gran reto al que se enfrenta generalmente un directivo de TIC. Estas barreras fueron mencionadas por las 85 organizaciones, es decir, incluso aquellas organizaciones que operan con un CSC hoy en día, han mencionado dichas barreras como factores importantes a la hora de hablar de la adopción de dicha estrategia.



En contraste, los beneficios reconocidos entre las grandes empresas en México que cuentan hoy con un CSC son múltiples, y están orientados hacia una mejora en el desempeño de la organización: productividad, eficiencia, rapidez de respuesta, agilidad y control de procesos, calidad y estandarización, cuentan por más del 80% de las respuestas.

Excepción hecha de algunos mega centros de servicios compartidos en el país, la mayoría de los CSC son en promedio pequeños y ofrecen servicios principalmente a filiales a nivel nacional. Sólo el 29% de la muestra ofrece servicios a empresas fuera del país y estos CSC funcionan más como un enlace con CSC más grandes ubicados en otra parte.

Considerando que el impacto más grande, consecuencia de la adopción de un CSC en la organización es un aumento de productividad y teniendo en cuenta la necesidad que existe en México de formar y consolidar una industria competitiva, hay un gran esfuerzo que debe ser hecho para promover los CSC domésticos e internacionales.

De la misma forma, los tomadores de decisión de las grandes empresas hoy en día requieren de un esfuerzo conjunto que les permita avanzar en la mejor adopción de estas

estrategias a través del conocimiento de mejores prácticas a fin de continuar fomentando una cultura empresarial.

Teniendo en cuenta las estadísticas mencionadas anteriormente y al realizar la comparación con la Cooperativa de trabajo asociado Talentum, encontramos que el grupo empresarial se unió para centralizar en Talentum toda la administración del Recurso Humano de sus organizaciones con el fin de minimizar los costos y contar con socios estratégicos para administrar el macro-proceso de RRHH, el cual no es el core del negocio, buscando así que el Macro proceso de RRHH se encuentre centralizado, y por ser un conglomerado se vuelva más robusto y de esta forma ofrecer el servicio, no solo para las empresas del grupo sino para otras que lo requieran, ya que serán los expertos estratégicos en todos los procesos de Selección del recurso humano, administración de contratos, capacitación, desarrollo, compensación, beneficios, salud Ocupacional y Bienestar, procesos que comercializaran juntos o por separado para cualquier organización que los requiera.

A lo anterior se identifica una gran debilidad en la prestación del servicio para cubrir las necesidades de los clientes de una forma oportuna y correcta, lo que nos lleva a direccionar esta atención a un centro de servicios que permita el contacto directo con el cliente y la solución a sus requerimientos que presente, involucrando los procesos desde su vinculación y desvinculación, esto de una forma centralizada en la ciudad de Bogotá, la cual estará disponible para atender a los colaboradores a nivel nacional de las 28 sucursales en las cuales tiene vinculados la Cooperativa de trabajo asociado Talentum.

## 5. HISTORIA DE LA EMPRESA

- ✓ TALENTUM nace como iniciativa de un grupo de personas interesadas en brindar servicios al sector salud.
- ✓ TALENTUM es fruto del apoyo y respaldo de SALUD TOTAL EPS, CENTRO POLICLINICO DEL OLAYA (IPS) y VIRREY SOLIS (IPS).
- ✓ TALENTUM es el resultado de la puesta en práctica de principios y valores solidarios, del trabajo asociado y de la participación democrática.

### Misión

Talentum es una Cooperativa de Trabajo Asociado orientada a la prestación de servicios directos, complementarios, conexos y derivados del sector salud, mediante la ejecución de labores materiales o intelectuales que conlleven al desarrollo efectivo de los procesos a su cargo.

Socialmente busca generar y mantener un trabajo digno y sostenible en un ambiente de bienestar socio cultural para los asociados y sus familias, todo lo anterior enmarcado dentro un modelo de autogestión, autonomía y autodeterminación que les permita el logro de sus objetivos económicos sociales y de desarrollo personal.

### Visión

Talentum CTA, en el año 2011 será reconocida por sus clientes internos y externos, gracias a sus estándares de calidad y beneficios, mediante el desarrollo de Proyectos administrativos y sociales, que darán respuesta efectiva a las necesidades y expectativas de los involucrados en el proceso cooperativo.

### Mascota



### Tali:



Nace por iniciativa de la gerencia de la cooperativa cuando convocó a concurso a todos sus asociados para que se creara la mascota de TALENTUM.

La idea era que la mascota fuera imagen de la Misión de la cooperativa: "Trabajamos por el bienestar de nuestros asociados", y quien más que la hormiga para ser la representación de esa misión trabajando en equipo por una meta común.

### Cientes.

- ✓ Salud Total S.A.  
<http://www.saludtotal.com.co>



- ✓ Centro Policlínico del Olaya  
<http://www.cpo.com.co/site/>



- ✓ Virrey Solís  
<http://www.virreysolis.com.co>



- ✓ Hospital de San José  
<http://www.hospitaldesanjose.org.co>



- ✓ Nutriservir  
<http://ctnutriservir.com/>



- ✓ ÓpticasUniver Plus

<http://www.univerplus.com>



- ✓ Clínica Nuestra Señora del Rosario  
<http://www.clinicadelrosario.com.co>



- ✓ Centro de Lavado y Aseo CLA  
<http://www.alianzadiagnostica.com>



- ✓ Hospital Infantil Universitario de San José  
<http://www.alianzadiagnostica.com>



- ✓ Dentolaser  
<http://www.alianzadiagnostica.com>



- ✓ Alianza Diagnóstica  
<http://www.alianzadiagnostica.com>



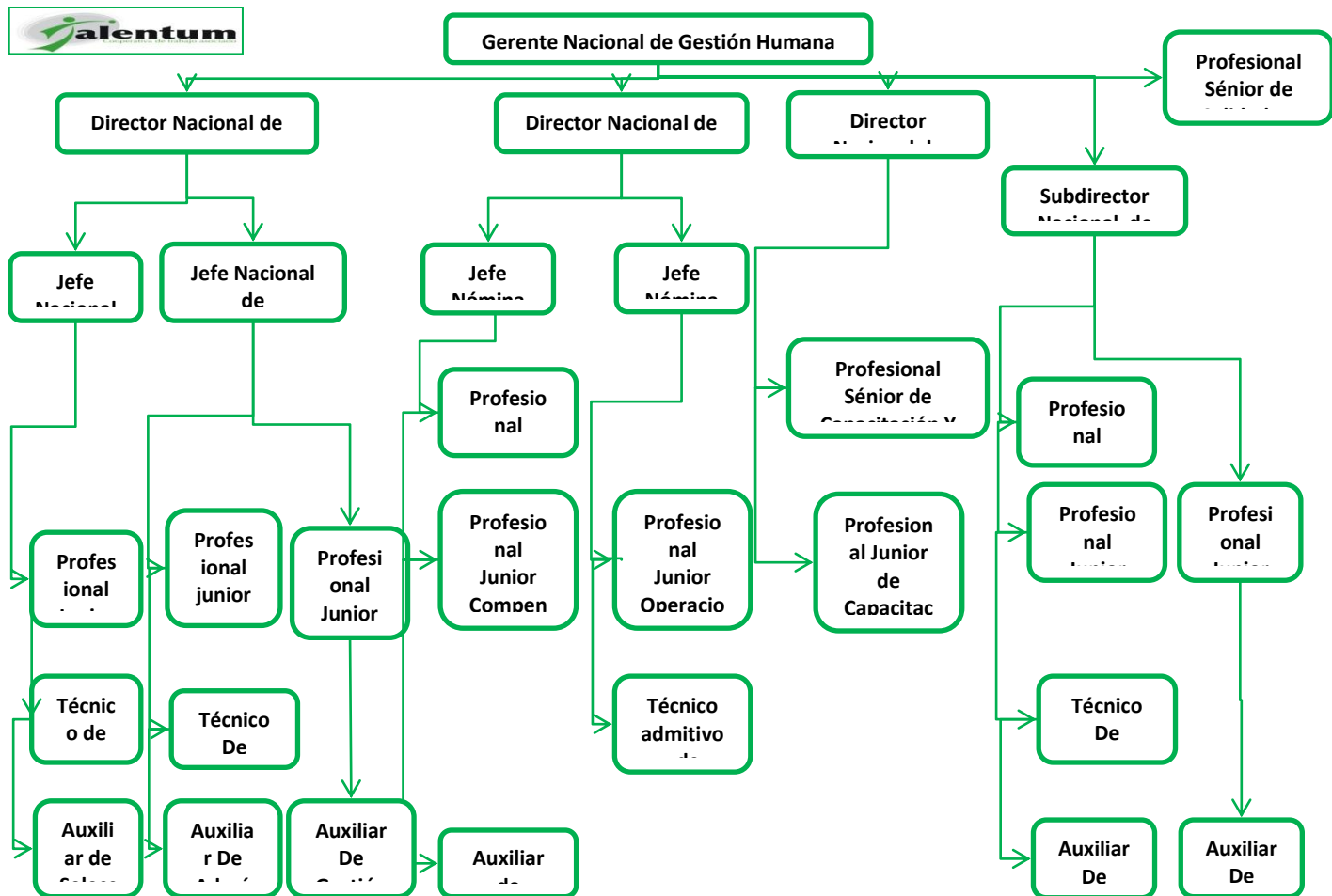
### Número de personas en el macro-proceso Gestión humana.

En la actualidad existen 58 personas responsables para el grupo empresarial distribuidos de la siguiente forma:

**Tabla 2:** Número de personas vinculadas por proceso

PROCESOS	CANTIDAD
<b>GERENTE NACIONAL DE GESTIÓN HUMANA</b>	<b>1</b>
<b>ADMINISTRACION DE CONTRATOS</b>	<b>17</b>
AUXILIAR DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	2
AUXILIAR DE ARCHIVO	7
AUXILIAR JURÍDICO	1
JEFE NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	1
PROFESIONAL JUNIOR ADMINISTRATIVO	1
PROFESIONAL JUNIOR DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS	2
PROFESIONAL JUNIOR DE ARCHIVO	1
PROFESIONAL JUNIOR JURÍDICO	1
PROFESIONAL SENIOR JURÍDICO	1
<b>BIENESTAR Y SALUD OCUPACIONAL</b>	<b>8</b>
AUXILIAR DE BIENESTAR	1
SUBDIRECTOR NAL. DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO	1
MEDICO OCUPACIONAL	1
PROFESIONAL JUNIOR DE BIENESTAR	2
PROFESIONAL JUNIOR DE SALUD OCUPACIONAL	1
PROFESIONAL SENIOR DE SALUD OCUPACIONAL	1
TÉCNICO ADMINISTRATIVO DE BIENESTAR	1
<b>CAPACITACIÓN Y DESARROLLO</b>	<b>11</b>
DIRECTOR NACIONAL DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	1
PROFESIONAL JUNIOR DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	6
PROFESIONAL SENIOR DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	4
<b>COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS</b>	<b>11</b>
AUXILIAR DE COMPENSACION Y BENEFICIOS	1
DIRECTOR NACIONAL DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	1
JEFE NÓMINA LABORAL	1
JEFE NÓMINA COOPERATIVA	1
PROFESIONAL JUNIOR DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	7
PROFESIONAL SENIOR DE COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	2
<b>SELECCIÓN</b>	<b>9</b>
AUXILIAR DE SELECCIÓN	2
DIRECTOR NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SELECCIÓN	1
JEFE NACIONAL DE SELECCIÓN	1
PROFESIONAL JUNIOR DE SELECCIÓN	3
PROFESIONAL SENIOR DE SELECCIÓN	2
<b>PROFESIONAL SENIOR DE CALIDAD EN GESTIÓN HUMANA</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>58</b>

Gráfico 3. Organigrama Cooperativa de Trabajo Asociado Talentum



## 6. METODOLOGÍA

Para efectos de este trabajo se utilizará una investigación de tipo descriptivo, se aborda el trabajo directamente en el campo, indagando las fuentes primarias sobre el fenómeno. La investigación descriptiva diseña instrumentos formales para la recogida de la información y estos pueden ser estructurados o semiestructurados; la diferencia radica en que los primeros son rígidos (tipo encuesta) y en tal sentido, investigadores e investigados no pueden salirse de ellos, pues son como un libreto al que deben ceñirse.

Los instrumentos semiestructurados al contrario, son flexibles y se diseñan más como una guía que permita abordar el problema desde perspectivas diferentes, con preguntas abiertas que no necesariamente pueden haberse previsto, pero que en el proceso de indagación, surgen espontáneamente y aportan a la solución del problema.

La metodología a utilizar es cuantitativa, la forma como se va a recabar la información en esta técnica, se sustenta principalmente a través de la aplicación de un estudio ad-hoc ó encuesta diseñada especialmente con preguntas que abordarán el problema objeto de estudio. <sup>1</sup>(Jaime,T. (2010).

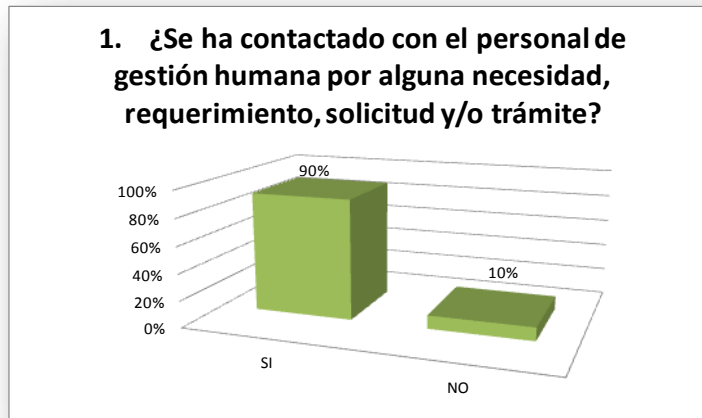
A través de la encuesta, se identificará el porcentaje de la población que realiza contacto con el macro-proceso de RRHH, el medio de comunicación que con mayor frecuencia utilizan, la identificación específica del líder de cada proceso interno y su equipo de trabajo, los tiempos que emplean los funcionarios para dar respuesta a las necesidades del cliente y la calidad con la que emiten la misma.

Esta herramienta será aplicada al 5% de la población (muestra de conveniencia) que se encuentran en las tres (3) importantes empresas del Grupo empresarial (Salud total EPS, Virrey Solís IPS y Centro Policlínico del Olaya IPS), donde pertenece el 80% de las personas vinculadas a la cooperativa de trabajo asociado Talentum.

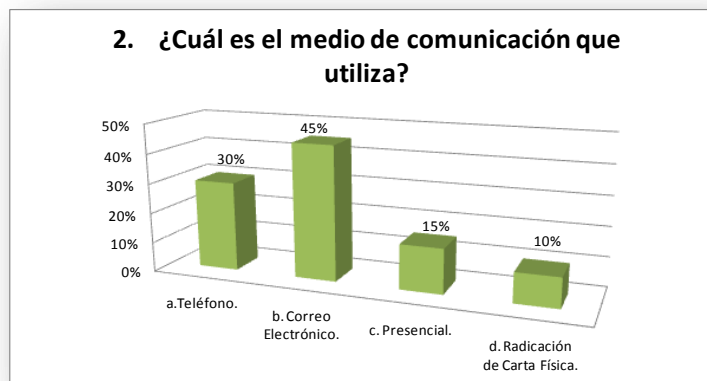
<sup>1</sup>(Jaime,T. (2010). "Guía para entender la investigación de mercados desde una perspectiva practica".

## 7. RESULTADOS

De acuerdo con los resultados arrojados de la investigación realizada, se presentan a continuación gráficos de cada una de las respuestas obtenidas de la encuesta.

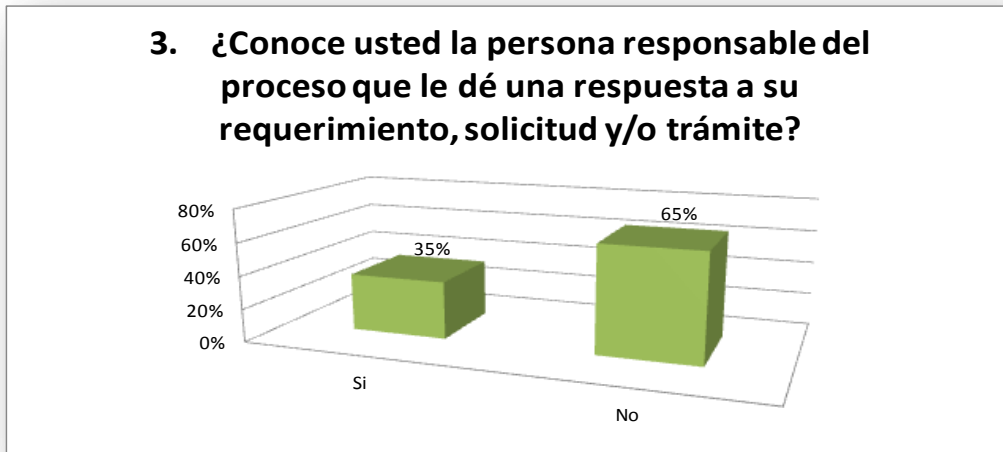


El total del personal evaluado, el 90% ha sentido la necesidad de comunicarse con gestión humana, por diferentes motivos identificados en sus requerimientos, solicitudes y/o trámites.

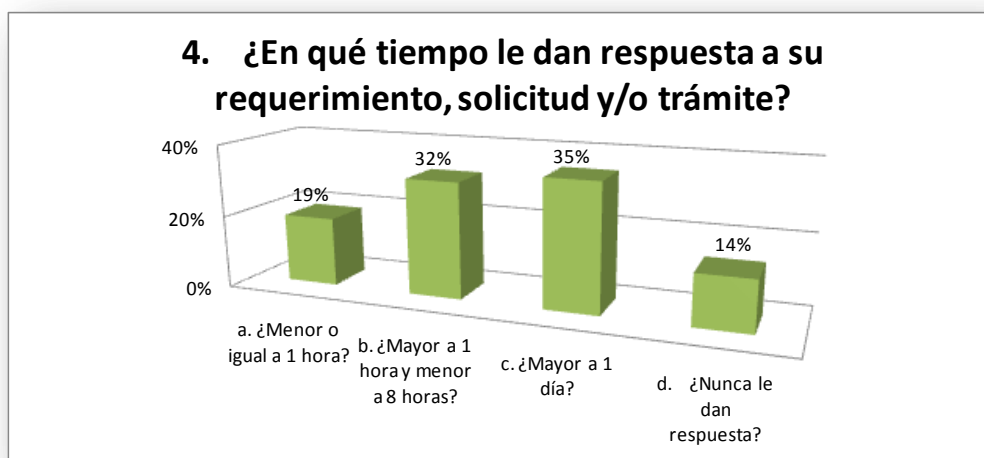


Es importante identificar el medio de comunicación que más utiliza el cliente para contactar a los responsables de gestión humana, esto con el fin de desarrollar herramientas que buscan la optimización y oportunidad en las respuesta, del 90% de las personas que contactan a gestión humana el 45% lo hace por medio de correo electrónico, lo que indica se puede

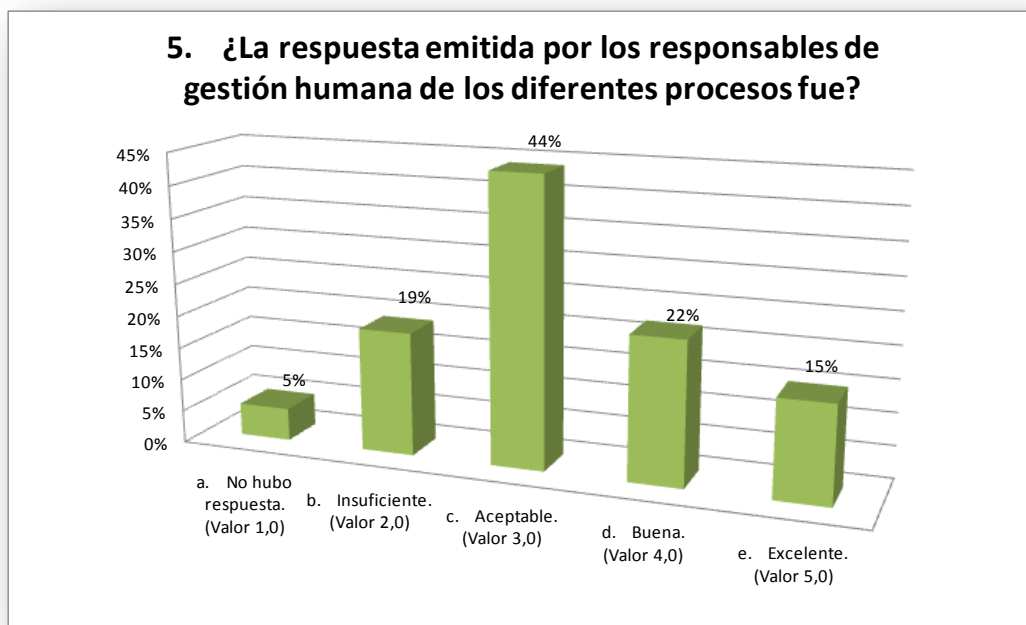
desarrollar un aplicativo donde se radique una solicitud, se puede hacer seguimiento en el tiempo de respuesta, el tipo de solicitud y asignar los responsables en cada una.



Del 90% de las personas que contacta al macro-proceso de gestión humana, el 65% no conoce quien es la persona que le puede ayudar a resolver su solicitud e indican que normalmente contactan a las personas más antiguas, resultados que genera la rotación, porque afecta los resultados del proceso gestión humana en su ejecución, esto genera una desinformación y falta de respuesta oportuna a las necesidades planteadas por los asociados, al igual que un detrimento en el clima organizacional y una mala percepción por parte de los clientes



La oportunidad de respuesta de cada solicitud supera las 24 horas, se debe evaluar cada tipo de trámite y establecer los tiempos en cada uno de ellos. El 35% de los requerimientos los responden tarde, pero es más crítico que al 14% no se le de respuesta, como consecuencia de ello RRHH como empresa prestadora de servicios, se encuentra en un estado de poca credibilidad y confianza frente a los funcionarios de la cooperativa. Los clientes internos solicitan comunicación permanente para conocer el estado de cada uno de sus procesos, la necesidad inmediata que se evidencia es tener el espacio y la oportunidad de consultar sus inquietudes frente a las variaciones de la organización e identificar sus necesidades, básicamente el contacto consistente con los líderes, arrojan resultados favorables en una organización.



La calidad de respuesta que brindan los responsables de los procesos en gestión humana es aceptable, el cliente se conforma con un tipo de respuesta no muy clara y concreta, lo que se busca es monitorear las respuestas y calificar las mismas.



## CONCLUSIONES

Efectivamente se evidencia que la gran mayoría del personal evaluado, ha tenido la necesidad de comunicarse con gestión humana, por diferentes motivos identificados en sus requerimientos, solicitudes y/o trámites. Un 45% del personal lo hace por medio de correo electrónico, lo que indica que puede desarrollarse un aplicativo donde se radique la solicitud, de tal modo que se tenga el seguimiento del tipo de solicitud, el tiempo de respuesta y la asignación de los responsables en cada una.

Del 90% de los encuestados que tienen la necesidad de contactar al macro-proceso de gestión humana, el 65% no conocen quien es la persona que les puede ayudar a resolver su necesidad e indican que normalmente contactan a las personas más antiguas, esto genera desinformación y falta de respuesta oportuna a los requerimientos planteados por los asociados, al igual que un detrimento en el clima organizacional y una mala percepción por parte de los clientes.

La oportunidad de respuesta de cada solicitud supera las 24horas, se debe evaluar cada tipo de trámite y establecer los tiempos en cada uno de ellos para lograr eficiencia. El 35% de los requerimientos los responden tarde, pero es más crítico que al 14% de los requerimientos no se les da respuesta.

### **Indicadores**

La estructuración de los diferentes procesos que se manejaran en el CSC deberán concentrar los esfuerzos de operación en lo prioritario, en lo que realmente agrega valor y es significativo e indispensable, identificar las actividades claves que permiten el logro de los resultados, previstos en el cumplimiento del objetivo fundamental de cada proceso, como condición de eficacia.

Deberá definirse los procedimientos de operación que asegure la calidad y oportunidad esperadas por el cliente, como condición de eficiencia. Se establecerán los parámetros ó índices de cumplimiento.



## **RECOMENDACIONES**

El Centro de Servicios Compartidos es una solución organizativa para el Grupo de Empresas clientes de la Cooperativa de Trabajo asociado Talentum, es la solución organizativa habitual en la estructura actual de este conglomerado de empresas.

El Centro de Servicios Compartidos a nivel global se puede ocupar de todas las operaciones transaccionales, dándoles a los Asociados un servicio de atención a través de la Intranet y también de forma telefónica en todos los procesos de RRHH.

Se puede tener programas novedosos para acceder al CSC tanto de forma telefónica como virtual implementando estándares de calidad y de tiempos de respuesta los cuales se pueden medir de forma mensual generando las mejoras correspondientes, dicho análisis y soluciones puede estar a cargo de un comité de Gerencia conformado por la gerencia de RRHH y los directores de cada proceso quienes deberán desarrollar estrategias para que los especialistas del centro de servicios estén actualizados y entrenados sobre la solución de las necesidades planteadas en el CSC.

Su implantación con éxito no será fácil y requiere de un proceso acertado de diseño e implantación, que tenga en cuenta un amplio conjunto de factores, como son la planeación estratégica de cada empresa cliente del grupo empresarial para que de forma centralizada se le apunte al objetivo estratégico de cada organización no perdiendo la identidad de la Cooperativa de trabajo asociado como un todo, oscilando como un péndulo entre uno y otro modelo, tratando de encontrar una fórmula perfecta, que les alejase ahora de los problemas de un modelo, y ajustándolo entre uno y el otro.

Teniendo en cuenta que cada uno de los clientes tienen políticas diferentes deben tenerse claras y estructuradas para centralizarlas y ajustarlas con las políticas internas de la cooperativa

para conseguir una homogeneidad en la información y servicios prestados, sin perder flexibilidad y cercanía al cliente, adaptándose a las necesidades cambiantes de los mismos.

La centralización de la atención en un CSC le permitirá a la cooperativa de trabajo asociado Talentum disminuir costos en el recursos humano en la infraestructura y en la homogeneización de sus procesos y políticas, con ello genera un clima organización adecuado ya que evitara los comparativos.

Al homogeneizar políticas, compartiendo una identidad corporativa externa manteniendo una filosofía corporativa común y compartida evitaran los conflictos y la notable diferenciación marcada hoy en día.

Este grupo económico, compuesto por diversas empresas o unidades de negocio autónomas, que se agrupan bajo un paraguas de dominio común contarán por encima de cada una de ellas con un equipo corporativo estable, organizado, compacto y direccionado a la filosofía organizativa que adopte el grupo siempre y alineado a la planeación estratégica de cada UEN.

Siendo una Organización que se encarga de la administración de todo el proceso del Recurso Humano de forma centralizada multi-societaria para un grupo de empresas las cuales están tratando de descentralizada y dejando la autonomía a Talentum es importante ser realmente un grupo centralizado ya que termina siendo una única empresa. Lo normal es que adopten una organización por direcciones funcionales.

## REFERENCIAS

- Deloitte. (s.f.). Centros de servicios compartidos: pasado, presente y futuro.  
<http://www.materiabiz.com/mbz/economiafinanzas/nota.vsp?nid=38087>.
- Isaac, C. (2009). “Excelencia Operativa” en RRHH Centros de Servicios Compartidos. Equipos & Talento.com, <http://www.equiposytalento.com/tribunas/accnture/excelencia-operativa-en-rrhh-centros-de-servicios-compartidos/>.
- Staff High Tech, E. (Julio de 2010). Centros de servicios compartidos incrementan el desempeño.  
<http://www.infochannel.com.mx/centros-de-servicios-compartidos-incrementan-el-desempeno>.
- Thompson, I. (2009). Hult International Bussines.
- Ulrich, D. (2006). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Management.
- Jaime,T. (2010). Guía para entender la investigación de mercados desde una perspectiva practica.

## ANEXO

### Encuesta Identificación de Necesidades para la Creación del Centro de Servicio Compartido en RRHH

1. ¿Se ha contactado con el personal de gestión humana por alguna necesidad, requerimiento, solicitud y/o trámite?

Si\_\_\_

No\_\_\_ (si elige esta opción, finaliza la encuesta.)

2. ¿Cuál es el medio de comunicación que utiliza?

a. Teléfono.

b. Correo Electrónico.

c. Presencial.

d. Radicación de Carta Física.

3. ¿Conoce usted la persona responsable del proceso que le dé una respuesta a su requerimiento, solicitud y/o trámite?

Si\_\_\_

No\_\_\_

4. ¿En qué tiempo le dan respuesta a su requerimiento, solicitud y/o trámite?

a. ¿Menor o igual a 1 hora?

b. ¿Mayor a 1 hora y menor a 8 horas?

c. ¿Mayor a 1 día?

d. ¿Nunca le dan respuesta?

5. ¿La respuesta emitida por los responsables de gestión humana de los diferentes procesos fue?

a. No hubo respuesta. (Valor 1,0)

b. Insuficiente. (Valor 2,0)

c. Aceptable. (Valor 3,0)

d. Buena. (Valor 4,0)

e. Excelente. (Valor 5,0)

6. ¿Qué oportunidades de mejora identifica usted que debe implementar el macro-proceso de gestión humana?

---

---

---

---