

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS, UNA NUEVA DINÁMICA  
ORIENTADA A LA MEJORA DE LOS PROCESOS INTERNOS, PARA  
MAXIMIZAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS AL CLIENTE**

**CASO DE ESTUDIO: ANÁLISIS DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS  
DE CEMEX PARA LATINOAMÉRICA.**

QUE PRESENTA:

ADRIANA NOEMÍ RIVAS PIMENTEL

EN OPCIÓN A TÍTULO DE:

MAESTRO EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

MONTERREY, N.L. JUNIO DEL 2008

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

MI MÁS PROFUNDO AGRADECIMIENTO PARA MIS PADRES, MI HIJA, MIS MAESTROS, AMIGOS Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE EN ALGUN MOMENTO ME BRINDARON SU AYUDA, PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO.

A TODOS ELLOS MI GRATITUD Y CARIÑO.

## TABLA DE CONTENIDOS:

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO .....	2
TABLA DE CONTENIDOS: .....	3
RESUMEN .....	6
HIPÓTESIS .....	8
<b>PRIMERA PARTE</b> .....	<b>9</b>
MARCO TEÓRICO.....	12
<b>SEGUNDA PARTE</b> .....	<b>17</b>
CONTEXTO TECNOLÓGICO GENERAL, ELEMENTOS IMPORTANTES DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDO “CSC” .....	17
2.1 INTRANET .....	17
2.2 COMO FUNCIONA TCP/IP E IPX EN LAS INTRANETS .....	21
2.3 CONCLUSION DE INTRANETS.....	23
2.4 ARQUITECTURA .....	25
2.5 PÁGINA WEB CORPORATIVA .....	26
2.6 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL; EL ENLACE CON UNA NUEVA CULTURA TECNOLÓGICA.....	27
2.7 REPOSITARIOS DE DOCUMENTACIÓN.....	28
2.8 SOPORTE A PROCESOS INTERNOS .....	29
2.9 RIESGOS .....	30
<b>TERCERA PARTE: TENDENCIAS</b> .....	<b>32</b>
3.1 CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS: UN NUEVO PARADIGMA .	32
3.2 ¿QUÉ ES UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS?.....	33
3.3. ANTECEDENTES DE LOS CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDO (CSC).....	34
3.4 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LOS CSC: .....	36

3.5 BENEFICIOS DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS .....	37
3.6 ORIGEN.....	40
3.7 CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN MÉXICO .....	40
3.8 GENERALALIDADES DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS .....	42
3.9 CONSIDERACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS.....	46
3.10 IMPORTANCIA DEL SONIDO EN UN AMBIENTE DE CSC .....	47
3.11 LAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES ACÚSTICAS .....	49
3.12 BENEFICIOS DE LOS ESTÁNDARES ACÚSTICOS .....	50
3.13 LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA LA CREACIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS INCLUYEN:.....	51
3.14 CSC EN EL MUNDO .....	53
3.15 CENTROS DE SERVICIS COMPARTIDOS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	55
3.15.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS CSC .....	57
3.16 CAMBIOS EN LOS RRHH: MODELO DE MULTI ROLES.....	59
3.17 CODIGO DE ETICA PARA CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS.....	66
3.18 EL PERFIL DE UN SUPERVISOR DE SERVICIOS DE RH, PARA UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS.....	70
3.19 EL PERFIL DE UN ANALISTA DE SERVICIOS DE RH, PARA UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS.....	72
<b>CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE PROYECTO .....</b>	<b>74</b>
<b>CUARTA PARTE, CASO PRÁCTICO .....</b>	<b>75</b>
ANÁLISIS DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE CEMEX PARA LATINOAMÉRICA.....	75
4.1 ANTECEDENTES.....	75
4.2 TRAYECTORIA DEL CSCRH.....	78
4.3 MODELO OPERATIVO .....	81

4.4 SITUACIÓN ACTUAL .....	85
4.4.1 EVALUACIÓN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN .....	86
4.5 RECOMENDACIONES TECNOLOGICAS .....	92
4.5.1 IVR (INTERACTIVE VOICE RESPONSE).....	92
4.5.2 CTI (COMPUTER TELEPHONY INTEGRATION) .....	95
4.5.3 KNOWLEDGE BASE .....	96
4.5.4 SIMULACIÓN POR COMPUTADORA Y ENTREGA DE SERVICIO .....	97
4.6 RECLUTAMIENTO Y RETENCIÓN.....	98
CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES.....	105
ANEXOS.....	101
GLOSARIO DE TERMINOS .....	108
BIBLIOGRAFÍA.....	109

## RESUMEN

En las organizaciones el recurso humano juega un papel importante para el desarrollo de las mismas, es decir, si una empresa careciera de personal aun cuando contará con el equipo y maquinaria, capital, instalaciones y otros, no podría realizar ninguna actividad sin la ayuda de las personas.

Por lo tanto es importante su participación pues contribuye al desenvolvimiento de la empresa, por ello las organizaciones se preocupan cada vez más en poner a su servicio centros especializados en atención al personal, ya sea por outsourcing o si cuentan con el capital económico abren Centros de Servicios con gente capacitada y experta en temas de administración del Capital Humano, en estos atienden a los colaboradores en sus problemas higiénicos de RRHH, con esto se busca que los Jefes de Personal se avoquen a temas más estratégicos y los empleados puedan recibir asistencia personalizada desde cualquier lugar en el que se encuentren ya que dichos Centros de Servicios, son atendidos telefónicamente. Siendo esta la tendencia de las grandes organizaciones los empleados pasaran por un proceso de reculturización y educación laboral tendiendo al autoservicio donde solo será necesario levantar un teléfono o accesar a un portal de intranet para que el mismo pueda solucionar sus dudas apoyado de un profesional de RRHH.

Siendo este tema de los Centros de Servicios Compartidos una innovadora tendencia de las grandes organizaciones, se pone a consideración el desarrollo

del mismo al comité académico para la obtención del título de Maestro en Psicología Laboral y Organizacional.

## Hipótesis

Al exponer una de las nuevas alternativa en la gestión de RRHH, llamada **Centros de Servicio Compartidos**, se observo cómo estos centros pueden llegar a ser una de las practicas de negocios más innovadoras, así como la tendencia que podrían seguir las grandes empresas sin importar el giro o producto que ofrezcan, ya que desde la óptica del servicio, la estrategia telefónica y virtual que ofrece el *score* de alternativas ofrecidas a los clientes finales puede aportar grandes apoyos sustentados en la evolución, tecnología, calidad e integración de soluciones con la mejor relación entre: rapidez, garantía y optimización de recursos para contribuir a maximizar el servicio que se ofrece.

El caso de estudio de este proyecto se llevo a cabo en CEMEX, una de las primeras empresas del país en adoptar este modelo de Centros de Servicios Compartidos de Recursos Humanos, que en adelante se denominará "CSCRH". En la investigación realizada se pudo constatar los beneficios de esta nueva dinámica de negocios la cual garantiza que los administradores regionales con los que cuenta CEMEX pueden invertir su tiempo en labores más estratégicas y delegar sus tareas operativas al CSCRH, con la confianza de que es un departamento eficiente, rentable, que cumple múltiples roles sin importar el lugar donde esté localizado.



## PRIMERA PARTE

### Introducción

La constante búsqueda de eficiencias ha motivado la adopción de nuevos esquemas y tecnologías en cada una de las áreas de las organizaciones. Esto no ha sido la excepción para las áreas de Recursos Humanos. Aunque las nuevas tecnologías han simplificado la administración del recurso humano, es claro que cierto soporte humano es necesario para proveer un servicio de excelencia en tareas y transacciones complejas o no muy claras para el usuario. Indudablemente, siempre surgirán preguntas sobre terminología, cómo procesar un cambio o la interpretación de las políticas. Así también, tanto empleados como administradores siempre desean asegurarse si han realizado de manera correcta alguna operación, y aunque incluso muchas de las herramientas son completamente automatizadas, muchos usuarios prefieren el toque humano para propósitos de clarificación y soporte. El CSCRH surge así como un mecanismo a través del cual se canalizan todas estas necesidades, desde el nivel autoservicio hasta el soporte experto/personalizado.

Es así como CEMEX, en su constante búsqueda por la estandarización y alineación de las mejores prácticas a la visión estratégica de la compañía, desarrolla un Centro de Servicios Compartidos (CSC) enfocado a la administración de los Recursos Humanos como una acción táctica natural del área de RH para alcanzar las economías de escala y las eficiencias demandadas por la filosofía del *CEMEX Way*.

Este estudio presenta en su primera parte el marco teórico sobre los Centros de Servicios Compartidos de RRHH, qué son, cómo se pueden conformar y cuáles son las ventajas de establecerlos. La segunda sección abordará, la parte tecnológica, su arquitectura y algunos breves ejemplos de CSC en otras organizaciones. En la tercera sección veremos los antecedentes de los CSC y qué son en general. Y en la última parte, el caso particular del Centro de Servicios de RH (CSCRH) de CEMEX; sus antecedentes, modelo operativo, diseño original y situación actual.

Existen tres razones principales por las que las compañías desean establecer un CSCRH. Uno la naturaleza de la compañía obviamente indica la motivación preponderante o *driver*.

En segundo lugar la *reducción por costos* siempre suele ocupar una de las justificaciones principales mencionada por los expertos en Recursos Humanos. Y en tercer lugar al ofrecer los servicios en una base centralizada se logran las naturales ventajas por economías de escala y especialización. La mayoría de las compañías, al observar al CSCRH como una fuente de ahorro de recursos, deciden incorporarlo como un mecanismo obligado en el constante afán corporativo por economizar.

Otra de las motivaciones más comunes es alcanzar *la transformación de RH*. La permanente búsqueda de las compañías por cambiar al típico *generalista de Recursos Humanos* hacia un *socio de la estrategia organizacional*, es lo que las ha obligado a aglutinar las operaciones para quitar pesos y lastres administrativos

innecesarios al área de RH que desgastan su desempeño y responsabilidades prioritarias/originales.

Finalmente, la *estandarización y mejora de servicio* es el último de los factores que motivan a las empresas a adoptar el Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos. Cuando los servicios son proporcionados en una base descentralizada, el nivel de conocimiento en cualquier localidad puede ser altamente *variable*. Como resultado de esto, la dispersión en la calidad de las respuestas a cliente se amplía permitiendo una mayor ocurrencia de errores o pobreza en el servicio. La naturaleza central del CSCRH facilita la capacitación consistente de su *staff* alineándolos hacia las conductas y respuestas que asegurarán la satisfacción completa del cliente, pues dichas normas serán construidas bajo los estándares que a nivel organización estarán mayormente alineados con la estrategia general de la empresa.

Aunque existen muchos trabajos operacionales y roles definidos en un CSCRH, los tres más comunes son: Representante de Servicio, Especialista y Procesador de Transacción. En la mayoría de los CSCRH, ya sea por limitaciones presupuestales u organizacionales, el *staff* debe desempeñar los tres roles de manera integrada.

Pero todo esto requiere de una gran arquitectura tecnológica y el soporte de repositorios de información los cuales son la parte medular de los CSC los cuales se mencionaran en el desarrollo de este proyecto para contextualizar la investigación.

## MARCO TEÓRICO

Para situar el dónde y en qué se centra la operación de un Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos en la psicología laboral y organizacional se consideró conveniente hacer mención de la Teoría de Frederick Herzberg desarrollada a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

En los primeros se representa el fundamento de toda la acción de la función del Capital Humano en una empresa. La contribución concreta de la función al logro de la óptima productividad de la empresa está dada por su capacidad de implantar procesos, acciones, políticas, programas, etc., que directamente influyen en dichos factores.

Estos factores son del entorno del trabajo, extrínsecos a él, pero directamente relacionados a las condiciones bajo las cuales se realiza y son críticos para la productividad, ya que su deficiente administración desemboca en la insatisfacción de las personas en su trabajo. Las necesidades fisiológicas, de seguridad y de afiliación de la escala de Maslow se identifican con los factores higiénicos.

Se relacionan con:

- Las políticas y procedimientos de la empresa.
- La calidad de la supervisión recibida.

- Las condiciones físicas y ambientales de trabajo.
- Las relaciones interpersonales del entorno organizacional de la empresa.
- La seguridad psicológica en el trabajo.
- Salarios y prestaciones.
- Estatus y reconocimiento organizacional.
- Clima de trabajo y confianza.
- Beneficios

Por otra parte los factores motivadores son aquellos que promueven el desarrollo personal y profesional, además de la actualización de todas las potencialidades de la persona. Son factores implícitos al trabajo mismo, a diferencia de los factores higiénicos, que son externos al trabajo. (Stoner & James, 1996)

Con esta teoría y desde el punto de vista de un administrador de RRHH se podría describir al equipo de operación del CSC como un staff centralizado en los factores higiénicos del personal, abocado a la entrega de una amplia gama de servicios internos. Dichos CSC están dispuestos tecnológicamente con el objetivo de ganar eficiencias y el rango de servicios provistos puede extenderse a casi todos los planes y programas de Recursos Humanos, dependiendo de los deseos de la administración.

Desde mediados de los 90's, grandes compañías alrededor del mundo han cambiado radicalmente el enfoque para hacer llegar a sus empleados una amplia gama de programas y servicios, las dos formas más usuales que han adoptado es

establecer un centro de Servicios Compartidos o Cediendo los servicios a un proveedor externo (*oustourcing*).

La centralización de la entrega de servicios compartidos es un aspecto prioritario, por lo regular antes de establecer un centro de servicio las compañías suelen emplear la atención por medio de *generalistas* de RH mediante sucursales *cara-a-cara*, ya sean locales o a nivel unidad de negocio. En contraste a esto, la sede centralizada remueve este rol local, respaldándose totalmente en el contacto telefónico con el cliente. La centralización puede ser física o virtual dependiendo de la infraestructura de telecomunicaciones de la compañía. (Walker, 2001)

La *tecnología apalancada* en este ambiente centralizado es otro de los sellos que han permitido la trascendencia y éxito del formato CSCRH. El uso de la telefonía a la par de herramientas de soporte tipo CSR (customer service representative), como los *case management systems* o las *knowledge base*, se han convertido en elemento crítico para la entrega centralizada de servicios de alta calidad y costo-eficiente.

Comúnmente existen dos tipos generales de CSCRH, los cuáles son definidos a partir de los clientes que soportan. El primer tipo, *centro a nivel empleado (employee service center)*, se centra en cubrir las necesidades de empleados típicamente en las áreas de nómina y compensaciones. Este podría considerarse como el nivel básico de desarrollo para un CSRH. Por lo general, a medida que el centro de servicio evoluciona hacia el estrato administrativo el modelo escala a lo que comúnmente se conoce como *centros de excelencia (CDE)*. o Centros de

Servicios Compartidos (CSC) Los tópicos relacionados al soporte de las necesidades de administradores por lo regular no son tan transaccionales en naturaleza como lo es en el caso de los empleados. En este caso, la consulta del administrador suele tener un matiz más consultivo o de inquietudes, por lo que es más complejo. En este segundo formato las áreas de atención ofrecidas suelen agregar: el *staffing*, el entrenamiento y la capacitación, retiro, vacaciones y beneficios. Incluso se ha comenzado a administrar las actividades relacionales y recreativas del empleado en una base centralizada, pero esto aún se encuentra en la etapa de desarrollo o propuesta en la mayoría de las compañías. Los centros de excelencia, dado el nivel y complejidad de sus clientes, requieren un entendimiento más detallado de las diferencias regentes entre las distintas unidades de negocio si es que se ha de soportarles efectivamente.

Por otra parte la introducción de la red informática mundial ha significado cambios dramáticos en el paradigma entero de los CSCRH. El *auto-servicio* ciertamente repercutirá en los grupos y calidad de los staffs de CSC necesarios en los próximos años. Al moverse hacia bases compartidas de RH (*knowledge data base*), el consumidor es capaz de responderse por sí mismo el mayor número de preguntas y transacciones, por lo que las necesidades por staff humano se inclinarán más hacia el manejo de situaciones altamente complejas o estratégicas y menos a las mecánicas u operativas. En los próximos años la operación humana de los centros de servicio requerirá un perfil mucho más capacitado pasando de un personal de ventanilla virtual a un consultor de situación especializado.

En cuanto a las Medidas y Calidad de Servicio, la gran mayoría de centros ven en las métricas un componente crítico para el correcto desempeño de sus funciones; sin la habilidad para medir es difícil monitorear y controlar lo que es entregado al cliente. En los CSCRH de varias compañías, el set primario de métricas reside en estadísticos generados automáticamente por sus sistemas ACD.<sup>1</sup>

La velocidad promedio de respuesta (*ASA-average speed to answer*) la cantidad promedio de tiempo que un cliente espera antes de que un operador, atienda la llamada es una de las métricas más comúnmente empleada. Sin embargo, por sí sola no proporciona un indicador confiable de la calidad, por lo que se suele cruzar con otros mecanismos más robustos. Uno de las fuentes más poderosas es el mismo *case management*; por medio de este la administración puede monitorear tópicos y tendencias clave. Además de que permite supervisar la etapa de cada trabajo, la efectividad y la velocidad para cerrarlo.

Los dos mecanismos más comunes para revisar el detalle del servicio son: el *monitoreo de llamadas y la encuesta*. Por medio del monitoreo, ya sea “en vivo” o grabado, el supervisor puede retroalimentar sobre las habilidades a mejorar o bien incorporarlas en el sistema de capacitación. En el segundo mecanismo, la encuesta, se estila levantar un cuestionario o *voice mail* de manera periódica y aleatoria sobre una muestra obtenida a partir del *case management system*.

---

<sup>1</sup> **ACD**

(Automatic Call Distribution). Distribución automática de llamadas. Ruta o dirección de la entrada de una llamada telefónica al siguiente operador disponible.



## **SEGUNDA PARTE**

### **CONTEXTO TECNOLÓGICO GENERAL, ELEMENTOS IMPORTANTES DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDO “CSC”**

#### **2.1 INTRANET**

Los inicios de la Internet se remontan a los años 70's, cuando el Departamento de Defensa de los Estados Unidos de América crea el ARPANet, una red de computadoras militares que tenía como finalidad la defensa estratégica del país ante la amenaza nuclear de la guerra fría. En los años 80's se complementa esta red con la integración de universidades y sitios de investigación en los EU. Finalmente, a principios de los años 90's se permite la entrada de sitios privados y comerciales a la ya conocida Internet. (Huang,1999)

En 1989, se crea el World Wide Web (WWW) con la implementación de hipertexto como mecanismo para ligar información en la red. El hipertexto permite crear documentos que son interpretados y graficados por un navegador además, permite adicionar características especiales a los escritos, como definir el tipo de letra, el color, o como el hacer de una frase o palabra una liga a otros documentos sin importar el lugar donde éstos se encuentren en la red. Durante 1993, se crea Mosaic, una herramienta gráfica que facilita el manejo de la Web (WWW); su

distribución se hace de manera gratuita y es cuando la Internet despegó para alcanzar poco tiempo después la forma en que la conocemos actualmente.

Para contextualizar tenemos que definir los elementos más básicos, como que en una intranet que según el diccionario Webster, es una red de computadoras que opera como el World Wide Web (WWW) pero con acceso restringido a un limitado grupo de usuarios, como lo son los empleados de alguna firma. De manera más genérica, una Intranet es una red o conjunto de redes de nodos operando entre sí y que se encuentra detrás de uno o varios firewall<sup>2</sup> dentro de una organización.

El Internet ha hecho posible que varias personas u organizaciones intercambien o compartan información sin importar en que parte del planeta se encuentra cada una de ellas. El concepto de Internet, interpolado al interior de una organización, es una intranet; cabe aclarar que en el presente hablar de una intranet o Internet no se refiere única y exclusivamente a la Web, y aunque si está gobernada por ésta, se han integrado una serie de servicios adicionales que multiplican el valor que una de estas redes aporta a las organizaciones.

Con el enorme crecimiento de Internet, un gran número de personas en las empresas usan Internet para comunicarse con el mundo exterior, para reunir información, y para hacer negocios. A la gente no le lleva mucho tiempo reconocer que los componentes que funcionan tan bien en Internet serían del mismo modo

---

<sup>2</sup> **firewall** (en inglés) Es un elemento de hardware o software utilizado en una red de computadoras para controlar las comunicaciones, permitiéndolas o prohibiéndolas según las políticas de red que haya definido la organización responsable de la red.

valioso en el interior de sus empresas y esa es la razón por la que las Intranets se están haciendo tan populares. Algunas corporaciones no tienen redes TCP/IP<sup>3</sup>: el protocolo requerido para acceder a los recursos de Internet. Crear una Intranet en la que todas las informaciones y recursos se puedan usar sin interrupciones tiene muchos beneficios. Las redes basadas en TCP/IP facilita a las personas el acceso a la red remotamente, desde casa o mientras viajan. Contactar con una Intranet de este modo es muy parecido a conectar con Internet, La operatividad interna entre redes es otro suplemento sustancial. Los sistemas de seguridad separan una Intranet de Internet.

La red interna de una compañía está protegida por firewall: combinaciones de hardware y software que sólo permiten a ciertas personas acceder a ella para propósitos específicos. Se puede utilizar para cualquier cosa para la que se empleaban las redes existentes. La facilidad que tiene para publicar información en la WWW las ha convertido en lugares utilizados para enviar información de empresa como las noticias y procedimientos de la compañía. Las bases de datos empresariales con procesadores sencillos usan la Web y lenguajes de programación como Java.

Las Intranets permiten a los usuarios trabajar juntos de un modo más sencillo y efectivo. EL programa conocido como trabajo en grupo es otra parte importante de las redes internas. Nos permite colaborar en proyectos, compartir información, llevar a cabo conferencias visuales, y establecer procedimientos seguros para el trabajo de producción. EL software del servidor y del cliente gratuito y la multitud

---

<sup>3</sup> **TCP/IP**: Protocolo de Control de Transmisión (TCP) y el Protocolo Internet (IP)

de servicios como los grupos de noticias, estimulan la expansión de Internet. La consecuencia de ese crecimiento avivó y provocó el desarrollo de las Intranets.

(Upton, 2002)

## 2.2 COMO FUNCIONA TCP/IP E IPX EN LAS INTRANETS

Lo que distingue una Intranet de cualquier otro tipo de red privada es que se basa en TCP/IP: los mismos protocolos que se aplican a Internet. TCP/IP como ya sabemos se refiere a los dos protocolos que trabajan juntos para transmitir datos: el Protocolo de Control de Transmisión (TCP) y el Protocolo Internet (IP). Cuando envías información a través de una Intranet, los datos se fragmentan en pequeños paquetes. Los paquetes llegan a su destino, se vuelven a fusionar en su forma original. El Protocolo de Control de Transmisión divide los datos en paquetes y los reagrupa cuando se reciben. El Protocolo Internet maneja el encaminamiento de los datos y asegura que se envíen al destino exacto.

Las Intranets también se pueden utilizar para permitir a las empresas llevar a cabo transacciones de negocio a negocio como: hacer pedidos, enviar facturas, y efectuar pagos. Para mayor seguridad, estas transacciones de Intranet a Intranet no necesitan nunca salir a Internet, pero pueden viajar por líneas alquiladas privadas. Son un sistema poderoso para permitir a una compañía hacer negocios en línea, por ejemplo, permitir que alguien en Internet pida productos. Cuando alguien solicita un producto en Internet, la información se envía de una manera segura desde Internet a la red interna de la compañía, donde se procesa y se completa el encargo. La información enviada a través de una Intranet alcanza su lugar exacto mediante los enrutadores, que examinan la dirección IP en cada

paquete TCP (IP y determinan su destino. Después envía el paquete al siguiente direccionador. Si este tiene que entregarse en una dirección en la misma sub - red de la Intranet desde la que fue enviado, llega directamente sin tener que atravesar otro enrutador. Si tiene que mandarse a otra sub – red de trabajo en la Intranet, se enviará a otra ruta. Si el paquete tiene que alcanzar un destino externo a la Intranet a la Intranet en otras palabras, Internet se envía a un enrutador que conecte con Internet. (Liebowitz,1999)

Para proteger la información corporativa delicada, y para asegurar que los piratas no perjudican a los sistemas informáticos y a los datos, las barreras de seguridad llamadas firewalls protegen a una Intranet de Internet. La tecnología firewall usa una combinación de enrutadores, servidores y otro hardware y software para permitir a los usuarios de una Intranet utilizar los recursos de Internet, pero evitar que los intrusos se introduzcan en ella. Mucha Intranets tienen que conectarse a "sistemas patrimoniales": el hardware y las bases de datos que fueron creadas antes de construir la Intranet. A menudo los sistemas patrimoniales usan tecnologías más antigua no basada en los protocolos TCP/IP de las Intranets. Hay varios modos mediante los que las Intranets se pueden unir a sistemas patrimoniales. Un método común es usar los guiones CGI para acceder a la información de las bases de datos y poner esos datos en texto HTML formateado. Haciéndolos asequibles a un navegador para Web.

## 2.3 CONCLUSION DE INTRANETS

Con la evolución que cada día sufre los sistemas de computación, su fácil manejo e innumerables funciones que nos ofrece, su puede decir que igualmente se ha incrementado el número de usuarios que trabajan con computadoras, no sin antes destacar el Internet; una vía de comunicación efectiva y eficaz, donde nos une a todos por medio de una computadora.

Utilizando la Red de Área Local en una estructura interna y privada en una organización, seguidamente se construye usando los protocolos TCP/IP. Permite a los usuarios trabajar de una forma sencilla y efectiva, al mismo tiempo brinda seguridad en cuanto a la información ya que está protegida por firewall: combinaciones de hardware y software que solo permite a ciertas personas acceder a ella para propósitos específicos.

Por otra parte el Intranet nos permite trabajar en grupo en proyectos, compartir información, llevar a cabo conferencias visuales y establecer procedimientos seguros para el trabajo de producción.

La Intranet es una red privada, aquellos usuarios dentro de una empresa que trabajan con Intranet pueden acceder a Internet, pero aquellos en Internet no pueden entrar en la Intranet de dicha empresa. El software que se utilizan en los Intranets es estándar: software de Internet como el Netscape, Navigator y los Navegadores Explorer para Web de Microsoft, facilitan en intercambios de

información entre varios departamentos para poder llevar a cabo sus objetivos. Los programas personalizados se construyen frecuentemente usando el lenguaje de programación de Java y el guión de C.P.I. (Interfaz Común de Pasarela) permitiendo hacer negocios en línea, la información enviada a través de una Intranets alcanza su lugar exacto mediante los enrutadores.

Para proteger la información corporativa delicada las barreras de seguridad llamadas firewall (esta tecnología usa una combinación de enrutadores, que permite a los usuarios e Intranet utilizar los recursos de Internet, para evitar que los intrusos se introduzcan en ella).

Finalmente podemos decir que las Intranets permiten a los empresarios que sus empleados trabajen en grupo, tal motivo se debe al extenso apartado de programas para trabajo en grupo y admite que los usuarios empleen la conferencia visual, compartan documentos, participen en discusiones y trabajen juntos de otro modo, no solo para coordinar negocios y hacerlos más eficaces, sino también como un lugar para hacerlo – recibir y rellenar pedidos de bienes y servicios.



## 2.4 ARQUITECTURA

Como ya vimos en el apartado anterior al hablar de una Intranet, nos referimos esencialmente a una red de computadoras que ofrece una variedad de servicios diversos de información y que por lo general está comunicada a través de un canal especial al Internet. El hecho de referirnos a una red no limita el tamaño de la misma, ya que podemos hablar de una pequeña red local dentro de una oficina, o bien, una red de área amplia que tiene puntos de presencia en varios países.

Así pues, un elemento fundamental es el medio de comunicación que se utiliza; este varía desde un cable telefónico interno hasta un enlace dedicado de larga distancia. En este aspecto, el medio depende del tamaño de la intranet y el presupuesto asignado para él.

El siguiente elemento son los servidores de datos de la red; estos pueden ser de correo electrónico, de web o de almacenamiento de documentos. Todos ellos interconectados a través del medio de comunicación previamente descrito.

Finalmente, tenemos el acceso a los sistemas de operación (RRHH, contabilidad, compras, inventarios, etc.). A través de nuestra intranet los usuarios de toda la organización pueden tener acceso a todos los sistemas.

El paso "opcional" es la conexión a Internet; y es opcional debido a que algunas organizaciones pueden considerar no necesario que los empleados tengan acceso al Internet; pero esto cada vez es menos frecuente aunque restringir el acceso a unos cuantos empleados es todavía práctica común, al menos en nuestro país.

## **2.5 PÁGINA WEB CORPORATIVA**

Del mismo modo que Internet funciona para las organizaciones, una intranet puede ser usado como el medio para ofrecer a los empleados de la organización una página de web corporativa, donde se ligue la información esencial de cada grupo o departamento.

Se pueden tener la misión, visión y objetivos de la organización, su código de ética y hasta las políticas corporativas. La definición de funciones, procesos y documentos operativos, así como el directorio de empleados por sitio.

Toda esta información puede ser compartida para que los empleados puedan trabajar de manera más efectiva. Un Ejemplo de todo esto y trasladándonos al CSCRH Pensemos en un agente de servicios u operador recibiendo una llamada de un empleado de la misma empresa que le solicita información acerca de cierto proceso, política o servicio en particular que el empleado no conoce a detalle, este puede entrar a la intranet y realizar una búsqueda de información a través de un motor de búsquedas, localizar una página referente a la duda que se le presento con toda la información requerida. Tal vez, encuentre los datos de un contacto especializado en un proceso que pueda apoyar; todo esto pudo haber sido con las tres personas en diferentes ciudades, e inclusive, con la información consultada en una cuarta ciudad o sitio de la intranet.

La integración de aplicaciones, información y conocimiento son valor agregado para las organizaciones que buscan soportar procesos extendidos a toda la organización (Upton, 2000)

## **2.6 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL; EL ENLACE CON UNA NUEVA CULTURA TECNOLÓGICA**

La comunicación Organizacional se refiere a la comunicación oficial de la organización hacia los empleados de la misma; proviene de un área específica que puede ser una persona, un departamento o una unidad de negocio.

En este sentido la organización puede enviar a través del correo electrónico cartas, memorandos, boletines, noticias y hasta revistas organizacionales. El objetivo esencial de este uso es mantener a los empleados informados y en sincronía de las noticias mas recientes en poco tiempo y con poco esfuerzo.

De igual modo se pueden publicar páginas web o intranet con la información mas reciente tal como se manejan todavía los periódicos murales en las escuelas. Noticias internas, vacantes disponibles, el lanzamiento de un producto nuevo, la posición o actitud de la organización ante eventos externos, información selecta del medio ambiente como noticias, los valores, información financiera, resultados de la organización, etc.

Del mismo modo, una unidad de negocio o hasta un departamento puede publicar información relevante para los empleados que la conforman. El objetivo es mantener una comunicación rápida y efectiva de la organización hacia los empleados y mantener su imagen corporativa.

## **2.7 REPOSITORIOS DE DOCUMENTACIÓN**

Así como los empleados pueden tener acceso a las páginas web y/o Intranet con información corporativa, pueden llegar a tener acceso a documentos más formales y no en formato web, un repositorio de documentos.

Archivos de datos con procesos, administración de su propia información de RH, las listas de precios, listas de cursos de capacitación, comunicados masivos, entre muchas otras cosas. El diseño de un producto o procesos y sus especificaciones pueden ser almacenados en este repositorio con la finalidad de que cualquier empleado con la necesidad de documentarse al respecto tenga acceso a él en el momento en que lo necesite.

El valor de este uso, es que los usuarios no necesitan saber dónde está almacenado el documento, simplemente entrar al directorio de servicios, navegar por las páginas web y/o Intranet hasta encontrar el archivo que buscan, o bien, utilizar el buscador de información. Sin necesidad de preocuparnos por la distancia, la red ni la ubicación física del documento.

## 2.8 SOPORTE A PROCESOS INTERNOS

Estos mismos usos mencionados anteriormente pueden ser vistos desde otro punto de vista, el valor que aportan a ciertas funciones como lo es el soporte a los procesos operativos de la empresa.

Es decir, el uso de la intranet puede ser de manera vertical de los niveles altos de la organización hacia todos los empleados, o bien, horizontal entre los diferentes departamentos u organizaciones. Este último sentido se alinea con los procesos funcionales de una organización, procesos que cruzan a las diferentes unidades de negocio y sus departamentos. Por ejemplo:

De acuerdo a un estudio realizado por la empresa Collaborative Strategies, una empresa de servicios administrativos con base en San Francisco, el mercado de herramientas de colaboración representó más de \$500 millones de dólares durante 1999, más del doble que en 1998 (\$225 M USD) y se comprobó el crecimiento de este mercado en niveles del 64% hasta el 2002, lo que representó más de \$1,500 M USD de ventas en este mercado. (Kandarian, 2004)

Las aplicaciones de colaboración son herramientas de software que permiten la interacción en línea entre varias personas, el intercambio de información en tiempo real y la integración de servicios adicionales como voz y video. En este sentido, el disparador ha sido el Internet y dentro de las organizaciones la Intranet, su estructura es fundamental para soportar dichas estrategias.

Esta es una visión horizontal de la intranet, donde los primeros tres puntos mencionados cruzan la organización a todo lo ancho y facilitan la colaboración de los diferentes grupos que la conforman.

## **2.9 RIESGOS**

Por otro lado, debemos de estar consientes de que también existen riesgos y desventajas que debemos de tomar en cuenta cuando diseñamos una intranet.

Debido a que la implementación de una intranet puede involucrar a muchos usuarios y/o departamentos, es muy fácil que se salga de control. El hecho de instalar un equipo y los sistemas de web necesarios no implica que esto resulte efectivo para el negocio pues podemos llegar a tener un gran número de intranets aisladas y poco efectivas, o bien, una cantidad tal de información publicada que resulta imposible mantenerla toda actualizada y al día para que sea de utilidad.

Si no se han tomado precauciones acerca de la seguridad, es muy fácil que información estratégica de la organización termine en manos de empleados poco o nada confiables y que a través de ellos llegue a la competencia.

Uno de los frenos mayores para el éxito de una intranet es el miedo de las personas a compartir la información. Tenemos en nuestra cultura laboral la idea de que información es poder y la utilizamos de esa manera, para nuestro beneficio. El hecho de compartir la información con los demás nos puede hacer sentir como

que perdemos el control de los demás y somos vulnerables como ellos ante ellos mismos.

Como es necesario abrir la intranet a todos los empleados, es posible que muchos de ellos se dediquen a navegar en exceso por la web y no cumplan con su trabajo diario, generando así un problema de productividad de los empleados.

Existen obstáculos que pueden cruzarse en nuestro camino que dificulte el obtener una intranet efectiva para la organización.

## **TERCERA PARTE: TENDENCIAS**

### **3.1 CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS: UN NUEVO PARADIGMA**

En los albores del siglo 21, la globalización es un fenómeno que está afectando todos los negocios y todas las actividades, en todos los rincones del mundo. Cuando llamamos a un teléfono de soporte de Microsoft para pedir ayuda con una aplicación Office, nos contesta un especialista con marcado acento centroamericano, probablemente ubicado en alguna parte de Estados Unidos que tiene una numerosa población hispana y bajos costos de vida; si un pasajero de United Airlines llama para hacer un cambio en su reserva para viajar a Latinoamérica desde un hotel en Nueva York, le contesta una operadora con inconfundible acento chileno, que trabaja en Santiago de Chile para toda la región; y si un administrativo de la compañía embotelladora de Coca Cola en Rio de Janeiro, Brasil, ingresa una orden de compra en el sistema SAP de la compañía, en realidad está usando un software y servicios computacionales ubicados físicamente en Santiago de Chile, en un centro de servicios compartidos desde el cual se presta servicios a tres países - cuya operación está además externalizada y la lleva a cabo una compañía global de servicios de outsourcing informático.

Los Centros de Servicios Compartidos o CSC (Shared Services Centers, en inglés) están cambiando radicalmente el panorama de servicios informáticos en el mundo. Compañías pioneras en este tipo de visión, tales como ORACLE,



argumentan haber generado ahorros impresionantes usando este modelo. Pero, ¿En qué consiste un Centro y cuáles son los beneficios reales de su uso?

### **3.2 ¿QUÉ ES UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS?**

En un esfuerzo por reducir costos administrativos, mejorar el acceso a la información, y generar mayores eficiencias en las operaciones y uso de recursos, las empresas están consolidando todos sus servicios no estratégicos, en especial aquellos comúnmente denominados "back-office", en centros de servicio centralizados. A diferencia de la clásica centralización de este tipo de actividades en una casa matriz u oficina principal, estos Centros suelen estar ubicados en países o ubicaciones distintas a las de la operación de la empresa (normalmente lugares de bajo costo y alto nivel de infraestructura) y son operados como unidades de negocio independientes, con administración propia y responsabilidad gerencial (métricas e indicadores) similares a cualquier otro negocio de la empresa.

### 3.3. ANTECEDENTES DE LOS CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDO (CSC)

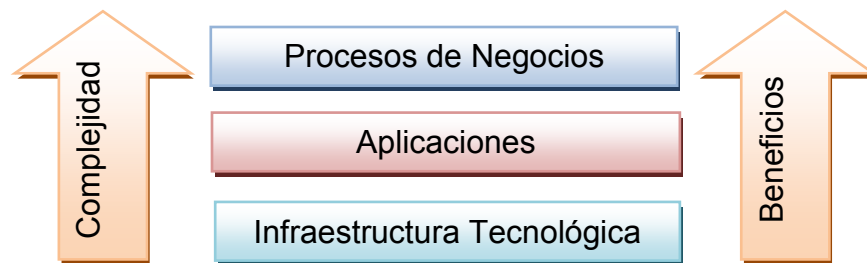
Como hemos visto los Centros de Servicios Compartidos (CSC) se han consolidado como un modelo de organización dentro de las grandes empresas principalmente. Al ser una unidad de negocios independiente que integra determinados procesos de soporte y los provee bajo el criterio de Servicio, los CSC son una estrategia para hacer más eficientes las operaciones de las organizaciones.

*En la entrevista publicada en Contactforum.com a Gustavo Bohórquez, Senior Manager de BearingPoint, señalan que la mayoría de las empresas están organizadas en forma centralizada o descentralizada, fluctuando de un modelo al otro con objeto de encontrar una fórmula que evite los problemas de cada esquema. “Las compañías centralizadas logran economías de escala, pero pierden flexibilidad y cercanía con el cliente, en tanto, las descentralizadas se adaptan a las necesidades de los clientes, pero incurren en la duplicación de recursos y en el menor uso de capacidades”.*

Ante este escenario, un CSC centraliza las funciones de soporte y mantiene descentralizadas las decisiones y funciones de mayor valor agregado en las Unidades de Negocio. Si bien un CSC representa importantes ventajas, el éxito de su construcción-sostiene Bohórquez- depende de los siguientes factores clave:

- El CSC debe ser una organización de servicios sin fines de lucro para hacer más eficiente las operaciones de una empresa o Grupo de empresas.

- Adopción de una cultura de Servicios Compartidos, ya que el CSC es el proveedor y las unidades de negocio son los clientes.
- Formalización de un Contrato de Niveles de Servicio que defina claramente las obligaciones y expectativas de cada parte.
- Un CSC se dirige como una empresa prestadora de servicios con carácter empresarial, no como una función de staff.
- Implantación de procesos homogéneos que permitan conseguir economías de escala.
- Compromiso de la Dirección para patrocinar el proyecto con los cambios que implica.



El CSC normalmente contempla al menos dos o tres niveles de servicio, dependiendo del tipo de actividad compartida y centralizada, según ilustra el gráfico anterior. En su nivel más básico, las distintas unidades de negocios de una empresa usan en forma compartida la infraestructura informática; en un segundo nivel, se agregan las aplicaciones de negocios y el soporte a los usuarios de las mismas; y en un tercer nivel, se consolidan los procesos de negocio basados en esas aplicaciones. Históricamente, las empresas del área tecnológica han operado para sus clientes servicios de outsourcing informático que básicamente

contemplan la operación del Data Center de una empresa, pero tras la aparición de las grandes aplicaciones de tipo ERP<sup>4</sup>, los usuarios han generado centros de servicios (en ocasiones externalizados) para la administración y soporte de estas aplicaciones. Lo que es más nuevo es el tercer nivel, que sólo recientemente se ha hecho masivo, que consiste en que las empresas centralicen y compartan procesos completos de negocios, tales como el manejo del activo fijo, los servicios logísticos, las áreas de contabilidad y finanzas y la tesorería o el servicio telefónico a clientes (CSC). (Hingston, P. 2001)

### 3.4 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LOS CSC:

- 1) **Eficiencia:** Al conformarse como una unidad independiente de sus clientes, se les exige ser muy eficientes y la idea es que cada vez el costo por transacción sea menor, en la medida en que crecen las operaciones de cada una de las unidades de negocio.
  
- 2) **Servicio:** Al basarse las operaciones en los modelos tradicionales de centralización, se logran los objetivos de eficiencia, pero se pierde la cercanía con los clientes.

---

<sup>4</sup> **ERP/ Enterprise Resource Planning (Por sus siglas en ingles)** El ERP es un sistema integral de gestión empresarial que está diseñado para modelar y automatizar la mayoría de procesos en la empresa , sus Beneficios e Impactos.

### **3.5 BENEFICIOS DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

Los principales beneficios de los nuevos Centros de Servicio Compartido están en dos aspectos centrales: la reducción de costos y la mejoría en la calidad de los servicios y la información de gestión. Según un estudio de la consultora especializada AKRIS, sobre una muestra de empresas globales que están implementando este concepto, un 69% de las empresas cita la mejoría en calidad de servicios e información como la razón más importante para implementar un CSC - sólo un 35% menciona la reducción de costos como el factor preponderante. ORACLE, un importante fabricante de software a nivel mundial, menciona ahorros de hasta 50% en diversos procesos internos de la compañía.

Cuando se implementa un CSC, se obtiene una visión centralizada y consolidada de la información e indicadores de los negocios, mejorando así el proceso de toma de decisiones. La consolidación de las bases de datos (por ejemplo de clientes) en un solo repositorio elimina archivos redundantes, hardware y software destinado a almacenamiento y proceso de dichos datos, y muchas horas hombre de administración de bases de datos. Pero tal vez más importante es el hecho que se logra obtener una visión única de los clientes a nivel global, con la posibilidad de cruzar información en formas nunca antes vistas, segmentando a los clientes para ofrecerles proposiciones de valor cada vez más focalizadas.

Un centro de servicios compartidos, por otra parte, está mucho mejor concebido para absorber la puesta en marcha de nuevos negocios o "clientes" del centro,

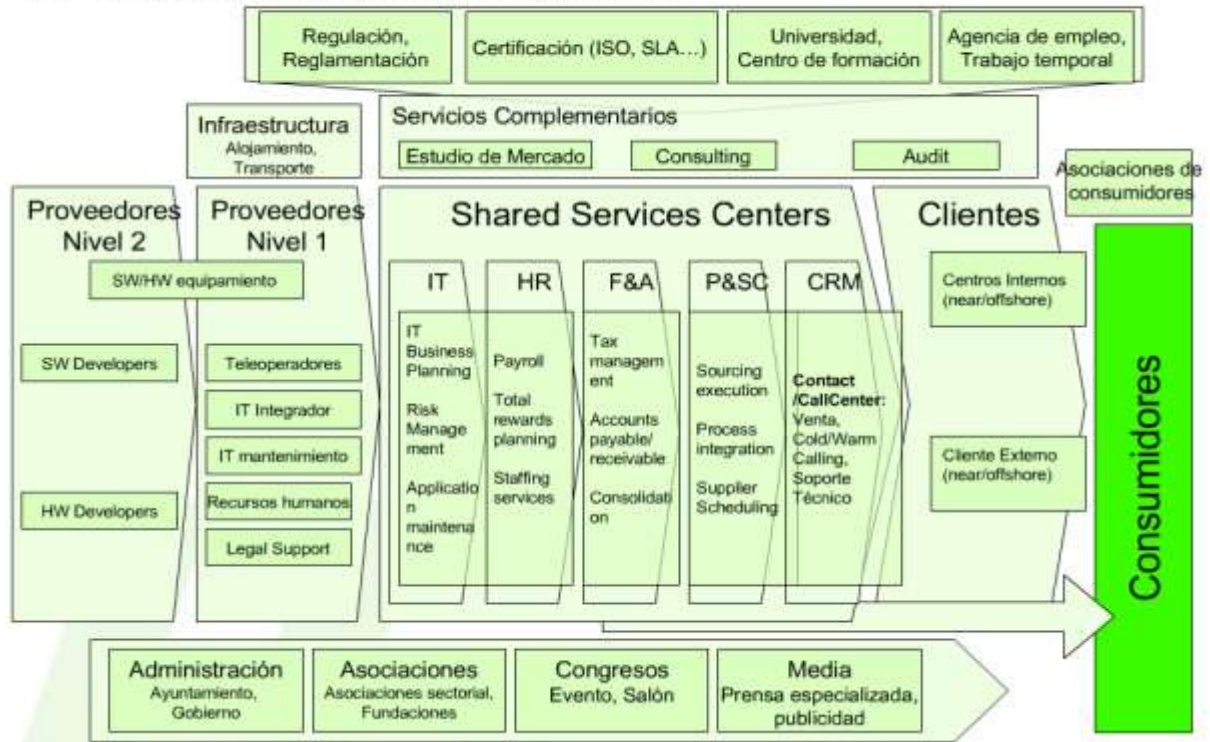
generando así mayores ingresos sin subir mayormente los costos. Bajo un esquema tradicional, la complejidad y dificultad es de tal nivel que muchas veces una organización simplemente es incapaz de crecer orgánicamente, mientras que bajo el esquema de CSC la organización de servicios funciona igual que un contratista: se las arregla para absorber un nuevo cliente, y hacer crecer su negocio.

Los ahorros de costos que se obtienen inicialmente radican en la eliminación de estructuras redundantes, producto de las economías de escala implícitas en el diseño del Centro de Servicios Compartidos. Una vez en régimen, un CSC es capaz de reducir sistemáticamente sus costos a través de la automatización sucesiva, la optimización de procesos y la estandarización de sistemas y procedimientos. En este sentido, el CSC funciona también como una empresa de servicios dedicada a servir a sus clientes en forma cada vez más eficiente.

(Huang, K. 1998)

## Ejemplo de un Cluster de Shared Services o CSC.

### El Cluster Shared Services



### **3.6 ORIGEN**

Los CSC surgen en la década de los noventa como una estructura formal dentro de las organizaciones. “Lo que sucedía en ese entonces es que los procesos del *back office* (cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad general, administración de activos fijos, etc.) resultaban muy costosos y muy poco estandarizados entre las diferentes unidades de negocios. De esta manera, en la medida en que las empresas iban creciendo, también crecían estas áreas, por lo que resultaba necesario establecer áreas especializadas en el procesamiento de las transacciones, para que las unidades de negocios se centraran en su función principal: la atención de los clientes y el crecimiento del mercado”.

### **3.7 CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS EN MÉXICO**

En México los CSC se han venido implementando desde hace 8 años aproximadamente. Especialmente en grandes corporativos del sector financiero, manufacturero, de servicios y bienes de consumo masivo.

Las áreas en las que se han utilizado más estos CSC son: operación de transacciones de alto volumen, que son comunes para las diferentes unidades de negocio, por ejemplo, pago a proveedores, administración de activos fijos, pago de la nómina de empleados, cuentas por cobrar, generación de estados financieros, entre otros. Asimismo, otra área en la que se están usando estos centros es en la



operación de tecnología, por ejemplo en consolidación de centros de datos que permiten beneficios importantes en cuanto a la economía de escala.

El concepto de CSC se puede llevar a nivel regional, es decir, desde un país se pueden atender las operaciones de otras naciones.

Finalmente, los tres grandes pilares en los que están apoyados los CSC son:

- Procesos: redefinición de la forma de operar.
- Tecnología: si se requiere del uso intensivo de la tecnología para lograr la estandarización, la eficiencia y las economías de escala que se buscan.
- Organización: cambia de manera radical la forma como están organizadas tradicionalmente las unidades de negocio a las empresas.

Todos estos pilares, giran alrededor del concepto de servicio a las unidades del negocio.

### **3.8 GENERALIDADES DE LOS CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

Un Centro de Servicios Compartidos (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, ubicaciones o regiones. El CSC es una unidad de servicio donde se realizan los procesos compartidos y transaccionales, trasladándolos de cada unidad de negocio a una unidad central que provee servicios para todas las compañías.

El establecimiento de un CSC implica identificar las funciones y procesos comunes y repetitivos de las unidades de negocio y centralizar los mismos en una unidad especializada en prestar estos servicios internos, liberando al negocio para que se enfoque en las actividades que agreguen mayor valor. Estos procesos o funciones son en general "altamente transaccionales" y comunes a la mayoría de las unidades de negocio. Los CSC deben estar orientados a procesos de apoyo o soporte de las organizaciones, como por ejemplo: contabilidad y registro, gestión de activos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nomina, viajes y entretenimiento, reportes, gestión de recursos humanos, créditos y cobranzas, gestión de tecnología y otros dependiendo de la cadena de valor de cada industria.

Es importante aclarar su objetivo de prestar servicios de apoyo y soporte únicamente, diferenciándolos de los Centros Corporativos. Los Centros Corporativos están contruidos para gestión y control y los procesos son diferentes, pues incluyen algunos como planeación estratégica, cumplimiento regulatorio, gestión empresarial de riesgos, relaciones con inversionistas y otros – también para varias unidades de negocio.

Los Centros de Servicios Compartidos pueden operar como una entidad separada, localizada en regiones donde los costos laborales sean bajos. El costo laboral debe ser balanceado con el acceso a capital humano y su misión es estar orientados hacia el servicio. Si se van a situar en el mismo territorio porque la compañía no tiene operaciones en diversos territorios, la estructura definida debe ser eficiente desde el punto de vista tributario.

El desarrollo de un CSC depende del nivel de madurez de un grupo de diversas compañías, de la dinámica de la industria donde opera y de los beneficios planteados en un caso de negocio robusto que demuestre que es posible lograr eficiencias con el desarrollo de la iniciativa. (Huang, 1998)

Crear un CSC es una iniciativa a la que se llega después de fijar una prioridad de estandarización y simplificación. No todas las compañías en un año específico tienen como prioridad estratégica simplificarse o no todas cuentan con la cantidad de unidades de negocio para generar suficiente volumen de procesos de soporte y querer simplificarlos. No obstante, existen situaciones puntuales que denotan el nivel de madurez para desarrollar un CSC:

- Una primera situación ocurre cuando grupos económicos escogen diversificarse y quieren mantener el control de la operación de soporte por razones de costos y escala; un CSC tiende a ser una solución adecuada.
- Así mismo, tras una adquisición o fusión, la integración de áreas de soporte en una nueva unidad que actúe como un CSC es una iniciativa viable para soportar la operación fusionada y así mantener los niveles de servicio esperados por la nueva entidad.
- En otros casos algunas compañías simplemente pueden estar teniendo problemas de gasto inflado en actividades de soporte como Tecnología, Recursos Humanos, Gestión de Activos y otros procesos.

La reducción de costos es una motivación suficiente para lanzar este tipo de iniciativa. No obstante hay compañías que pueden estar enfocadas en incrementar ingresos, manteniendo o no reduciendo costos – no siendo entonces un CSC una iniciativa estratégica. Para aquellas compañías en un grado de madurez más avanzada, donde necesitan consolidar operaciones de soporte a través de fronteras es relevante anotar que el avance de la tecnología y la comunicación que permitió, por ejemplo, procesar información en un país y utilizarla en otro en tiempo real hace posible crear un CSC en otro territorio de habla hispana en la región. En otros casos, compañías con operaciones en diversos territorios se pueden dar cuenta que existen beneficios tributarios de operar las funciones de soporte desde una sola ubicación y administrar el costo financiero de la operación de soporte para hacerla eficiente en la dimensión tributaria.

Por ejemplo, un CSC podría operar desde una zona franca donde equipos de alta tecnología no pagan impuestos de nacionalización. Antes de crear un CSC se necesita llegar a un entendimiento estratégico de donde está situada la compañía (estratégicamente). Esto implica identificar claramente los procesos corporativos, los procesos misionales de todas las unidades y finalmente los procesos de soporte que podrían ser integrados en un solo centro. Hecho esto, la clave del éxito de esta iniciativa es tener claros los beneficios desde el comienzo.

### **3.9 CONSIDERACIONES DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

Lo primero que hay que hacer es analizar la conveniencia económica de llevar adelante un proyecto como el propuesto, para lo cual se realiza un costeo de las actividades actuales vs. el costo de centralizarlas en un CSC: implica el uso de técnicas de costeo por actividad (ABC Costing) y la obtención de una visión cabal de cuál es el impacto organizacional de construir el centro. Por ejemplo, si se desea construir un "Call Center" centralizado para prestar servicios compartidos entre varias empresas usuarias, hay que determinar el costo actual de efectuar el servicio a clientes en cada organización "madre", determinar cuáles son las economías de escala, de especialización y de consolidación que se podrían obtener, y agregar luego los costos de implementación del Centro. Si la ecuación de negocios es positiva, se podrá iniciar el proceso de diseño e implementación.

Normalmente, la creación de un CSC pasa por el dimensionamiento de una infraestructura tecnológica y de los procesos a realizar, soportados en esa infraestructura. En este aspecto más tecnológico, es importante tener en cuenta que las soluciones deben ser capaces de crecer (escalabilidad) para absorber bien futuros aumentos de demanda, y que muchas veces el requerimiento de sistemas de alta disponibilidad es clave (lo cual no es necesariamente cierto si las organizaciones "madres" tienen cada una su propia plataforma tecnológica). Del mismo modo, la organización debe ser capaz de crecer en cuanto a las aplicaciones y los procesos, aspecto que es tal vez más difícil que el tecnológico.

Finalmente, es necesario tener en cuenta que los Centros de Servicios Compartidos son hoy día una manera de gestionar una empresa que se basa en la especialización de funciones y en la tecnología Internet, que ha posibilitado la conectividad entre usuarios y servicios al punto que la geografía es cada vez menos relevante. Pero eso mismo plantea un desafío cultural y de negocios que puede ser de gran complejidad.

### **3.10 IMPORTANCIA DEL SONIDO EN UN AMBIENTE DE CSC**

Los Centros de servicios compartidos son uno de los sectores de más rápido crecimiento y han adquirido gran importancia por ser el primer punto de conexión con los clientes actuales y los futuros. Por tal motivo, pueden tener un impacto significativo en los resultados de la organización al afectar directamente la satisfacción y lealtad de los clientes.

Está comprobado que crear un buen ambiente de trabajo asegura que los Analistas o profesionales de servicio, sean más eficientes y provean un mejor servicio al cliente. Aunque cada Centro de servicio tiene necesidades específicas, existen algunos parámetros universales para el diseño de dicho ambiente, uno de ellos es el confort acústico, que es un factor esencial: tener altos niveles de ruido en estos espacios va ligado directamente con la falta de concentración, con

niveles elevados de stress, y por ende, con un desempeño deficiente de los Analistas.

El problema principal consiste en no integrar, desde el principio, la acústica en el diseño y no considerarla tampoco en ninguna fase del proyecto al momento de construir y habilitar un centro de servicios compartidos.

Cualquier tipo de distracción es perjudicial en un ambiente que requiere concentración, pero particularmente el ruido es un factor que impide sobre todo las dos actividades básicas del agente: Poder escuchar con atención al cliente y levantar la información detallada. La atmósfera de ruido afecta directamente al agente, obstaculizando su habilidad para pensar con claridad y para comunicarse en forma efectiva y aumentando en consecuencia los índices de error.

Sabido es que actitud y el desempeño de los Analistas son factores clave para asegurar un buen servicio al cliente, los cuales se ven afectados por un sonido ambiente alto y ruidoso, que además genera en el cliente una experiencia desagradable.



### **3.11 LAS ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS CONDICIONES ACÚSTICAS**

Las estrategias acústicas que se aplican en otros espacios de trabajo también pueden y deben incorporarse en los espacios de los centros de servicios, pues en estos por lo general los índices de densidad son mayores.

Tales estrategias consisten en reducir el ruido a partir de su punto de origen (usuarios) y en aplicar los principios básicos del A, B, C, de la acústica: Absorber mediante cielos suspendidos, recubrimientos y paneles de las estaciones; bloquear mediante paredes y muros, cubrir con soluciones activas de “enmascaramiento de sonido”.

Enmascarar el sonido es el proceso mediante el cual se logran controlar los niveles de sonido ambiente tal forma que proporcione un espectro que reduzca los ruidos distractores.

La eficacia de esta solución ha sido probada en espacios de oficina abierta, cerrada, call centres, centros de servicios y hasta en edificios hospitalarios.

El enmascaramiento del sonido comprende un tratamiento para manejar en forma integral, la acústica de un edificio. Para instalarlo se necesita una gran remodelación pues está diseñado para aplicarlo en cualquier fase del proyecto.

Dicho sistema acústico permite ajustar los niveles de volumen y frecuencia para poder alcanzar un nivel de confort de acuerdo con las variables de cada espacio y a la vez homogeneizar el sonido ambiente.

Los sistemas de enmascaramiento de sonido son una solución enfocada a mejorar la comodidad de cualquier espacio de trabajo, la cual propicia una mayor concentración y reduce los niveles de estrés en los Analistas.

### **3.12 BENEFICIOS DE LOS ESTÁNDARES ACÚSTICOS**

Contar con espacios de trabajo más focalizados en las necesidades de los usuarios no tiene que implicar una inversión costosa. Así como algunos accesorios en ergonomía pueden traducirse de inmediato en un mejor desempeño en los usuarios reduciendo los niveles de cansancio y estrés, así también este mismo principio puede aplicarse en las soluciones para disminuir el ruido.

Todas estas inversiones deben contemplarse desde un punto de vista costo-beneficio, pues es un espacio laboral acústicamente tratado, los Analistas logran mejores resultados dando un mejor servicio al cliente, prestando una atención más eficiente y profesional, generando más ventas e incrementando la retención del cliente.

Además estudios recientes coinciden en señalar que las mejoras en el espacio de trabajo, enfocadas a aumentar el confort, reducen el ausentismo, la rotación y hacen crecer el espíritu positivo en los empleados.

### **3.13 LAS MEJORES PRÁCTICAS PARA LA CREACIÓN DE CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS INCLUYEN:**

- Alinear la implementación del Centro de Servicios Compartidos con la estrategia operacional general. El CSC debe ser una iniciativa derivada de una prioridad estratégica relacionada con temas como simplificación, estandarización, mejora de variables operacionales y otros. Si esto no es una prioridad, el CSC va a estar en conflicto con los planes de la organización.
- Establecer el Centro de Servicios Compartidos como un negocio independiente. Donde esto presente una alternativa interesante. Es importante anotar que un CSC puede traer beneficios tributarios si esta dimensión es analizada en el diagnóstico de alistamiento. La transferencia de servicios entre las áreas de servicios es un tema en la agenda de los gerentes administrativos.
- Implantar un compromiso a la excelencia en el Centro de Servicios Compartidos. Los CSC son tan buenos como el servicio que presten a las entidades. Acuerdos de servicio establecidos y no monitoreados o cumplidos pueden traer abajo la iniciativa. Una cultura orientada al servicio y a la excelencia operacional son factores críticos para embeber en el enfoque.

- Asegurar el éxito con un programa de Administración del Cambio efectivo. El 41% de las iniciativas de cambio fallan y del 59% que tienen éxito únicamente la mitad cumplen las expectativas de la gerencia. Un sondeo realizado por MORI mostró que 9 de las 10 principales barreras para el cambio están relacionadas con las personas, haciendo necesario un programa de administración del cambio efectivo.
- Desarrollar una estructura de gobernabilidad exitosa. En un CSC la gobernabilidad cobra relevancia y el control interno de las actividades de soporte es crítico en el entorno actual.
- Asegurar involucrar los clientes de las unidades de negocios. Antes que tener un producto hay que tener un mercado. Desarrollar un nuevo servicio necesita tener a sus usuarios conscientes de los beneficios de la utilización del servicio y necesita tener claras sus expectativas e identificado su nivel de soporte.
- Incluir reingeniería de procesos en la transición al Centro de Servicios Compartidos. No necesariamente todos los procesos existentes deben pasar en su estado actual o como están al CSC. Un proceso existente siempre puede ser “RRRRT” (Retrabajando, Reorganizado, Reingeniando, Removido o Tercerizado). Hacerlo en la transición puede traer beneficios. (Orlin, J. 1988)

### 3.14 CSC EN EL MUNDO

AOL

Hewlett Packard

American Airlines

IBM

American Express

Iberia

BBVA

Johnson & Johnson

Compac Computer

Mercedes Benz

Danone

Office Depot

Dupont

Xerox España

Gas Natural

Oxford University Press

## Ejemplos



- El centro Europeo de operaciones se estableció en 1985 con 100 empleados y ahora provee soporte crítico para clientes de 85 países con centros de Desarrollo del Producto y de Ventas y Marketing para Europa. Microsoft tiene 1500 empleados en Irlanda.



- El Centro Europeo de Servicios provee un rango de actividades como la gestión de cash, RRHH, procurement, atención al cliente, servicios IT, y parte de soporte de data. Han adoptado un modelo híbrido entre Irlanda y Mauritius. Accenture tiene 300 empleados en Irlanda.
- 

## Ejemplos



- Oracle se trasladó a Irlanda en 1997 con 150 empleados. Hoy en día es el centro de gestión directo de otros seis oficinas de Oracle localizados en Europa. Oracle tiene 900 empleados en Irlanda.



Irlandesa de 1997 fue más que nada un call centre extra para aliviar la sobre capacidad de los centros de Alemania, que proveía gestión de reservas, información, venta directa de billetes, y servicios especiales. Después, se desarrolló en una operación multilingüe que servía a clientes de Lufthansa y clientes de terceros para Europa. Recientemente ha añadido CRM y funciones de *ticketing* que emplea hasta 400 personas.

---

### **3.15 CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL**

“Entendemos la responsabilidad social como el compromiso integral que tenemos con todo lo que nos rodea, empezando con nuestros colaboradores, sus familias, las comunidades en donde operamos y con la preservación del medio ambiente y claros valores”,

En Coca Cola FEMSA (empresa Mexicana de que se ha caracterizado por ser una empresa multinacional que promueve la cultura de negocios de responsabilidad social y valores éticos) Un valor fundamental para la empresa es sin duda, su política de inclusión de personas con capacidades diferentes. Dentro de su Centro de Información y Servicio (CIS), que opera desde 1994 y medir la satisfacción de los mismos para atender a sus diversos clientes los cuales suman más de 600 mil.

Este centro cuenta que opera prácticamente igual que un CSC con 43 personas, de las cuales el 30% aproximadamente está conformado por personas con capacidades diferentes quienes atienden cerca de 40 mil llamadas mensuales. Además las instalaciones en donde está localizado el CIS cuentan con rampas, baños especiales para discapacitados y un comedor con todas las facilidades.

El hecho de que Coca Cola FEMSA contrate a personal especial para atender llamadas, ha significado romper las barreras físicas, culturales y sociales que impedían la plena integración de estas personas a la vida laboral de cualquier

empresa. “Nuestra política es: quien tenga las habilidades y conocimientos para poder desarrollar este trabajo es bienvenido, independientemente si tiene o no alguna discapacidad, ya que para nosotros todos son iguales”, señaló Mauricio Veloz, Gerente del Centro de Contacto de Coca Cola FEMSA.

Es así como han adquirido una cultura de armonía laboral promoviendo el trabajo como un valor ético y trascendente con fundamento en la dignidad de la persona, el desarrollo del capital intelectual de los empleados y la promoción de su participación en los procesos productivos de la empresa.

Entre las ventajas de contratar a un operador con discapacidades motrices es que tienen las habilidades y fortalezas para cumplir con las responsabilidades y resultados que los puestos de un Centro de Contacto o un CSC demandan, ya que son personas que han superado sus propias limitantes.

Por ejemplo, una de las operadoras, con capacidades diferentes y con mayor trayectoria dentro de este centro es Adriana Castellanos, quien hace seis años comenzó como operadora y hoy atiende a los ejecutivos para dar seguimiento a los reportes de reparación de máquinas. “Para mí este trabajo es fundamental en mi vida, disfruto intensamente la comunicación con la gente. En el futuro me gustaría llegar a supervisora de un Call Center”.

Para Mauricio Salazar, quien está desde 2004 en el CIS, las ventajas que él encuentra en este trabajo son las facilidades que hay en las instalaciones para poderse desplazarse de un lugar a otro; además, los horarios del Centro de Contacto se adaptan muy bien a sus intereses.



### **3.15.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS CSC**

El CIS ha asumido el compromiso no sólo de integrar laboralmente a personas con capacidades diferentes, también fomenta la capacitación de sus colaboradores a través de cursos de actualización, para que en un futuro puedan ampliar sus posibilidades de crecimiento laboral dentro de la empresa en igualdad de condiciones que el resto de los empleados. Esto significa que las evaluaciones y exigencias van de la mano para todo el equipo sin distinción. El asesor con capacidades diferentes es tan productivo como los demás y esto lo beneficia a él, a su familia, a la empresa y al resto de la sociedad.

Recientemente, Coca Cola FEMSA ganó el 2° lugar del Premio Nacional de Excelencia en Centros de Contacto en la categoría de Responsabilidad Social, lo que significó para el CIS refrendar su compromiso de ser una empresa incluyente y libre de barreras laborales.

“Este premio representa un gran estímulo para seguir adelante, así como el reconocimiento a una labor de gran significado en diferentes ámbitos, como es la responsabilidad social de la empresa. Además, representa un reto para conservar nuestra posición como uno de los mejores Centros de Contacto de México y de América Latina. No sólo por sus resultados, sino por el gran equipo humano que lo integra, porque juntos podemos superar las barreras culturales y físicas con el fin de alcanzar nuestros objetivos. Participar en el Premio Nacional de Excelencia nos

ayudó a reforzar nuestra cultura de trabajo en equipo y a valorar los talentos de cada uno de nuestros colaboradores”, señaló Veloz.

Además de la obtención del reconocimiento de “Empresa Socialmente Responsable” por parte del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), el logro más relevante lo constituye el creciente interés e importancia en este ámbito por parte de toda la empresa, lo que se traduce en acciones concretas de gran impacto social, y ecológico, entre otros.

Para Coca-Cola FEMSA la responsabilidad social no es un concepto nuevo. Desde que se inició en 1890, sus fundadores reconocieron la importancia de conformar una empresa congruente, basada en principios y valores enfocados al desarrollo y respeto de la persona, esta filosofía se expresa en el mensaje de Eugenio Garza Sada, quien alguna vez dijo: “El respeto a la dignidad humana está por encima de cualquier consideración económica”. (Trejo, M. 2007)

### 3.16 CAMBIOS EN LOS RRHH: MODELO MULTI ROLES

En los últimos años los roles de los profesionales de RRHH a menudo eran vistos en términos de transición de:

- Operativos a estratégicos
- Cualitativos a cuantitativos
- De corto plazo a largo plazo
- Administrativos a consultivos
- Orientados funcionalmente a los negocios
- Centrados en lo interno a lo externo y los clientes
- Reactivos a proactivos
- Centrados en las actividades a centrados en las soluciones

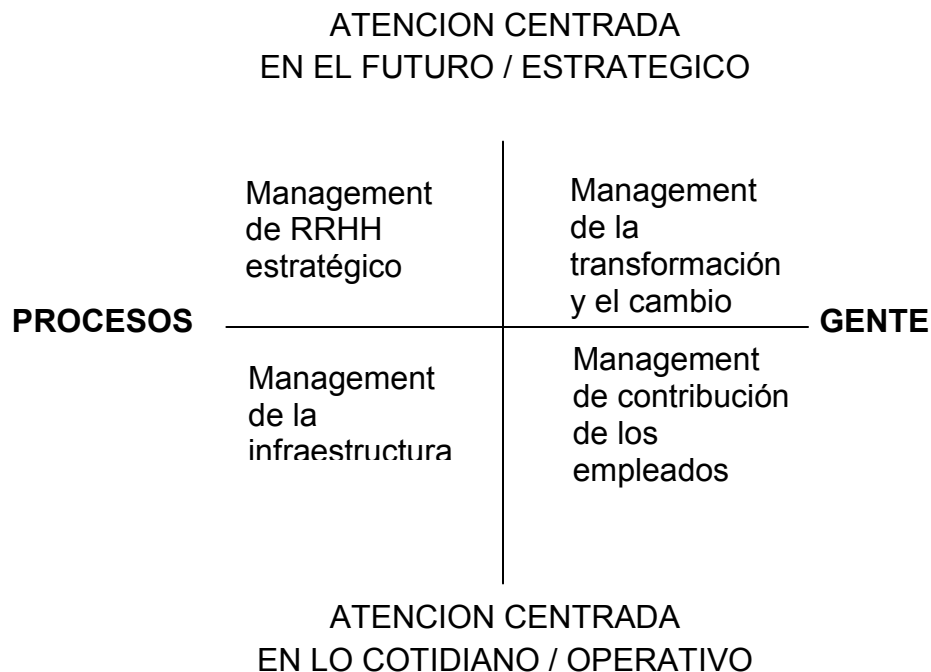
Más recientemente se ha considerado que estas transiciones de ... a.... son demasiado simplistas: los roles desempeñados por los profesionales de RRHH son, en realidad múltiples, no únicos. Los profesionales de RRH deben cumplir roles tanto operativos como estratégicos deben ser tanto guías como socios y deben asumir responsabilidades por objetivos tanto cualitativos como cuantitativas, a corto y largo plazo. Para que los profesionales de RRHH aporten valor a sus empresas cada vez más complejas y a veces paradójicos.

## MODELO DE MÚLTIPLES ROLES PARA EL MANAGEMET DE RRHH

Para crear valor y obtener resultados los profesionales de RRHH deben comenzare centrándose no en las actividades o en el trabajo de RH, sino en la definición de los aportes que puede realizar ese trabajo. Los aportes garantizan los resultados del trabajo de RH, definidos los aportes se pueden estipular los roles y actividades de los socios de negocio.

En la siguiente tabla se describe en términos de aportes cuatro roles claves que los profesionales de RRHH deben de cumplir para crear una sociedad de negocios.

### ROLES DE RRHH EN LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN COMPETITIVA



Los dos ejes representan los centros de atención o Centros de servicios compartidos como se mencionan en este proyecto y las actividades de los profesionales que trabajan en ellos.

Dichos centros de servicios van de largo plazo/estratégico al corto plazo/operativo, donde los profesionales de servicio deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos centrándose a la vez en el largo y en el corto plazo, sus actividades van desde manejar procesos (herramientas y sistemas de RRHH) administrar gente. (Ulrich,1997)

Estos dos ejes definen cuatro roles principales de RRHH:

1. Administración de RRHH estratégicos
2. Administración de la infraestructura de la firma
3. Administración de la contribución de los empleados y
4. Administración de la transformación y el cambio.

Para comprender mas cada unos de estos roes, debemos considerar estas tres cuestiones: los aportes que constituyen el resultado del rol, la metáfora o imagen visual característica que acompaña ese rol y las actividades que el profesional de RRHH debe realizar para cumplir el rol, las cuales se sintetizan en la siguiente tabla:

## TABLA DE DEFINICIÓN DE ROLES:

<b>Rol/Cédula</b>	<b>Aporte /Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Actividad</b>
Management de RRHH estratégicos.	Ejecutar estrategia	Socio estratégico	Alinear las estrategias de RRHH con las de negocios: "Diagnóstico organizativo"
Management de la infraestructura de la firma	Construir una infraestructura eficiente	Experto administrativo	Reingeniería de los procedimientos de la organización: "Centros de servicios compartidos"
Management de la contribución de los empleados	Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad	Adalid de los empleados	Escuchar y responder a los empleados: "Aportar recursos a los empleados"
Management de la transformación y el cambio	Crear una organización renovada	Agente de cambio	Administrar la transformación y el cambio: "Asegurar que exista la capacidad de cambiar"

## MANAGEMENT DE RRHH ESTRATÉGICO

El rol estratégico de RRHH se centra en alinear las estrategias y prácticas de RRHH con la estrategia de los negocios. Cuando cumple este rol, el profesional de RH trabaja para ser un socio estratégico ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocios. Cuando cumple este rol, el profesional de RH aumentar la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen

dichas estrategias de la empresa a las prácticas de RH se ayuda a la empresa de tres maneras: Primero la empresa puede adaptarse al cambio por qué se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia. (Ulrich,1997)

Ejemplo de esto es el caso de estudio de este proyecto en el cual veremos como el CSC de CEMEX al implementar cada una de estas prácticas contribuye a la optimización de los procesos de RH, reflejados en ahorros de tiempo y recursos económicos, sin dejar de mencionar que los administradores de RH pueden dedicarse a desarrollar una labor más estratégica y menos operativa.

Un punto importante de mencionar es que los profesionales de RH logran identificar los procesos que pueden mejorar o automatizarse por medio de los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización, en el caso de CEMEX lo hacen mediante el portal de intranet con el que cuentan, siendo éste una las principales herramientas de apoyo en la administración de los procesos que llevan a cabo los profesionales de RH.

## **EL MANAGEMENT DE LA CONTRIBUCIÓN DE LOS EMPLEADOS**

El rol de contribución propio de los profesionales de RRHH incluye su involucramiento en los problemas las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados, en las compañías en las que el capital intelectual llega a ser una decisiva fuente productora de valor, los profesionales de RH deben ser activos y enérgicos en el desarrollo de este capital, así los profesionales de RH se convierten en los adalides de los empleados vinculando las acciones y contribuciones de los empleados al éxito de la organización. Con estos activos guías que entienden las necesidades de los empleados y aseguran que se respondan sus necesidades, la contribución general de los empleados aumenta.

En esta época en la que la reducción de personal ha desgastado el contrato psicológico entre el empleador y el empleado los ejecutivos de RH pueden ser socios de negocios como ya se mencionó, dando seguimiento al papel de guía de los empleados, prestando atención a las necesidades de los mismos. Nuevamente menciono como ejemplo el Centro de Servicios de CEMEX, que cuenta con un número de teléfono al cual sus empleados pueden llamar desde cualquier parte del mundo y son atendidos por una plantilla de Profesionales de RH, que atienden cualquier pregunta acerca de políticas, procedimientos y/o administración de sus beneficios y prestaciones o procesos que tienen que ver con sus funciones dentro de la empresa. En este caso en particular los profesionales de RH que trabajan como adalides de los empleados se esfuerzan por entender y responder a las necesidades específicas de cada empleado sin importar el nivel en el que se encuentre, con esta práctica no solo se da un servicio de calidad sino que



aumenta la contribución general del personal siendo esta esencial para cualquier empresa ya que cuando los empleados son competentes y dedicados, el capital intelectual representado por ellos se convierte en un valor apreciable y significativo que se refleja en los resultados económicos de cualquier empresa.

Las principales actividades para la gestión en relación a la contribución de los empleados son: Escuchar, Responder y Encontrar maneras de aportar a éstos los recursos que respondan a sus requerimientos. Cuando se aumentan las exigencias que se plantean a los empleados los profesionales de RH y los gerentes operativos que actúan como adalides de los empleados buscan e implementan los medios para que los empleados expresen sus opiniones y se sientan dueños de la empresa, ayudando a mantener el contrato psicológico entre el empleado y la organización, ofreciendo a los empleados nuevas herramientas con las cuales alcanzará expectativas cada vez mayores. (Ulrich,1997)

Continuando con el ejemplo del caso de estudio de CEMEX, cada profesional de RH se da el tiempo de escuchar las inquietudes de los empleados, transmitiéndolas a los administradores de las herramientas institucionales y muchas de estas inquietudes se convierten en mejoras de procesos que los empleados ven reflejados directamente en los servicios o beneficios, sintiéndose parte de estas evoluciones incrementa su productividad y motivación.

Tal como ha quedado implícito la metáfora para el trabajo en este rol es la de “Agente de cambio”, como tales los profesionales de RH se enfrentan a la paradoja inherente a cualquier cambio organizacional, a menudo este debe tener

raíces en el pasado, para el profesional de RH que actúa como agente de cambio honrar el pasado significa apreciar y respetar la tradición y la historia de una empresa mientras actúa de cara al futuro, también pueden tener que forzar o facilitar un diálogo acerca de valores a medida que identifican nuevas conductas que ayudarán convertirse en un EXPERTO ADMINISTRATIVO.

Cuando CEMEX creó su el CSC, la mayoría de sus actividades fueron transaccionales tales como actualización de datos, registros de vacaciones, recibos de pagos, políticas, ofertas de empleo, planes de capacitación y evaluaciones de desempeño, siendo la misión del CSC “Brindar servicios de RH de alto nivel en cualquier momento en el que lo necesite el empleado” El CSC de CEMEX se centra principalmente en los procesos de beneficios y prestaciones, proporcionando apoyo a diferentes niveles de empleados principalmente de Latinoamérica.

### **3.17 CODIGO DE ETICA PARA CENTROS DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

En un esfuerzo conjunto las empresas que integran el capítulo de Centros de Servicios Compartidos, diseñaron una propuesta de autorregulación y Código de Ética para la industria mexicana de CSC.

Después de un exhaustivo análisis de las mejores prácticas en otros países, y entidades nacionales como: el Consejo de Autorregulación y Ética se

establecieron los diez principios fundamentales de esta propuesta de autorregulación en los que debe basarse el ejercicio ético del CSC:

1. **Legalidad.** Las empresas asociadas y que suscriben el código se comprometen a cumplir y hacer cumplir las regulaciones vigentes que se relaciona con su actividad y toda aquella que de este Código emanen.
2. **Honestidad.** La comunicación se realizará con rectitud e integridad, brindando siempre información clara y completa, evitando causar confusión, ya sea hacia los clientes o hacia el receptor de los mensajes de telemarketing.
3. **Manejo lícito de la información.** La información que se obtenga y utilice en las acciones de consulta, será tratada de forma cuidadosa, asegurándose que sus orígenes y medios por los que se recabó sean legales. No se utilizará dicha información con fines distintos para los que fue obtenida.
4. **Competencia ética y calidad.** Las empresas que realizan apoyos mediante un CSC se comprometen a comportarse éticamente en los

procesos de competencia con sus similares, evitando prácticas poco éticas como la descalificación, las cuales afectan negativamente a nuestra industria.

5. **Trato digno.** La comunicación con el consumidor será respetuosa y digna, absteniéndose de presentar o aludir a situaciones discriminatorias o denigratorias por razones de raza, edad, sexo, religión, afiliación política, nacionalidad o condición social.
  
6. **Respeto a la privacidad.** La información personal del consumidor se manejará de forma cuidadosa y confidencial.
  
7. **Accesibilidad.** Brindar al consumidor las herramientas y medios necesarios para que este Código pueda solicitar informes sobre el manejo de su información personal, realizar correcciones, solicitar que ya no le llamen y, de ser necesario, orientarlo en las aclaraciones que necesite realizar.
  
8. **Respeto a la intimidad y horario razonable.** Las campañas y contactos se realizarán con el siguiente horario: lunes a viernes de 8 a 21 hrs, y sábados de 9 a 18 hrs. Se sugiere no llamar en domingo.

9. **Respeto a los niños y adolescentes.** Queda prohibido realizar cualquier tipo de información o ventas con niños y adolescentes.

**Respeto en la industria.** Las empresas deben asegurarse que todo el personal involucrado en la operación cumpla con este código de ética.

### **3.18 EL PERFIL DE UN SUPERVISOR DE SERVICIOS DE RH, PARA UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

**EDAD:** 30 a 45

**SEXO:** Indistinto

**E CIVIL:** Indistinto

**DISPONIBILIDAD:** Horarios y Para Viajar

**CARRERA:** Profesional, Maestría deseable

el ocupante de este puesto deberá de tener al menos de 3 año experiencia en admón. de Call Center, centros de servicios. Help Desk

#### **MISIÓN:**

Conocimiento en llamadas de salida y manejo e interpretación de indicadores de medición, diseño de scripter, administración de base de datos. Acostumbrado a trabajar por resultados y bajo presión, dinámico, con empuje, excelente actitud de servicio, manejo de personal y soluciones de conflictos.

## **RESPONSABILIDADES:**

- Coordinar la comunicación del centro de servicios con las demás áreas de la organización
- Asegurar el cumplimiento de metas
- Manejo y seguimiento de llamadas en situaciones especiales
- Evaluar a sus analistas bajo los indicadores de
- Desempeño definidos
- Administrar las metas de servicio
- Asegurar la calidad de las llamadas
  
- Atender situaciones de emergencia y contingencias del área

## **COMPETENCIAS:**

- Capacidad e análisis y síntesis de problemas
- Enfoque en resultados
- Organización y planeación
- Toma de decisiones
- Liderazgo
- Comunicación efectiva y persuasiva
- Alto espíritu de servicio
- Capacidad para solucionar conflictos y negociación

### **3.19 EL PERFIL DE UN ANALISTA DE SERVICIOS DE RH, PARA UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS**

**EDAD:** 25 A 35

**SEXO:** Indistinto

**E CIVIL:** Indistinto

**DISPONIBILIDAD:** Horarios

**CARRERA:** Profesionista

El ocupante de este puesto deberá de tener al menos de 1 año experiencia en ventas y / o Call Center

#### **MISIÓN:**

Generación de pedidos del cliente, cumpliendo objetivos, políticas y lineamientos determinados por CSC.

#### **RESPONSABILIDADES:**

- Asegurar la comunicación del centro de servicios con las demás áreas de la organización.
- Asegurar el cumplimiento de las metas de venta y los
- Indicadores de operación.
- Reasignar la secuencia de llamadas en situaciones especiales.
- Evaluar a sus telvendedores bajo los indicadores de desempeño definidos
- Administrar las metas de servicio



- Asegurar la calidad de las llamadas
- Atender y dar solución a los incidentes o crisis

**COMPETENCIAS:**

- Análisis de problemas
- Enfoque en resultados
- Organización
- Planeación funcional
- Toma de decisiones
- Aptitud de liderazgo
- Comunicación efectiva
- Estilo persuasivo
- Orientación al servicio
- Dominio del estrés

## **CRONOGRAMA DE SEGUIMIENTO DE PROYECTO**

## CUARTA PARTE: CASO PRÁCTICO

### ANÁLISIS DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE CEMEX PARA LATINOAMÉRICA.

#### 4.1 ANTECEDENTES

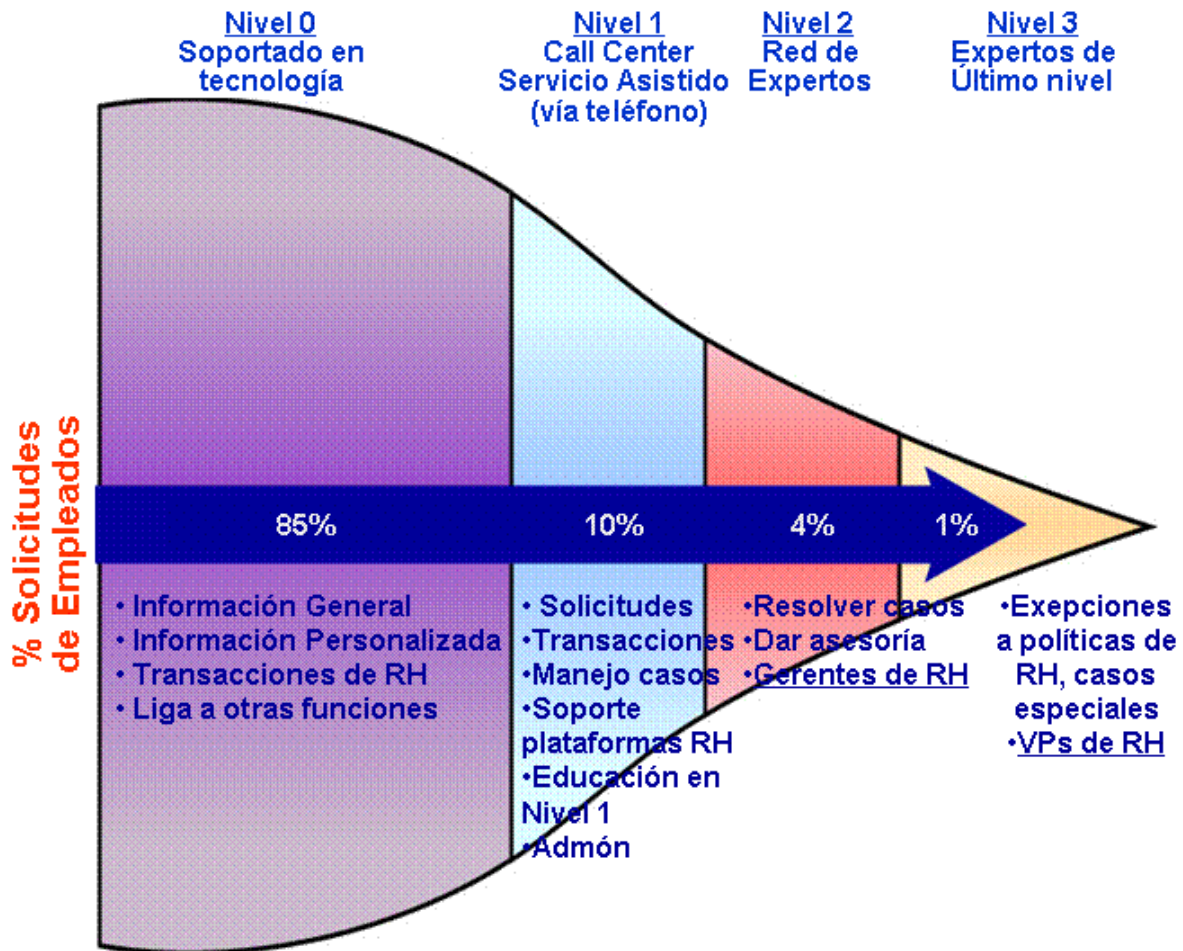
El Centro de Servicios de Recursos Humanos para Latinoamérica de CEMEX nace como una iniciativa del Proyecto CEMEX Way<sup>5</sup>, el cual tiene como objetivo el estandarizar las mejores prácticas dentro de las operaciones de todas las Unidades de Negocio de CEMEX.

La idea principal consistió en transferir las actividades repetitivas de tipo: operativo, administrativo y en parte táctico de Recursos Humanos al Centro de Servicios Compartidos de RH (CSCRH), lo cual definitivamente mejoraría el servicio que las áreas de Recursos Humanos proporcionan a sus clientes, los empleados de CEMEX, al enfocarse en tareas más estratégicas y de planeación del recurso humano, disminuyendo de paso los costos operativos y el tiempo de respuesta al usuario.

---

<sup>5</sup> **CEMEX Way**, Proceso único y estandarizado, que es entendido por toda la organización para las prácticas financieras y de recursos humanos.

El modelo de servicio a ser utilizado, era del tipo llamado “multi-tier” Esto significa que los servicios se proporcionarían en 4 niveles o Tires :



**Nivel 0. Auto servicio.** Los empleados encontrarían servicios específicos en el portal de la empresa. En diferentes canales como La Pagina Institucional, El portal de Intranet, para Ejecutivos y Empleados y el Kiosco para el personal Operario.

**Nivel 1: Servicio Asistido.** Los empleados podían llamar al CSCRH y recibir el apoyo de los Profesionales de servicio de RRHH. Mediante una extensión telefónica o el llamado teléfono dedicado, para el caso de los kioscos, que está programado directamente al CSCRH.

**Nivel 2: Red de Expertos.** Cuando un servicio no podía ser resuelto por los Profesionales de servicio, este es escalado a una Red de Expertos en cada Unidad de Negocio.

**Nivel 3: Políticas.** Si el servicio no podía ser resuelto en el nivel de expertos, esto significaba que era necesario el hacer un ajuste a la política o procedimiento de Recursos Humanos. Escalando directamente estos cosas a los dueños de las políticas y Administradores de procesos.

Los beneficios esperados al contar con el CSRH fueron los siguientes:

- Proveer fácil acceso a servicios de RH de alto valor agregado: en este caso, el objetivo es ofrecer los servicios que sean atractivos y de uso continuo por parte de los empleados.

- Ofrecer servicios de RH consistentes, eficientes y efectivos: a través de herramientas y funcionalidades, con base a tecnología.
- Promover el autoservicio entre empleados, ejecutivos y personal operativo: buscando darles mayor autosuficiencia en los procesos de RH.
- Alinear la organización al nuevo modelo de servicio de RH: lo cual implicará, un proceso intermedio de posicionamiento y culturización, más aún, teniendo en cuenta los tipos de servicio que presta RH, en los cuales el contacto humano es importante en los resultados a obtener.

#### **4.2 TRAYECTORIA DEL CSCRH**

El proyecto de implementación del CSCRH inicia a principios del año 2002 en una primera fase que contemplaba proporcionar servicios de recursos humanos al personal empleado de las Unidades de Negocio de Central (Corporativo), México, Colombia y Panamá. El CSRH inicia operaciones en Julio de ese mismo año.

A principios del año 2003 integra servicios para las audiencias de Venezuela, Costa Rica, República Dominicana y Nicaragua. Esta segunda fase del proyecto también incluyó la expansión en el número de servicios proporcionados a los empleados.

A mediados del 2003 se liberó el proyecto piloto en el que se proporcionaría servicio telefónico al personal sindicalizado de Monterrey y Torreón. Posterior a la

medición del impacto de este proyecto a mediados de Octubre se inició el desdoble de este proyecto, concluyendo con la integración de todo el personal sindicalizado a mediados del año 2004.

A principios del año 2004 se desarrollo el proyecto para instalar Kioscos que permitieran a los trabajadores sindicalizados el accesar a los servicios a través de Internet, en algunas ubicaciones nacionales.

Y a para terminar el 2004 se instalan kioscos para atender al personal operario de Sudamérica, específicamente en Colombia, Costa Rica y República Dominicana.

En el 2005 se integra al modelo de servicios una nueva audiencia, Puerto Rico. La cual es cubierta en todas sus audiencias Empleados, Ejecutivos y Operarios.

A finales del 2005 y principios del 2006 se integran nuevas audiencias, pero esta vez de Europa Integrando al modelo países como Alemania, Francia y España. Y se abre un departamento *espejo* en Hungría; un CSC en aquel país con las mismas características de infraestructura, soporte y apoyo tecnológico que el CSCRH de Monterrey, pero este para atender a los empleados de la Unión Europea en sus propios horarios.

Año 2007 en el transcurso de este año se integró a más audiencias como Polonia, UK y Kroasia, convencidos del Servicio y funcionamiento del CSC, tomándolo como un esquema Multi-Canal que complementa la labor de las áreas de los RH locales, incluyendo a los diferentes empleados a través de un Servicio Integral.

La Visión de este Centro para el 2008 es continuar integrando las audiencias de nueva adquisición al grupo como Australia, Asia, USA algunas más de Europa.

A la fecha el CSCRH, no solo es un departamento clave, Multi- Canal, de apoyo a las estrategias de administración de RH, sino un semillero de talentos en el cual cada profesionales de cumple con una amplia capacitación, convirtiéndose en un especialista de RH no sólo de Políticas y Procedimientos locales, sino de procesos de diferentes países e incluso administradores de algunos, lo que les da la experiencia para poder ocupar cualquier puesto de RH en diferentes ubicaciones locales o internacionales.



## 4.3 MODELO OPERATIVO

El Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos está basado en un Modelo Operativo, el cual integra y regula todos los componentes necesarios en su gestión diaria, con el objetivo final de brindar un mejor servicio a los usuarios y áreas de Recursos Humanos de Cemex en Latinoamérica y Europa.

El modelo operativo cuenta con los siguientes componentes:

- 1. Marco Estratégico**
- 2. Clientes**
- 3. Canales**
- 4. Portafolio de Servicios**
- 5. Administración Operativa**
  - Control de Nivel de Servicio
  - Entrega de Servicios
    - Administración de Servicio al Cliente
    - Ruteo de Llamadas
    - Administración y Cierre de Llamadas
    - Administración de Casos
  - Operación de los Servicios
    - Administración de la Organización
    - Administración de Contenidos
    - Desarrollo y Mantenimiento de aplicaciones y servicios

- Administración del Proceso de Conocimiento
- Procedimientos Operativos
- Comunicación y difusión de los Servicios

## 6. Integración de nuevas audiencias al modelo

## 7. Administración de la Infraestructura

- Plan de Contingencia
- Equipo de cómputo y telefónico utilizado
- Mapa de distribución física del personal

El Modelo de Capacitación del CSCRH se encuentra inmerso dentro del Modelo Operativo en el componente de Administración Operativa, la cual determina las formas y procedimientos en las que los servicios son entregados a los empleados. Dentro de este componente hay dos categorías que son las más relacionadas con el modelo de capacitación:



- Entrega de los Servicios: Dentro de este elemento se contemplan todos los procedimientos que el Centro de Servicios de Recursos Humanos emplea, a fin de manejar y resolver los requerimientos recibidos vía el servicio asistido. Los aspectos a tener en cuenta dentro de este elemento son los siguientes: Administración de Servicio al Cliente, Ruteo de Llamadas, Administración y Cierre de Llamadas y Administración de Casos. Los Analistas de Servicio son

entrenados en cada uno de estos elementos, dado que es la forma en la que ellos interactúan con el cliente.

- Operación de los Servicios: En este componente se contemplan los medios y recursos necesarios para garantizar la oportunidad en la entrega de los servicios.

Los elementos relacionados con el modelo de capacitación son dos:

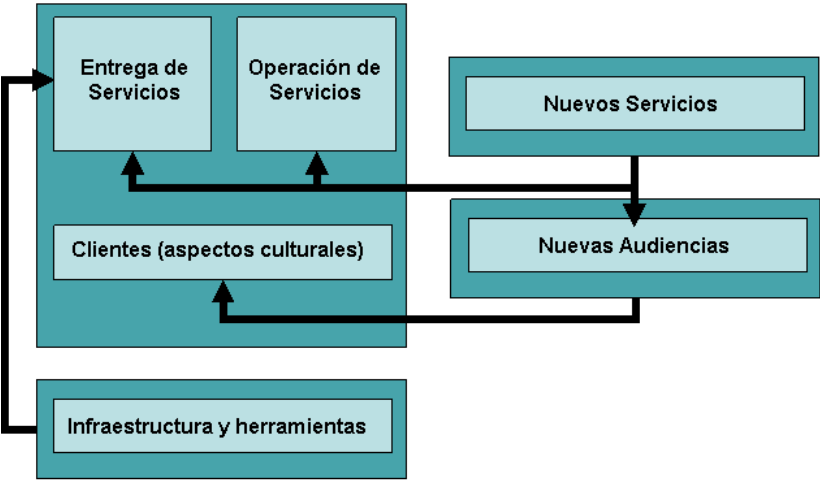
- Administración del proceso de conocimiento: Es de gran importancia, corresponde a uno de los aspectos que generan evolución y novedad dentro del modelo operativo de Servicios de Recursos Humanos y está compuesto por los procedimientos para la toma de acciones de mejora en los servicios, la construcción y mantenimiento de las redes de expertos y el procedimiento de certificación del conocimiento por parte de la operación.
- Procedimientos Operativos: Los procedimientos implementados dentro del área de operación de Servicios de Recursos Humanos, deben estar ligados a un proceso de mejora continua y adaptabilidad a cualquier cambio que se presente durante el desarrollo de la operación.

El modelo de capacitación derivado del modelo operativo, solo contempla el entrenamiento cuando existen cambio en los servicios, las audiencias (clientes) y raramente en la plataforma tecnológica.

El racional detrás de este modelo, fue el que se contaría con una baja rotación de personal derivada por dos factores: 1) Alto perfil de los profesionales de servicio,

quienes de alguna manera no solo proporcionarían servicios vía telefónica, sino que también iba a participar en el desarrollo y mejora de los servicios. 2) El nivel de compensación otorgado. El cual haría atractiva la posición, evitando que fueran vulnerables en el mercado laboral por su nivel de compensación contra el nivel de experiencia que tenía.

El modelo se representa de la siguiente manera:



**Modelo de Capacitación Continua**

Al inicio de operaciones del Centro de Servicios de RH, el proceso de capacitación fue intenso. Los profesionales de servicio recibieron más de 200 Horas de capacitación continuas antes de liberar los servicios. Conforme se iban integrando nuevas audiencias y servicios la capacitación se hacía de una manera específica sobre cada elemento que se modificaba o agregaba. También con el arranque de operaciones los profesionales de servicio recibieron capacitación específica sobre aspectos culturales de cada uno de los países que se integraban al modelo. Esto

ayudó de sobre manera para disminuir el grado de resistencia de los empleados de otras Unidades de Negocio a ser atendidos por un extranjero.

#### **4.4 SITUACIÓN ACTUAL**

Hoy el Centro de Servicios Compartidos de RH ha tenido una continua rotación de personal debido a que muchos de los profesionales de servicio han sido ya promovidos dentro de la organización a otras posiciones de más importancia. El haber tenido la visión de crear un semillero de profesionales en Recursos Humanos hoy en día está provocando que se requiera de integrar nuevos recursos de una manera más rápida y ponerlos en los niveles de conocimiento necesarios para que brinden el mismo servicio que ha caracterizado al Centro.

El Coordinador de Operación del Centro preparó un programa de entrenamiento intensivo para los nuevos profesionales de servicio que se integraron recientemente.

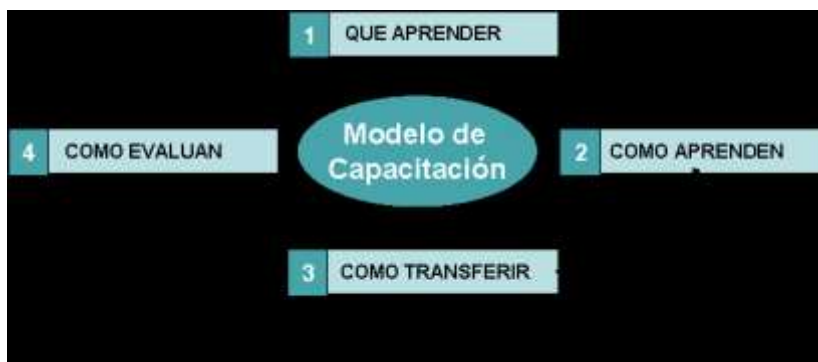
El programa con una duración de 5 semanas, se presenta a continuación:

	LUN	MAR	MIER	JUE	VIE
1	Introducción y Uso de Herramientas		Manejo de Plataformas		Serv. Países
2	Servicios Países				
3	Serv. Países	Servicios Generales			
4	Práctica de servicios, escuchando llamadas y documentando dudas				
5	Repaso Servicios Países y aclaración de dudas			Llamadas supervisadas, Certificación de Agentes	

### Programa de Capacitación para Certificación de Agentes

#### 4.4.1 EVALUACIÓN DEL MODELO DE CAPACITACIÓN

El Modelo de Capacitación que ahora está siendo utilizado para la Certificación de los profesionales de servicio lo evaluaremos bajo cuatro aspectos primordiales:



**QUE APRENDER.** Esta sección verifica que todos los conocimientos que desean ser transferidos a los profesionales de servicio estén presentes.

Haciendo una revisión contra el Modelo Operativo del CSCRH se encontró los siguientes aspectos:

**Contenido de los Servicios.** Existe un catálogo de todos y cada uno de los servicios que se brindan a través del Centro.

**Herramientas.** Todas las herramientas utilizadas por los profesionales de servicio para proporcionar servicios están contenidas dentro del programa.

**Plataformas Institucionales de Recursos Humanos.** También están contenidas dentro del programa de Capacitación.

**Operación.** Existen 2 temas específicos para entrenamiento en la forma en la que deben entregarse los servicios, Manejo de la llamada y Calidad de la Llamada.

**Clientes.** Se encontró en el material de capacitación utilizado, algo que los instruya sobre los aspectos culturales de cada uno de sus clientes, tanto aspectos genéricos del país, como en los específicos de la empresa, es decir: número de plantas de cemento, concreto, agregados, depósitos, terminales, demografía, etc. Siendo esto un aspecto importante para otorgar un mejor servicio.

**Habilidades Socio-Administrativas.** Dentro del programa de Certificación se integran contenidos ni entrenamiento que busquen reforzar la misión, visión y valores que tiene el CSRH, las cuales se encuentran dentro del Modelo

Operativos, Estos valores son los siguientes:

- **Trabajo en equipo** – Nuestra Fortaleza
- **Servicio** – Nuestra Actitud
- **Mejora continua / Competitividad** – Nuestro Compromiso

- **Respeto** – Nuestro Principio
- **Autenticidad** – Nuestro Estilo

**COMO APRENDER.** Dentro de esta sección se evaluará la manera en como los profesionales de servicio aprenden los contenidos del programa de Certificación.

La mayoría de los apoyos proporcionados por los Profesionales de servicio es a través de una llamada telefónica. El modelo de aprendizaje que está siendo utilizado es el Conductista de Reforzamiento, el cual según Skinner consiste en presentar un estímulo reforzante, de manera seguida a una respuesta, de esta manera el Agente sabrá si está manejando correctamente la llamada durante el entrenamiento con la intervención directa de su instructor. La otra teoría utilizada para desarrollar las habilidades sobre el manejo de la llamada, es la Conductista de Modelamiento. Al ellos estar observando la forma en la que Profesionales de servicio seniors brindan el apoyo, sirve para que ellos modelen esas actitudes.

Para los contenidos de los servicios, el modelo de aprendizaje que está siendo utilizados es de aprendizaje significativo, es decir, la información es comprendida por la persona y se dice que hay una relación sustancial entre la nueva información y aquella presente en la estructura cognoscitiva. No es necesario el que los Profesionales de servicio memoricen el contenido de los apoyos sino que conozcan el contexto de estos, así como el saber donde están ubicados dentro de la base de conocimiento utilizada. (El portal institucional de Intranet )



Finalmente se observa que conforme los servicios se van incrementando, los Profesionales de servicio, están aplicando la teoría de aprendizaje del tipo Constructivista. Donde se ve el aprendizaje como un proceso en el cual la persona construye activamente nuevas ideas o conceptos basados en conocimientos presentes y pasados. En otras palabras, "el aprendizaje se forma construyendo nuestros propios conocimientos desde nuestras propias experiencias", a este proceso también se le conoce como proceso social de construcción del conocimiento.

**COMO TRANSFERIR.** En esta sección se verifica la forma en la que los conocimientos son transferidos, se toma en cuenta el proceso de instrucción que se sigue, así como la preparación de los instructores.

El balance en el proceso didáctico-vivencial utilizado para transferir los conocimientos dentro del programa de certificación es adecuado.

En la parte del manejo y calidad de la llamada, lleva una alta mezcla de proceso vivencial. Esto es bueno, dado que lo que se busca es que los Profesionales de servicio adquieran las habilidades necesarias. Se da un mayor énfasis en la práctica que en los aspectos teóricos.

En la parte del contenido de los servicios, se aplica más el proceso didáctico, en el cual los Profesionales de servicio deben de leer y entender el contenido y contexto de cada uno de los servicios, esta explicación es proporcionada básicamente por el instructor. Cada agente hace una revisión del material previo a la sesión. La

práctica de cómo otorgar cada uno de los servicios no se da sino hasta el final del curso, en el momento en que ellos son supervisados al proporcionar algún servicio.

Instructores. Hoy todos los Profesionales de servicio seniors, como el resto del personal de soporte del Centro de Servicios de RH son los instructores del programa. Las diferentes secciones del curso son repartidas a los Profesionales de servicio, dependiendo del grado de excelencia en el manejo que tengan sobre ciertos procesos.

**COMO EVALUAR.** Esta sección verifica los métodos y herramientas de evaluación del programa de Certificación.

Hoy la evaluación / certificación de los Profesionales de servicio, se realiza hasta el final del curso. Durante los últimos dos días es cuando se realiza la evaluación a través de llamadas. Y semestralmente se realizan certificaciones coordinadas por el departamento de Integración de servicios (parte de CSCHR) encargado de integrar nuevas audiencias, el cual mediante sesiones de reforzamiento de capacitación basadas en el Modelo Operativo y exámenes de evaluación del conocimiento, además de auditorías de la calidad del servicio, certifican el conocimiento de cada Profesional del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos.

Sin dejar de mencionar la aplicación de encuestas de servicio con la que se da seguimiento a todo este proceso de aprendizaje y se da el ciclo de identificación de necesidades de capacitación – capacitación – monitoreo. La aplicación de

estas encuestas es contactando directamente al cliente que en este caso es un empleado de la organización la preguntas que se le hacen son muy específicas y fáciles de cuantificar para posteriormente poder desarrollar un análisis, estos resultados sirven para tomar acciones correctivas o preventivas que mejoran en forma continua la satisfacción de los clientes.

El diseño de la encuesta sigue un patrón genérico que cubre las siguientes áreas: Introducción, filtrado, demanda del servicio, problemas o quejas del servicio, grado de satisfacción, y clasificación demográfica del cliente.

## 4.5 RECOMENDACIONES TECNOLOGICAS

Como ya se ha mencionado, los grandes saltos tecnológicos pronostican un uso cada vez más reducido por staff humano, relegando a este sólo a las solicitudes más complejas o apremiantes. El uso de las nuevas tecnologías en los *centros* de servicio, irónicamente, parece que retornará la administración de los servicios de RH a un esquema descentralizado, pero dicho regreso no será al RH local sino que dispondrá la solución y necesidades de servicio en las propias manos del cliente: empleados y administradores. A continuación se enlistan algunas de las tecnologías que apalancarán esta transición, muchas de ellas pueden ya ser utilizadas en el modelo de trabajo actual, pero las numerosas oportunidades que abre la combinación entre estas pudieron bien pasar desapercibidas.

### IVR (INTERACTIVE VOICE RESPONSE)

La *Respuesta por Voz Interactiva* (IVR) puede considerarse como el precursor del auto servicio por Web. En términos llanos, el IVR es una herramienta basada en teléfono por tonos para recibir información desde el teléfono del usuario; consiste en un proceso preprogramado que puede proveer y/o solicitar información del usuario ya sea por medio de una voz sintetizada o a través del teclado telefónico. El IVR puede estar conectado a su vez a un PBX-ACD (*Private Branch Exchange & Automatic Call Distribution, conmutador*), para propósitos de conexión y ruteo de llamadas a un representante en caso de ser necesario. El IVR también puede

vincularse a bases de datos para propósitos sólo de consulta o cálculos, ofreciendo al mismo tiempo satisfacción asegurada y estandarizada al usuario y liberando a los representantes de llamadas demasiado mecánicas que pudieran quitarles tiempo valioso para situaciones más detalladas, apremiantes o complejas.

La mayor desventaja del IVR es cuando la operación requiere que el cliente entre largas o complejas cantidades de información, tales como nombres o direcciones, a través del teclado del teléfono. Para combatir esta desventaja, muchos centros de servicio pueden utilizar reconocimiento de voz y dictado para efectuar estas transacciones. Los clientes pueden desechar el teclado a favor del dictado directo al IVR.

Incluso la tecnología actual permite al cliente realizarle preguntas directamente al IVR, ser entendido y recibir la respuesta pertinente. Esta capacidad es algo ya muy utilizado en varias compañías y demanda sólo una pre-programación bien diseñada que requerirá sólo una clara identificación de los tópicos transaccionales/mecánicos que requieran plática que pueda traducirse a esquema estandarizado y unas cuantas juntas de un equipo con el *expertise* suficiente.

A continuación se presenta una plática real efectuada en un centro de servicio desarrollado por April E. Hartness en la ciudad de Atlanta, Georgia. La transacción procede como se presenta a continuación:

*Cliente:* Necesito una sala de conferencias para una reunión entre las 8:00 a.m. y mediodía.

*IVR:* OK. ¿Cuántas personas asistirán a la conferencia?

*Cliente:* Cuatro personas.

*IVR:* OK. ¿Necesita algún requerimiento o equipo especial?

*Cliente:* Sí, necesito un proyector para PV y un equipo para video conferencia.

*IVR:* OK. Por favor espere mientras reviso la disponibilidad de salas...

Le he reservado la sala para conferencia 10<sup>a</sup> de las 8:00 a.m. hasta la 12:00, para el día de mañana, 24 de Mayo, cuatro personas y un proyector para PC y equipo para video conferencia... ¿Puedo servirle en alguna otra cosa?

*Cliente:* No, gracias. Eso es todo por hoy.

*IVR.* En ... Estamos para servirle, que tenga un buen día.

En un ambiente con servicios basados en red, el IVR puede ser integrado por medio de la tecnología *clic-to-call*, (Walter , 2001)

De este modo el cliente, aún cuando el IVR no posea información por diseño o por razones de seguridad, puede acceder a la información a través del portal de red que ya estará dispuesto para dar la respuesta específica del cliente.

## CTI (COMPUTER TELEPHONY INTEGRATION)

La *integración telefónica basada en computadora* o *CTI* es una reciente tecnología estrechamente relacionada a los PBX-ACD+IVR. CTI implica añadir inteligencia computarizada a la recepción, realización, y/o administración de las llamadas telefónicas. Muchas personas catalogan a los CTI como una tecnología *screen-pop*. El *screen-pop* es una solución que provee al representante con la información personalizada del usuario basado en una introducción previa de *número de identificación de empleado o algún ID* por parte del cliente, antes de que la llamada sea ruteada al representante. Cuando el cliente introduce esta información (vía teclado telefónico o reconocimiento de voz), el CTI realiza la búsqueda del cliente en la base de datos y en seguida envía dicha información a la computadora del siguiente representante disponible; siempre y cuando la operación sea muy detallada, urgente y compleja que no haya podido ser solucionada por los métodos automatizados. Así el CTI, le permite al representante tener conocimiento de la situación por adelantado haciendo que el servicio sea más eficiente y efectivo.

### 4.5.3 KNOWLEDGE BASE

El conocimiento, al interior de los centros de atención, ha existido tradicionalmente dentro de los materiales y documentos de capacitación, en binders y en las mentes del staff. Desafortunadamente, la vaporosidad natural y lo amorfo de este formato esto ha conducido a ciertas dificultades en la entrega del servicio. Por un lado, los representantes que carecen de algún conocimiento o experiencia para responder a las problemáticas planteadas por los clientes darán respuestas imprecisas o simplemente no las darán. Por otra parte, también suelen presentarse clientes que no quedaron satisfechos incluso con una respuesta correcta, lo que se traduce en llamadas adicionales al centro, desalineaciones consecutivas entre cliente representante e inclusive en falta de confianza de la eficiencia de los contenidos utilizados, todo esto provoca círculos viciosos.

Las modernas *bases de conocimiento* han sido desarrolladas justamente para combatir este tipo de imprecisiones e ineficiencias ocasionadas por señales y percepciones erróneas al interior del centro. Las *bases de conocimiento* son un software en el cuál información específica de cada aplicación es programada en la forma de reglas, es un concepto análogo al yoka pokas en la administración de operaciones. Estas reglas son aplicadas para resolver preguntas o búsquedas detalladas y específicas. Estas bases tienen tres audiencias principales en la compañía: los empleados/cliente, los representantes y los administradores. Los empleados pueden usar la base para obtener respuestas para un tópico determinado sin la intervención de un representante, también pueden utilizarla



para obtener más educación sobre los mismos temas (tiempo alcances y políticas de atención). Los representantes emplean las cases para encontrar respuestas para el empleado con una mínima posibilidad de error, además también pueden irse instruyendo en los tópicos en los que tengan dudas. Finalmente, los administradores pueden revisar las políticas para informar con las políticas exclusivas de su unidad de negocio o de sus subordinados directos.

#### **4.5.4 SIMULACIÓN POR COMPUTADORA Y ENTREGA DE SERVICIO**

Una de las tareas más difíciles asociadas con la implementación del CSRH, es determinar el modelo definitivo de entrega dependiendo de las características ambientales. Las preguntas críticas pudieran ser ¿conviene tener un solo centro o múltiples? ¿El número de staff es adecuado para la demanda promedio de servicios? ¿Cuál es la mezcla correcta de *generalistas* versus *especialistas*? Estas preguntas, por sí mismas, son complicadas; sin embargo, un conjunto de variables deben ser consideradas por su impacto inmediato sobre estas decisiones. Estas variables incluyen toda la complejidad del proceso del centro, la variabilidad en el volumen de trabajo, el *staffing*, el uso de la tecnología y las métricas fijadas.

La simulación por computadora puede ser empleada para manipular estas variables y realizar corridas que ayudarán al administrador a sondear la combinación más adecuada de elementos para lograr el mejor desempeño. Al mismo tiempo así podemos identificar los cuellos de botella en el proceso o en los

tópicos y la disposición adecuada de personal y/o conocimientos para eliminarlos. Este apartado parece muy técnico pero puede tener repercusiones inmediatas en la agilidad y optimización con la que se especifican los contenidos de la capacitación. Vale la pena empezar a utilizar estas herramientas perdiendo el miedo a lo técnico y reconociendo la ayuda que puede proporcionar dedicar un poco de tiempo al diseño de las relaciones entre algunas variables clave.

#### **4.6 RECLUTAMIENTO Y RETENCIÓN**

A medida que las organizaciones se mueven de un *call-center* básico hacia el modelo de centro de servicios, surge la necesidad de revisar las estrategias para incorporar y retener a los representantes. Las estrategias que pudieron funcionar en el incipiente centro de servicios en forma de *call-center*, bien pueden no ser efectivas para un CSRH bien desarrollado. Estrategias efectivas deben desarrollarse pues la alta rotación es un inconveniente muy común en los centros de servicios. Según un estudio de Stephen C. Brescia, (Walter, 2001) los grandes centros de servicios que se han abocado a mejorar sus formas y políticas de reclutamiento de 14 a 19%, cuando las tasas naturales en CSRH con estrategias tipo *call-center* van desde 25 a 35%. La estrategia correcta dependerá del modelo de entrega de servicio implementado, pero en general las siguientes diferencias se encuentran al moverse del modelo tradicional call al más complejo centro de servicios:

<b>Call Center</b>	<b>Centro de servicios compartidos</b>
Mínima diferenciación en llamadas y servicios	Importante diferenciación en servicios, llamadas y clientes
Staff intercambiable sin problemas (desechables en cierta medida por lo tanto poca capacitación)	Staff especializado y más preparado
Entrenamiento formal limitado	Entrenamiento extensivo y caro
Apalancamiento en tecnología	Apalancamiento en capital intelectual

De este modo, para que una organización logre desarrollar y sostener un centro de servicios eficiente, deberá entender al área de reclutamiento como un área primordial que afectará directamente la capacitación y en general la dinámica interna del centro de servicios. Para lograr un entrenamiento efectivo se necesita: definir requerimientos detallados de contratación; definir una estrategia de reclutamiento extensiva y comprensiva; desarrollar un proceso de selección con enfoque a permanencia de largo plazo por parte del candidato; evaluación de capacidades generales y potenciales; revisión de objetivos de aprendizaje y desarrollo buscando compromiso e interés; definir métricas automatizadas y más en tiempo real para evaluación y alto control de desempeño y aplicar las recompensas estrictamente acorde con ellas; dejar claro el “trato” acordado entre la compañía y el individuo así como el desarrollo de carrera que puede esperar, tanto horizontal como verticalmente, esta claridad ayuda a adoptar un contrato de permanencia tácito más sólido bajando la rotación; y sobre todo la implementación de acuerdo al plan.

## ANEXOS

### ARTICULOS DE REVISTA "NUESTRA VOZ"

#### Nuestras Plantas

# Kioscos de Servicios de Recursos Humanos

## Tu punto de encuentro con Capital Humano

Con la finalidad de ofrecer un canal de comunicación más rápido y eficiente, así como el acercar la tecnología a los trabajadores, el área de Capital Humano en conjunto con Servicios de RH, con el apoyo de las áreas operativas, desarrollaron los Kioscos de Servicios de Recursos Humanos.

Los Kioscos son módulos de acceso resistente, que cuentan con una computadora conectada a la red CEMEX, por medio de la cual, los empleados pueden acceder a una aplicación que ofrece una variedad de servicios de RH, además cuentan

Los servicios que se ofrecen a través de los Kioscos son de 3 tipos: informativos, personalizados y transaccionales:

- Consulta de recibo electrónico.
- Consulta de calendario de pago.
- Tabla de vacaciones.
- Información sobre prestaciones y beneficios.
- Información del Contrato colectivo de trabajo.
- Solicitud de cartas certificadas.
- Solicitud de préstamos
- Solicitud de vacaciones

#### Plan de Instalación

El año pasado inició la primera etapa con la instalación de los Kioscos en Planta Monterrey, Torreón y Concretos Morones Prieto. En marzo de este año, arrancó la segunda etapa del programa de instalación de Kioscos a nivel nacional, con la inauguración del Kiosco de Servicios de RH en Planta Atotonilco.

Hasta el momento contamos con 12 Kioscos instalados de un total de 19 que se instalarán este año.



Pantalla del Kiosco de Servicios de RH.

con teclado industrial, línea telefónica directa al área de Servicios de RH y pantalla tipo "touch screen".

Los Kioscos permiten a los empleados tener acceso las 24 horas del día, los 365 días del año a los servicios de RH y son un canal adicional de servicio que complementa al Asesor Integral de Capital Humano y al Servicio Asistido que actualmente se presta vía telefónica en el 5555 opción 6 opción 2. El objetivo es ampliar los contactos a través de los cuales el usuario pueda acceder de manera fácil y oportuna a los servicios de RH.

Plantas de cemento	Plantas de concreto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta Monterrey</li> <li>• Planta Torreón</li> <li>• Planta Atotonilco</li> <li>• Planta Barmientos</li> <li>• Planta Huichapan</li> <li>• Planta Mérida</li> <li>• Planta Tepeaca</li> <li>• Planta Valles</li> <li>• Planta Tamuín</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planta Monterrey (Morones Prieto)</li> <li>• Planta Minas (DF)</li> <li>• Planta San Lázaro (DF)</li> </ul>



Inauguración en Planta España.

En los próximos meses se instalarán los Kioscos restantes en las plantas de cemento Guadalajara, Zapotiltic, Yaqui, CPS y Ensenada, así como en las concretos de Guadalajara y Tijuana.

Con la instalación de todos los Kioscos, más de 3 mil 500 empleados de plantas tendrán acceso directo a los Servicios de RH.



Rogelio Salazar, representante de Capital Humano, asista a los empleados a usar el Kiosco en Planta Atotonilco.

#### Capacitación

Con el fin de explicar a los empleados de las plantas el funcionamiento de los Kioscos, se han realizado cursos de

capacitación en donde se da a conocer cómo acceder al sistema, cómo seleccionar una operación y cómo navegar en el sistema, a través de las pantallas "touch screen" que facilitan el uso.

Con los Kioscos de Servicios de RH respondemos a necesidades específicas de nuestros empleados, fomentando el uso de la tecnología.

Continuemos apoyando estas iniciativas en nuestras plantas.

Ver galería de fotos en el Media Center



1. Inauguración en Planta Barmientos. / 2. Inauguración en Planta Huichapan. / 3. Inauguración en Planta Atotonilco. / 4. Inauguración en Planta Concretos San Lázaro. / 5. Inauguración en Planta Concretos Minas en el D.F. / 6. Inauguración en Planta Mérida.





# Todas las soluciones al cliente en una única llamada: **Centro de Servicio CEMEX**

Desde que se creó el Centro de Servicio CEMEX, seguimos firmes en ofrecer al cliente una atención estratégica dentro de la plataforma comercial CEMEX, al mismo tiempo que fortalecemos la lealtad de nuestra Red de Distribuidores a lo largo del país.

Para ello, contamos con herramientas que permiten tener el historial completo del cliente, donde se integra cada interacción con él, desde la captura de voz hasta las acciones y solicitudes realizadas para cada caso en particular.

Los asesores del Centro de Servicio CEMEX dedican el 100 por ciento de su tiempo a atender a nuestros clientes. Centralizan la información, agilizan los tiempos de respuesta, detectan oportunidades de mejora, ponen todo de su parte para cumplir con las promesas hechas al cliente, y aprovechan cada llamada que reciben para impulsar la venta.

Otro mecanismo para asegurar la calidad del servicio brindado en el Centro es midiendo indicadores estadísticos cualitativos y cuantitativos, a fin de asegurar



*Miembros del equipo de trabajo del Centro de Servicio.*

la eficiencia en la operación. Todas las llamadas se graban y se evalúan, lo que nos permite dar un paso adelante en cuanto a verificación de información y detección de áreas de oportunidad en el servicio.

El Centro de Servicios CEMEX se conforma por un equipo de más de 60 asesores profesionales. Disponemos, asimismo, de las herramientas y la información en línea necesarias para proporcionar soluciones veraces y oportunas a cada solicitud que se recibe.

#### **Beneficios que ofrece el Centro de Servicios CEMEX:**

- **DISPONIBILIDAD** - Contamos con un equipo dedicado a atender al cliente, con un horario de acuerdo con las necesidades del mercado.
- **CONFIABILIDAD** - Ofrecemos una propuesta para cada necesidad del cliente y realizamos un seguimiento hasta su cumplimiento.
- **SERVICIO INTEGRAL** - Disponemos de un equipo capaz de operar en esquema de tipo "ventanilla única".

En el número telefónico 01-800-EN-CEMEX estamos para servir al cliente y encontrar de inmediato la solución a sus necesidades. Resolvemos todas sus dudas con una sola llamada.

**Centro de Servicio CEMEX, un compromiso de todos.**



*Miembros del equipo de trabajo del Centro de Servicio.*

# Global Service lanza el GSC Web

Para ampliar su alcance y brindar soluciones al personal de CEMEX, el Global Service Center lanza un servicio llamado **GSC Web**, un medio de contacto ágil y eficiente a través del cual cada empleado puede acceder al catálogo de servicios desde su computadora. Esta herramienta tiene la opción de registrar requerimientos e incluso encontrar guías de solución para temas que no requieren asistencia de un agente.

La estructura del servicio GSC Web permite una navegación sencilla y amigable para el usuario, procurando que el manejo de la herramienta se realice de manera rápida y completa.

El GSC Web se compone de cuatro secciones principales, las cuales el usuario puede acceder dependiendo del tipo de asistencia que requiere. En seguida se describen cada una de ellas.

GSC Web es una herramienta disponible para todo el personal de CEMEX, lo único que se necesita es tener habilitada cuenta y password de CEMEX Plaza, si aún no la tiene solicítela al Global Service Center 5555 opción 1.



Explorando el nuevo servicio del GSC.

18 < Nuestra Voz / número 29 / año 5

## Autoayuda

En esta sección se encuentran guías de solución para aquellos casos que no requieren asistencia directa de un agente. Existe una función de búsqueda en donde al ingresar una o varias palabras se pueden localizar las guías relacionadas con el tema.

Una opción adicional de autoayuda es seleccionar el nombre del requerimiento para que aparezca la guía específica de solución.

## Nueva Solicitud

Aquí el usuario puede registrar su requerimiento, considerando la gama de servicios definidos en el catálogo.

El registro de la solicitud es ágil, ya que el cliente no necesita capturar sus datos generales. Y para que el GSC Web envíe el reporte con un agente disponible, basta que el usuario seleccione el servicio, explique brevemente su requerimiento y grabe el pedido.

El cliente obtiene ahí mismo su número de servicio y la fecha compromiso de solución.

## Soporte en Línea

El soporte en línea tiene la modalidad de ser un canal de comunicación tipo "chat", es decir, a través de una conversación en línea, en donde un agente podrá atender su solicitud, evitando el uso del teléfono.

## Mis Solicitudes

Ahora es más sencillo consultar el estatus de los servicios que están en proceso de solución, ya que en esta sección se puede revisar el seguimiento que se le está dando.

Además se pueden consultar servicios que hayan sido registrados a través de un correo electrónico o vía telefónica.



# Center b



La mecánica de la sesión fue presentada por Missael Romo, parte del Staff del GSC, quien coordinó cada una de las etapas en que se dividió dicho evento.

- Exploración de:
- Autoservicio
  - Nueva Solicitud
  - Mis solicitudes
  - Soporte en línea
  - Retroalimentación

Cada uno de los participantes navegó libremente en el GSC Web, teniendo a su lado a un observador, representado por personal del GSC, quien registró todos los comentarios realizados por los usuarios.

Al final de la sesión los participantes compartieron sus experiencias al navegar en la GSC Web. De allí se obtuvieron comentarios y sugerencias muy enriquecedoras, algunas de las cuales se tomaron en cuenta para mejoras hechas antes del lanzamiento, y otras serán evaluadas para aplicarlas en las siguientes versiones de la herramienta.

Al término del evento, Orlando Leal, líder del GSC, agradeció a los asistentes su presencia y participación, destacando la importancia de este nuevo medio de contacto entre el personal de CEMEX y el GSC. Conjuntamente Alfredo Celis, Director de Informática México, invitó a los participantes a utilizar y fomentar el uso del GSC Web, y con ello eficientizar nuestros procesos de negocios.

Básicamente existen dos formas de acceder al GSC Web, la primera a través de CEMEX Plaza, ingresando a la sección de servicios y después a la opción soporte. La segunda opción es accediendo directamente a la dirección [gsc.cemex.com](http://gsc.cemex.com)

GSC Web tiene la ventaja de ser un medio de contacto disponible las 24 horas del día a través de CEMEX Plaza, lo que nos permite recibir apoyo para resolver nuestros requerimientos.

## Explorando el GSC Web

Conscientes de la importancia que tiene la opinión de los clientes, personal del Global Service Center organizó una sesión con usuarios finales de diversas áreas, para probar y analizar la funcionalidad del GSC Web. Este evento se realizó en las instalaciones del edificio corporativo de CEMEX México, ubicado en Av. Constitución en Monterrey y fue celebrado el pasado 21 de julio.

¡Conoce el GSC Web y prueba sus ventajas!  
[gsc.cemex.com](http://gsc.cemex.com)





## CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

Después de haber tenido la oportunidad de hacer esta investigación donde se hizo un recorrido desde los inicios de la nueva tecnología de Internet - Intranet y como ha evolucionando y se ha adaptado a la nueva administración de RRHH hasta llegar a contar con un centro contacto especializado en servicios al personal, se concluye satisfactoriamente que:

- Los servicios y apoyos que se les puede brindar a los empleados de una organización desde una plataforma tecnológica es una gran alternativa que forma parte de una gran estrategia en la cual el empleado se va culturizando a una nueva práctica de administración de sus recursos. Tendiendo al autoservicio e independencia de los administradores de RH, teniéndolos a ellos sólo como apoyo para casos mucho más específico o que requieran de un grado de asesoramiento más especializado.
- Hablando de los integrantes de un CSC; Los Profesionales de servicio son la parte medular y cuentan con un gran compromiso ya que son el contacto entre la empresa y el empleado, teniendo bajo su responsabilidad el seguimiento de los casos personales, con datos confidenciales de los mismos. Siendo la imagen de RH de la empresa tienen la difícil tarea de no

perder el contacto y calidez del trato personal sin dejar a un lado la función de ser un apoyo virtual.

- Otro punto a favor dentro de este nuevo esquema de administración de RH, es el gran semillero de administradores de RH donde los Profesionales de servicio, deben contar con un perfil específico que después de haber tenido la experiencia de formar parte de un CSC, le permita continuar su desarrollo dentro de la organización o en cualquier otra empresa ya que sus funciones le permitieron aprender de diferentes procesos de temas de RH a nivel local y en el caso de la empresa que se habló en el caso de estudio a nivel mundial.
- Definitivamente la tendencia de administración y optimización de recursos son la implementación de CSC, no solo en Recursos Humanos sino en Procesos de Tecnología, Apoyo Comercial, Logística, Procesos de Créditos y Cobranzas, sin dejar de mencionar el Telemarketing que fue uno de los primeros procesos en integrarse a los modelos de CSC. Ya que estos no solo dan la oportunidad a las organizaciones de optimizar recursos, También da la oportunidad de integrar a las empresa a personas con capacidades diferentes que no requieren de gran movilidad para desarrollar su trabajo, siendo este modelo de ganar – ganar para administradores y

usuarios, Por que proporcionan una mayor oportunidad de empleo, por el manejo de sus diferentes horarios debido a la gran demanda de brindar servicio las 24hrs. de los 365 días del año. En el caso de estudio de este proyecto podemos observar como han ido creciendo estos CSC dentro de CEMEX por el testimonio visto en los artículos de la revista interna de circulación en la misma empresa.

## GLOSARIO DE TERMINOS

**CSC.-** Centro de Servicios Compartidos

**CSCRH .-** Centro de Servicios Compartidos e Recursos Humanos

**Firewall.-** (en inglés) Es un elemento de hardware o software utilizado en una red de computadoras para controlar las comunicaciones, permitiéndolas o prohibiéndolas según las políticas de red que haya definido la organización responsable de la red

**TCP.-** Protocolo de Control de Transmisión

**IP.-** Protocolo Internet

**WWW.-** World Wide Web (en inglés) “Red mundial de Información”.

**CEMEX Way.-** Proceso único y estandarizado, que es entendido por toda la organización para las prácticas financieras y de recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Gralla, P. (1996). *Cómo Funcionan las Intranets*. (1ra ed.), México, Prentice Hall.
- Hellriegel, D. Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. (8a Edition) USA, International Thompson Editores.
- Hingston, P. (2001), *Implementing a Knowledge Sharing Website*, *Journal of Knowledge Management Practice*, USA, Prentice Hall.
- Huang, K. (1998), *Capitalizing on intellectual assets"*, *IBM Systems*, New York, McGraw-Hill.
- Huang, K. (1999), *Quality Information and Knowledge*, (1a. Edition), USA, Prentice Hall.
- Orlin, J. (1988). *Training to Win: strategies for today's Industrial Challenges*; (3er. Edition) New York, Nichols Publishing
- Liebowitz, J. (1999). *Knowledge Management Handbook*, USA, CRC Press.
- Stoner, James A. F. (1996) *Administración* (6a Edición) México, Person.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions*, USA, Granica.
- Walker, Alfred J. (2001). *Web-Based Human Resources: The Technologies And Trends That Are Transforming HR*, Europe, McGraw-Hill Education.
- Wick, C. y León, L. (1993). *The Learning Edge: how smart managers and smart companies stay ahead*; (1a. Edition), New York, McGraw-Hill.
- CEMEX, (2006) *Manual del Modelo Operativo del Centro de Servicios de Recursos Humanos*.

- CEMEX,(2007) *Manual de Mapeo de servicios del Centro de Servicios de RH.*

### **DOCUMEMNTOS CON ACCESO EN EL *WORLD WIDE WEB (WWW)***

- Upton, M. (2000). *Portals Follows Intranets*, URL: [http://subscribe.cio.com/newsletter\\_text.cfm?ID=18](http://subscribe.cio.com/newsletter_text.cfm?ID=18), 2000
- Kandarian, (2004). *All Together Now*, URL: [http://www.cio.com/archive/09100\\_together.html](http://www.cio.com/archive/09100_together.html), September 2004
- Méndez, A, (2007). *Servicios Compartidos: Cero redundancias, evidente reducción de costos y mayor calidad en el servicio* , URL: <http://www.channelplanet.com/?idcategoria=17867>
- Firestone, J. (2008). *Home of The New Knowledge Management, The Open Enterprise, and The EKP* , URL: [www.dkms.com](http://www.dkms.com)
- Mark, W. (2007). *Shared Services can reduce HR process costs by up to 80% while uplifting service.* URL: <http://www.hroassociation.org/file/2661/hr-shared-services.html>
- Goddard, A. (2007), *Nuevo Código de Ética para Centros de Contacto*, URL: <http://www.imt.com.mx/rcforum/18/etica.php>