



Una nueva mirada a los Centros de Servicios Compartidos
Enero 2022

Deloitte.

Gerardo es líder de la práctica de Capital Humano de consultoría en la oficina de Monterrey. Cuenta con más de 10 años de experiencia en las áreas de estrategia organizacional, diseño de estructura, competencias y gestión del cambio organizacional.

Es Ingeniero Industrial y de Sistemas con especialidad en Cadena de Suministro por el ITESM Campus Monterrey y cuenta con un Doctorado en Ciencias Administrativas con especialidad en Estrategia Organizacional por el EGADE Business School.

Ha sido responsable de liderar proyectos con implicación en rediseño de procesos, diseño de modelos de gestión, gestión del cambio y alineación de estructura organizacional en empresas multinacionales, además de colaborar en proyectos referentes al fortalecimiento y expansión de Centros de Servicios Compartidos.



Gerardo Enrique Ibarra Viesca

Gerente Senior de Capital Humano en Consultoría

Agenda



¿Hacia dónde van los GBS?



Tendencias en las áreas de RH



Nuevos habilitadores



Reflexiones de cambio, rapidez y adopción



¿Hacia dónde van los GBS?

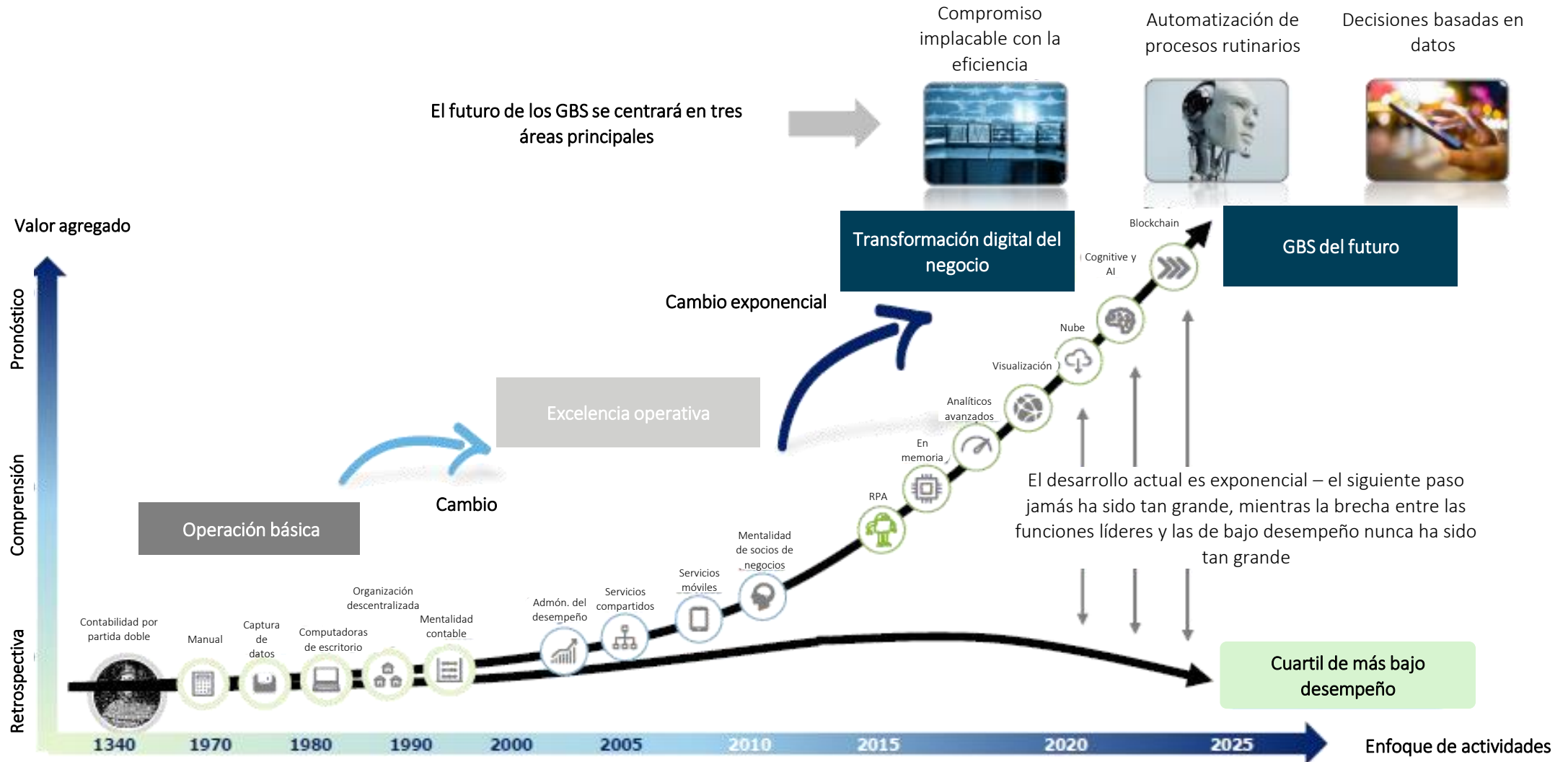
Evolución de las organizaciones de entrega de servicios

Los GBS se han convertido en un socio estratégico de las organizaciones que proveen mejores servicios y nuevas prácticas



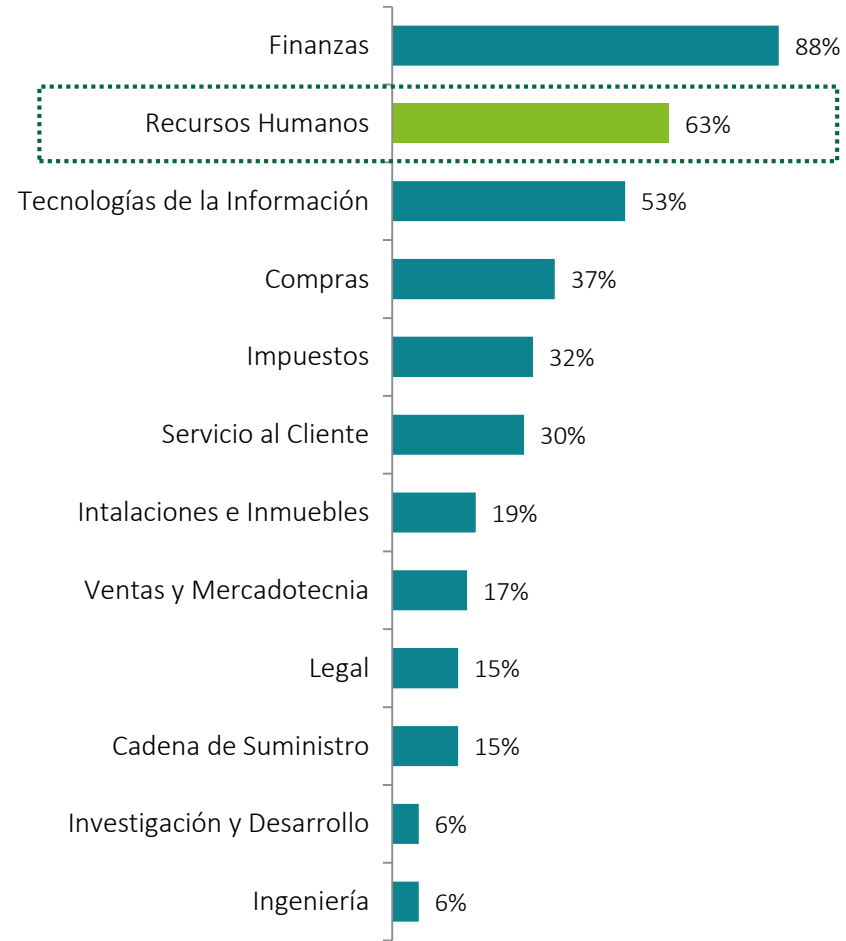
El Futuro de los GBS Digitales

Las nuevas tecnologías servirán como habilitador de aquellas organizaciones que logren generar valor agregado en las funciones de soporte



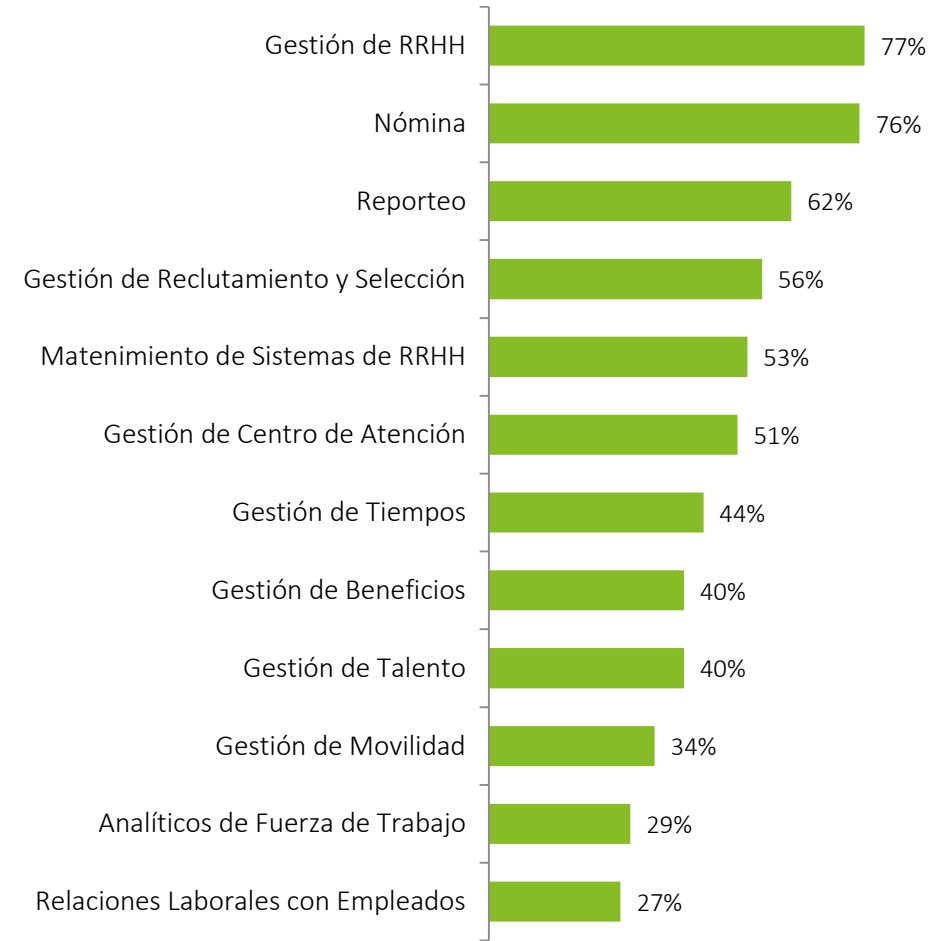
Los procesos de Finanzas y Recursos Humanos encabezan las funciones que típicamente se ejecutan desde un GBS

FUNCIONES PRESTADAS EN GBS



Fuente: Deloitte's 2019 global shared services survey

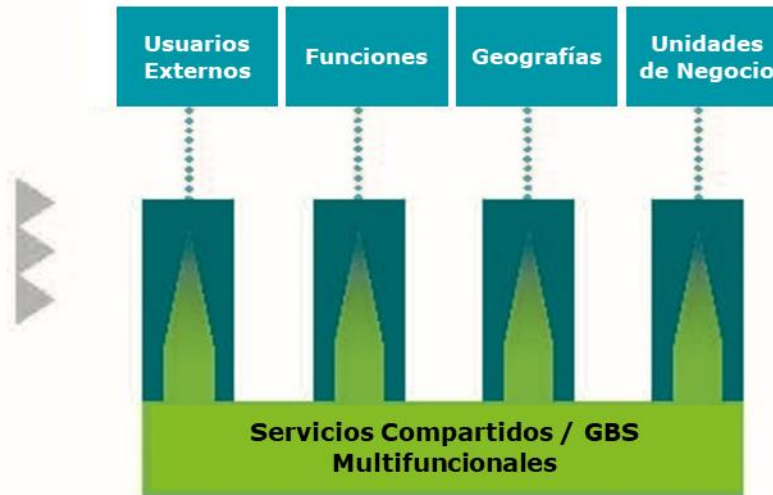
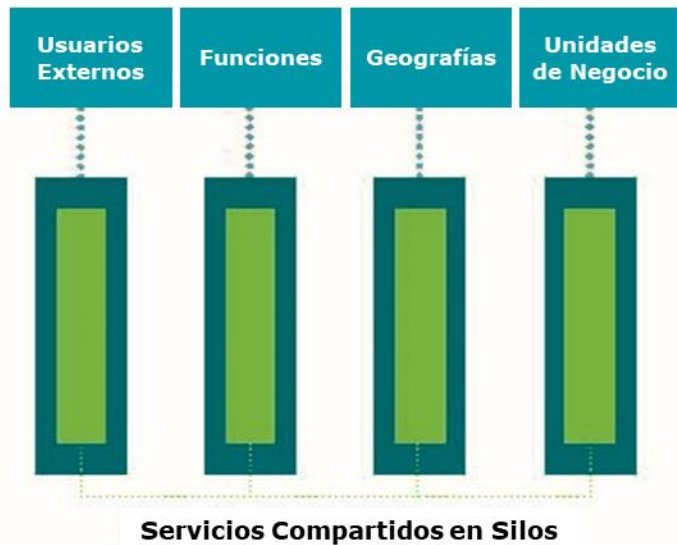
PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS INCLUIDOS EN GBS



Fuente: Deloitte's 2017 global shared services survey

Evolución a Center Office

La transformación de back-office a center office es la próxima evolución de GBS ya que soporta la construcción de modelos de entrega resilientes y adaptables que cada vez tienen una mayor demanda



De *Back Office*...

- ✓ Procesamiento de Transacciones
- ✓ Soporte de funciones/negocios individuales
- ✓ Enfocado en costos
- ✓ Reactivo

...a *Center Office*

- ✓ Genera información proactiva
- ✓ Activo Estratégico en el Ecosistema
- ✓ Foco en integración e innovación
- ✓ Planes de carrera atractivos

¿Qué modelos de GBS existen típicamente hoy en día?



Independiente por Función



Las funciones aprovechan los servicios compartidos de forma independiente

Arrendador



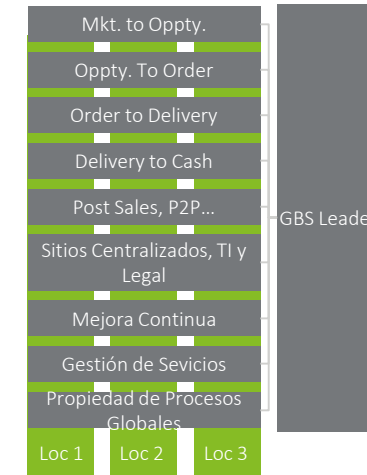
Funciones Propias de Servicios Compartidos y comparten instalaciones e infraestructura de apoyo

Multifuncional



El líder de GBS posee todos los servicios, recursos y presupuestos; estructura de la organización alineada por función ("Vertical")

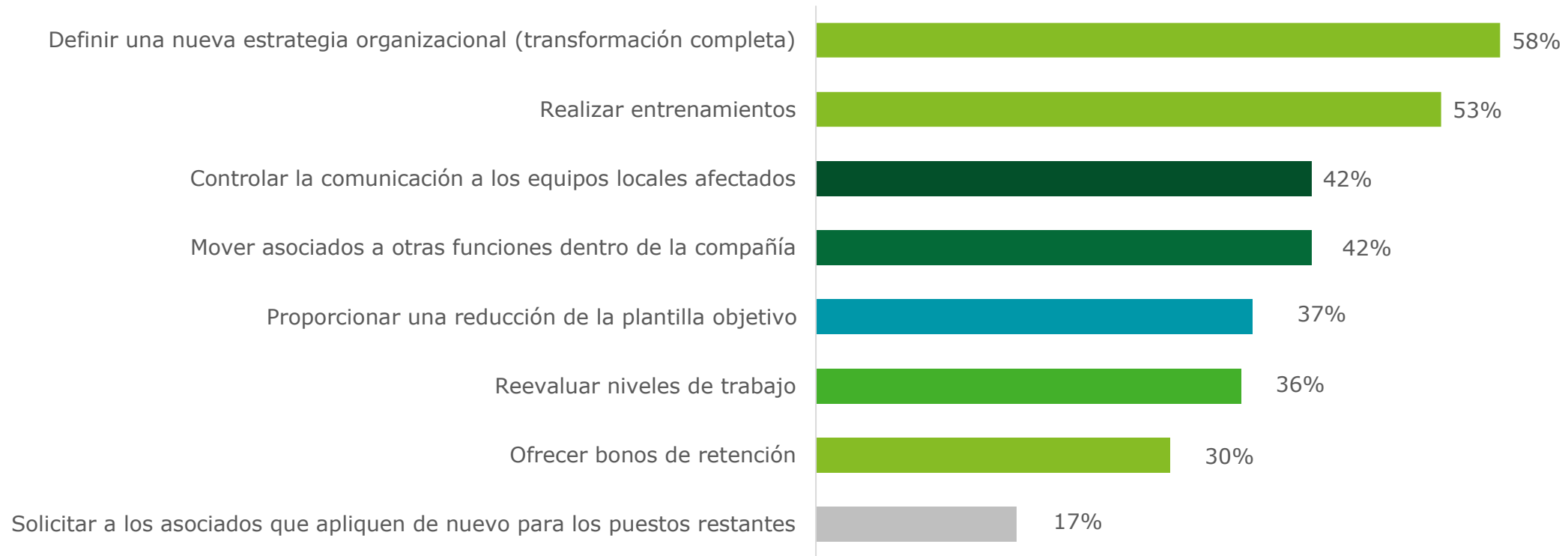
Alineación de Procesos y Clientes



El líder de GBS posee todos los recursos y presupuestos; organización alineada por un proceso de punta a punta que atraviesa líneas funcionales ("Horizontal")

Tendencias en las áreas de RH

¿Cómo se ha preparado la organización para retener el talento y administrar los cambios al momento de cambiar a un modelo de trabajo con GBS?



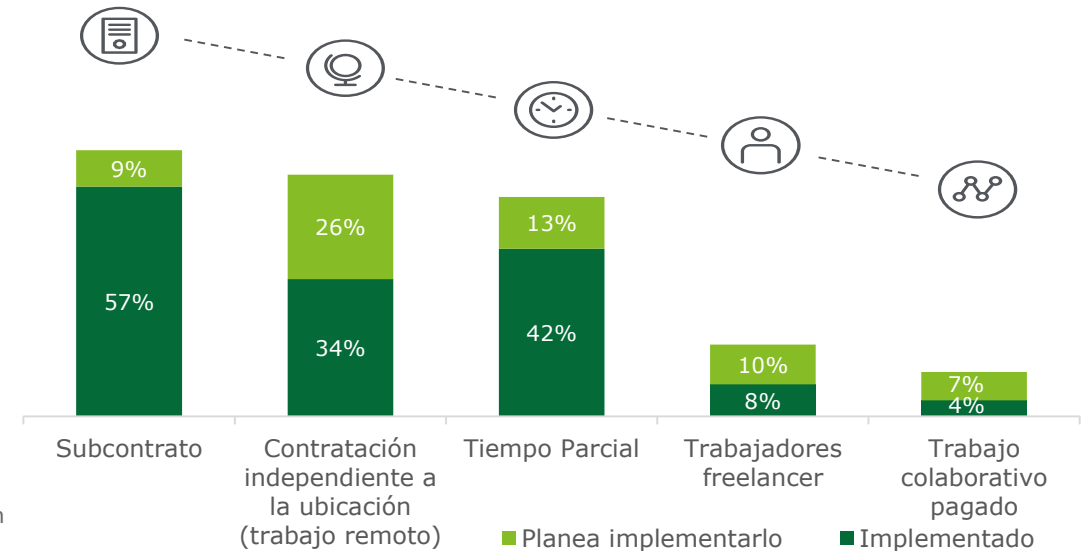
- Un **estrategia de organización claramente definida, capacitaciones para la mejora de habilidades e incentivos monetarios** son algunos de los principales métodos implementados por las organizaciones para retener el talento en la organización.
- Algunos de los otros métodos utilizados por las organizaciones para retener el talento son el de equilibrar la carga de trabajo y proporcionar más actividades de valor agregado, proporcionar asignaciones internacionales, definir planes de carrera, etc.

¿Cómo atraer y retener talento en SSC y GBS y qué modelos (no tradicionales) ha considerado?

¿Cuáles son los enfoques que ha utilizado en el pasado para tratar de retener a sus empleados del SSC?



¿Cuáles son los modelos de talento no tradicionales dentro del SSC?

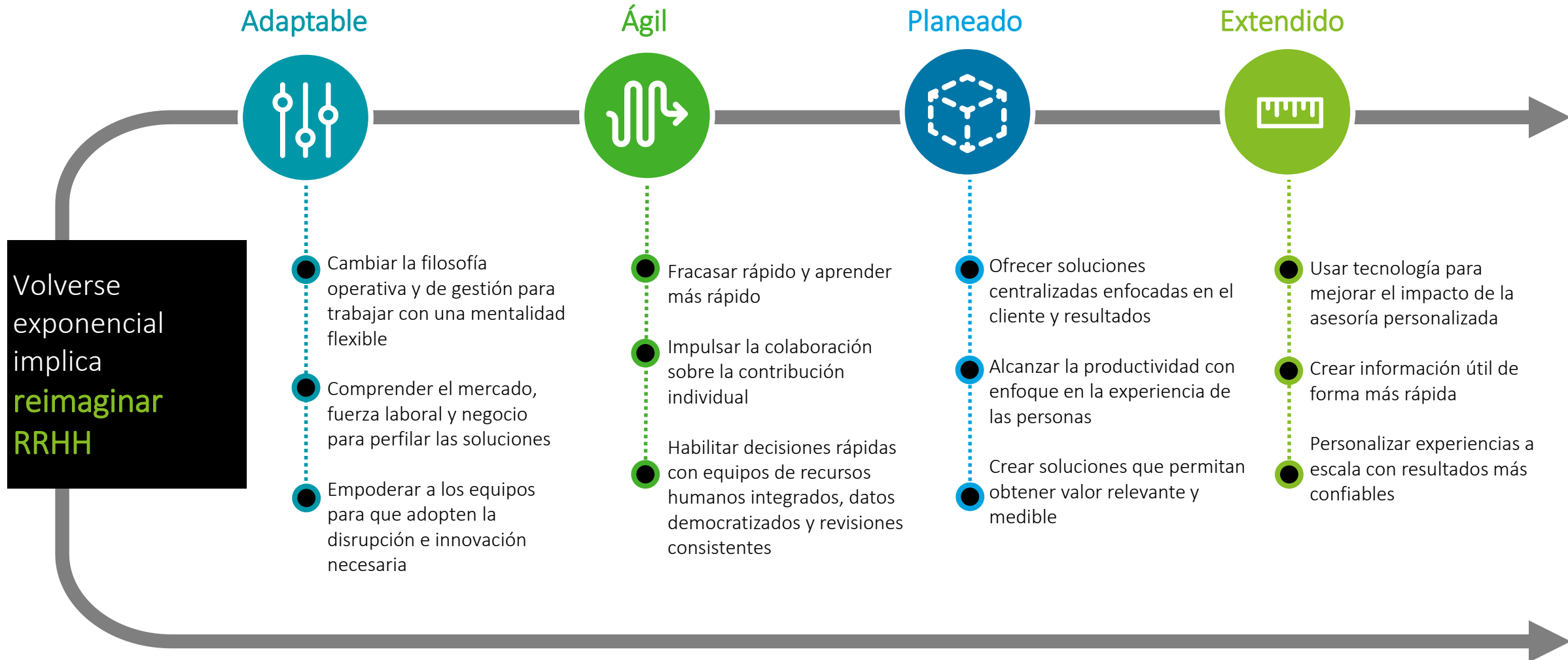


- **Desarrollo de una cultura fuerte, bienestar, y prácticas de trabajo flexibles** siguen siendo las principales prioridades en la retención de talento
- Los encuestados también informaron prácticas como **rotación de trabajo fuera del SSC, trabajo compartido, y oportunidades multifunción** para retener el talento

- La mayoría de los encuestados (en línea con la encuesta de 2019) han considerado **modelos de talento alternativos**
- La mayoría de los encuestados indicaron que ya han implementado **trabajadores subcontratados y eventuales en su organización**, un aumento con respecto a la encuesta de 2019, donde el 42% de los encuestados indicó que era un modelo preferido

¿Lo que está sucediendo? Recursos Humanos se está volviendo exponencial

RRHH Exponencial implica volverse más **Adaptable**, **Ágil**, **Planeado** y **Extendido**



El alcance de Recursos Humanos **se está volviendo más amplio**

A medida que cambian las expectativas del negocio, las operaciones de RRHH deben ofrecer nuevas soluciones que requieren nuevas capacidades y roles

	Operaciones Fundamentales de RRHH Esenciales para ofrecer el servicio		Operaciones Exponenciales de RRHH Generar impacto exponencial
Experiencia	<p>Servicio a cliente básico</p> <ul style="list-style-type: none">• Enfocado en entrada de datos y habilidades básicas para ofrecer soporte de primer nivel		<p>Experiencia laboral</p> <ul style="list-style-type: none">• Orquestar y dirigir la experiencia general de la fuerza laboral mientras garantiza la mejora continua
Gente	<p>Roles transaccionales</p> <ul style="list-style-type: none">• Enfocado en tareas administrativas y repetitivas con crecimiento limitado en la empresa		<p>Supertrabajos</p> <ul style="list-style-type: none">• Se requieren roles nuevos y más complejos generando carreras profesionales nuevas y más atractivas
Modelo	<p>Centro administrativo tradicional</p> <ul style="list-style-type: none">• Enfocado en acuerdos de nivel de servicio transaccionales con atención limitada a la experiencia general de la fuerza laboral		<p>Servicios operativos de punta a punta</p> <ul style="list-style-type: none">• Orquestar y entregar soluciones comerciales estratégicas de punta a punta, servicios de fuerza laboral y programas de RRHH
Tecnología	<p>Tecnologías transaccionales</p> <ul style="list-style-type: none">• Enfocado en inversiones de tecnología para eficiencia y ahorro de costos		<p>Soluciones digitales</p> <ul style="list-style-type: none">• Dirigir y entregar soluciones digitales que automaticen el trabajo, involucren a la fuerza laboral y brinden información significativa
Proveedores	<p>Mantener la funcionalidad básica</p> <ul style="list-style-type: none">• Enfoque basado en acuerdos de nivel de servicio para mantener el statu quo en las operaciones y la funcionalidad diarias		<p>Compromiso continuo con el proveedor</p> <ul style="list-style-type: none">• Garantizar una experiencia continua y responsabilidad en los servicios y la tecnología tanto internamente como con el proveedor

Preguntas a considerar en 10 dimensiones para la evolución de RRHH



ALCANCE DE SERVICIOS

- ¿Qué servicios entregar?
- ¿Qué capacidades deben surgir?
- ¿Qué decisiones estratégicas definen el alcance de servicios?



EXPERIENCIA DE LA FUERZA LABORAL

- ¿Se cumple con las expectativas de los clientes?
- ¿Qué se puede hacer para mejorar la experiencia de la fuerza laboral?



FUTURO DE TRABAJO Y ESTRATEGIA DE TALENTO

- ¿El futuro de trabajo para las operaciones de RRHH impacta la estrategia de Talento?
- ¿Qué roles, habilidades y capacidades deben existir para soportar los cambios?



DISEÑO ORGANIZACIONAL

- ¿Hay alguna consideración específica de la industria al estimar las operaciones de RRHH?
- ¿De qué forma la estrategia tecnológica impacta el dimensionamiento de la estructura del GBS?



AUTOMATIZACIÓN Y TECNOLOGÍAS

- ¿Hay automatización implementada?
- ¿Se están considerando nuevas tecnologías?



MEDICIONES OPERATIVAS

- ¿Cómo se mide la eficiencia y efectividad?
- ¿De qué forma las medidas impactan los procesos de mejora?



MEJORA CONTINUA

- ¿Existe un enfoque proactivo para identificar oportunidades de mejora?



GOBIERNO

- ¿Hay un proceso de gobierno definido en el GBS?
- ¿Existe alineación entre RRHH y la estrategia del negocio y el GBS?



ANALÍTICOS DE PERSONAS

- ¿Qué herramientas y capacidades se requieren para hacer analíticos de personal?



ECOSISTEMA DE COMPRAS Y PROVEEDORES

- ¿Qué tanto se está apoyando RRHH en proveedores y terceros?

Implicaciones del futuro del trabajo y el talento para las operaciones de RRHH

La convergencia de nuevas tecnologías y modelos de talento han creado nuevas oportunidades para la planificación de la fuerza laboral y estructura dentro de las operaciones de Recursos Humanos

“Trabajo”

1

¿Qué trabajo puede automatizarse?



Con el aumento de las tecnologías robóticas, cognitivas y de inteligencia artificial, ¿qué trabajo pueden realizar las máquinas? ¿Cómo cambia esto los roles tradicionales en las operaciones de recursos humanos? ¿Qué nuevas habilidades se necesitan para generar valor?

“Fuerza Laboral”

2

¿Quién puede hacer el trabajo?



Con las nuevas plataformas y esquemas de talento, ¿quién puede hacer el trabajo? ¿Cómo aprovechamos la continuidad del talento, desde el tiempo completo hasta los servicios administrados, los trabajadores independientes o temporales?

“Lugar de Trabajo”

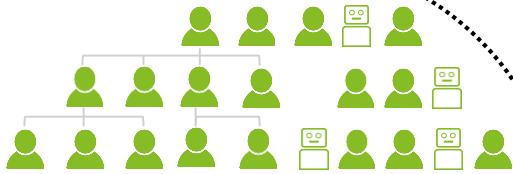
3

¿Dónde se puede realizar el trabajo?

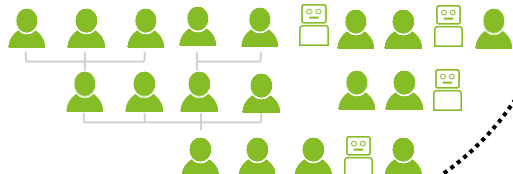


Con la nueva combinación de tecnologías colaborativas, de trabajo en equipo y de realidad digital, ¿cómo están cambiando los lugares de trabajo y las prácticas laborales dónde y cuándo se realiza el trabajo? ¿Cómo afecta esto a la estrategia de ubicación para las operaciones de RRHH?

FUERZA LABORAL INCREMENTADA



TRANSFORMAR



TALENTO ABIERTO

Mayor número de opciones de talento

- Empleados
- Asociaciones
- Proveedores
- Freelancers
- Crowd
- Trabajadores Digitales

DISRUPTIVA



Implicaciones de Talento

1. Rediseñar y redefinir el trabajo para los **avances tecnológicos y la colaboración** hombre-máquina
2. Rediseñar y ampliar los roles aislados para impulsar la experiencia y el significado
3. Repensar la **capacitación y el aprendizaje**; desarrollar las habilidades necesarias para preparar a la **organización para el futuro**
4. Obtener e **integrar talento a través de redes**, internas y externas
5. Implementar **nuevos modelos de estructura organizacional**, liderazgo, cultura y compensación
6. Promover movimientos internos y **redefinir trayectorias profesionales dentro y fuera de RRHH**
7. Aprovechar las **tecnologías digitales para el trabajo virtual**

Impulsando resultados de negocio a través de las 10 dimensiones para la evolución de recursos humanos

1 Madurez en la Función de RH

2 Prioridades de Negocio

3 Reimaginando las Dimensiones para la Evolución de RH

Operaciones de RH de Primera Generación

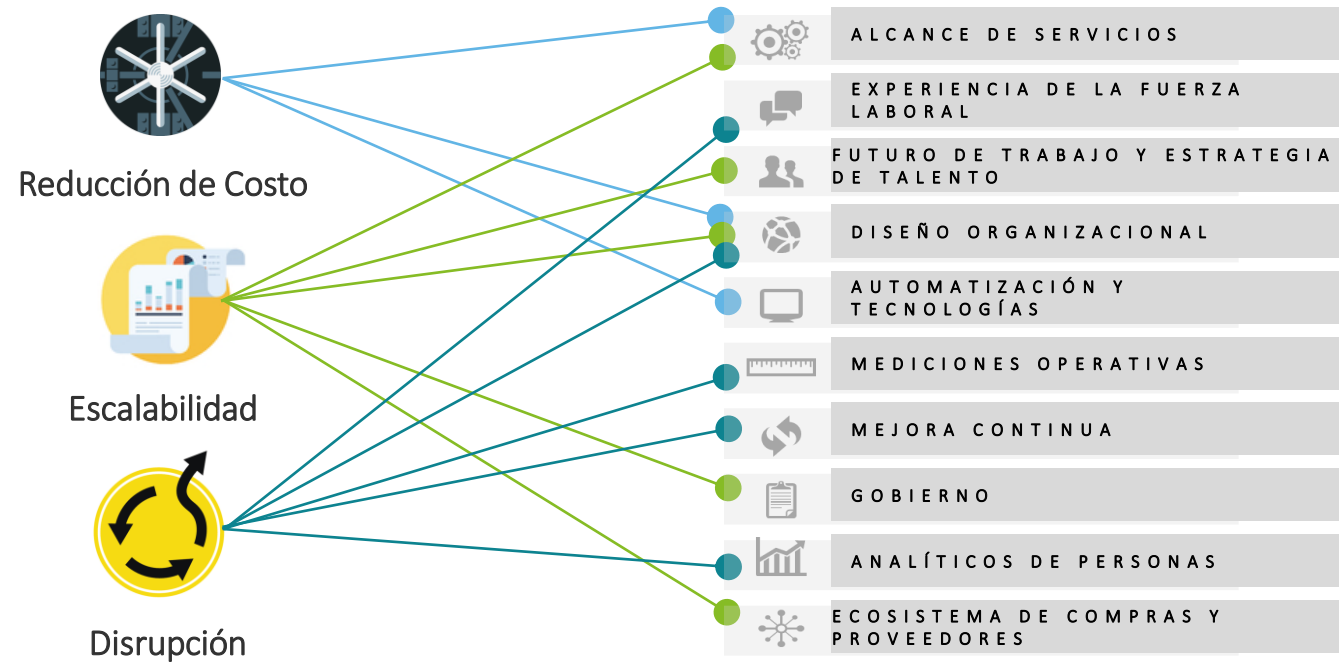
Una organización que históricamente no ha formalizado una función de operaciones de recursos humanos compartida, pero está implementando una por primera vez.

Una función de operaciones de recursos humanos compartida existente que habilite mediante algunas de las tecnologías tradicionales

Operaciones de RH ya establecidas

Operaciones de RH Maduras

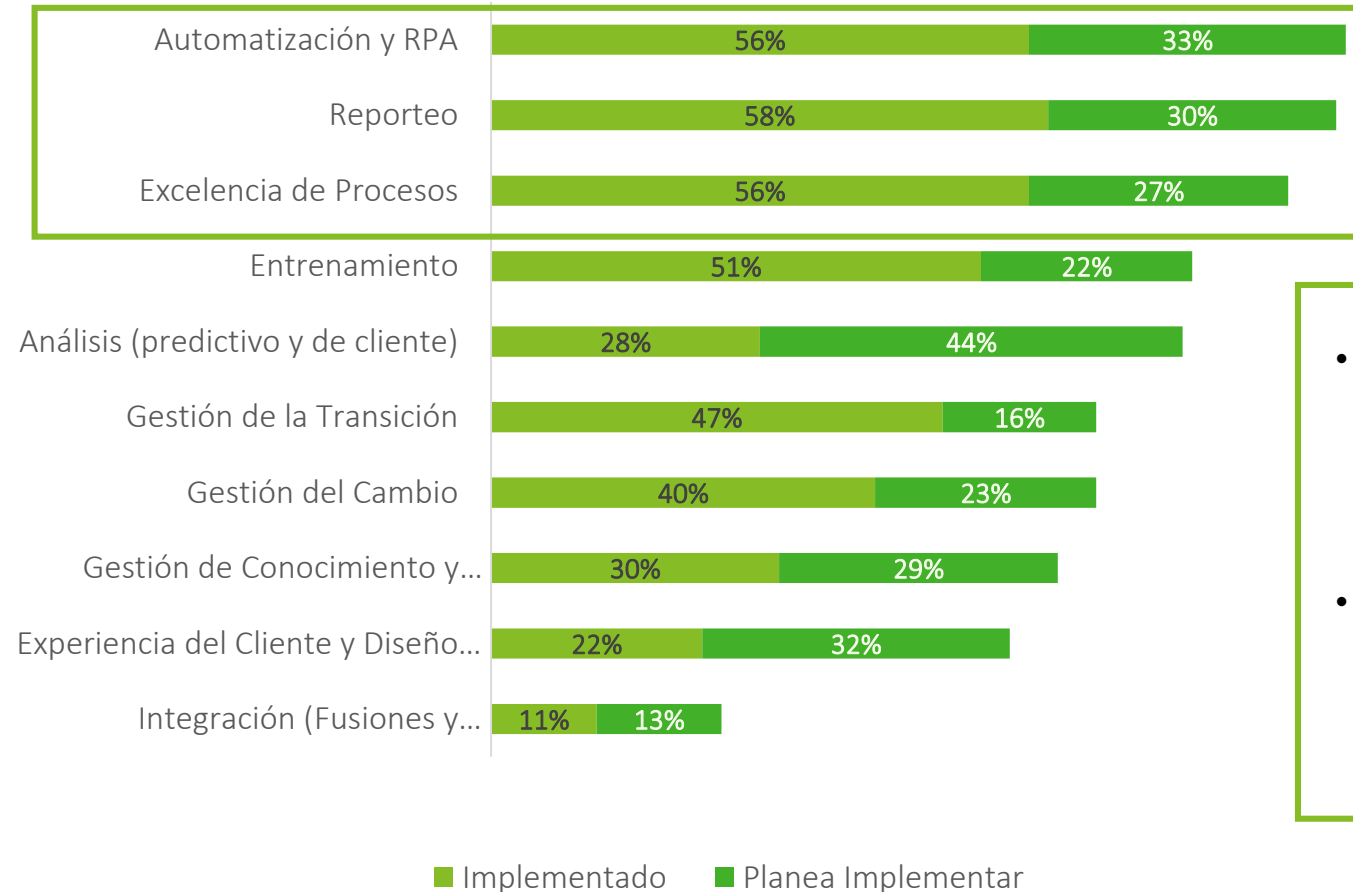
Función de operaciones de recursos humanos madura que se ha movido más allá de la entrega de capacidades y tecnologías básicas con servicios más avanzados y prácticas líderes.



Nuevos habilitadores

Adopción digital, RPA, procesos con estándar global y ERP como áreas clave en los próximos 3 años para aumentar la productividad/eficiencia de los GBS

De acuerdo a la encuesta de Centro de Servicios Compartidos de Deloitte, las organizaciones consideran las siguientes como las capacidades implementadas o que se desean implementar en los GBS



- RPA y automatización, reporte y la excelencia en los procesos ahora forman parte del 50% de las organizaciones de GBS
- Informes y análisis y experiencia del cliente y diseño centrado en el usuario son las principales capacidades en las que las organizaciones de GBS buscan invertir

El futuro de GBS se articula alrededor de:



Automatización

Desarrollar capacidades de análisis e informes para posicionar GBS como un generador de valor de alto impacto

ERP de instancia única

Mejorar el enfoque en una **mejor experiencia del cliente** con diseño centrado en el usuario y capacidades de autoservicio

Manejo de casos y/o servicios

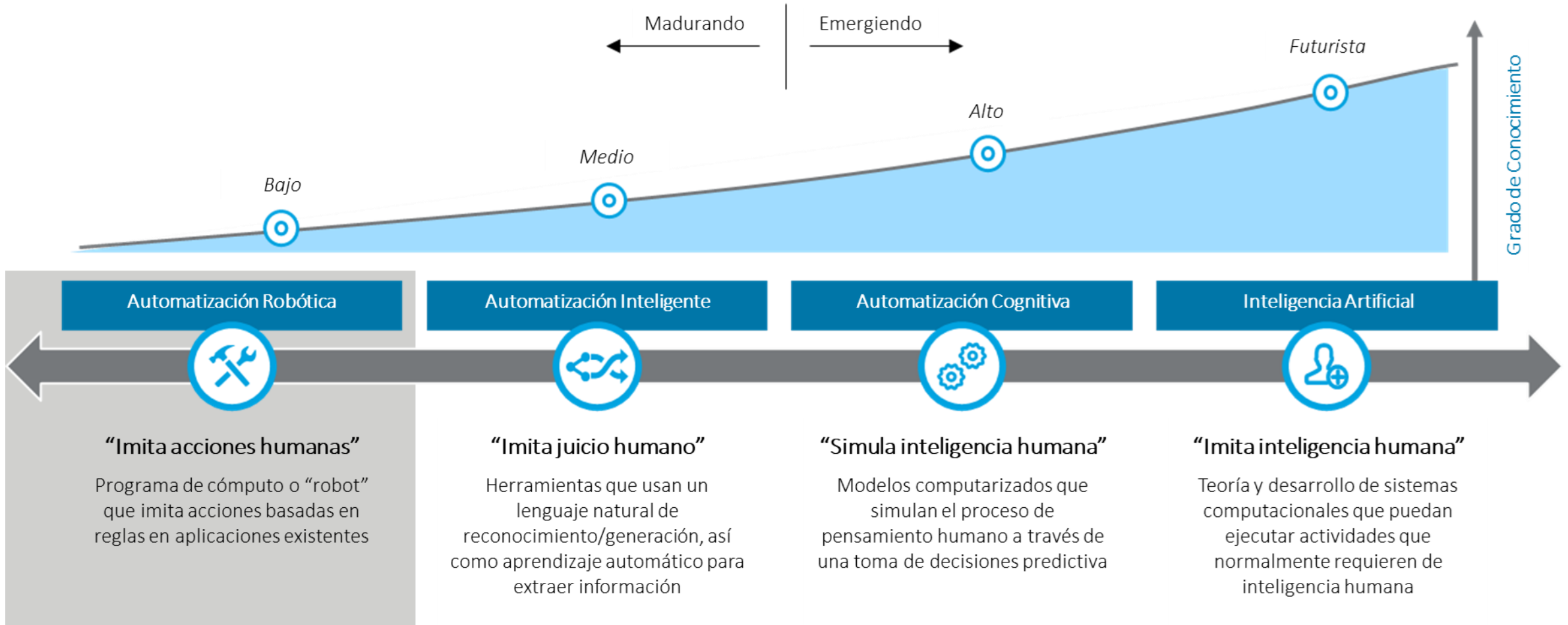
Generar ahorros adicionales logrados a través de RPA y automatización empleando enfoques más coordinados

Nube

Cambiar la estrategia del lugar de trabajo y la fuerza laboral a **modelos de entrega híbridos** con un enfoque en el desarrollo de estrategias de trabajo virtual o remoto independientemente de la ubicación

Capacidades de automatización maduras y emergentes

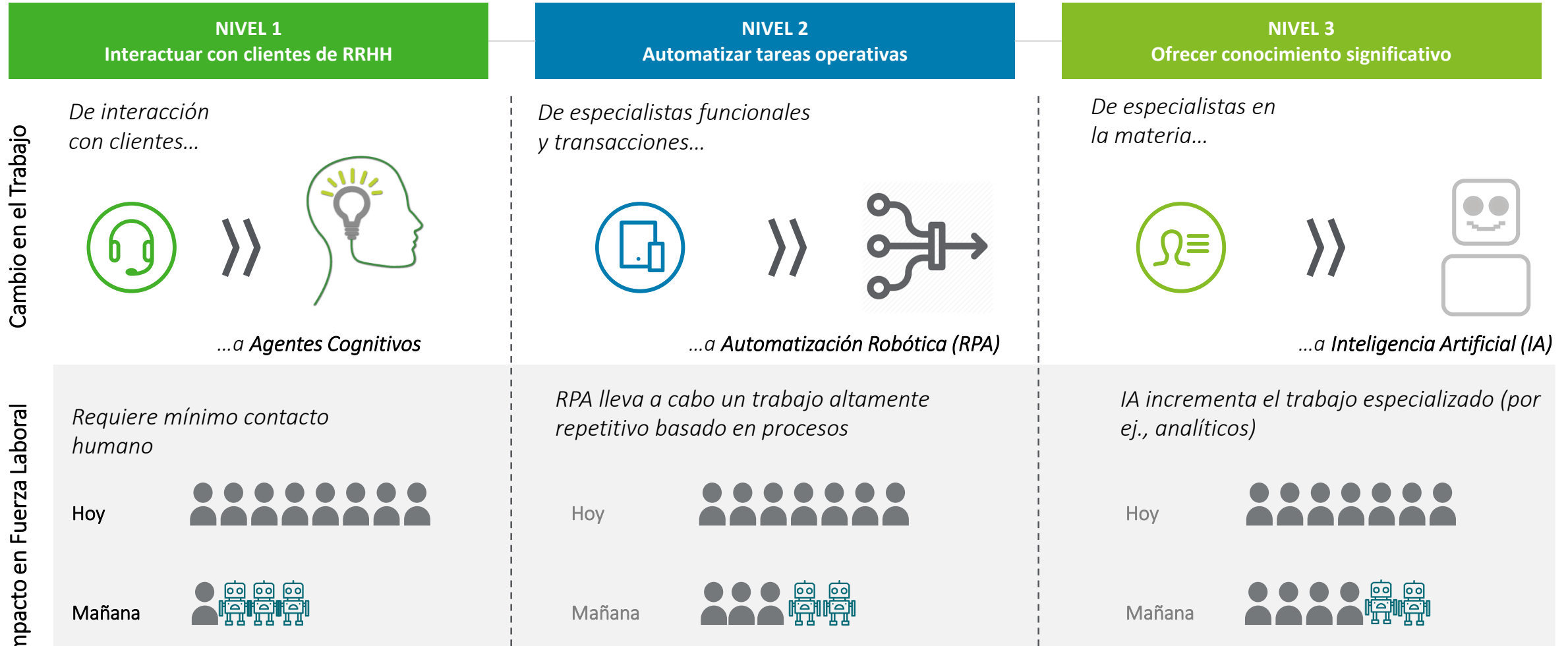
Las capacidades de automatización forman parte de un continuo de soluciones maduras y emergentes, desde imitar acciones simples hasta la inteligencia humana



La Automatización Robótica (Robotics Process Automation - RPA) es una solución disponible hoy en día, lista para ser escalada a distintos procesos en las compañías

La inteligencia artificial redefinirá la entrega de servicios de Recursos Humanos

El componente humano de los niveles 1 y 2 se reenfojará, permitiendo mayor concentración en actividades que requieren habilidades humanas



¿Cuáles son las dificultades del cambio para Recursos Humanos?

A pesar del rápido avance de la tecnología, implementar estas iniciativas de Recursos Humanos puede ser retador, principalmente porque la mayoría de las organizaciones no saben por dónde empezar.

Retos únicos de RH



Dificultad para Encontrar Buenos Candidatos

- Los procesos son complejos o requieren juicio humano para ejecutarse
- Las variaciones legales, reglamentarias y comerciales dificultan la estandarización y la automatización de las actividades operativas a escala
- Los candidatos de automatización tienden a ser únicos según la industria o las circunstancias específicas de la empresa



Casos de Negocio Retadores

- El trabajo manual se distribuye de manera granular entre muchos recursos y es difícil lograr ahorros monetarios
- Muchas actividades operativas centralizadas ya se han deslocalizado o externalizado para reducir costos
- Recursos Humanos compite por los recursos de tecnología con otras funciones con mayores volúmenes y propuestas de valor más sólidas



Altas Prioridades en la Agenda

- Recursos humanos está lidiando con presiones significativas para "hacer más con menos" y debe priorizar iniciativas para estirar los recursos limitados
- Muchas funciones de recursos humanos todavía están tratando de hacer lo básico correctamente y no creen que estén listas para invertir en tecnología más avanzada.

El principal problema es que RR.HH. no sabe dónde encontrar las oportunidades adecuadas, cómo hacer un caso de negocios sólido o dónde colocar la tecnología frente a otras prioridades.

Reflexiones de cambio, rapidez y adopción

Impacto duradero de COVID 19 en las operaciones de Recursos Humanos

El COVID 19 tendrá un impacto significativo en el futuro de las operaciones de Recursos Humanos, incluidos los servicios que se ofrecen, desde dónde se ejecutan hasta cómo se realiza el trabajo

Experiencia digital personalizada

- Los empleados esperan una **experiencia consistente y personalizada** cuando interactúan con su empleador con las mismas ofertas de servicio y el mismo nivel de calidad, ya sea en persona o en un **entorno digital**
- Las operaciones de recursos humanos deben considerar la integración de procesos **punta a punta en colaboración con otras funciones de soporte** para fomentar una experiencia holística del empleado

Reducción de presencia en sitio

- Las operaciones de recursos humanos se vuelven más virtuales a medida que pasan de un "centro" físico a una **red de profesionales remotos**
- Antes del COVID, **solo el 36 % de las organizaciones informaron que usaban prácticas de trabajo virtual en servicios compartidos***, lo que significa que **debemos adaptar la forma en que gestionamos los equipos** y nuestras formas de trabajar para soportar el cambio
- **Una cultura fuerte** ha sido la táctica más común para atraer talento* y obligará a Operaciones de RRHH a repensar **cómo formamos cultura y conexiones** con menos interacción física
- **Las operaciones locales, que en 2019 representaron el 36 % de los FTE* de recursos humanos, que antes se creía que requerían presencia local, se volvieron candidatas para centralización en GBS**






Automatización para operaciones de RRHH

- **Las tecnologías habilitadoras** (p. ej., gestión de conocimientos, portal, robótica, etc.) desempeñarán un papel más importante tanto en la experiencia del empleado como en la gestión operativa de recursos humanos
- **Incorporar automatización** en los métodos de entrega de servicios existentes se vuelve necesario para **remodelar el trabajo a fin de satisfacer las continuas presiones** de costos y las demandas cambiantes de la fuerza laboral: en **2019, el 37 % de los encuestados no tenía un solo proceso punta a punta automatizado, aunque el 88 % esperaba un aumento en el uso de robótica a futuro, destacando una brecha potencial para su liberación**

*Fuente: Deloitte 2019 Global Shared Services Survey Results

El COVID 19 desafió 5 paradigmas tradicionales de prestación de servicios

Las funciones y servicios de GBS se vieron desafiados por el COVID 19, pero las acciones que se llevaron a cabo por necesidad en el momento generaron nuevas formas de trabajo que llegaron para quedarse

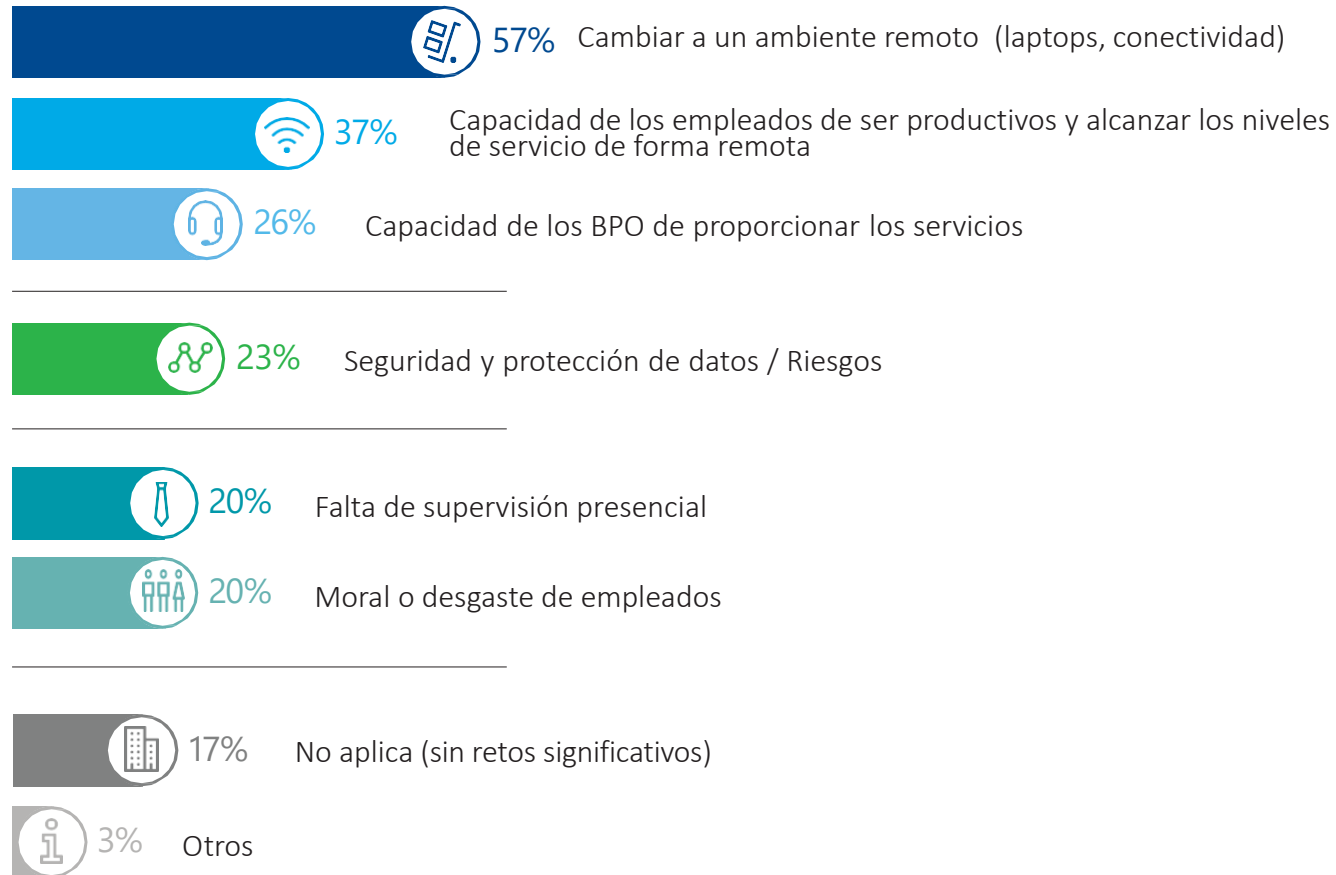
Paradigma	La nueva verdad y oportunidades futuras	Beneficios potenciales
 1 Se requiere proximidad efectiva para ejecutar procesos eficientes	El desempeño laboral, para la mayoría de los procesos, no depende de la ubicación física	<ul style="list-style-type: none">• Flexibilidad para empleados y proveedores• Mayores fuentes de talento• Capacidad de flexibilizar la fuerza laboral para abordar disrupciones
 2 Los servicios compartidos y tercerización es únicamente para operaciones de back office	Procesos complejos pueden incorporarse en un esquema de servicios compartidos en el GBS	<ul style="list-style-type: none">• Modelos de servicio efectivos• Mayor diversificación en los modelos y ubicaciones de prestación de servicios para reducir el riesgo de resiliencia
 3 Los planes actuales de continuidad de negocio son suficientes	Abordar los riesgos requiere más que un plan de continuidad, es necesario desarrollar resiliencia continua	<ul style="list-style-type: none">• Mayor flexibilidad y disponibilidad para abordar nuevos riesgos de resiliencia
 4 Los sistemas legados son lo suficientemente buenos y son aceptables los procesos manuales	La automatización y adopción de tecnologías ágiles puede hacerse con los incentivos y soporte adecuado	<ul style="list-style-type: none">• Hacer procesos más ágiles, transparentes y eficientes en costo
 5 Se requiere contar con espacio físico para mantener la seguridad	Las políticas, procesos y tecnología pueden proporcionar niveles de seguridad adecuados para el trabajo remoto	<ul style="list-style-type: none">• Puede reducir requerimientos de espacio físico y solventar temas de seguridad para habilitar el trabajo virtual

Fuente: *Global business services and shared services organizations moving forward; From pandemic to thriving (Deloitte 2020)*

El COVID 19 planteó desafíos para la prestación de servicios de GBS

Las empresas enfrentaron desafíos para que sus empleados pudiera continuar con la prestación de servicios en un nuevo entorno, virtual en su mayoría

Retos afrontados por GBS y Servicios Compartidos



Principales hallazgos

La capacidad de pasar a un entorno de trabajo en el hogar **varió según los procesos, la industria, las ubicaciones y la madurez tecnológica**

Procesos con datos de **información de identificación personal (PII) o de salud (PHI) tienen los mayores riesgos y retos de seguridad de datos**

Aprender a trabajar y a colaborar de forma virtual fue un desafío para los empleados durante el cambio de esquema presencial a remoto

Fuente: Deloitte webcast survey: Adapting to new realities resulting from COVID-19 (8 y 9 de abril, 2020)

Organizaciones están *creando nuevos modelos de negocio*

Aprender del Éxito de otros

Modelos de entrega globales



Las organizaciones han adaptado programas de transformación global de **centros de entrega físicos en persona a virtuales**, asegurando que inviertan para el futuro y estén listos para la recuperación ...

EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES BASADA EN E.E.U.U.

- Decidió continuar la implementación de su ERP SAP S / 4HANA crítico a gran escala durante la crisis.
- La organización aprovechó un socio estratégico para desarrollar un sólido plan de contingencia y un centro de comando, pasando del trabajo in situ al remoto.
- Un equipo global continúa cumpliendo todos los hitos clave del programa planificado sin ninguna interrupción comercial y ha lanzado la Fase 2 a través del modelo de entrega remota.

Alianzas estratégicas y ecosistemas



Las **organizaciones buscan socios de ecosistemas y alianzas** para acceder al talento profesional y apoyar el empleo

AEROLÍNEA ESTADOUNIDENSE CREA PORTAL DE TRABAJO CON ROLES EXTERNOS

- Una gran compañía aérea de EE. UU. Quería apoyar a sus empleados afectados por la crisis para encontrar oportunidades para reemplazar o complementar sus ingresos.
- Creó un sitio de trabajo interno, anunciando roles en una serie de corporaciones estadounidenses que requerían una mayor fuerza laboral.

TI e infraestructura digital

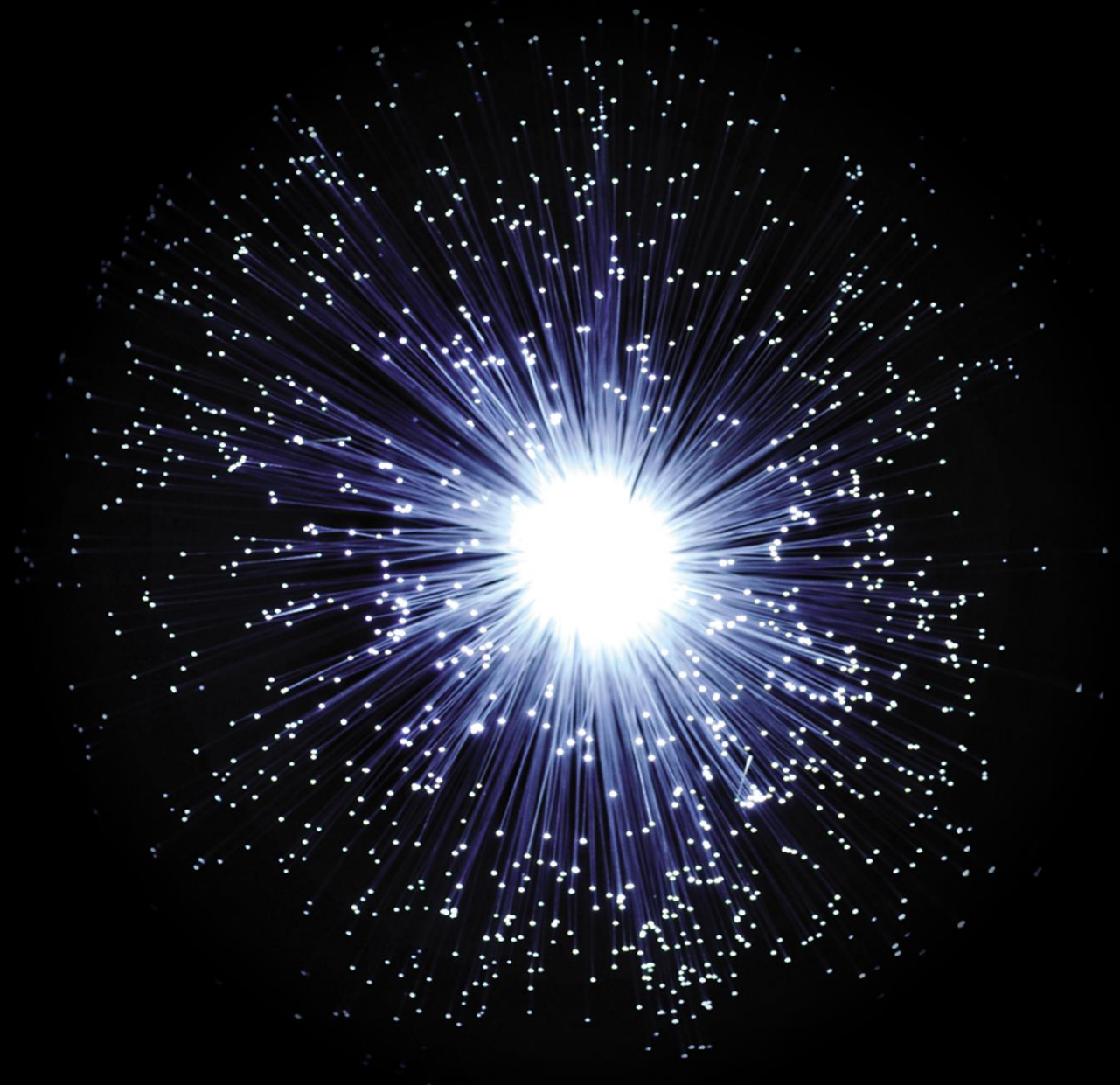


Las organizaciones están **fortaleciendo su tecnología** y prácticas de seguridad cibernética para generar y fortalecer la confianza entre sus partes interesadas

INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN GRANDE EN LA REGIÓN ASIA-PACÍFICO

- Proporcionó acceso remoto de escritorio a los estudiantes como respuesta urgente a la imposibilidad de asistir a clases en persona.
- La plataforma se vio comprometida durante algunos días después del lanzamiento, lo que requirió medidas inmediatas de contención y erradicación para abordar la vulnerabilidad inicial.
- Posteriormente, se ha emprendido un proyecto para mejorar la identidad digital de la universidad y las soluciones de acceso remoto / en la nube, reconociendo que el aprendizaje remoto será la "nueva normalidad" en el futuro previsible

Q&A



¡Gracias!



Francisco Silva
Socio Finanzas
fsilva@deloittemx.com
+52.55.50806310



Manuel Ostos
Socio Finanzas
mostos@deloittemx.com
+52.55.50806728



Francisco Briseño
Socio Capital Humano
fbriseno@deloittemx.com
+52.55.50806586



Gerardo Ibarra
Gerente Senior Capital Humano
geibarra@deloittemx.com
+52.81.81527850