

Los Centros de Servicios Compartidos como solución organizativa en los Grupos de Empresas

Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) se han convertido en una solución organizativa habitual en la estructura de los grupos de empresa en España.

Su implantación con éxito no es fácil. Requiere de un proceso acertado de diseño e implantación, que tenga en cuenta un amplio conjunto de factores. Aquellos grupos que no han tenido en cuenta estos factores y han minusvalorado la complejidad de los Servicios Compartidos, han cosechado rotundos fracasos en su implantación, haciendo que ésta sea mucho más larga y costosa de lo necesario.

Este documento pretende ser una reflexión sobre los Servicios Compartidos.

A efectos de una mejor exposición, lo hemos ordenado en los siguientes tres capítulos.

1. Las Organizaciones Híbridas

Las corporaciones o grupos empresariales multi-negocio se han organizado históricamente de forma centralizada o descentralizada. Muchas veces oscilando como un péndulo entre uno y otro modelo, tratando de encontrar una fórmula perfecta, que les alejase ahora de los problemas de un modelo, y pasado un tiempo, del otro.

La solución es encontrar un modelo **híbrido**.

Los grupos centralizados consiguen economías de escala, pero pierden flexibilidad y cercanía al cliente, con lo que no se adaptan a las necesidades cambiantes de los mismos.

Los descentralizados caen, por el contrario, en la duplicación de recursos y en la infrautilización de capacidades por un lado, y por otro en la no-homogeneización de sus procesos y políticas. Ello genera agravios comparativos, y hace difícil la agregación de datos, entre otros problemas. El resultado puede ser el contrario de lo que se espera: confusión y más coste.

Algunos grupos o corporaciones han conseguido encontrar una filosofía equilibrada entre la centralización y la descentralización, creando organizaciones híbridas, tomando lo mejor de ambos enfoques.

La estructura híbrida descentraliza las decisiones en las Unidades de Negocio (UN), y centraliza las funciones administrativas en el staff corporativo. Dicho de otro modo, las UNs actúan como empresas más pequeñas y ágiles en relación con el negocio y los clientes, pero permiten a la corporación maximizar las economías

de escala que se deriven del tamaño global del grupo. Y también homogeneizar políticas, compartiendo una identidad corporativa externa o no, pero manteniendo una filosofía corporativa común y compartida.

2. La Difícil Solución de los Dilemas Organizativos en Grupos de Sociedades

Un grupo de empresas, por definición, está compuesto por diversas empresas o unidades de negocio autónomas, que se agrupan bajo un paraguas de dominio común. Por encima de las unidades de negocio o empresas se sitúa la propiedad, dotada de un equipo corporativo, de mayor o menor tamaño, según la filosofía organizativa que adopte el grupo.

Cuando un grupo adopta una organización centralizada y no deja autonomía a las empresas o sociedades en las que reparte su negocio, no podemos hablar realmente de un grupo, sino de una corporación centralizada multisocietaria. Ese tipo de corporaciones actúa como si se tratara de una única empresa. Lo normal es que adopten una organización por direcciones funcionales.

Pero lo habitual es que los grupos se organicen descentralizadamente, y que dejen un alto grado de autonomía de decisión a sus empresas o unidades de negocio. Entonces, la cuestión que se plantea es: ¿cómo organizar y dimensionar los servicios corporativos?

Para responder a esa cuestión hay que definir antes qué balance se quiere entre conceptos opuestos: compartir o no compartir, homogeneizar o no hacerlo, promover lo común o promover lo diferente, controlar estrechamente o dar libertad absoluta...

El consejo de administración de un grupo debe decidir, en ese contexto, en función de la filosofía de actuación que quiera adoptar, si quiere optar por organizarse como un Grupo-Holding o

como un Grupo-Marca, o si quiere plantearse una situación intermedia: el Grupo-Híbrido.

¿Qué implica cada una de las opciones?

El **Grupo-Holding** se organiza de forma descentralizada, deja un alto grado de libertad a sus unidades de negocio, no trata de homogeneizar ni compartir apenas nada, ni promueve lo común. Las unidades de negocio son totalmente independientes, normalmente no comparten la marca, no hay nada que las asocie al grupo desde fuera. El staff corporativo es muy pequeño. El reporting a la dirección del grupo es mínimo, y se centra en indicadores financieros, en especial de rentabilidad del capital empleado. Del grupo parten directrices de rentabilidad, pero a los responsables de los negocios no se les dice cómo han de hacer las cosas, ni se les impone nada. Si consiguen la rentabilidad deseada, todo está bien. No existe apenas sentido de pertenencia al "grupo".

El **Grupo-Marca**, por el contrario, se basa en promover la coordinación e integración entre sus unidades de negocio, respetando su independencia en la gestión del negocio, pero tratando de aprovechar al máximo sinergias y economías de escala. Para conseguirlo, fomentan el uso de lo común, siguen políticas similares, y las unidades de negocio suelen compartir una única marca. Desde fuera, la dimensión y el perímetro del grupo son obvios. Los servicios corporativos pueden llegar a ser numerosos. Las unidades de negocio reportan al grupo sobre la base de indicadores financieros y también operativos, de forma bastante extensa, porque no se trata sólo de maximizar la rentabilidad de cada una de ellas, sino de maximizar las economías de escala por actividades compartidas por varias

unidades de negocio a a la vez. El sentido de pertenencia al "grupo" es bastante marcado.

Los **Grupos-Híbridos** son aquellos que combinan elementos de los dos tipos anteriores.

- a) El Grupo Híbrido Integrado pero Diferenciado es aquel que no comparte una única imagen de marca, pero actúa de forma integrada, compartiendo recursos y siguiendo políticas homogéneas.
- b) El Grupo Híbrido No Integrado pero con Imagen Común sería aquel que compartiendo una imagen de marca única, actúa, sin embargo, de forma totalmente autónoma e independiente. Y no comparte recursos ni sigue políticas comunes.

Presentadas de forma gráfica, las cuatro opciones organizativas se sitúan así en una matriz de Integración / Imagen:

Imagen Diferenciada	Grupo-Híbrido (Integrado pero Diferenciado)	Grupo-Holding
Imagen Común	Grupo-Marca	Grupo-Híbrido (No Integrado pero con Imagen Común)
	<i>Integrado</i>	<i>No Integrado</i>

En conclusión, cada grupo ha de saber encontrar su lugar correcto en la matriz, y ser consecuente con lo que significa.

¿Cómo organizar el staff corporativo?

Un elemento esencial a decidir cuando se ha optado por un determinado modelo organizativo de grupo es la manera en que se dimensiona y organiza la dirección corporativa.

En los Grupos-Holding ésta es prácticamente inexistente. Centrada en todo caso en un Controller Corporativo. Dicho controller se ocupa de recoger y analizar el reporting financiero de las unidades de negocio, y de consolidar las cifras para obtener los datos globales del grupo.

En los Grupos-Marca el staff corporativo se suele concretar en tres direcciones generales corporativas: la de Finanzas (equivalente al CFO, Chief Financial Officer, de las corporaciones anglosajonas), la de Operaciones o Medios (COO, Chief Operations Officer) y la de Personal o Recursos Humanos (CPO, Chief People Officer).

Estas direcciones asumen dos tipos de funciones: de **gestión**, definiendo políticas corporativas y controlando su cumplimiento; y de **servicio**, coordinando que las unidades de negocio compartan sus recursos para obtener el máximo de economías de escala posibles. Las funciones de gestión las realizan en nombre del consejero delegado, y su coste corre a cargo de la corporación. Las funciones de servicio se repercuten a las unidades de negocio en función de un SLA (Service Level Agreement, o Acuerdo de Nivel de Servicio) y una tarifa por uso.

El siguiente esquema ilustra lo que acabamos de decir:

CPO	<ul style="list-style-type: none"> • Política de RRHH • Gestión de RRHH • Política de Directivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Admin. de Personal • Selección • Formación • Admin. de Directivos
COO	<ul style="list-style-type: none"> • Política de Sistemas • Política de Compras • Política de Servicios Generales 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas • Servicios Generales • Compras
CFO	<ul style="list-style-type: none"> • Política Financiera • Política de Riesgos • Política Contable 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Asesoría Jurídica • Tesorería
	GESTION	SERVICIO

Distinguir entre ambas funciones no es fácil, pero es imprescindible si se quieren implantar los servicios corporativos con éxito. De hecho, todas las funciones de *servicio* son susceptibles de ser incorporadas a un Centro de Servicios Compartidos (CSC). Y dicho CSC puede ser "virtual", es decir, mantener las dependencias jerárquicas originales de los respectivos CPO, COO y CFO, o puede independizarse, pasando a depender de un Director Corporativo de Servicios Compartidos, limitando las anteriores dependencias a un mero seguimiento de directrices funcionales.

¿Cuál es la mejor opción? Depende de la filosofía y el tamaño de cada grupo.

Conviene, además, que las direcciones generales corporativas (DGC) compartan con los directores generales de las unidades de negocio un puesto en el comité de dirección de grupo, presidido por el consejero delegado. En dicho comité se deben explicar y si cabe debatir las nuevas políticas de grupo, antes de ser promulgadas, y los problemas que puedan surgir entre las unidades de negocio (UN) y los servicios corporativos en lo que se refiere a las funciones de servicio que éstos realicen para las UN.

Aunque las DGC realicen tanto funciones de gestión como de servicio, es altamente aconsejable que organicen ambas en departamentos separados. Hacerlo así evita que sean los mismos que promulgan normas quienes se encargan de ejecutarlas en los departamentos de servicio corporativo. Es decir, evita que haya directores corporativos que son simultáneamente “proveedores internos” de las unidades de negocio y “policías” de éstas.

3. Principios del éxito en la implantación del modelo de organización basado en los Servicios Compartidos

La implantación exitosa de un modelo organizativo donde los procesos de soporte comunes a varias unidades de negocio (UN) se ubiquen en una o varias unidades corporativas de servicios compartidos (USC) requiere del respeto a una serie de principios que no siempre se tienen en cuenta por cada una de las partes implicadas: UN's y USC's.

Dichos principios se relacionan a continuación.

1. Separar Gestión y Medios.

En las relaciones entre las direcciones corporativas y las unidades de negocio, se deben separar, todo lo que sea posible, las actividades que se basan en una actitud de jefe-subordinado, de aquellas que se basan en la actitud proveedor-cliente.

En muchos grupos, en las unidades de servicios compartidos se mezclan y confunden ambos papeles, dificultando una relación fluida y franca entre las unidades organizativas, y provocando, a menudo, una crisis en el modelo organizativo.

Para evitarlo, hay grupos que han optado por implantar un modelo organizativo basado en una separación de los servicios corporativos en dos direcciones:

- Gestión Corporativa
- Medios Corporativos

En síntesis, Gestión concentra las relaciones sobre la base "jefe-subordinado", y Medios lo hace en sobre la base de "proveedor-cliente".

2. Definir el catálogo de servicios y el nivel de cumplimiento óptimo.

En el ámbito de la relación proveedor-cliente, las USC's proveedoras y las UN's clientes deben acordar qué servicios van a ofrecer y cuáles van a recibir, y cuál es el nivel de cumplimiento que se considera óptimo.

A partir de ese marco contractual se podrá cuantificar-objetivar la calidad del servicio, y el nivel de satisfacción del cliente.

También deben establecerse unas normas o procedimientos de petición del servicio, de modo que las UN's clientes también respeten un modo racional de hacer las cosas.

Y también es importante recordar que tanto UN's como USC's deben cumplir el marco normativo surgido de la Dirección de Gestión Corporativa.

3. Adoptar una actitud de colaboración, no de enfrentamiento.

Tanto las UN's como las USC's han de adoptar una actitud positiva para abordar de forma constructiva los problemas que puedan surgir en la relación:

- Informando
- Evaluando crítica pero constructivamente
- Comunicando el compromiso de colaboración y respeto a sus respectivos equipos

4. Ser transparentes.

Dentro de la actitud de colaboración que acabamos de citar, debe hacerse un énfasis especial en la transparencia, tanto de un lado como del otro.

5. Establecer un sistema eficaz de evaluación.

La evaluación debe ser formal, basada en elementos lo más cuantitativos y objetivos posibles, y enfocarse tanto al modo en que las USC's realizan el servicio, como al modo en que las UN's lo demandan.

Aparte de la evaluación jerárquica, que al final residirá en el Director General, debe haber una evaluación mutua: de USC's a UN's y de UN's a USC's.

Por último, es obvio que la evaluación debe traducirse en un premio o un castigo. No premiar las actitudes acertadas, o no castigar los incumplimientos o actitudes negativas o de boicot del modelo, haría que éste no se acabara de implantar nunca, porque siempre habrá quien se oponga a los principios del modelo organizativo y quiera boicotearlo, para mantener el estatus anterior de relaciones y poderes.

6. Las USC's deben estar cerca de las UN's: ponerse en su lugar.

Estar cerca de las UN's significa acercarse física y mentalmente. Viajar y visitar con frecuencia a las oficinas-clientes de las USC's, pensar en todas ellas antes de abordar el servicio, y ponerse en su lugar antes de juzgarles o criticarles, sin olvidar que son las UN's las que están cerca del negocio, cerca del cliente, y el cliente es la primera prioridad.

7. Las UN's deben esforzarse en entender a las USC's: también ponerse en su lugar.

Las UN's no deben menospreciar los procesos de soporte. Si lo hacen, sus relaciones con las USC's nunca serán buenas. Han de hacer un esfuerzo por entender la complejidad del trabajo de las USC's y valorar su esfuerzo. Las UN's deben acoger a las USC's como un apoyo esencial a la hora de servir al cliente.

Ha de haber un respeto mutuo.

8. El Director General ha de seguir la evolución del modelo organizativo con atención hasta que se asiente en la cultura de la empresa.

Los cambios empresariales pasan por las personas. Y éstas tienden a adoptar las actitudes que les han sido habituales, y a resistirse a las consecuencias de los cambios con relación a su estatus.

Por todo ello, el Director General ha de estar involucrado en los cambios organizativos para asegurarse que se vencen las resistencias. Ha de actuar como líder dando ejemplo al ser el primero que adapta su agenda al nuevo modelo, resolviendo dudas u conflictos con celeridad, y reevaluando el modelo y las actitudes directivas frente al mismo con una cierta frecuencia en los primeros pasos del proceso de despliegue.