

## **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

boicotarlo, 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 en 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.