



¿Cuál es la importancia del Change Management en la implementación de proyectos de Centros de Servicios Compartidos?

Introducción

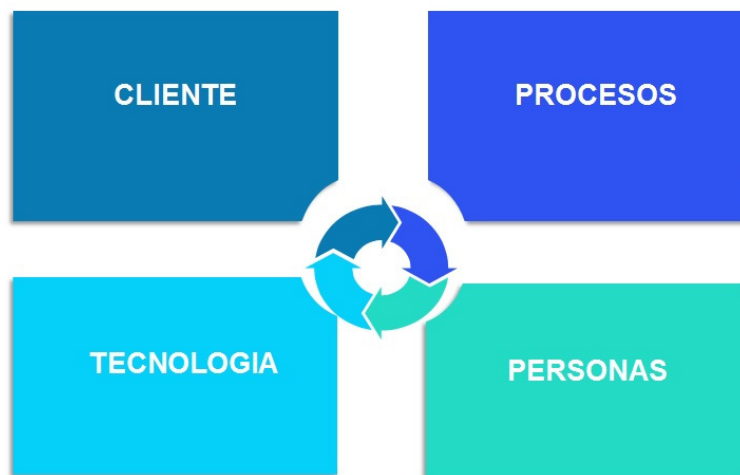
Para entender esta importancia primero se debe aclarar el concepto de Centro de Servicios Compartidos y Change Management

Un **Centro de Servicios Compartidos** es un equipo de colaboradores especializados sin restricción geográfica, que presta servicios de alta calidad a un menor costo a una región específica en procesos críticos, pero no estratégicos, transaccionales y/o analíticos que requiere el negocio para alcanzar su misión. A través del aporte de soluciones innovadoras, realineación organizacional y habilitación tecnológica con foco en su cliente interno.

El **Change Management** por su parte es un proceso estructurado que busca acompañar y preparar a las personas en un período de transición, mediante estrategias que le permitan intervenir y generar acciones para mitigar el impacto de los cambios. Con el fin que las personas acepten, asimilen y se apropien de las nuevas formas de trabajo y de esta forma instaurar nuevos hábitos en la cultura organizacional que apalanquen la estrategia del negocio y de esta forma garantizar la sostenibilidad de largo plazo.

Los **proyectos de Centros de Servicios Compartidos** buscan implementar un modelo operativo sustentable que apalanque el crecimiento de la organización y genere flexibilidad ante entornos cada vez más cambiantes y desafiantes. Para lograrlo requiere impulsar un proceso de transformación integral donde se busca convertir a los procesos de soporte al negocio en una prestación de servicio con foco en sus clientes internos y complementariamente generar mayor capacidad en las estructuras retenidas la cual emplearan en tareas de mayor valor agregado para el negocio.

Los pilares del éxito en la puesta en marcha de los Centro de Servicios Compartidos están dados por el abordaje holístico de 4 factores determinantes: Tecnología, Procesos, Clientes y Personas. Ninguno de estos factores puede abordarse de forma unilateral ya que cada uno de ellos tiene un impacto directo o indirecto en los otros. De allí radica la importancia de acompañar desde el inicio con un proceso de Change Management que permita dar entendimiento a las personas del porqué y para qué la empresa quiere implementar un Centro de Servicios Compartidos, cómo este se alinea a la estrategia del negocio, cuáles son los beneficios organizacionales, porqué deben transformarse los procesos, cuál es su nuevo rol y su importancia en el logro de los resultados, además de los nuevos conocimientos que deberán adquirir con relación al cambio de procesos, sistemas de información y habilitantes tecnológicos.

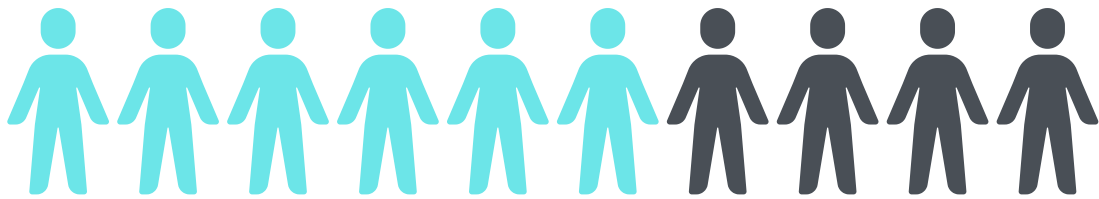


Un proceso transformacional de tal envergadura requiere de una realineación organizacional acorde a las necesidades del nuevo modelo, la cual implica redefinir responsabilidades para cada puesto de trabajo y como consecuencia de esto, alinear los perfiles, competencias y habilidades de las personas como así también los niveles organizacionales. Esta realineación generará múltiples movimientos organizacionales como ascensos, traslados, reubicaciones y hasta desvinculaciones. Todas situaciones que hacen crítico y necesario utilizar al Change Management para acompañar a las personas en este período de transición de tal manera que logren asimilar el cambio de posición, jefe, equipo de trabajo, compensación y/o ubicación, entre otros.

En este proceso es fundamental diferenciar los distintos públicos impactados ya que cada público requerirá la aplicación de diferentes **estrategias** por parte del Change Management. **La comunicación** como elemento transversal que genera entendimiento, pero además de forma clara y oportuna comunica los impactos del cambio; **el patrocinio** entendido como los líderes de alto nivel que apoyan, facilitan los recursos y toman decisiones frente al cambio, **el líder de gerencia media** como motor y movilizador del cambio que acompaña al equipo, alinea mensajes clave, motiva el cambio, resuelve preguntas y juntos construyen una nueva realidad; **la gestión de la resistencia** entendida como un proceso natural en las personas que puede darse por falta de información, escepticismo, incertidumbre, temor a perder el empleo, el control, la autoridad, el estatus quo, pero que puede mitigarse a través de una comunicación directa, un liderazgo transformacional, dando participación a los procesos involucrados, generando espacios que le permita a las personas resolver sus dudas; **el entrenamiento** como la posibilidad de formar en nuevos conocimientos y competencias que requieren las personas para desempeñar su nuevo rol; **el coaching** entendido como el acompañamiento que requieren los líderes para gestionar el cambio, y la generación de conversaciones uno a uno con las personas para que puedan comprender mejor y transitar el cambio.



Para que estas estrategias de Change Management tengan resultados positivos es clave conocer los comportamientos, forma de trabajo, hábitos, lenguaje, estrategia del negocio, estructura, procesos, líderes, la manera como se toman las decisiones y se reconoce a las personas, valores, creencias y paradigmas que existen al interior de la organización, fuerzas que impulsan o restringen el cambio. Por ello el **éxito o fracaso** en la implementación de **un proyecto de Centro de Servicios Compartidos** dependerá de una metodología robusta, de la alineación con la estrategia y objetivos del negocio, del compromiso de la alta dirección y de la gestión efectiva del Change Management.



En la actualidad son cada vez más los grupos empresariales que deciden implementar un Centro de Servicios Compartidos para alcanzar el triple beneficio de mejorar la calidad del servicio, robustecer los ambientes de control y reducir costos de operación. Chazey Partners ha acompañado en este proceso a grandes empresas como Gerdau, Ledesma, Dos pinos, Coca Cola, Grupo Bimbo, Belcorp, Alicorp, Grupo ISA, Hutchinson Ports, Tenaris y ManpowerGroup, entre otras.



Pensamientos Finales

Para Chazey Partners el **Change Management** es un proceso necesario en el desarrollo de los **proyectos de Centros de Servicios Compartidos** porque de manera conjunta con la gerencia del proyecto traza la ruta de trabajo para que los diferentes públicos involucrados con el proyecto comprendan, participen y se preparen para la transformación e incorporación de una nueva forma de trabajo que genere crecimiento y competitividad. **Una adecuada gestión de Change Management** facilita que las personas estén dispuestas, flexibles y resilientes en la adopción del nuevo modelo operativo, se sientan motivadas hacer su trabajo, además que favorece la adaptación a la nueva cultura organizacional. La sostenibilidad del centro dependerá en gran medida de las personas que lo conforman y soportan, es fundamental que exista un buen clima laboral que incentive a las personas a llevar los procesos con tranquilidad, al mismo tiempo que se sientan reconocidos y valorados. El proceso de talento humano del centro deberá velar por el bienestar de los colaboradores, establecer un plan de carrera, fortalecer el liderazgo, motivar y entrenar a las personas que conforman el centro, con el fin de garantizar un ambiente óptimo de cara a los retos que les espera.

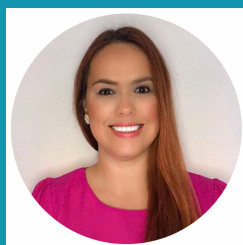
"El cambio es la única constante" Heráclito de Éfeso

¿Qué tan preparada está tu compañía para enfrentar los constantes cambios del entorno?

En Chazey Partners encontrarás un aliado para tu negocio, para hacer que las cosas sucedan.



Esteban Carril
Principal
Chazey Partners
estebancarril@chazeypartners.com



Carolina Puentes
Senior Consultant CM
Chazey Partners
carolinapuentes@chazeypartners.com



Ezequiel Rizzo
Management Director
Chazey Partners
ezequielrizzo@chazeypartners.com

CHAZEY PARTNERS

Chazey Partners is a practitioner-led global management consulting and advisory services firm.

We bring a unique blend of real-life, practical, hands-on experience, empowering our clients to strive for world-class excellence through Shared Services, Business Transformation, and Robotic Process Automation.

We pride ourselves in helping businesses and public sector organisations achieve operational excellence in the delivery of mission-critical business services; including Finance, HR, IT, Procurement, Facilities Management, Customer Helpdesk, and many other support services. Chazey Partners has helped our clients implement successful service delivery solutions; in the US & Canada, Latin America, Europe, Middle East, Africa, Oceania, and Asia.

www.chazeypartners.com

