

Relación entre los Centros de Servicios Compartidos y Gestión del Talento Humano - proceso de selección del personal

Liseth Paola Arboleda Uribe

Universidad de Antioquia
liseth.arboleda@udea.edu.co

Luisa Fernanda Carmona Villegas

Universidad de Antioquia
luisa.carmonav@udea.edu.co

Deisy Lorena Fernández Giraldo

Universidad de Antioquia
dlorena.fernandez@udea.edu.co

Angie Dadyari Montoya Alcaraz

Universidad de Antioquia
dadyari.montoya@udea.edu.co

Relación entre los Centros de Servicios Compartidos y Gestión del Talento Humano - proceso de selección del personal

Resumen: Los Centros de Servicios Compartidos y la Gestión del Talento Humano vista desde el proceso de selección del personal se han convertido en aliados estratégicos para las organizaciones cuando lo que se busca es alcanzar una excelencia operativa que se convierta en un elemento de diferenciación dentro de la economía, donde lo que se quiere lograr es exaltar los procesos que permitan mejorar la productividad, pero manteniendo la calidad en los productos o servicios. La constante preocupación de las compañías por encontrar la manera de responder a las exigencias de un mercado tan cambiante sin que se afecte negativamente su estructura de costos, si no que por el contrario se logre generar un ahorro adicional, ha llevado a que éstas busquen en la contabilidad de gestión un camino que les permita encontrar la manera de transformar sus procesos, de manera que éstos se puedan llegar a centralizar y ajustar en pro de conseguir que se minimicen los costos. Es menester entonces mencionar que, el presente trabajo pretende relacionar ambos conceptos, como herramientas que componen la contabilidad de gestión y que se direccionan conjuntamente para brindar a la organización un apoyo que les permita evaluar ciertos beneficios.

Palabras clave: Centros de Servicios Compartidos, Gestión del Talento Humano, Contabilidad de Gestión, Proceso de Selección.

Relationship between Shared Service Centers and Human Talent Management - personnel selection process

Abstract: The Shared Service Centers and Human Talent Management seen from the personnel selection process have become strategic allies for organizations when what is sought is to achieve operational excellence that becomes an element of differentiation within the economy., where what you want to achieve is to exalt the processes that allow improving productivity while maintaining the quality of products or services. The constant concern of companies to find a way to respond to the demands of such a changing market without negatively affecting their cost structure, but instead generating additional savings, has led them to look for Management accounting is a way that allows them to find a way to transform their processes, so that they can become centralized and adjusted in order to minimize costs. It is therefore necessary to mention that the present work aims to relate both concepts, as tools that make up management accounting and that are jointly addressed to provide organizations with support that allows them to evaluate certain Benefits.

Keywords: Shared Service Centers, Human Talent Management, management accounting, selection process.

1. Introducción

Los constantes cambios en la economía han llevado a que las organizaciones busquen la manera de adaptarse, adecúen sus procedimientos y creen estrategias que les permita permanecer en el mercado y es la contabilidad de gestión la que ha ayudado a que tales objetivos se lleguen a cumplir, proporcionando herramientas que sirven como apoyo y que den un norte a dichas organizaciones sobre la manera de proceder o reaccionar ante dichos cambios, así pues, en el afán de llegar a un punto donde la estructura organizacional se consolide y desarrolle, se empiezan a implementar en diferentes áreas de la empresa estrategias enfocadas en solucionar problemáticas existentes. La gestión del talento humano, específicamente la selección del personal es una de estas áreas, puesto que al hacer parte de una organización deben tener dentro de su sistema de gestión los procesos debidamente estructurados.

En el desarrollo de este artículo, se desea analizar la relación que se presenta entre los conceptos de Centro de Servicios Compartidos (CSC) y Gestión del Talento Humano enfocado en la selección del personal. Inicialmente se optó por dar a conocer cuáles son los estudios que se han realizado previamente sobre el tema y mencionar los aportes a la relación que se quiere establecer entre los dos términos. Como se indica, partiendo del concepto que cada término presenta, se identifica cómo por medio de su integración se puede ayudar en la mejora de los procesos de la empresa.

El artículo se compone entonces, en su inicio, de una parte teórica que lo que busca es darle al lector una visión un poco más general de lo que es en sí la contabilidad de gestión y cuáles son las herramientas que permiten a las organizaciones adaptarse a un mercado tan cambiante, posteriormente, se abordan dos de esas herramientas mencionadas (los CSC y la Gestión del Talento Humano en su proceso de selección del personal) con un poco más de detenimiento y vistas desde un punto que parte de aspectos un tanto históricos hasta las prácticas y aplicaciones que se dan en la actualidad en ambos casos; finalmente, se presenta un análisis que pretende relacionar ambos conceptos o herramientas y plantear el papel que juegan dentro de la contabilidad de gestión como facilitadoras de procesos útiles para las organizaciones.

Así pues, el presente artículo es de tipo cualitativo, abordado desde un enfoque deductivo, es decir, la forma de abordar el documento parte desde lo general como lo es la Contabilidad de Gestión a lo más particular donde hacemos énfasis en los conceptos seleccionados e indagamos acerca de la relación que existe entre ambos.

2. Marco teórico

La Contabilidad de Gestión ha venido tomando fuerza en el mundo de los negocios en los últimos años, las compañías están pasando por momentos cruciales como consecuencia de los cambios que se están presentando en la economía mundial, donde es evidente que la manera de hacer las cosas ha tenido que cambiar drásticamente en busca de lograr una adaptación que permita la continuidad en las operaciones, es aquí, donde las herramientas de gestión toman cada vez más fuerza y llegan para quedarse, para crear valor agregado, para servir como apoyo a la alta dirección en las organizaciones en busca de lograr el buen desempeño, la eficiencia y para encaminar a toda la compañía hacia el logro de los objetivos organizacionales, de esta manera, se reafirma lo que mencionan Atehortúa y Mejía (2018) citando a Fernández (1994): “La Contabilidad de gestión en el contexto de la excelencia empresarial y dentro del área de control total de la calidad, permitirá el conocimiento de variables financieras y no financieras, cuantitativas y cualitativas, fundamentales para conseguir el éxito de la gestión”.

Se debe anotar entonces, que la situación económica por la que está pasando el mundo en la actualidad lleva a que la contabilidad se encuentre en la necesidad de desarrollarse y adaptarse dando respuesta y apoyo a las organizaciones en momentos de crisis, es aquí donde la contabilidad de gestión opera con fuerza, permitiendo a las compañías una adaptación más rápida y eficaz que responda a las necesidades del mercado, así pues, al respecto, Atehortúa y Mejía, citando a López (2000):

Debe señalarse que en la actualidad los factores críticos de éxito, no sólo están relacionados con la minimización de los costos, sino también con la satisfacción del cliente, la calidad, la flexibilidad, el mercado, etc., lo cual hace necesario tomar en consideración no sólo factores financieros, sino también indicadores cualitativos, tanto internos (satisfacción al cliente, calidad, plazos de entrega, productividad) como externos (competencia, innovaciones tecnológicas, cambios en la legislación).

Se puede incluir entonces en este punto un aspecto que se relaciona directamente con lo expuesto anteriormente, y es una herramienta que se presenta en las organizaciones como un apoyo a la dirección con el fin de que esta llegue a obtener una seguridad razonable y logre alcanzar sus objetivos, dicha herramienta son los modelos de control interno, que, según lo abordan López y Guevara (2015) “se habla de un proceso en el que toda una comunidad organizacional se interrelacionan mediante el cumplimiento de actividades, encaminadas a realizar unos procedimientos previamente definidos por la alta administración, que previenen situaciones de riesgo que conllevan al incumplimiento de los objetivos”. Así pues, es pertinente mencionar que, ya que la herramienta que se presenta es un modelo y que los modelos son representaciones de la realidad, esto da lugar a que los principales objetivos o focos de atención de la empresa se presenten ante los empleados o ante toda la organización en general y al público interesado, por medio de un diagrama que facilite la comprensión o en caso de que se requiera, la comparación con otros modelos similares.

Otro aspecto fundamental dentro de la contabilidad de gestión que cobra gran importancia, son las herramientas que permiten a las organizaciones el adecuado desarrollo de sus objetivos, dando la posibilidad a las compañías de no perder de vista los beneficios reales y las mejoras que pueda suponer en las prácticas empresariales, así pues, se presentan herramientas que sirven como insumo para apoyar el trabajo de los gestores dentro de las organizaciones. Es por ello que las empresas deben reinventarse, siguiendo el ritmo de la globalización que con el paso del tiempo ha venido aportando un valor agregado a las organizaciones. Para lograr esto, se han desarrollado numerosos proyectos e iniciativas que en un principio eran implementadas de forma voluntaria, pero que, con el paso de los años al comprobar la efectividad de las mismas, se ha convertido en una práctica que, aunque no es del todo obligatoria, es necesaria para las organizaciones por las distintas consecuencias positivas que pueden traer para ellos la realización de estas buenas prácticas sociales. Este es el caso de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) “la RSE ha sido observada en los últimos siglos como un compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente” Moneva y Lizcano (2003) citado por Peralta Borray y Méndez Beltrán (2015), estos mismos autores indican que esta concepción “ha venido cambiando por otra que tiene una mayor relación con la obligatoriedad o encausamiento legal de algunas actuaciones empresariales, para que respondan a criterios de responsabilidad”.

Se entiende así, que las organizaciones deben implementar dentro de sus procesos internos estrategias enfocadas a mejorar sus procesos, algunos de ellos, y de los cuales haremos énfasis en este artículo son la Gestión del Talento Humano específicamente la selección del personal y la implementación de Centros de Servicios Compartidos.

2.1. Los Centros de Servicios Compartidos

Las empresas se encuentran en constantes cambios, que las han llevado a reinventarse día a día, especialmente desde que se empezó a hablar de descentralización de las empresas con la finalidad de tener nuevas sedes en diferentes países, contar con más plantas productivas en lugares que tuvieran mayores potenciales, o que ayudaran a la empresa a disminuir costos, aumentar calidad o trabajar en sus ventajas competitivas. Por ello desde 1970 se empieza a hablar de economías de escala, término que va de la mano con la globalización, donde las empresas empiezan a ampliar sus horizontes y ya no solo quieren dominar el mercado local, sino que se plantean la posibilidad de posicionarse en el mercado internacional.

Es aquí donde la tecnología empieza a jugar un papel importante e indispensable, entendiendo ésta como la forma de hacer las cosas, con el avance tecnológico se busca mejorar procesos, facilitarlos y estandarizarlos a fin de reducir costos tanto operativos como de personal. Autores como Taylor y Ford, empezaron a ver en esta ideología una forma más adecuada de crear empresa, el primero plantea que siempre existe una “mejor manera” para llevar a cabo tareas y elevar la producción; el segundo, se enfoca más en la división del trabajo y en sus fábricas se empieza a implementar lo que al día de hoy aún se concibe como uno de sus grandes aportes a la Revolución Industrial y al mundo actual, “La línea de Montaje”.

Para 1923, Alfred P. Sloan toma el cargo de presidente de General Motors, implementando un esquema de organización descentralizada, con el paso del tiempo se dio cuenta que había funciones administrativas generales, lo cual lo llevó a tomar la decisión de consolidarlas en un área común y estableció sistemas de coordinación desde allí para actividades como publicidad, compras y mercado. General Motors impone una transformación cultural con objetivos basados en el cliente externo y la reducción de costos, convirtiendo a la compañía en la primera en desarrollar y llevar a cabo lo que hoy conocemos como Centro de Servicio Compartidos (CSC).

Lo anterior va mostrando un escenario sobre cómo empezaba a tomar forma el concepto de CSC, aunque puede confundirse con conceptos como Departamentos Corporativos, Servicios Descentralizados y Outsourcing, cabe aclarar que presentan grandes diferencias tanto que, los Departamentos Corporativos van ligados a una estructura altamente jerárquica y burocrática, los Servicios Descentralizados en departamentos como soporte, pueden conducir a despidos, ya que no se crea una cultura de sentido de pertenencia del trabajador hacia la entidad y finalmente, el Outsourcing que aunque también puede llegar a ser de las más rápidas soluciones para empresas crecientes, sólo se evidenciaría en el corto plazo, puesto que algunas de sus desventajas van asociadas a la dependencia de una empresa externa y a una difícil transición del conocimiento, porque el empleado no es muy consciente del lugar que ocupa dentro de la Compañía.

En este sentido, Marín Marín afirma que

Los centros de servicios compartidos son entonces una estructura colaborativa, en donde un grupo de funciones existentes quedan concentradas en una nueva unidad de negocios, autónoma, creada para promover eficiencia, valor agregado, ahorro de costos y de proveer servicios a los clientes internos del negocio; se configura como un modelo de negocios, el cual da ventajas competitivas, que además busca optimizar el recurso humano, tiempo, capital y otros recursos (2016).

Actualmente se ha visto una clara necesidad por parte de las empresas de ser más eficientes con menos recursos, debido a las diferentes situaciones que las rodean y afectan en el ambiente laboral y en su correcto funcionamiento, por lo que se han visto impulsadas a buscar nuevas formas de mejorar estos problemas que se les presentan sobre la marcha. “El grado de responsabilidad de una empresa depende del grupo de interés con respecto del cual se esté relacionando” (Peralta Borray y Méndez Beltrán, 2015). Aquí la creación de centros de servicios compartidos tanto internos como externos cobran especial relevancia ya que sirven como una herramienta que los ayuda con este tipo de situaciones. Según Zamorano Velásquez

Es así como las empresas trabajan internamente en la consecución de las mejores prácticas de servicios dentro de la organización. Estas áreas de servicio son un soporte totalmente necesario para cubrir las necesidades de las áreas que se dedican al “core” del negocio y así lograr los objetivos y las metas planteadas (2014).

Estos modelos están siendo implementados por muchas empresas alrededor del mundo, con el fin de poder llegar a sus metas y cumplir el objetivo de ser sostenibles en el tiempo, “son estas mismas

empresas las que gracias a que han establecido estos modelos, se han vuelto más competitivas, rentables, han mejorado la gestión, el desempeño y los indicadores” (Zamorano Velásquez, 2014).

Cabe destacar que la implementación del CSC tiene como objetivo reducir los costos, y por medio de la mejora en la eficiencia y la mejor prestación del servicio a los clientes internos, obtener mayor control y autonomía de la información. (Marín Marín, 2016). Como en toda implementación de nuevos modelos o herramientas en las empresas pueden surgir algunos problemas, tal como lo mencionan Zamorano Velásquez (2014), el mayor problema que presentan estas empresas es la falta de comunicación, que hacen que se transgirse el sentido original para el que iba enfocado la herramienta de gestión. Sin embargo, aunque pueden ocurrir dificultades a la hora de la implementación de un CSC, estas pueden ser solucionadas con una adecuada gestión por parte de quien lidere la implementación de la herramienta, al mantener informados a los integrantes de la organización, para que puedan trabajar conjuntamente y consecuente a esto se verán los beneficios que trae para las empresas la implementación de los CSC.

2.2. Gestión del Talento Humano - Proceso de Selección

La gestión del talento humano es de gran relevancia en las compañías, debido a los múltiples beneficios y ventajas que trae para estas dar un buen manejo a este recurso, aquí se busca trabajar en la mejora de las aptitudes que tiene cada una de las personas que integran la empresa, para que aporten al buen desempeño y mejoramiento continuo de las compañías y hacerlas así más competitivas en el mercado.

El tema de la competitividad es algo que se debe tener siempre en cuenta, las empresas que logran diferenciarse al final terminan obteniendo mejores resultados en el mercado, hay muchas maneras de lograr esa diferenciación. En la investigación empírica realizada por Saavedra García y Camarena Adame (2017) se demostró que existe relación entre todos los factores de la gestión financiera y la competitividad de la empresa y cuanto más pequeña es la empresa, más depende de los factores de gestión financiera para alcanzar un buen nivel de competitividad, el artículo citado, menciona la importancia de una correcta implementación de la Gestión dentro de la organización. Dentro de los procesos relevantes que tiene una organización, tenemos la gestión del talento humano es así como en este artículo es importante mencionar cómo la buena gestión que se tiene de ese talento humano y cómo esas buenas prácticas que tienen los colaboradores de las empresas dan un gran aporte a la mejora de la competitividad y a la generación de valor de las compañías.

Cabe destacar que el buen control que los gestores o jefes directos tienen sobre la organización se complementa no solo con sus conocimientos, sino también con el equipo de trabajo que los rodea y apoya, para esto, las empresas implementan en su día a día modelos de control organizacional que les facilita la obtención de información para evitar posibles riesgos, entre estos tipos de riesgo, en el artículo control organizacional de López y Guevara (2015) se habla del fraude en las organizaciones, esto se debe a la politización que se da en algunas empresas que llevan consecuentemente a una mala gestión del talento humano y por consiguiente a la incorrecta selección del personal, es por eso que se puede decir que este tipo de modelos de control organizacional ayudan en buena medida a las empresas a controlar y manejar de mejor manera este tipo de situaciones y a despolitizar las decisiones que se tomen.

Ahora bien, ¿qué es entonces la gestión del talento humano? esta es definida por muchos autores reconocidos, sin embargo, para fines de este artículo se entiende la gestión del talento humano como “un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño” (Chiavenato, 2009 citado por Vallejo Chávez, 2015).

El talento humano para este artículo se tomará desde el enfoque del proceso de selección de personal el cual es definido por Louart (1994) citado por Equipo Vértice (2007), como “aquel proceso que consiste

en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo”.

Hoy en día, la elección del personal se debe analizar con total cuidado teniendo en cuenta que hay distintos factores que se deben considerar antes de realizar la elección del mejor candidato, se deben mirar estos factores que son relevantes para el cargo en específico al que se está optando, ya que la elección del candidato correcto trae para las empresas posibles mejoras en su competitividad y mayores desempeños organizacionales, puesto que la base que lleva a que una empresa crezca y genere valor continuamente es la calidad en el talento humano que apoya todos los procesos que se realizan en la organización. En el proceso de selección debe ir inmerso entonces el análisis del perfil del aspirante, que cumpla con las características y aptitudes necesarias para poder tomar el cargo, además que sea también capaz de integrarse de buena manera a su entorno laboral.

Según Equipo Vértice (2007), el proceso que se debe llevar para seleccionar el personal es:

- 1) Análisis de necesidades de empleo (análisis y valoración de puestos): Aquí se analiza y valora la situación laboral en la empresa, luego se realiza un proceso de observación y estudio para determinar el contenido de los puestos y los elementos que componen a este como las destrezas, aptitudes y habilidades, y así diferenciar unos puestos de otros, con el fin de que este proceso ayude a detectar las necesidades de personal de la empresa que se dan debido a distintos factores que la afecten.
- 2) Reclutamiento (interno y externo): En esta etapa se trata de encontrar potenciales empleados que cumplan con los elementos y requerimientos de determinado puesto de trabajo, de tal forma que del total de los aspirantes se pueda hacer una posterior selección de algunos de ellos en función de lo dicho anteriormente.
- 3) Selección: Aquí se recoge, la recopilación de información de los candidatos y la elección de a quién se debe contratar para que ocupe el cargo, que logre mantener la eficiencia y el desempeño laboral.
- 4) Incorporación a la organización: Este es el proceso por el cual los empleados nuevos se integran a la empresa en su puesto de trabajo, de manera planificada para que su incorporación sea satisfactoria, teniendo en cuenta toda la información cultural y estructural de la empresa.

Se debe recalcar que la persona o equipo encargado de realizar todo el proceso de selección debe ser objetivo para evitar que sus prejuicios o percepciones personales tomen parte en la decisión de a quién contratar, que contribuya a un buen proceso de selección y que cumpla con los requerimientos de la compañía al igual que con las características que se han definido previamente, esto con la finalidad de obtener un equipo íntegro, con diferentes puntos de vista, que puedan aportar al desarrollo tanto social como profesional de cada individuo que pertenezca al ente y se puedan tener distintas ideas u opiniones, de tal forma que el personal figure como valor agregado de la compañía.

En el contexto cambiante al que las organizaciones se han tenido que enfrentar y del que se viene hablando a lo largo del artículo, es importante abordar el rol que cumple la gestión de la tecnología y la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones mismas, entendiendo la tecnología como aquella que brinda herramientas que finalmente sirven como apoyo a la gestión del talento humano, así, la incursión de dichas herramientas en el contexto de las organizaciones ha venido cambiando el pensamiento de los administrativos y gerentes en las compañías, como consecuencia, tales acciones se pueden reflejar en diferentes aspectos, uno de ellos es la forma en que se viene gestionando el talento humano y lo mucho que las tecnologías de la información aportan a este proceso, así pues, como se menciona en Riascos Erazo y Aguilera Castro (2011)

Los procesos administrativos han sufrido una metamorfosis en su forma de operación dado que a las organizaciones se les exige eficiencia y eficacia; por tanto, se recurre a emplear cada vez más herramientas y a aprovechar las ventajas que suministran las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Entre los procesos administrativos más importantes se encuentra la administración del talento humano (...)

Y es que el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en una compañía, requiere del manejo eficiente que se haga, muchas veces, de una enorme cantidad de información que más adelante, será de ayuda en la toma de decisiones organizacionales, ya que la gestión que se haga de dichas bases de datos deberá estar encaminada a lograr los objetivos organizacionales.

Es en este punto entonces, donde la gestión del conocimiento toma relevancia, ya que esta se involucra directamente en el proceso de adquisición, localización, organización, almacenamiento y explotación de la información y de las bases de datos que se recogen, así pues, en Marcial (2006) se trata la gestión del conocimiento como aquella en la que “su objetivo principal radica en el diseño de estrategias, procesos, estructuras y sistemas que le permitan a la organización hacer uso de lo que conoce; esto es, del conocimiento que poseen sus miembros. Ello con vistas a crear valor en la gestión de los clientes y la sociedad”, se puede concluir entonces, que es la gestión del conocimiento, la que garantiza “que la organización retenga al máximo el conocimiento de cada empleado de forma que permanezca accesible cuando éste se marche. Además, debe incentivar que los miembros de la organización compartan el conocimiento y que el personal de mando incremente su conocimiento” (Marcial, 2006).

Para culminar, se puede decir que el proceso de selección cumple un papel fundamental, puesto que es aquí donde se elige a las personas adecuadas para cada tipo de cargo que la organización requiere, además de ser una de las principales actividades de las que el área de talento humano se debe encargar. Aunque aparentemente es considerado una tarea fácil de realizar, se debe tener cuidado de no precipitarse a tomar decisiones cuando se elige a un nuevo colaborador, para esto se debe tener en cuenta toda la posible información que se pueda recolectar antes de que se tome la decisión para así tener una base que sustente las razones por las cuales se eligió a esa persona en específico.

3. Metodología del trabajo

Para la realización de este documento donde se relacionan los conceptos de CSC y gestión del talento humano visto desde la selección del personal, se optó por aplicar el análisis cualitativo, haciendo una revisión de fuentes bibliográficas, que permitieron obtener información, como antecedentes, conceptos, objetivos y características de los temas a tratar partiendo desde la historia de estos hasta llegar a sus conceptos y vínculos. Se realizó a partir de un enfoque deductivo, es decir, la forma de abordar el documento parte desde lo general como lo es la Contabilidad de Gestión a lo más particular donde hacemos énfasis en los conceptos seleccionados e indagamos acerca de la relación que existe entre ambos.

El alcance de este trabajo es documental y descriptivo ya que partió de la búsqueda de información en fuentes bibliográficas para realizar una compilación en el marco teórico que permitiera obtener información a detalle de los conceptos tratados, estos buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de las mismas, además se pretende medir y recolectar información tanto de forma independiente como conjunta sobre los conceptos tratados. Las fases que se llevaron a cabo para la realización del mismo son: partiendo de una revisión documental para el marco teórico donde se abordaron los temas de CSC y selección de personal de forma independiente para obtener un contexto general de los mismos, lo que proporcionó información importante que sirvió como base para llegar al análisis donde desde la importancia de los conceptos se busca integrarlos para finalmente tener como resultado las conclusiones derivadas de la información recolectada y el análisis propio.

4. Análisis

Como se mencionó a lo largo del artículo, el principal foco de atención en las empresas en la actualidad es encontrar la manera en que sus procesos se adapten rápidamente a los cambios del entorno económico, lo que lleva entonces a que éstas se vean envueltas en procesos de toma de decisiones de una manera un poco más acelerada de lo normal y dentro de ello, destinar el talento humano que más se adecúe a las áreas específicas para lograr la transformación de sus activos en valor para la compañía. Sin embargo, un asunto que se ha vuelto aún más preocupante es cómo harán las compañías para ahorrar en aquellas cuentas que presumen costos a la organización.

Es en este punto donde posiblemente las organizaciones dirijan sus esfuerzos a aumentar la capacidad operativa o competitiva haciendo uso de herramientas tecnológicas, o cambiando su estructura organizativa y por qué no, reduciendo sus costos directos, aquí pues, entra a tomar relevancia para las compañías, la maximización de la eficiencia, pero manteniendo los mismos niveles de calidad en sus productos o servicios.

Dicha maximización de la eficiencia tradicionalmente se ha tratado de conseguir transformando los procesos que ya se tenían en las diferentes áreas dentro de la organización, esto se complementa con procesos que en la actualidad toman cada vez más fuerza en pro de lograr dichas mejoras y es entonces donde entra a tomar lugar la centralización de los procesos, que se hace mediante la creación de CSC, los cuales, siguiendo procedimientos estrictos buscan principalmente minimizar los costos y los errores en la producción.

Se debe hablar entonces de que un CSC donde participen en gran proporción los recursos humanos deberá estar diseñado para ser eficiente, rápido, preciso y que además permita absorber un gran volumen de operaciones y que se sustente en la estandarización tecnológica y de procesos, operada normalmente mediante una plataforma tecnológica de recursos humanos común, por otro lado, permite medir constantemente la efectividad y eficiencia del desempeño de la empresa, donde, la información es recogida y revisada con el fin de tomar las acciones correctivas pertinentes. Además, gestiona las responsabilidades sobre los resultados obtenidos, mediante acuerdos operativos bidireccionales: niveles de servicio y requerimientos operativos.

Respecto al concepto de Gestión del Talento Humano este deberá apoyar por medio del proceso de selección del personal a las organizaciones, dado que este se convierte en la base para crear un equipo de trabajo coherente con la organización, que cumpla con los requisitos necesarios para estar en sus cargos y realizar sus tareas de forma tal que no se deban realizar reprocesos si no que permita hacer una mejora constante, es por esto que una buena gestión de este proceso permite a las empresas mejorar en el desempeño de las actividades que realizan, pues un personal con los conocimientos clave para desempeñarse bien en el cargo aporta de manera positiva a la organización, contribuyendo así a la generación de valor de la misma.

Aquí pues, el ejercicio de la gestión del Talento Humano no puede ser ajeno a dicha situación, es el momento en el que el área de recursos humanos se involucre en estos cambios partiendo desde el proceso de selección del personal, y una de las principales alternativas para lograrlo es por medio de la implementación de un esquema de prestación de servicios basado en la industrialización y especialización, dicho esquema entonces se sintetiza en el CSC, recordando además que según López et. al. (2016) cuando se siguen métodos y procedimientos apropiados en la administración financiera del capital de trabajo, se incide en la situación financiera de las organizaciones.

Finalmente, lo que se logra con un CSC donde participe la gestión de talento humano es que las compañías logren una mejora continua, contando con expertos en los procesos específicos de cada área, perfectamente capacitados y con la suficiente experiencia en el cargo, que además estén en condiciones de recibir un asesoramiento continuo sobre nuevas tendencias. (Cantalejo, 2009). Debe mencionarse en este punto, que los CSC al concatenar actividades comunes de diferentes áreas, debe ser concebido

partiendo de un trabajo de planeación financiero juicioso, para que permita mantener el equilibrio económico a todo nivel empresarial (Albuerno y Casas, 2015).

La decisión de crear un Centro de Servicios Compartidos en la actualidad, aparte de responder a cuestiones de mejoras en funcionamiento operativo y alivios financieros, debe orientarse a las preocupaciones organizacionales actuales, como la contabilidad con enfoques sociales y ambientales desarrollados y promulgados de teóricamente de manera prolífica desde mitad del siglo XX (Macías y Velásquez, 2017), buscando un equilibrio entre intereses e impactos propios de lo económico y lo socioambiental, que según Quintero y Ramírez (2016), en la realidad discordan.

5. Conclusiones

La constante preocupación por encontrar un punto en el que las empresas logren la mayor eficiencia empleando la menor cantidad de recursos posibles, ha llevado a que éstas busquen la manera de cambiar gradualmente desde la política de centralización de los recursos, especialmente los destinados a la función del talento humano hacia un Centro de Servicios Compartido de alto rendimiento donde lo que se consigue es una mayor optimización de los recursos y un mayor ahorro para la organización.

Por su parte, la gestión del talento humano al tener procesos administrativos de gran paridad se convierte en el mayor ejemplo de lo que se podría llegar a ser un CSC eficiente, que responda de forma rápida a un mercado cambiante y que logre homogeneizar procesos dentro de un grupo empresarial, esto gracias a que la relación entre ambos, es decir, entre el CSC y la gestión del talento humano, es autónoma en sus decisiones y se pueden unificar y estandarizar los diferentes procesos que allí se realizan como la selección del personal, que pasa a ser entonces el mayor aporte de la vinculación de estos conceptos ya que una correcta y adecuada elección del talento humano permite a la compañía generar valor agregado debido a que serán personas con los conocimientos necesarios para desempeñar sus cargos, la experiencia que estos requieren y los valores que deben estar acordes al ser y al pensar de una organización.

Así, las organizaciones que opten por implementar Centros de Servicios Compartidos, pueden lograr reducir el costo de sus operaciones administrativas, esto se debe, especialmente, a que los ahorros en cuanto a lo que se refiere a la gestión del talento humano en el presupuesto general de la organización se puedan intervenir positivamente, debido a que, al ser un proceso donde se logran centralizar en una sola área los gastos pertenecientes a dichas partidas, donde, las organizaciones que se vinculan al CSC agrupan ciertas tareas específicas en lugar de realizarlas individualmente, logran en conjunto que tales gastos pasen a ser mucho más generales y disminuyan pasando de varias cuentas a una general.

Se resalta entonces, que la creación de un CSC, como se mencionó a lo largo del artículo, ayuda a las organizaciones por medio de la creación de una nueva unidad, que puede ser tanto interna como externa, a gestionar procesos y actividades. En relación con la creación de este CSC en la gestión del talento humano, específicamente en la selección del personal, se identifica que puede ser una estrategia con numerosos beneficios para la compañía, que van desde la unificación de una estructura física que permite la reducción de los costos evitando la duplicidad en procesos que se tornan similares hasta la estandarización de estos.

Ahora bien, el contador público cumple un papel clave dentro de las organizaciones, que se fundamenta en el aporte que sus conocimientos le brindan a la toma de decisiones tanto financieras como de talento humano. En este sentido, el aporte que el contable ofrece a los CSC y al proceso de selección del personal desde un enfoque interno, es ayudar a la identificación de los procesos similares dentro de la compañía, con la finalidad de que no haya una duplicidad de funciones y de costos, permitiendo observar las diferentes actividades que se pueden consolidar, mejorando la eficiencia a la hora de ejecutar el proceso de selección del personal, y en cuanto a lo externo, es continuar con tareas que relacionen a la organización con conductas éticas, de diversificación, de no discriminación y prácticas profesionales,

todo esto visto desde la influencia en las organizaciones de un contador con actividades fundamentadas en la Investigación Contable Crítica (Macías, 2017).

Con todo lo expuesto anteriormente se puede dar entrada a nuevos temas de investigación que involucran la importancia que tiene el contador público en la gestión empresarial y el aporte que puede realizar en temas que no necesariamente son financieros, como la gestión de conocimientos, el avance de las nuevas tecnologías que impactan en la organización, el impacto de la normativa contable dentro de los resultados de la empresa que mejoren la implementación de un CSC orientado a la selección del personal, e incluso, puede servir como referencia en la discusión del manejo de la contabilidad pública en relación con lo económico, fiscal, patrimonial y de recursos humanos en casos reconocidos de mal manejo, como se expuso en Rojas (2015).

6. Referencias bibliográficas

- Albuerne Rizo, M., & Casas Borges, Y. (2015). La planeación financiera: herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa HAVANA CLUB. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (66), 131-160. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/26130>.
- Atehortúa Castrillón, T., & Mejía Valencia, L. C. (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (72), 107-129. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n72a06>
- Cantalejo, I. (Junio de 2009). Equipos y talento. Obtenido de "Excelencia Operativa" en RRHH Centros de Servicios Compartidos: <https://www.equipositytalento.com/tribunas/accenture/excelencia-operativa-en-rrhh-centros-de-servicios-compartido>
- Equipo Vértice. (2007). Selección de personal. España: Editorial Vértice.
- López, O.; Guevara, J. (2015). Control organizacional: una mirada comparativa con el mundo. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (66), 175-190. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/26132>
- López, Y., Venereo, N., Albuerne, M., & Casas, Y. (2016). Administración financiera del capital de trabajo en la empresa mixta Havana Club International S.A. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 255-285. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/327166>
- Macías, H. A., & Velásquez, S. (2017). Avances de la contabilidad social y ambiental en su contexto original. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (70), 13-41. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/331294>
- Macías, H. A. (2017). Introducción a la investigación contable crítica (ICC) en su contexto original. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (71), 103-127. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332824>
- Marcial, V. F. (2006). Gestión del conocimiento versus gestión de la información. *Bibliotecológica*, 44-62.
- Marín Marín, L. M. (2016). Repositorio Universidad EAFIT. Obtenido de Centro de servicios compartidos "Recurso humano y productividad": https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11238/LinaMercedes_MarinMarin_2016.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Peralta Borray, D. A., & Méndez Beltrán, J. A. (2015). Responsabilidad social y competencia desleal entre las grandes superficies y sus proveedores. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (66), 37-55. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/26126>
- Quintero Cardona, A. C., & Ramírez Galvis, A. (2016). Por caminos contra-hegemónicos hacia una contabilidad ecológica. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (68), 287-312. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/327167>
- Riascos Erazo, S. C., y Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 141-154.

- Rojas Restrepo, F. S. (2015). Marco de referencia de la contabilidad pública gubernamental: diagnóstico del cumplimiento de los planes de saneamiento fiscal, financiero y contable de los municipios priorizados por el departamento de Antioquia. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (66), 161-174. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/26131>.
- Saavedra García, M. L., & Macarena Adame, M. E. (2017). La Gestión Financiera de las PYME en la Ciudad de México y su relación de la competitividad. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (71), 149-173. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332828>
- Vallejo Chávez, L. M. (2015). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de Gestión del talento humano: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Zamorano Velásquez, L. Á. (Enero de 2014). Repositorio Colegio de Estudios Superiores de Administración. Obtenido de Centro de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocio: <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1219/TG00805.pdf?sequence=1&isAlloved=y>