

# Transformación en la Entrega del Servicio... en un Instante

Un Caso de Entrega de Servicios en HR



Thermo Fisher Scientific, el líder mundial de servicio para la ciencia, ha crecido a través de innovación tecnológica, excelencia comercial, y mucha fuerza en mercados emergentes. La compañía además mejoró sus capacidades y su alcance de mercado a lo largo de los años realizando adquisiciones. En la medida en que los negocios adquiridos fueron integrándose a Thermo Fisher, comenzó a evidenciarse una gran diferencia en políticas de recursos humanos (HR) y la falta de estandarización de los procesos de HR, así como de los sistemas necesarios para poder gestionar a lo largo y ancho de las compañías. Para poder soportar el crecimiento organizacional, lograr las metas y los objetivos, el equipo de HR se enfocó en la estandarización del servicio, la administración global de procesos, la centralización de tareas administrativas, y en darle mayor relevancia del rol que debía jugar el socio de negocio de HR. Sin embargo, la implementación de estos objetivos no era nada fácil por la dispersión de los empleados, los diferentes y a veces conflictivos objetivos de cada negocio, y las fluctuaciones en el fondeo de recursos debido a factores económicos. Se le pidió a ScottMadden que diera soporte al equipo de HR para lograr sus objetivos, tal como lo ilustra la Figura 1.

## El Reto

Thermo Fisher tiene una fuerte cultura de análisis y de solución de problemas que viene de sus mismas bases de investigación y desarrollo. El equipo de HR de la organización usa esta filosofía para el desarrollo y la ejecución de su programa de trabajo. Sin embargo, la Organización ha encontrado muchos retos tratando de movilizar el grupo de HR, tratando de estandarizar los procesos, y de asegurar que esos nuevos procesos sean efectivamente implementados. La Organización de Recursos Humanos (HR) ya ha tomado la decisión de lanzar un nuevo modelo de servicio, que incluye un Centro de Servicios Compartido central. No obstante, debido a las complejidades económicas, la compañía todavía no ha podido hacer la transición. Presiones de costo que aumentan llevan a la necesidad de ejecutar el proyecto de una manera rápida.

En el cuarto trimestre de 2011, la organización de HR lanza el piloto del Centro de Servicios Compartido de HR a una de sus unidades de negocio, que representa el 18% de la población de empleados en los U.S.A. El éxito de este piloto lleva a los líderes y a la dirección de la Compañía a escalar este esquema al resto de los empleados de los Estados Unidos. EL mayor reto para esta fase del proyecto era la falta de estandarización de procesos y la carencia de un recurso central para dar respuestas, así como la necesidad de entrenar a los empleados y gerenciar este cambio. Adicionalmente, el equipo de HR quería hacer la transición de este modelo a todos los empleados de U.S.A. pero con fondos limitados. Se necesitaba un plan y un buen enfoque para lograr este objetivo. Por ejemplo, Thermo Fisher quería apalancar su tecnología existente “hecha - en casa” con diferentes aplicaciones necesarias para poder adaptar su uso en la organización.

Adicionalmente, Thermo Fisher tenía conciencia que el Nuevo modelo de entrega de Servicios de HR necesitaba soportar a toda la población, la cual incluía un 30% de personas que estaban en manufactura, sin un acceso diario a un computador. AL centralizar el servicio de soporte de HR se estaría reduciendo la disponibilidad en el sitio de trabajo para que los empleados pudieran tener una interacción cara a cara con HR, lo cual era prioritario para la Compañía y para el soporte a sus empleados.

## Cómo ayudamos

El equipo de ScottMadden se apalancó en su profunda experiencia en modelos de entrega de servicio de HR para crear y manejar un plan que permitiera liderar y guiar al equipo de Thermo Fisher a través de decisiones clave y de hitos o puntos concretos en el proceso de transformación.

Durante este Proyecto de 10 meses, ScottMadden proporcionó guía, supervisión y recursos para lograr los siguientes objetivos del proyecto:

- Diseño y gerenciar del proyecto
- Cambios Organizacionales y en el Staff
- Armonización de Políticas y estandarización de Procesos
- Desarrollo de una base de conocimiento y lanzamiento
- Comunicaciones, mercadeo y gerencia del cambio
- Contenido para el entrenamiento, desarrollo y ejecución
- Lanzamiento en-vivo, estabilización y soporte

ScottMadden empezó desarrollando y definiendo un plan para el Proyecto que pudiera apalancarse en nuestro enfoque estandarizado para implementaciones y teniendo en cuenta

Figura 1: La Visión de HR

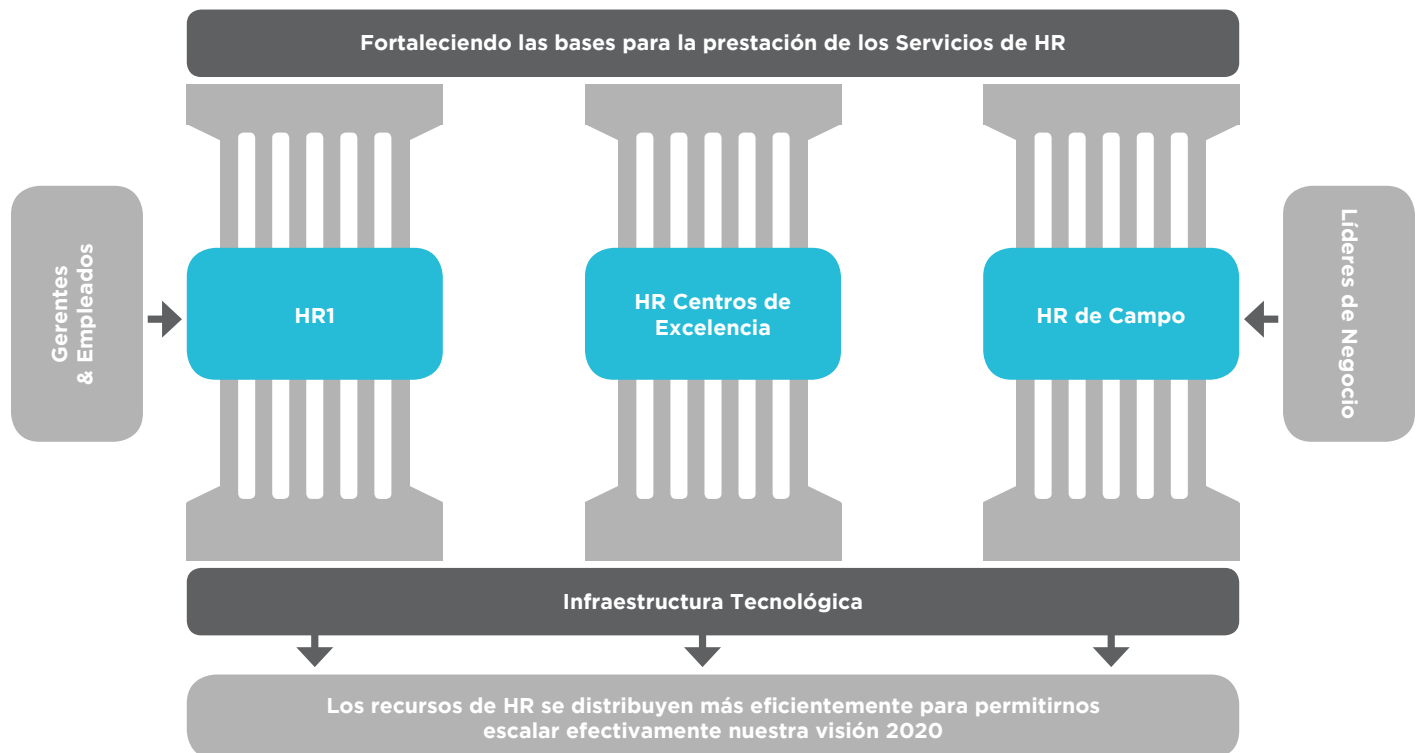
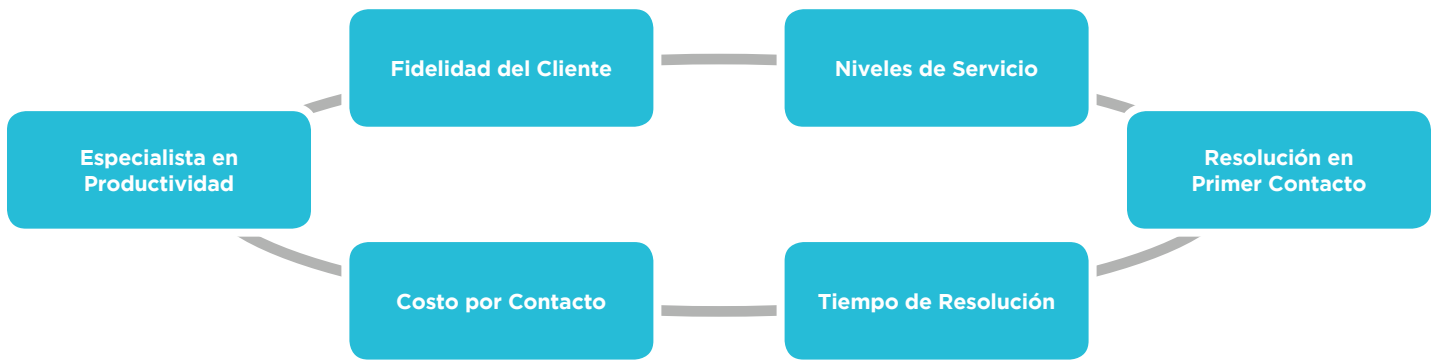


Figura 2: Medidas de Éxito



las necesidades de Thermo Fisher en materia de tiempos y recursos internos. Organizamos un equipo núcleo compuesto por representantes de los clientes internos para que cada uno de ellos se hiciera cargo de una iniciativa o frente de trabajo y se les entregó el marco conceptual para ejecutarlo. Cuando fue necesario, ScottMadden ajustó a la medida el enfoque. Por ejemplo, Thermo Fisher necesitaba apalancar la intranet de empleados y la base de conocimiento del portal en su Centro de Servicios de HR, lo cual hicimos con el equipo para incorporar estos requisitos en la implementación.

Cuando ya la organización estuvo lista, los frentes de trabajo se lanzaron. Cada líder se responsabilizó de su parte dentro del plan, y los frentes fueron coordinados por ScottMadden y el equipo núcleo. Thermo Fisher involucró aproximadamente 60 empleados de HR en el equipo de implementación, mientras que los expertos en temas específicos eran llamados para contribuir en el proceso de rediseño de procesos, en el entrenamiento del portal y en los esfuerzos para la gestión de cambio. Los equipos tuvieron representación de muchos empleados de campo de HR así como de miembros del Centro de Expertos (COE) de todos los Estados Unidos.

Como la organización de HR estaba dispersa entre las diferentes unidades de negocio y localidades de Thermo Fisher, un punto clave para ScottMadden durante el proyecto fue mantener un manejo cara-a-cara para una gerencia del cambio más efectiva. Durante la implementación se invitaron miembros de la comunidad de HR para participar en los Talleres (Workshops) en el pre-lanzamiento y en las sesiones de 2 días de entrenamiento. El “road show” del entrenamiento incluyó cambios en los procesos con el lanzamiento del centro de Servicios de HR y los cambios en roles y Responsabilidades de los agentes de campo y los expertos de HR (COEs). Estas sesiones tuvieron una asistencia de 240 personas, y fueron calificadas como muy valiosas para la comunidad y para entender los cambios con el nuevo modelo.

ScottMadden ayudó durante el proceso de lanzamiento, durante la operación, en la comunicación y estabilización del centro de Servicios de HR para los empleados de Thermo Fisher y para toda la comunidad, que se adaptó exitosamente al nuevo modelo de servicio.

## Resultados

Con la asistencia de ScottMadden, Thermo Fisher cumplió con su apretado cronograma de implementación y lanzó el Nuevo Centro de Servicios Compartido de HR para sus empleados en julio de 2012. El lanzamiento en vivo también permitió armonizar 21 Políticas y estandarizar 61 procesos. También se lanzó un Nuevo portal de HR en coordinación con la intranet de la Compañía, permitiendo a sus empleados acceso fácil e inmediato a la información organizacional y a través del mismo realizar solicitudes. El nuevo portal 165 páginas para empleados.

## Thermo Fisher necesitaba apalancar la intranet existente de empleados y la base de conocimiento del portal para el Centro de Servicios de HR.

ScottMadden también ayudó a Thermo Fisher para darle foco al rol que debía jugar el aliado estratégico de HR para los negocios durante la transformación. Este rol debía promoverse y definirse en el campo, de tal suerte que ScottMadden también debió enfocarse en este aspecto crítico de transformación para la entrega de servicios. Thermo Fisher desarrolló planes para evaluar las competencias y las habilidades para el staff estratégico de HR y los ejecutó en los meses venideros

Ambos, el equipo de ScottMadden y los líderes de Thermo Fisher estuvieron complacidos con este proceso de transformación. Mark White, vice presidente de Recursos Humanos (HR) de Thermo Fisher Scientific, afirmó, “No lo hubiéramos podido hacer sin la ayuda de ScottMadden.”

Thermo Fisher continuará optimizando los Servicios ofrecidos a través de este centro de Servicios, enfocándose en las métricas, los indicadores, las calificaciones de servicio, y en el mejoramiento continuo con medidas de éxito como las señaladas arriba, en la Figura 2. Ellos quieren lograr más eficiencia en su modelo de entrega de Servicios de HR e incorporar nuevas ofertas y facilitar el auto-servicio en los años venideros.

**Smart. Focused. Done Right.®**



**CONTACTENOS**



404.814.0020



[scottmadden.com](http://scottmadden.com)



[info@scottmadden.com](mailto:info@scottmadden.com)