



***Outsourcing* de RRHH**
Resumen Ejecutivo



ÍNDICE

1. Antecedentes	3
1.1. Objetivos	3
1.2. Metodología	3
1.3. Estructura del Informe	4
2. ¿Qué es el Outsourcing?	5
2.1. Definición de outsourcing	5
2.2. Tipos de Outsourcing	7
3. El Outsourcing de RRHH	11
3.1. Evolución de la función de Recursos Humanos	11
3.2. Origen del Outsourcing de RRHH	13
3.3. Razones para el Outsourcing de RRHH y necesidad del mismo	14
3.4. Funciones de RRHH en Outsourcing	15
3.5. Outsourcing Tradicional en los RRHH:	18
3.5.1 Reclutamiento y Selección	18
3.5.2 Administración de Personal o Payroll	20
3.5.3 Formación / eLearning	22
3.5.4 Compensación y Beneficios: Retribución a la Carta	26
3.5.5 Salud e Higiene Laboral	27
3.5.6 Outplacement	27
3.5.7 Otras funciones de RRHH	29
3.6 Transformational Outsourcing o BTO	31
4. Prácticas y Tendencias del Outsourcing de RRHH en la actualidad. Resultados del estudio y Análisis del mismo	33
5. Ventajas y Riesgos en el Outsourcing de RRHH. Factores de Éxito	34
6. Conclusiones	36
Anexo: Conclusiones del Focus Group	38

1. Antecedentes

La transición empresarial hacia la era de la información está acelerando la virtualización de las empresas que, en sus diferentes formas, implica también la externalización de aquellas áreas que la compañía no considera claves para el negocio. Paralelamente, nos encontramos con un entorno cada vez más competitivo delimitado por el desarrollo de una serie de factores como el **cambio tecnológico, la globalización de la actividad, la desregulación de los mercados, la fragmentación de la demanda, etc.**

Ante esta situación, las empresas se ven en la necesidad de encontrar fórmulas de especialización y “*expertise*”. Pero **no siempre pueden especializarse en todas las áreas**, por lo que en algunas ocasiones requieren de soluciones de externalización o *outsourcing* adecuadas a cada uno de los casos.

En este contexto, el **IRCO** (*International Research Center on Organizations*), centro de Investigación del IESE sobre el cambio en la Organización y el Liderazgo y **Accenture**, organización líder mundial en consultoría de gestión y tecnologías de la información, han decidido aunar su experiencia y conocimiento para la elaboración de este informe sobre la **situación actual y tendencias** de futuro del *outsourcing* de funciones de RRHH en España.

1.1. Objetivos

Este informe tiene un triple objetivo:

- Conocer el estado de la cuestión del ***outsourcing* en general**, y del ***outsourcing* de RRHH en particular** y las **posibilidades** que ofrece.
- Descubrir y analizar la **opinión de los profesionales** de la alta dirección de las empresas españolas acerca del ***outsourcing* de RRHH** como **realidad actual y de futuro**.
- Analizar las **prácticas y tendencias** más habituales en el ***outsourcing* de RRHH**.

1.2. Metodología

Para la elaboración de este informe, se ha realizado un trabajo de investigación de referencias bibliográficas y un trabajo de campo. Este trabajo de campo ha consistido en la realización de un cuestionario-encuesta dirigido a los Directores Generales (y, en su defecto, a los Directores

de RRHH) de empresas españolas pertenecientes a distintos sectores. La muestra resultante ha sido finalmente de 154 empresas, distribuidas en cinco sectores: (i) Industria, Servicios y Consumo (“*Products*”); (ii) Electricidad, Agua, Gas... (“*Resources*”), (iii) Gobierno y Administraciones Públicas (“*Gobierno*”), (iv) Alta Tecnología y Telecomunicaciones y (v) Sector Financiero.

Las conclusiones extraídas del análisis de las fuentes mencionadas se han matizado mediante la colaboración de expertos a través de la realización de entrevistas individuales y de un *Focus Group*.¹

1.3. Estructura del Informe

El informe se inicia con la definición de *outsourcing* y sus tipos. Con posterioridad se profundiza en el *outsourcing* de RRHH, las funciones en las que más se utiliza y ejemplos prácticos del mismo (epígrafe 3). Continúa con una reflexión sobre las prácticas y tendencias en el *outsourcing* de RRHH, y a la vista de los resultados de una encuesta dirigida a empresas españolas (epígrafe 4), analiza las ventajas y riesgos del *outsourcing* de RRHH y finaliza con una serie de conclusiones.

Por último, el informe incluye un anexo con las principales conclusiones del *Focus Group*.

¹Al final del documento se hace referencia a los participantes en las entrevistas y en el *Focus Group* de expertos.

2. ¿Qué es el *Outsourcing*?

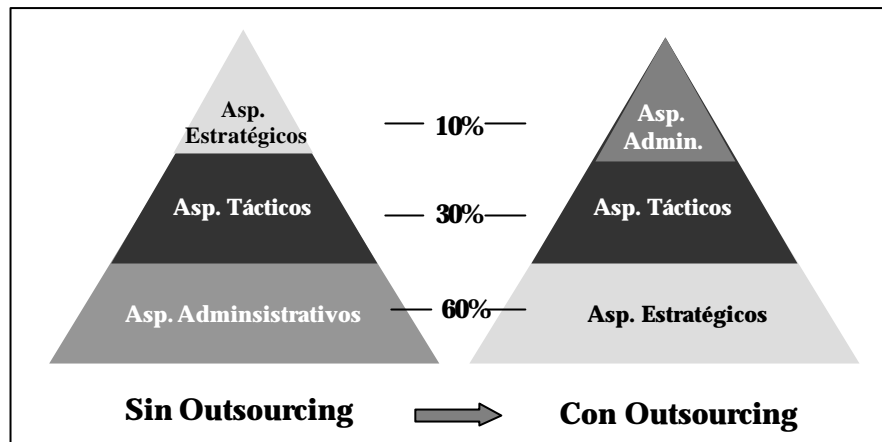
2.1. Definición de *outsourcing*

Podemos definir el *outsourcing* como “la incorporación a la empresa de aquellas competencias que no ha escogido como centrales o nucleares mediante la colaboración con otra empresa”. Así, el *outsourcing* puede aplicarse a todo proceso o función de negocio que no sea estratégico para una empresa y que, consecuentemente, no debe ocupar tiempo de gestión por parte de la dirección.

Entendemos por competencias *centrales o nucleares* (“*core competencies*”) aquellas que definen la razón de ser de la compañía y que hacen que se diferencie de la competencia, mientras que las *no nucleares* son las que sirven como soporte para el negocio. El cuadro siguiente define las principales características del *outsourcing*:

Características del *Outsourcing*

- El acuerdo de *outsourcing* es **un contrato de colaboración**.
- El *outsourcing* es una **herramienta de gestión**. El *Cuadro Nr.1* muestra cómo las empresas que hacen *outsourcing* pueden transformar el funcionamiento de su negocio dedicando más tiempo y recursos a aspectos estratégicos y menos a los aspectos administrativos.
- El *outsourcer* desarrolla su “*core business*” en las funciones que ha adquirido de la empresa que acomete el proceso de *outsourcing*. De esta forma, la empresa cliente **dispone de un “*expertise*”** que mejora el servicio ofrecido por la organización.
- El mismo volumen de negocio pasa a ser gestionado por menos personas, con lo que la empresa cliente gana en **flexibilidad y en capacidad y recursos** para dedicarse a asuntos relacionados con el “*core business*” de su organización.
- Durante el proceso de *outsourcing* se tienen que **convenir una serie de estándares de calidad y niveles de servicio entre la empresa cliente y el *outsourcer***.
- El *outsourcing* permite a las compañías potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva.



Fuente: HR Magazine

Cuadro Nr.1

Diferencias entre Outsourcing y Externalización

A pesar de que suelen utilizarse indistintamente, existen diferencias entre el “outsourcing”, la “externalización”, y otros conceptos afines como la “subcontratación” o la “desintegración vertical”. En el siguiente cuadro mostramos las principales diferencias:

Término	Característica Principal	Partes	Notas
Outsourcing	Contratar fuera/ Proveerse de fuentes externas	Outsourcer o Gestor y Empresa cliente o “core”	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación de colaboración: compromiso mutuo de generación de resultados ▪ Empresa cliente con necesidades de mejora en la gestión de determinadas funciones/procesos no medulares ▪ Razones: tácticas y/o estratégicas ▪ Actitud “proactiva” por ambas partes ▪ Responsabilidad compartida ▪ Outsourcer: Función de Apoyo “derivable” en nueva línea de negocio
Externalización	Sacar fuera lo que estaba dentro de la empresa	Proveedor y Empresa cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relación de prestación de servicios ▪ Razones tácticas, inmediatas o prácticas ▪ Relación de carácter “comercial” ▪ Proveedor: Función de Apoyo
Subcontratación	Aprovisionamiento de servicios o funciones	Proveedor y empresa cliente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La responsabilidad sobre los resultados no es compartida por ambas partes
Desintegración vertical	Desafectación de actividades medulares o “core”	Empresas que comparten actividad core*	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No es nunca un acuerdo de desafectación de actividades de apoyo, y está siempre vinculado a decisiones estratégicas en la empresa

*Por ejemplo, una empresa de construcción de automóviles que traslada uno de sus talleres a otra empresa.

2.2. Tipos de *Outsourcing*

De acuerdo con una serie de criterios como ahorro en costes, asunción de responsabilidad o nivel de servicio prestado, podemos hablar de tres tipos de *outsourcing*: *Tradicional*, *colaborativo* y *Business Transformation outsourcing (BTO)*.

Outsourcing Tradicional

Tipo básico de *outsourcing* en el que se da una “*transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo*”.

Principales características:

- Su finalidad principal es **reducir costes** y ayudar a los gestores a **concentrarse en aspectos clave del negocio**.
- Implica el desarrollo de **funciones de soporte**. Los beneficios se obtienen a corto plazo; se manifiestan en la reducción de costes (20%-50%) y en las mejoras en la gestión.
- El **nivel de servicio** es el mismo que si se realizara por parte del personal interno de la empresa y los **riesgos económicos son compartidos** por ambas partes.

Outsourcing Colaborativo

Es aquel en el que **se inyectan nuevas capacidades** en la empresa cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios.

Principales características:

- Mejoran los procesos administrativos gracias a dos factores: **el recorte de costes** y la **obtención de mayor flexibilidad** de respuesta ante los cambios en las necesidades del negocio.
- Suele llevar asociado una “re-ingeniería” y desarrollo de procesos administrativos.
- El resultado: creación de **fórmula de “multi-sourcing”** que funciona como empresa de servicios.
- El precio se fija a partir de la **producción**.
- Los servicios son “**a medida**”, el nivel de servicios es superior que en el *outsourcing tradicional* y los beneficios son compartidos por ambas partes.
- Sirve para transformar procesos **críticos**.

Caso de *Outsourcing* Colaborativo: Caixa de Cataluña-Accenture (IT)

En 1998, La Caixa de Catalunya presentaba una serie de retos en su negocio:

Limitaciones:

- La empresa estaba crecientemente inmersa en programas y procesos que requerían gran complejidad técnica, por lo que era necesario subcontratar a muchas personas con “*skills*” adecuados para poder responder a las necesidades en IT (Tecnologías de la Información).
- Como consecuencia, los costes en IT eran cada vez mayores.

Condicionamientos estratégicos:

- Era necesario reconstruir sus capacidades de IT a través de algún tipo de colaboración con otra empresa e implementar un nuevo modelo para la gestión eficaz de los requerimientos de los usuarios, conteniendo el crecimiento de la función y reduciendo el nivel de costes.

Caixa Catalunya creó una alianza con Accenture que dió lugar a:

- La creación de una nueva sociedad, con el fin de prestar servicios de información a La Caixa de Catalunya.
- Acceso a las mejores prácticas y las últimas tecnologías.
- Implementación de un nuevo modelo para la gestión eficaz de los requerimientos de los usuarios.

Resultados:

- Reducción de los costes fijos en IT de la Caixa de Catalunya, liberando así recursos para ser utilizados en actividades de mayor valor añadido.
- Un ahorro neto final del 15% en toda la función informática, trabajando un equipo estable de 240 personas.

Fuente: División de Outsourcing de Accenture

Business Transformation Outsourcing (BTO)

Programa que persigue la **transformación** del modo en que funciona el negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial.

Principales características:

- Diseñado para **implementar una estrategia en un tiempo acelerado**.
- Busca **resultados a nivel externo** como aumentar el precio de la acción, mejorar la posición en el mercado o incrementar el rendimiento sobre el capital invertido.
- Implica un **cambio en la organización**, con lo que es necesario el apoyo por parte de la alta dirección de la compañía tanto en la toma de decisión como a lo largo de todo el proceso.
- Implica la realización de un **contrato “a medida” para cada caso**. No hay estereotipos.
⇒ La estructura financiera del contrato BTO debe contemplar la **inversión suficiente** para cubrir todos los gastos al mejor coste posible y la motivación de los “*business partners*”, implicándoles en los objetivos y obligándoles a compartir riesgos y

beneficios.

- ⇒ El “formato” de las alianzas que genera el BTO **suele ser muy distinto**. Puede consistir en la creación de compañías conjuntas o *Joint-Ventures* (que acogerán a las personas que transformarán los procesos críticos)
- ⇒ La estructura del acuerdo en el BTO debe incluir la **innovación**.
- El resultado: unidades operativas “conjuntas” entre el *outsourcer* y la compañía que pasan de centros de coste a centros de beneficio, ya que se constituyen como unidades de mercado independientes con su propio “*core business*” diferenciado.

Caso de BTO: J. Sainsbury plc

J. Sainsbury plc presentaba una situación económica que le impedía mantenerse al mismo nivel en el mercado que otros dos potentes competidores en su sector: Asda y Safeway. Sus costes aumentaban más rápido que sus ingresos y los beneficios habían descendido con respecto a los líderes en el mercado. A lo largo de los tres años anteriores, los beneficios habían bajado un 40% y el valor accionarial y capitalización en el mercado habían pagado las consecuencias.

Era necesario encontrar una fórmula agresiva para acabar con aquella situación. La junta directiva de J. Sainsbury plc contrató a Sir Peter Davis como nuevo CEO y le dio instrucciones para que pensara una solución inmediatamente. En cuestión de meses, Sir Peter Davis había formado una alianza con Accenture, quien actuaría como principal supervisor de la compañía para diseñar y ayudar a implementar un reposicionamiento estratégico. Dicha alianza conllevaba:

- La creación de una **nueva sociedad**, denominada SWAN, que se encargaría del desarrollo de proyectos y del mantenimiento de las aplicaciones informáticas de Sainsbury.
- La **transferencia de 800 personas** a Accenture a través de SWAN.
- La asunción de una relación contractual basada en el **riesgo compartido**, estando parte de la facturación **vinculada a los objetivos del negocio y el valor de la acción**.

Los resultados:

- Ahorro de \$51 MM en el primer año y un total de \$357 MM en siete años.
- Reducción de un 50% de en los costes de mantenimiento correctivo.
- Estructura del servicio más flexible y productiva.
- Mayor percepción y satisfacción del usuario de los costes asociados a esta función.
- Transformación de capacidades críticas relacionadas con las Tecnologías de la Información.

Fuente: Institute for Strategic Change, Accenture, Julio 2001

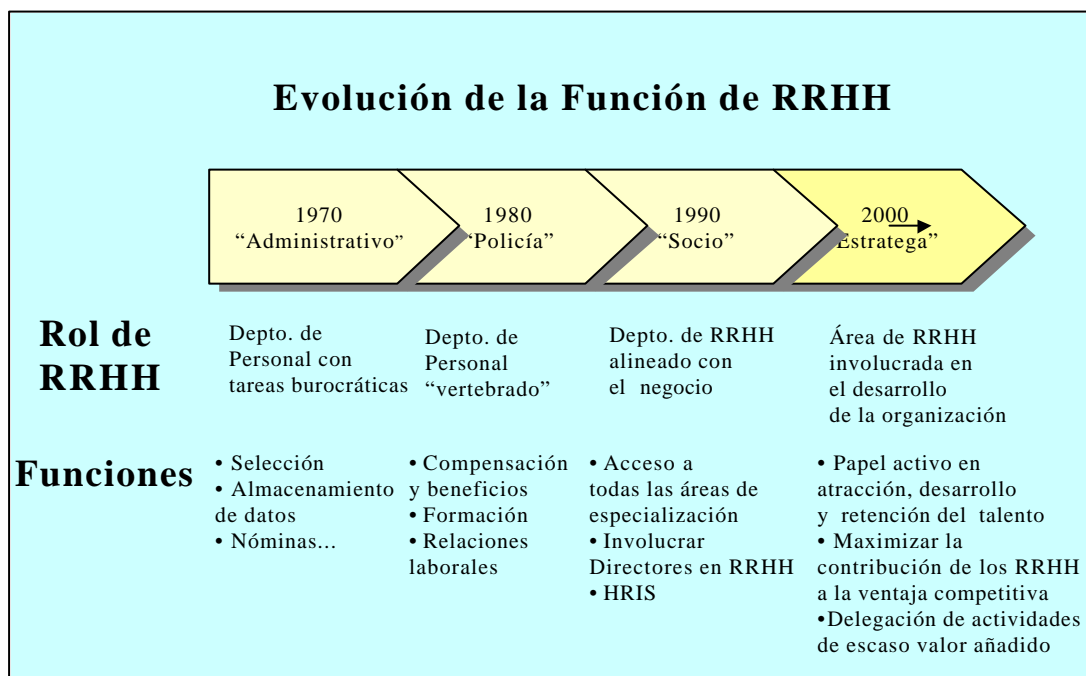
Beneficios del BTO (*Transformational Outsourcing*)

- Mejoras del nivel de gestión empresarial
- Reducción del “*time-to-market*”
- Riesgo compartido
- Mayor innovación gracias al acceso a nuevas capacidades y medios
- Mejora de capacidades “*core*”
- Refuerzo de la posición competitiva

3. El Outsourcing de RRHH

3.1. Evolución de la función de Recursos Humanos

Al igual que ha ocurrido en otras funciones, la de RRHH ha evolucionado vertiginosamente a lo largo de los últimos treinta años. Los RRHH han pasado de ser el “departamento de personal” a constituir un área que desempeña un papel fundamental en el desarrollo de las organizaciones y la estrategia del negocio. En el siguiente cuadro, observamos, a grandes rasgos, la evolución de los RRHH a lo largo de estas últimas décadas:



Fuente: Elaboración Propia

Como puede verse en el cuadro, las funciones de RRHH han pasado a asumir un papel activo en la atracción, retención y fidelización del talento, en el propio desarrollo de la organización y en el *performance* organizativo. Y es que cada día se otorga mayor importancia a todo lo relacionado con la gestión de personas, puesto que son las personas las que aportan valor a las empresas.

Sin embargo, como podemos observar en el cuadro, el personal de RRHH lleva muchos años desempeñando funciones que no aportan valor al negocio y que sin embargo requieren su tiempo y dedicación. La Administración de Personal, por ejemplo, se calcula que abarca el 70% del tiempo disponible en el departamento de RRHH, y, sin embargo, aporta poco valor real a la empresa.

Conscientes de esta realidad, los directores de RRHH están continuamente buscando fórmulas que les permitan emplear su tiempo en aquellas labores que tengan mayor impacto en la gestión del talento y dedicarse cada vez más a apoyar o dar soporte a aquellos aspectos que comprometen los objetivos de su empresa (“*core business*”).

El *outsourcing* de las funciones de RRHH es una de esas fórmulas a las que los Directores de RRHH de las empresas españolas están acudiendo cada vez más a la hora de replantearse el valor añadido de sus propias funciones y las de su departamento. Uno de los ejemplos más emblemáticos de lo que supone un *outsourcing* de funciones de RRHH es el de la Caixa, que incrementado sustancialmente el rendimiento de su función mediante la externalización de sus funciones de carácter “transaccional”, reduciendo al tiempo el volumen de recursos involucrado:

Caso La Caixa: *Externalizar para volver a nacer*

Normalmente, en los departamentos de RR.HH. de grandes empresas hay un gran número de personas que se dedican a realizar actividades que nada tienen que ver con las tareas propias de este área como puede ser elaborar nóminas, contratar,... Esto también sucedía en La Caixa. Pero la misión del área de RR.HH. debe consistir en el desarrollo de las potencialidades de las personas para dar soporte a las unidades de gestión en la mejora del negocio y poder aportar valor añadido a la estrategia empresarial. Por ello **se planteó la necesidad de reorganizar el departamento.**

Las opciones eran: llevar a todos los profesionales del área de RR.HH. que se ocupaban de la labor administrativa a otro departamento de esa entidad, o crear una nueva empresa que se hiciera cargo de esas tareas. La opción elegida fue la segunda: **el primer paso hacia el *outsourcing*.**

Se tomó la decisión de crear una nueva empresa que se hiciera cargo de la labor administrativa de RR.HH. Se llamaría “Rol 20” (listado de nómina) y sería la primera y única entidad en España cuyo único fin es el *Outsourcing* de la gestión administrativa de RRHH.

Desde abril del 98 se han traspasado a Rol 20 **todos los procesos administrativos asociados a la nómina, la selección de personal, contratación y atención al empleado.**

Resultados:

En 1989, el departamento de RR.HH. de la Caixa contaba con 144 empleados. Hoy solo hay 33 y el departamento se ha dividido en tres unidades:

- 1.- Unidad de sistemas de gestión:** presta apoyo a la toma de decisiones estratégicas, colabora en la gestión del *outsourcing* y en los procesos de descentralización.
- 2. - Unidad técnica de desarrollo profesional:** encargada de estudiar las necesidades de cada sucursal y del personal que trabaja en ellas.
- 3. - Unidad consultoría interna:** análisis y gestión de los proyectos de mejora del negocio.

Fuente: “La Revista de la Externalización” (Grupo Eulen), Enero 1999.

3.2. Origen del *Outsourcing* de RRHH

El *outsourcing* surgió como herramienta para manejar, a través de terceros, actividades que las organizaciones llevaban a cabo hasta entonces con sus propios recursos. Ello permitía reducir costes y concentrarse en actividades esenciales o medulares en la empresa.

De acuerdo con Jac-Fitz-Enz, fundador del *Saratoga Institute*, “*tan sólo el 10% de las funciones del departamento de RRHH de las empresas aporta valor. El otro 90%, son funciones de carácter transaccional*”.

Estas funciones de menor valor añadido son las que más habitualmente son objeto de *outsourcing*. En algunos casos, el acuerdo de *outsourcing* solo abarcará algunas de estas funciones de RRHH de manera individual, como, por ejemplo, el *outsourcing* de nóminas, formación o reclutamiento.

Sin embargo, existen otras fórmulas de *outsourcing* que llevan a cabo algunas consultoras multinacionales como las denominadas “*Total Human Resources Outsourcing Models*”, que ofrecen servicios denominados “*end-to-end*” en materia de RRHH. En estos casos, los RRHH de la empresa cliente son gestionados casi en su totalidad por una serie de servicios integrados que dan soporte a las distintas funciones del departamento de RRHH. Se trata de aplicar la reingeniería en los procesos de RRHH de las compañías de manera integral, de manera que la empresa saca el mayor provecho de la inversión en tecnología y consigue ofrecer mayor calidad en el servicio.

Dos ejemplos de este tipo de servicios pueden ser la compañía *ePeopleserve* desarrollada por BT y Accenture a partir de un proyecto de BTO (*Business Transformation Outsourcing*), o *Netpersonas*, desarrollada por Accenture y Caja Madrid, también a partir de un proyecto de BTO, y que presta servicios de *outsourcing* a Caja Madrid y a otras empresas del mercado que así lo demanden.

Una de las definiciones de *outsourcing* de RRHH a nuestro juicio más completas, es la de Mary F. Cook: “*El Outsourcing de los RRHH significa disponer del servicio de un proveedor (outsourcer), el cual proporcionará, de manera continuada, la administración de una actividad de RRHH que normalmente se realizaría dentro de la organización*”.

Nosotros hemos querido hacer nuestra propia definición de *outsourcing* de RRHH, huyendo de la posibilidad de confundir tal término con el de “Externalización de RRHH”, que es, a nuestro juicio y como ya se ha señalado con anterioridad, algo diferente:

Definición de Outsourcing de RRHH

Desplazamiento de las funciones y/o procesos de RRHH, y, en su caso, los medios utilizados para su ejecución (especialmente el personal), a otra empresa, cuyo “core business” es precisamente el ejercicio de dichas funciones, la cual se encargará de suministrar los productos y servicios derivados de ellas y aportará conocimiento especializado. Así mismo, asesorará en la innovación y desarrollo de tales funciones, con el objetivo de generar valor añadido a la línea ejecutiva del negocio.

3.3. Razones para el Outsourcing de RRHH y necesidad del mismo

La mayoría de las compañías consideran que utilizar un servicio externo para contratar personal, elaborar nóminas, realizar planes de formación, etc., es mucho más eficaz y menos costoso que contratar personal experto y llevar a cabo dentro de la compañía estas funciones.

Para poder comprender las razones o motivos que pueden llevar a los Directores de RRHH a tomar la decisión de contratar un servicio de *outsourcing* para determinadas funciones, hemos realizado una clasificación que responde a las realidades del mercado. Así, podríamos hablar de: razones *operativas, tácticas o ad hoc y estratégicas*.

El ahorro en costes o la posibilidad de convertir los costes fijos en variables a través del *outsourcing*, serían ejemplos de razones *tácticas o de operatividad*. Sin embargo, otros conceptos ligados a la competitividad como la flexibilidad, agilización de estructuras y aceleración de la velocidad de creación de valor (*speed to value*) son razones estratégicas.

Según el estudio elaborado por Accenture y el IRCO (IESE) el 49% de los participantes asegura hacer *outsourcing* de RRHH por razones tácticas frente a un 51% que lo hace por razones estratégicas. De acuerdo con la opinión de los encuestados, estas son las razones *tácticas* u operacionales y estratégicas que llevan a muchos profesionales españoles al *outsourcing* de funciones del departamento de RRHH:

Razones Tácticas	Razones Estratégicas
Ahorro en costes (54%)	La concentración de recursos en actividades modulares (35%)
Conversión de costes fijos en variables (14%)	El acceso a “expertise” o especialización (18%)
Mejora de eficiencia operativa (8%)	La Flexibilidad (12%)
Acceso a tecnología avanzada (3%)	Mejora en la calidad del servicio (8%)
Control de recursos (1%)	Promoción interna (4%)

Fuente: IRCO (International Research Center on Organizations), IESE

3.4. Funciones de RRHH en *Outsourcing*

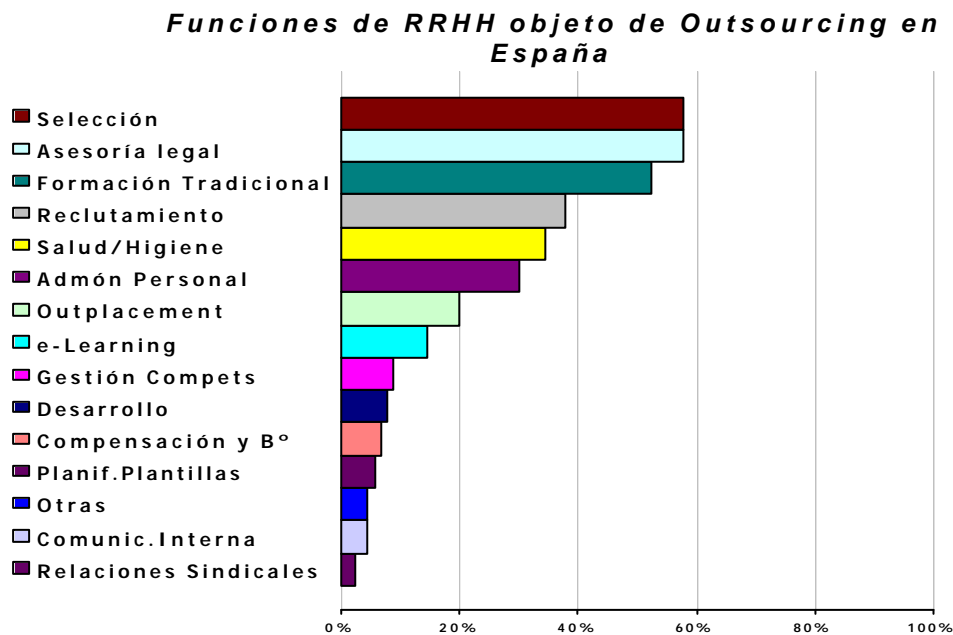
En el siguiente cuadro vemos qué funciones de RRHH pueden ser objeto de *outsourcing* de acuerdo con dos estudios realizados en EEUU y Europa en los últimos años:

Estudios	Funciones de RRHH en Outsourcing
Europa Cranfield School of Management y William M. Mercer (2000) *	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación y Desarrollo (77%) ▪ Reclutamiento y Selección (59%) ▪ Gestión de Compensación y Beneficios (30%) ▪ Outplacement (29%)
EEUU American Management Association (1997)**	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empleo de personal temporal ▪ Nóminas ▪ Formación – Gestión y Supervisión ▪ Formación – Funcional ▪ Administración de Beneficios ▪ Contratación de Personal ▪ Empleo de personal fijo

* Estudio realizado a 4.000 organizaciones grandes y medianas de toda Europa

**En el estudio, el 75% de las firmas encuestadas realiza *outsourcing* de una o dos funciones de RRHH

De acuerdo con los resultados de nuestro estudio, las funciones de RRHH objeto de *outsourcing* en España son:



Fuente: IRCO (IESE) y Accenture, Mayo 2002

Muestra: 154

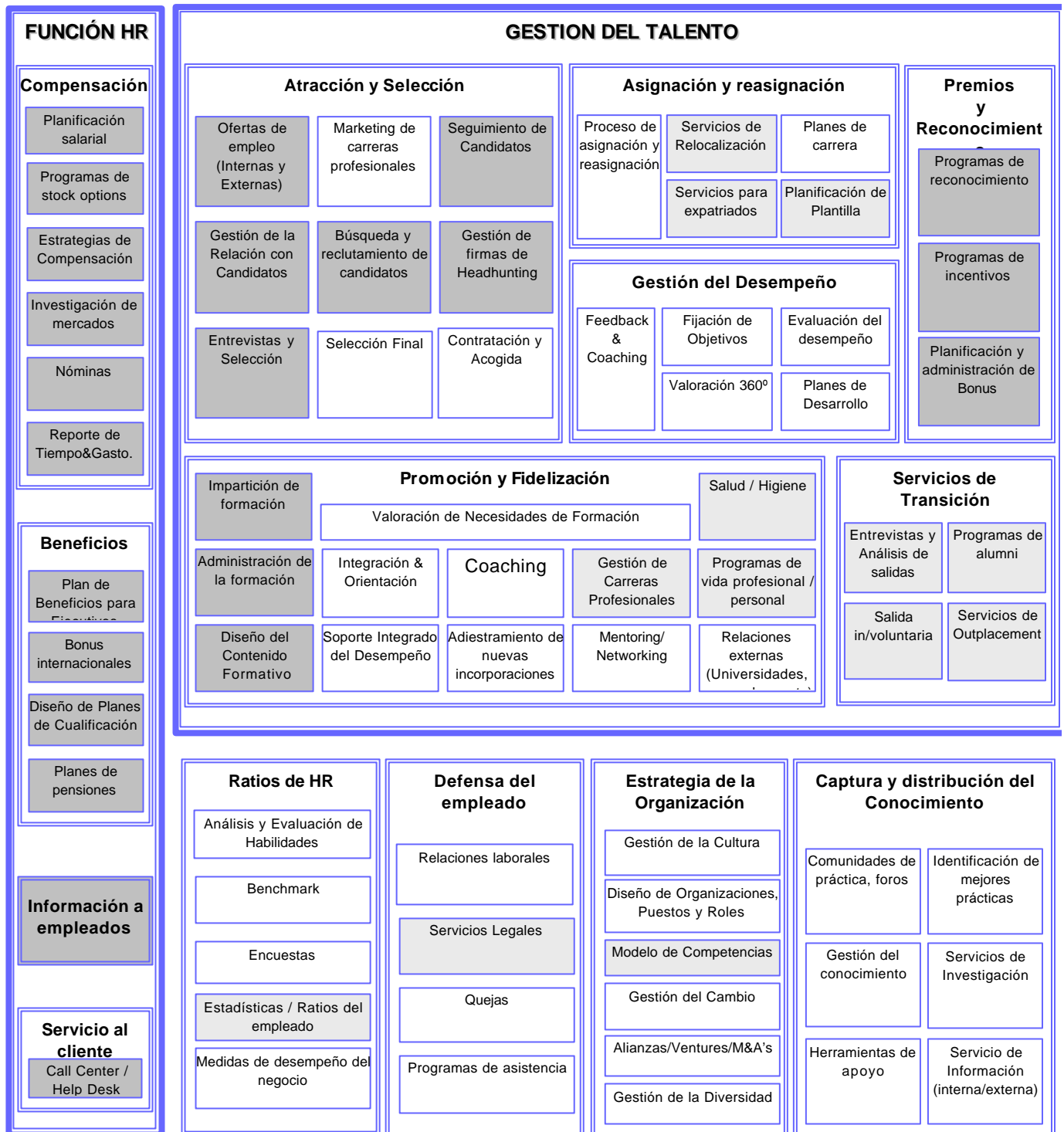
Como hemos podido comprobar, existen numerosos estudios acerca de las funciones de RRHH que son más frecuente objeto de acuerdos de *outsourcing*. Sin embargo, es necesario diferenciar cada uno de los procesos que integra cada función de RRHH para reconocer las actividades “críticas” -que deberían mantenerse dentro de la empresa-, y las actividades “no críticas” o transaccionales, que permiten ser gestionadas eficazmente por un *outsourcer*.

A partir de dicha distinción ya podemos plantearnos qué tipo de *outsourcing* nos conviene en cada caso: el *outsourcing* “tradicional” o el *BTO* (*Business Transformational Outsourcing*). En el primero, las funciones asumidas inicialmente por la empresa nuclear pasan a ser asumidas por el *outsourcer*. En el BTO, se acomete un auténtico proyecto de transformación. La amplitud de gama de servicios de RRHH que ofrece el *outsourcer* y los ahorros que obtiene por economías de escala, permiten ofrecer a la empresa “core” un “paquete de servicios”, funciones y/o procesos que no serían normalmente objeto de *outsourcing* por sí solos, pero sí en conjunto (como, por ejemplo, servicios para expatriados o servicios de *Outplacement*).

En el mapa de procesos que veremos más adelante, establecemos una distinción entre las funciones de RRHH susceptibles de un acuerdo de *outsourcing* por sí solas, y las funciones cuyos procesos pueden incluirse en un BTO o *Business Transformational Outsourcing*. Este mapa de procesos servirá para “ubicar” los ejemplos prácticos que plantharemos más adelante acerca de uno y otro tipo de *outsourcing*.

Además del mapa y los ejemplos, haremos una descripción de los procesos más habituales en el *outsourcing* de RRHH. No es una relación exhaustiva, pero sí pensamos que responde a las tendencias actuales o potenciales observadas en el mercado:

- Reclutamiento y Selección
- Administración de Personal o *Payroll*
- Formación/*eLearning*
- Compensación y Beneficios
- Salud e Higiene Laboral
- *Outplacement*
- Otras



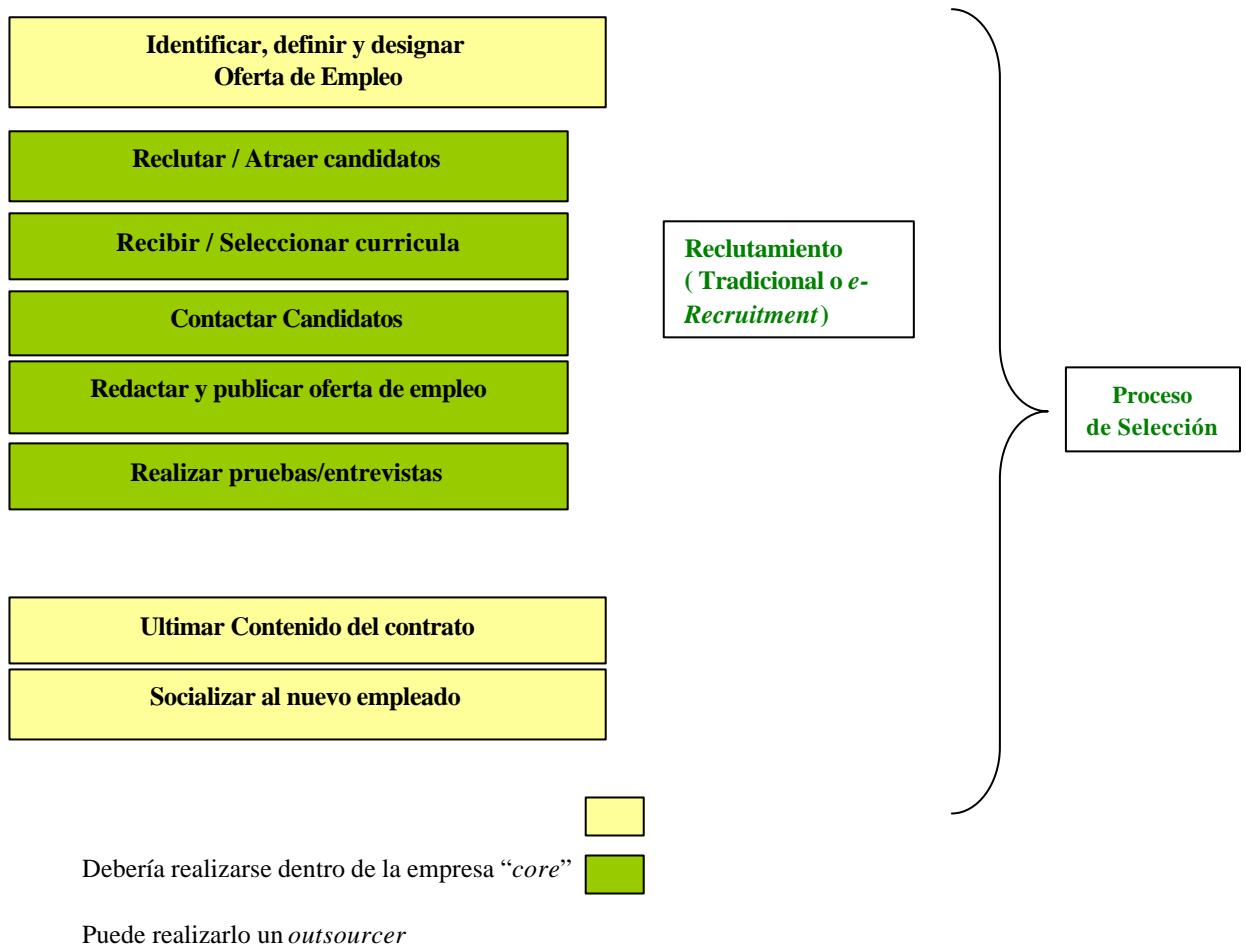
Áreas de RRHH objeto de Outsourcing tradicional.

Áreas de RRHH objeto de Outsourcing dentro de un proyecto de BTO

3.5. Outsourcing Tradicional en los RRHH:

3.5.1 Reclutamiento y Selección

Por *outsourcing* del proceso de selección entendemos aquellos contratos en los que el *outsourcer* lleva a cabo todo el proceso hasta que los candidatos realizan la última entrevista con la empresa “*core*”, en la que se toma la última decisión. Un proceso de este tipo puede incluir:



Existen determinados “pasos” a lo largo de todo el proceso de selección que es conveniente mantener dentro de la empresa “*core*”. Así, de acuerdo con Mary F. Cook, la identificación, definición y diseño de los puestos, la realización de la última entrevista, la realización del contrato y la “socialización” del empleado, deben quedar en manos de la empresa cliente. El establecimiento del contenido del contrato, sin embargo, puede realizarse conjuntamente con un “consejero externo”. El resto de fases del proceso (incluida la fase del reclutamiento) pueden realizarse íntegramente por parte del *outsourcer*.

Perfil de las empresas que contratan el reclutamiento y/o selección en outsourcing

Cada vez más empresas están optando por realizar su reclutamiento y preselección de personal a través de un “*site de empleo*” o a través de su página Web corporativa. También aumenta el número de empresas que agilizan sus procesos de reclutamiento con herramientas de *eRecruiting*. El siguiente cuadro muestra los resultados del estudio

Función	Perfil
Reclutamiento / e-recruiting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 35% de las empresas españolas ▪ Mayoritariamente multinacionales europeas (65%) ▪ Sectores mayoritarios: <i>Products</i> (Industria, Servicios y Consumo) y Comunicación y Alta Tecnología
Selección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El 58% de las empresas españolas ▪ En empresas multinacionales (55,5%) más que en empresas nacionales (44,5%) ▪ En empresas de pequeño tamaño o grandes multinacionales más que en empresas medianas* ▪ Sectores: Comunicación y Alta Tecnología y <i>Products</i> (Industria, Servicios y Consumo), son los que más recurren a este tipo de <i>outsourcing</i>.

* Las razones de esta aparente contradicción son, en nuestra opinión, las siguientes: La búsqueda de flexibilidad y la limitación de recursos en empresas de pequeño tamaño, y la aplicación de técnicas de gestión más modernas junto con ambiciosos planes de reducción del *headcount* en el caso de las empresas más grandes.

De acuerdo con un estudio realizado en junio del año 2001 por el IRCO (*International Research Center on Organizations*), centro de investigación del IESE, el 35% de las empresas afirmaba hacer uso de su propia página Web corporativa para reclutar, y el 39% utilizaba los llamados “*sites de empleo*” o plataformas de reclutamiento.

Métodos de Reclutamiento on-line en España


Método de Reclutamiento	Uso Siempre/A veces (%)	No Uso (%)	N.C. (%)	Total Empresas
Propia página Web	35	47	17	119
Site de empleo	39	29	31	119
e-mail	55	26	17	119

Fuente: IRCO-IESE, Junio 2001

Ventajas del eRecruitment

Al igual que ocurre con otros servicios *on-line* como es el caso del *eLearning*, las ventajas del *eRecruiting* frente al reclutamiento tradicional son evidentes. En el siguiente cuadro, observamos los resultados del estudio al que acabamos de hacer alusión:

Ventajas del eRecruiting



- Ahorro de tiempo en la gestión de currícula, filtrado inicial
- Ahorros en costes de reclutamiento
- Disponibilidad para recibir currícula y acceder a la información referente a los candidatos 24 horas al día 7 días a la semana, 365 días al año
- Disponibilidad para recibir currícula y acceder a la información referente a los candidatos desde cualquier lugar del mundo
- Procesamiento automático de la información
- Accesibilidad para candidatos pasivos
- Posibilidad de dirigirse de manera efectiva a los candidatos target y de dar una imagen moderna de la organización
- Oportunidad para empresas pequeñas y medianas de tener acceso a un "pool" de candidatos muy amplio a un coste razonable

3.5.2 Administración de Personal o Payroll

Hace tiempo que la gestión de nóminas está siendo objeto de *outsourcing*. En EE.UU. actualmente, casi un tercio de las compañías externalizan esta función. Dado que muchas organizaciones encuentran cada vez más difícil estar al día en aspectos fiscales y legales relacionados con las nóminas, y teniendo en cuenta de que se trata de una actividad que requiere mucha dedicación, el *outsourcing* de esta función es cada vez más común.

De acuerdo con los resultados de nuestro estudio, el 19% de la totalidad de participantes en el mismo aseguran hacer *outsourcing* de la Administración de Personal o *payroll*, lo que supone el 33 % de todos aquellos que hacen *outsourcing* de algún servicio o función de RRHH. Los que hacen *outsourcing* de este servicio son en su mayoría empresas de menos de 500 empleados, y de los sectores financiero y de telecomunicaciones.

ePayroll

Además del *eRecruitment* y el *eLearning*, la revolución de *Internet* nos permite hablar ya de otros servicios *on-line* como el *ePayroll* o la gestión de nóminas *on-line*. Gracias a estos servicios, los empresarios y los empleados pueden obtener las ventajas de una comunicación y gestión *on-line* para centrar sus esfuerzos en las áreas fundamentales de su negocio.

La faceta de “*self-service*” de las nóminas *on-line* permite una comunicación rápida y fluida entre los empleados y la empresa de *outsourcing* que gestiona el servicio. Además, el empleado puede consultar la nómina en tiempo real y desde cualquier punto geográfico a través de su PC. Con este sistema, el empleado puede disponer de un “centro de atención al cliente” que le permite comunicar sus incidencias y comentarios durante las 24 horas del día. Todo ello, con un alto nivel de seguridad. El empresario, por su parte, obtiene un servicio flexible y a la medida de su empresa.

El valor añadido que ofrece este tipo de sistemas sería: el concepto de “*self-service*” o “*self-help*”, ahorro de intermediarios, obtención inmediata de los datos, *backups* automáticos y personal especializado y permanente.

Ventajas del Outsourcing de Nóminas



- Acceso a un sistema de gestión de nóminas superior en términos de calidad al que se podía haber desarrollado internamente.
- Reducción de costes
- Acceso a “mejores prácticas” y conocimientos de gestión de RRHH constantemente actualizados.
- Acceso a una gama de servicios de RRHH mas amplia.
- El dpto. de RRHH queda liberado de tareas transaccionales, y puede asumir el rol de socio estratégico.
- Acceso a un sistema mas fiable y con un mejor servicio de mantenimiento

3.5.3 Formación / *eLearning*

La formación se ha convertido recientemente en un *target* primordial para el *outsourcing*. En la mayoría de los estudios disponibles al respecto, la formación aparece como una de las funciones de recursos humanos que más suele contratarse en *outsourcing*. En el estudio realizado por la *Cranfield University* y *William M. Mercer* en 1998, el 77% de las organizaciones participantes en el estudio, están utilizando los servicios de formación y desarrollo de proveedores externos, por encima del reclutamiento y selección (59%) y compensación y beneficios (30%).

De acuerdo con los resultados de nuestro estudio, el 57% de empresas que hacen *outsourcing* de alguna función de RRHH, lo hacen también de la *formación tradicional*. Entre ellas, una vez más, son las multinacionales las que más se decantan por este tipo de servicio (71%).

También se ha hecho evidente que la formación tradicional es un medio insuficiente para atender a la creciente demanda de formación en las organizaciones por las limitaciones derivadas de la necesidad de una infraestructura física, su elevado coste, y la escasez de tiempo de los empleados. Ante esta situación, y debido a la evolución tecnológica, se está produciendo un cambio en la forma en que las empresas están llevando a cabo sus procesos de formación con la aparición del *e-Learning*.

eLearning

El *eLearning* es el aprendizaje adquirido a través del uso de alguna tecnología, ya sea a través de la red (*Internet, intranet*) o en otros formatos (ej.:CD Rom). La información se basa en la entrega de contenidos mediante un esquema estructurado, ejercicios prácticos, casos prácticos, casos de estudio, evaluaciones, consultorías o simulaciones.

En los últimos cinco años, muchas empresas han emprendido proyectos de *eLearning*, bien implementando sus propios *campus* virtuales o bien mediante la contratación de un servicio de *outsourcing* de formación en compañías especializadas.

Puede afirmarse que dentro de unos años el *eLearning* tendrá un papel revolucionario en España. Actualmente, representa el 2% en el conjunto de acciones formativas en las empresas, y en el 2005 se prevé que alcance el 12% con un ritmo de crecimiento del 50% anual².

El *eLearning* se da con mayor asiduidad en compañías con personal geográficamente disperso. De acuerdo con los resultados de nuestro estudio, el 100 por 100 de las empresas

² Fuente: Grupo Doxa

que realizan *outsourcing* del aprendizaje *on-line*, son multinacionales tanto europeas como norteamericanas.

Ventajas del eLearning



- Mayor flexibilidad y accesibilidad de la formación para todos los empleados de la organización.
- Reducción muy importante de los gastos de formación. Se estima que el coste de la formación equivale al 30% del coste de la formación tradicional. Se eliminan los gastos de viaje y se reducen drásticamente los costes de los formadores,
- Disponibilidad de recursos para resolver las dudas de los usuarios.
- Permite adaptar el servicio de formación ágilmente a un entorno cambiante.

¿Cómo funciona el outsourcing de los servicios de eLearning?

En el *outsourcing* de este tipo de servicios la empresa *outsourcer* se hará cargo del mantenimiento y actualización de la herramienta de *eLearning*. Es frecuente que se haga cargo también del *hosting* de la plataforma de *eLearning*, ya que las empresas que ofrecen este tipo de colaboración cuentan con una infraestructura tecnológica (servidores, ancho de banda...) que les permite prestar este servicio a un coste mucho mas bajo que el que supondría para la organización “*core*”.

Por otro lado, también se prestan servicios de *outsourcing* en los que el *outsourcer* se hace cargo del mantenimiento y actualización del contenido de los cursos.

El objetivo final de este enfoque es conseguir un servicio integrado para el cliente en una función crucial para el desarrollo del *performance* de la empresa usuaria, de modo que esta pueda concentrarse en sus aspectos clave de negocio.

Compromiso con el outsourcer del eLearning

Por último, debemos recordar que la gestión del proceso en el *outsourcing* del *eLearning* tiene que ser **conjunta**, entre la empresa y el *outsourcer*, ya que de lo contrario, puede influir de forma negativa en el rendimiento de los formadores, en la percepción de los usuarios o incluso en la imagen que la empresa puede dar de sí misma.

Igualmente importante es, en estos procesos, el seguimiento y **evaluación continua** de las relaciones por ambas partes para comprobar que no existan vicios motivados por la habitual

larga duración de la contratación de estos servicios y no disminuya, a la larga, la calidad de las acciones formativas o de gestión.

En cualquier caso, está claro que la formación *eLearning*, gestionada de manera eficaz, es una oportunidad para ser más competitivos y optimizar el rendimiento de la plantilla:

Ventajas del Outsourcing de eLearning



- .Permite que los responsables de la formación dediquen tiempo y recursos a otras tareas de mayor valor añadido, centrándose en funciones de diseño y management de la estrategia formativa o en otras funciones dentro de la organización
- El *outsourcer* del aprendizaje on-line puede aportar una sólida experiencia en prestación de servicios similares en otras organizaciones.
- Permite optimizar los recursos destinados a la formación y al desarrollo y reducir los costes en los procesos administrativos, control de gestión, mantenimiento de aplicaciones, hosting, mantenimiento de redes...
- Permite externalizar tanto el personal docente como de apoyo, reduciendo los costes de estructura no imprescindibles y transformándolos en variables.
- Traspasa la gestión a una empresa experta, que dispone de equipos de profesionales especializados, tanto en el aspecto docente, como en la propia gestión. El resultado, mayor garantía de calidad final.

En la página siguiente, describimos un caso de *outsourcing* del *eLearning* en el que *Accenture* como *outsourcer*, prestó sus servicios a un banco argentino.

Caso Banco Galicia

El Banco Galicia es el banco privado más grande de Argentina por activos. Tiene 400 oficinas y cerca de 6000 empleados.

En el contexto de una ola de fusiones y adquisiciones en el sector bancario argentino, el Banco Galicia necesitaba distinguirse de sus competidores y recurrió a *Accenture* para reforzar algunos factores críticos como la fidelización del cliente, el establecimiento de relaciones a largo plazo, y la aceleración del “*time to market*” de sus productos. Con este proyecto, y mediante un programa de *outsourcing* de la formación, el Banco Galicia consiguió una importante transformación en la gestión de las personas y en la relación con sus clientes.

Objetivos	Acciones
<ul style="list-style-type: none"> • Reducir los costes del centro de formación de Banco Galicia. • Aumentar el conocimiento de los productos ofrecidos por el banco que tienen las personas de Banco Galicia que trabajan de cara al público, mediante una formación: <ul style="list-style-type: none"> • Actualizada constantemente • Disponible para todos las personas de la organización • Impartida en el momento justo y en el lugar adecuado 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición de perfiles y roles ▪ Validación del contenido formativo ▪ Validación de la estrategia de formación ▪ Implantación de un sistema de eLearning ▪ Distribución electrónica de contenido de auto – estudio ▪ Desarrollo de CBTs (aprendizaje asistido por ordenador) ▪ Desarrollo de ayudas on – line

Además de las acciones que podemos ver en el cuadro, *Accenture*, como *outsourcer*, se comprometió al mantenimiento de la aplicación de *eLearning* y a la actualización de los contenidos durante 5 años.

El Banco Galicia ha logrado sus objetivos de desarrollo de conocimientos y la reducción de su inversión en formación en el periodo 2000–2005 se estima en un 21%.

Fuente: División de Outsourcing de Accenture

3.5.4 Compensación y Beneficios: Retribución a la Carta

De acuerdo con los resultados de nuestra encuesta, tan sólo un 7% de las empresas españolas que hacen *outsourcing* de servicios de RRHH, lo hacen de la *Compensación y Beneficios*. A pesar de que se trata de una práctica todavía poco habitual, cada vez más se están desarrollando fórmulas que permitan que una empresa experta en la materia se encargue de diseñar planes retributivos atractivos que permitan a las empresas retener y fidelizar su talento.

Muchas empresas han comprobado a lo largo de los últimos años que sus profesionales más valiosos se marchaban a otras compañías por recibir ofertas con grandes incrementos salariales que, en muchos casos, se diferenciaban poco del neto recibido. Para combatir este éxodo, uno de los sistemas que empiezan a utilizar las empresas españolas es la “retribución a la carta”. Es un sistema muy común en EE.UU. desde los años 80 y que ha empezado a introducirse en España a través de empresas multinacionales.

Es un sistema retributivo que ofrece alternativas según las circunstancias personales de cada empleado, como son los seguros de vida y salud, los planes de pensiones, ordenadores, automóvil de empresa e incluso formación. Ofrecen ventajas como la optimización desde el punto de vista fiscal de la composición de la retribución (ej.: a través de la compensación en especie) y en consecuencia, la retención y fidelización de los mejores.

Un aspecto negativo que ofrecen estos programas es su administración que puede consumir gran cantidad de tiempo y recursos. Para evitarlo, se puede hacer *outsourcing* también de estos procesos (por ejemplo, mediante el empleo de la *Intranet* de la empresa para que cada empleado pueda gestionar su paquete retributivo en directa relación con el *outsourcer*).

En España son todavía pocas las empresas que contratan estos servicios en *outsourcing* con consultoras especializadas. Un caso conocido, es el de **Multiasistencia**, que implantó este sistema hace unos años con una conocida consultora de RR.HH, y que en la actualidad lo considera uno de los factores clave en su crecimiento. **Chupa-Chups** también ha implantado recientemente un sistema similar para sus expatriados.

3.5.5 Salud e Higiene Laboral

De acuerdo con la opinión de los expertos, la percepción individual, familiar y social del accidente laboral, y en general, del impacto del trabajo en la salud y el desarrollo de las personas está cambiando en España a gran velocidad.

Sin embargo, la propia tendencia al *outsourcing* y a la subcontratación, está desembocando en la aparición de grandes áreas del tejido empresarial para las que se hace especialmente necesario integrar las relaciones de terceras sociedades con los procesos de prevención. Se trata de lo que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales denomina “coordinación de actividades empresariales” y que obliga a las empresas a dotarse de procedimientos de gestión preventiva y legal perfectamente claros.

El 34% de las empresas participantes en nuestro estudio asegura hacer *outsourcing* de la *seguridad e higiene en el trabajo*. De todas ellas, las que más hacen uso de este tipo de servicios son las del sector *Resources* (Electricidad, Agua, Gas etc.) y las de *Industria, Servicios y Consumo*.

La última novedad legal en la materia la recoge el artículo 2 de la *Ley 12/2001 de 9 de julio de medidas urgentes de reforma del mercado de trabajo para el incremento del empleo y la mejora de su calidad*, en el que se especifican las “Garantías por el cambio de empresario” que establece nuevas obligaciones para los empresarios, relativas al control preventivo de la subcontratación de obras y servicio.

Todo ello hace que la dirección de la empresa tenga que tomar partido en las decisiones oportunas para integrar la prevención de riesgos laborales en los procesos de la empresa, independientemente de si estos servicios se contratan en *outsourcing* o se mantienen en la empresa.

En España, existen determinadas empresas especializadas en soluciones en materia de riesgos laborales. También se están especializando en estas tareas las “Mutuas de Trabajo”, sociedades de carácter cooperativo formadas por empresas, para el tratamiento de enfermedades y accidentes de trabajo, que actúan como colaboradores de la Seguridad Social. Dado que estas entidades tienen como misión el tratamiento de problemas de salud derivados del trabajo, su interés en la prevención es evidente y su *expertise* en este campo es bastante alta.

3.5.6 Outplacement

Aún siendo conocida esta política de RRHH en España, su utilización es muy poco habitual. La razón se encuentra en que en España no existe una cultura generalizada de utilización de este tipo de servicios, ni por parte de las empresas ni por la de los propios agentes sociales.

Las multinacionales instaladas en España, fueron las primeras en utilizar los servicios de *outplacement*. Ahora las empresas españolas van poco a poco mentalizándose y comprobando sus ventajas. Según los datos de nuestro estudio, el *outsourcing* de los servicios de *outplacement* se da en el 23% de los casos, entre aquellas empresas españolas que hacen *outsourcing* en alguna función o servicio de RRHH. Las empresas que realizan *outsourcing* del *outplacement* son, en la mayoría de los casos, compañías multinacionales (84%).

Esta situación se irá modificando puesto que las situaciones de cambio y transición que afectan a los profesionales dentro de sus compañías se suceden continuamente.

El *outplacement* aparece en momentos de cambios y crisis, como política de apoyo y asesoramiento a los profesionales que han sido separados de la empresa por motivos de cambio organizacional, como pueden ser las reestructuraciones de plantilla, fusiones, adquisiciones, etc. El objetivo es que esos profesionales asuman la nueva situación y encuentren, en el menor tiempo posible, un nuevo puesto de trabajo de características similares, e incluso mejores a las de su antiguo puesto y que se ajuste a sus capacidades, experiencia y objetivos profesionales. En este sentido, los *outsourcers* especializados en *outplacement* deben proporcionar también un apoyo en el terreno humano, de forma que dichos profesionales mantengan su autoestima y emprendan una nueva etapa con ánimo positivo.

Los *outsourcers* especializados, utilizan distintas técnicas para desarrollar políticas de *outplacement*. La mayoría de ellos elaboran **planes individuales** consistentes en análisis de competencias y programas de reorientación laboral para cada persona. Otras ofrecen la posibilidad de programas colectivos o, incluso, los denominados Centros de Recolocación de Trabajadores Industriales.

El empleado, por su parte, obtiene la ventaja de ser asistido profesionalmente por expertos. La compañía “*core*” gana en imagen, preserva un adecuado clima laboral y consigue que se minimice el impacto negativo en su cuenta de resultados.

En algunos países europeos (ej. Francia), la política de *outplacement* es el mecanismo más utilizado para dar cumplimiento a la exigencia legal de que la empresa diseñe planes sociales que amortigüen los efectos de los procesos de reestructuración. En España, el “Plan Social” se encuentra recogido en la legislación en casos de expediente de regulación de empleo pero no existe, en la práctica, suficiente impulso legal, fiscal o económico específico para los planes de *outplacement*.

Los expertos en *outplacement* tienen distintas opiniones a la hora de plantearles si creen que la Administración debe tomar alguna medida para fomentar la actividad. En nuestra opinión, al menos, los servicios de ayuda al *outplacement* deberían impulsarse desde los ejes de desarrollo de la política laboral de cualquier país.

3.5.7 Otras funciones de RRHH

Al margen de que determinadas funciones de RRHH hayan sido o puedan llegar a ser en un momento dado objeto de acuerdos de *outsourcing*, lo que está claro es que las empresas españolas buscan cada vez más fórmulas que les permitan, no solamente recortar los costes del departamento de RRHH, sino también obtener una serie de ventajas que otorguen valor añadido a la gestión de sus personas.

A continuación proponemos una serie de ejemplos:

- *Evaluación 360° y Encuestas de Clima Laboral*

Algunas empresas, como *Sanitas*, han optado por contratar consultoras que les realicen la Evaluación 360° y las Encuestas de Clima Laboral. El ahorro estimado con la externalización de esas funciones es del 20%, según comenta D. Jaime Pereira, Director de RRHH de la compañía. La externalización de esas y otras muchas funciones de RRHH, ha supuesto una redefinición de las funciones que desempeñan las 17 personas que integran su departamento de RRHH.

- *Externalización de Nóminas en grandes multinacionales*

Multinacionales extranjeras como *Coca-Cola*, *General Electric*, *HP*, *Compaq*, *Amena*, *Unysis* o *Nike*, y españolas como *Bimbo* o *Puig*, han externalizado sus nóminas en compañías especializadas.

- *Asesoría Legal Laboral*

De acuerdo con los resultados de nuestra encuesta, el 58% de las empresas españolas que hacen *outsourcing* de RRHH, lo hacen de la *Asesoría Legal Laboral*. Estos resultados pueden deberse a que se trata de una fórmula que permite a la compañía obtener mayor confidencialidad y neutralidad en los asuntos jurídicos y aprovechar la experiencia de especialistas. *Dragados*, por ejemplo, ha prescindido de todos los abogados de su gabinete jurídico y ha confiado su gestión jurídica a *Sagardoy & Abogados*.

- *Externalización parcial de determinadas funciones de RRHH*

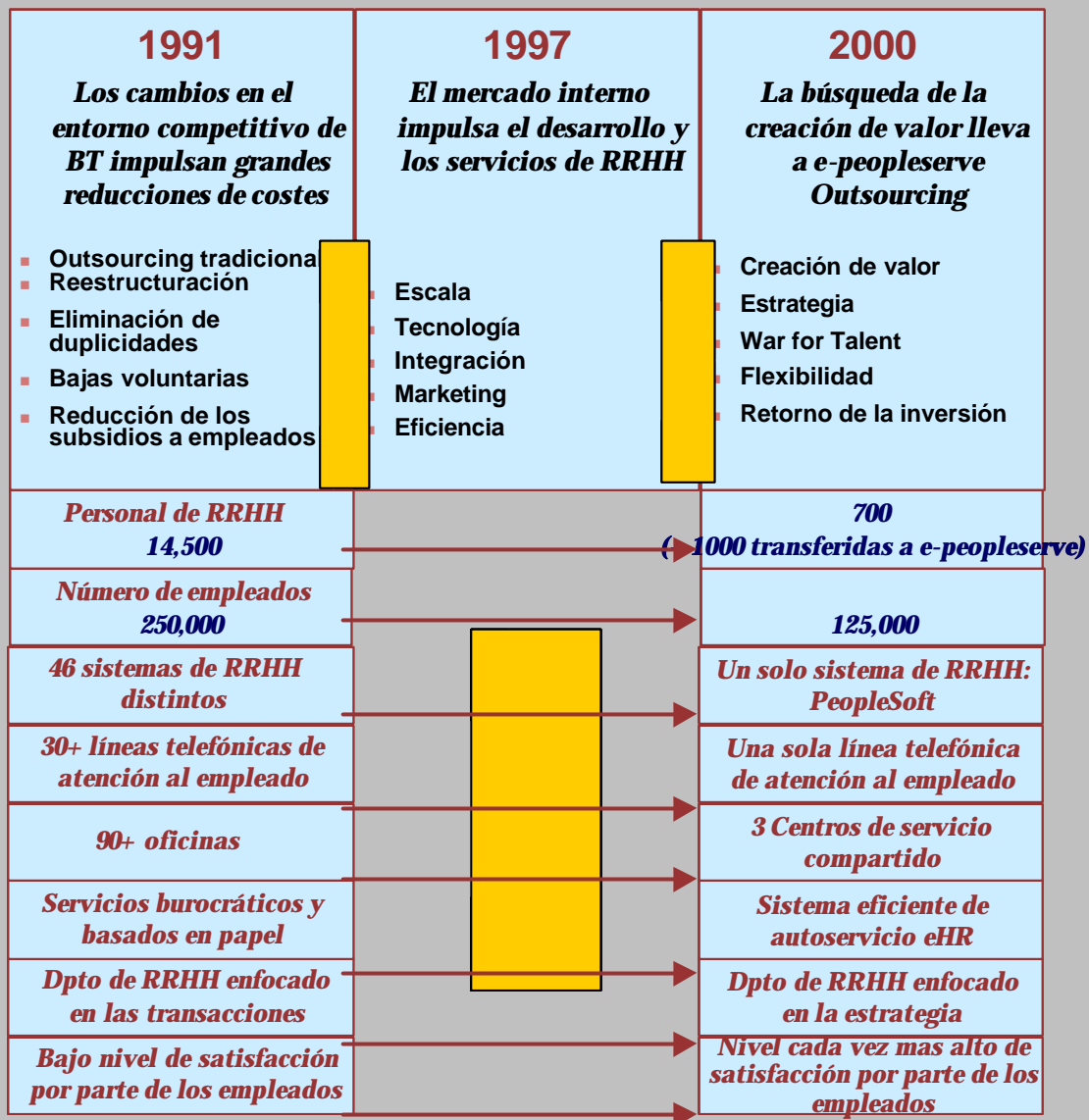
El *Santander Central Hispano*, por ejemplo, ha optado por una fórmula peculiar: ha dejado en manos de terceros parte de la formación, y parte la ha mantenido en la empresa.

3.6 Transformational Outsourcing o BTO

El *BTO* permite transformar la forma de trabajar de la empresa para conseguir una profunda mejora del rendimiento de toda la organización. El planteamiento estratégico por parte del *outsourcer* es fundamental. Esta transformación implica un cambio radical del negocio que trasciende a una serie de consecuencias a largo plazo como son: el crecimiento de la cuota de mercado, el incremento en la facturación y un cambio en la manera de enfrentarse a la competencia.

Caso *British Telecom*

En el caso de *British Telecom* un proyecto de *Business Transformation Outsourcing* ha llevado a una transformación de todas las áreas de RRHH de la organización, como podemos ver ilustrado en el siguiente cuadro.



El proyecto de *BTO* ha tenido como resultado una reducción de costes en el departamento de RRHH de más de 500 millones de dólares anuales, una reducción del 70% sobre los costes en 1991. La reducción de los costes de administración de RRHH ha sido del 80%.

Para la prestación de estos servicios de *outsourcing* *BT* y *Accenture* constituyeron conjuntamente *ePeopleserve*. Esta sociedad presta ahora servicios de *outsourcing* de RRHH a clientes como *BP*, *Visa*, *Avaya*, *Michelin*, *HSBC*, *Intel*, *Open University*, *Cable & Wireless*, *Marconi* o *British Gas*. De esta manera *BT* no solo ha logrado importantes ahorros, sino que ha convertido un tradicional centro de costes en un centro de beneficios.

Fuente: División de Outsourcing de Accenture

4. Prácticas y Tendencias del *Outsourcing* de RRHH en la actualidad. Resultados del estudio y análisis del mismo

Los resultados de nuestra encuesta con relación a las prácticas y tendencias del *outsourcing* de RRHH en España son, a modo de resumen, los siguientes:

<p>Outsourcing en General</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 90% de empresas realizan <i>outsourcing</i> ▪ Más extendido: <i>Products</i> y <i>Telecomm</i> ▪ Servicios objeto de <i>outsourcing</i>: RRHH, Servicios Jurídicos y Sistemas de la Información ▪ A mayor tamaño, más <i>outsourcing</i>
<p>Outsourcing de RRHH</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 58% <i>outsourcing</i> de RRHH ▪ Más extendido: <i>Telecomm</i> ▪ Menos extendido: Gobierno ▪ Más <i>outsourcing</i> de RRHH entre empresas muy pequeñas y grandes multinacionales. Menos en las de tamaño mediano. ▪ El 10% de las empresas que no hacen <i>outsourcing</i> de RRHH, tienen planeado hacerlo. ▪ Razones para no hacerlo: “el personal interno puede abordar todas las tareas por sí solo” (52%) ▪ Para el 49% ha habido una extensión respecto al n° de funciones objeto de <i>outsourcing</i> en relación a años anteriores (la tendencia es creciente). ▪ Factor mejor valorado en el <i>outsourcer</i>: Otorgar valor añadido


Fuente: IRCO (IESE) y Accenture, Mayo 2002

Muestra: 154

4. Ventajas y Riesgos en el *Outsourcing* de RRHH. Factores de Éxito

Resumiendo todo lo expuesto, podemos concluir que las ventajas del *outsourcing* en RRHH son:

Ventajas del Outsourcing



- Reducción de costes (20%50%)
- Flexibilidad y mayor calidad del servicio (especialización)
- Valor añadido en la actividad de RRHH y en el personal de RRHH de la empresa “core”, que obtiene mejor desarrollo profesional
- Relación de Outsourcing de carácter proactivo: Mejora continua del servicio prestado
- En BTO, un centro de coste se convierte en un centro de Negocio, y, por tanto, en un centro de beneficio
- El Outsourcer asume determinados riesgos, con lo que la empresa “core” queda liberada.

De acuerdo con expertos como Peter Drucker, a la hora de entablar una relación de *outsourcing* pueden surgir una serie de peligros o riesgos inherentes a cualquier relación de larga duración en la que ambas partes asumen una serie de compromisos y responsabilidades. El siguiente cuadro, propone soluciones a tales riesgos:

Riesgos y factores de éxito en el outsourcing	
Menor ahorro en costes del esperado en un principio	No buscar sólo ahorro sino otros factores: speed to value, nivel de servicio ...
Pérdida de “identidad” en la empresa “core”	Controlar confidencialidad en la relación de <i>outsourcing</i>
Pérdida de “skills” específicos de RRHH internos: dependencia en el <i>outsourcer</i>	Evitar “anorexia de RRHH”: no hacer outsourcing de competencias críticas para el “core business”
Sensación de pérdida de control en la relación de <i>outsourcing</i>	Contacto directo y constante entre empresa “core” y <i>outsourcer</i>

5. Conclusiones

A modo de resumen, exponemos a continuación una serie de conclusiones sobre el *outsourcing* en RRHH en España:

- **Importancia creciente del capital humano:** El capital humano tiene una importancia creciente y se hace cada vez más difícil encontrar, retener y fidelizar a los candidatos ideales. Por ello, las empresas están centrando sus esfuerzos en desarrollar mejores técnicas de retención y fidelización del talento. Todo ello, repercute en el presupuesto que las empresas destinan a sus departamentos de RRHH, con lo que *se hace necesario encontrar fórmulas que faciliten la especialización de las funciones del departamento y que a su vez no supongan una gran inversión interna.*
- **El papel del Director de Recursos Humanos está cambiando, para situarse en una situación privilegiada de apoyo al negocio y a la Dirección General:**
 - Como consecuencia del desarrollo del *outsourcing* de funciones de RRHH dentro de las organizaciones se está desarrollando un nuevo perfil de Director de RRHH. Este nuevo director de RRHH juega un papel clave en la transformación de los RRHH en ventaja competitiva y en el incremento de la creación de valor para los accionistas. En definitiva, debe estar permanentemente pensando cómo puede crear valor añadido para el negocio, prescindiendo de las operaciones de alta carga administrativa y transaccionales (prácticamente el 90%) mediante la colaboración con aliados externos o *outsourcers*.
- **El *outsourcing* comienza a convertirse en una arma competitiva estratégica para enfocar la función de RRHH hacia aspectos de valor añadido:**
 - El enfoque del *outsourcing* ha sido tradicionalmente táctico, o de búsqueda de resultados “*ad hoc*” o a corto plazo. Poco a poco, el *outsourcing* está siendo objeto de un enfoque más estratégico que pretende afianzar ventajas competitivas a largo plazo.
 - Muchas empresas intentan distinguir entre procesos “*core*” y “no *core*” para decidir qué es apropiado externalizar, pero esa no debe ser la única decisión importante: La cesión de determinados procesos a un especialista puede otorgarles un nivel competitivo mayor o darles un contenido más trascendente del que pueda darle la empresa por sí misma.
- **El proveedor de *outsourcing* amplía el alcance de sus funciones, para proporcionar un servicio integrado de mayor amplitud:**
 - Mientras que algunas tareas han sido tradicionalmente objeto de *outsourcing* por

separado (nóminas, selección, formación...), la tendencia actual es **buscar proveedores de servicios transaccionales integrados** (p.ej. *e-peopleserve*)

- **Internet se configura como un elemento esencial en la prestación de servicios de outsourcing de funciones de recursos humanos:**
 - La tecnología *Internet* está haciendo que cada vez entren más empresas en el mercado de los RRHH para desarrollar sistemas dedicados a su gestión integral *on-line*.
 - Este hecho ha acelerado la evolución del *outsourcing* de servicios relacionados con los RRHH. (por ejemplo, *e-learning*, *e-payroll*, *e-learning*...) y ayuda a que se desarrollen relaciones de colaboración entre *outsourcers*, clientes y empleados, ya que la tecnología facilita el traslado de datos en tiempo real.

- **La formación es una de las áreas en las que se prevé un desarrollo más alto del outsourcing, generalmente apoyado en la tecnología: el *e-learning* será un elemento clave**
 - El *elearning*, en solitario o, sobre todo, combinado con enfoques didácticos tradicionales, se configura como uno de los elementos clave de la función futura de los recursos humanos.
 - Esto obligará a que la función de Recursos Humanos adquiera nuevos conocimientos y habilidades para poder explotar las posibilidades que la tecnología puede aportar al desarrollo de las personas.

Anexo: Conclusiones del *Focus Group*

Durante la realización de este estudio se convocó a un grupo de profesionales de la Alta Dirección de empresas españolas con el fin de conseguir un mayor acercamiento a la realidad práctica del *outsourcing* en los distintos sectores de la economía española y de matizar la interpretación de los datos cuantitativos obtenidos en el trabajo de campo.

Conclusiones del *Focus Group* sobre *Outsourcing* de RRHH

- En estos últimos años, la clave de las operaciones ha sido y es optimizar una ventaja de situación y obtener mejor posición competitiva. Se busca la flexibilidad ante el cambio y el *outsourcing* es una vía para ello.
- El fenómeno del *outsourcing* es imparable, y conviene, al menos, tener en mente la posibilidad de realizarlo.
- La internacionalización de los mercados hace que también se estén desarrollando modelos de "*outsourcing* internacional", como herramienta para concentrar servicios de grandes compañías multinacionales.
- Todo tipo de *outsourcing*, de la función o servicio que sea, supone un "cambio social" que afecta a los RRHH de las empresas y debe ser adecuadamente gestionado.
- Para algunos, el *outsourcing* está "de moda", pero ha existido siempre bajo otro "formato"; para otros, sin embargo, estamos solamente en el comienzo.
- Cada vez hay más *outsourcing*, no sólo en cuanto al número de contratos, sino en cuanto al contenido de los mismos. La tendencia es a la búsqueda de proveedores especializados.
- El *outsourcing* es una herramienta para buscar eficacia, eficiencia y estrategia. Pero se estima que existen determinadas funciones que no deben salir de la empresa: relaciones laborales y relaciones con sindicatos.
- Existe cierto "miedo" a "sacar fuera" determinados servicios o funciones que resultan "críticos".
- En el departamento de RRHH de las empresas españolas, existen determinadas "reticencias" a la hora de plantearse el *outsourcing*. El propio "formato" de los departamentos de RRHH existente en muchas compañías dificulta en algunas ocasiones el *outsourcing*, incluso en casos de *outsourcing* dentro de la propia compañía.
- El *outsourcing* se ve como una herramienta aplicable a determinados servicios que complementan la gestión de las diferentes áreas de la empresa, como los de RRHH; o, en algunas empresas públicas, sirve incluso como herramienta-conducto para acceder poco a poco a empresas privadas, y evitar la privatización agresiva de toda la empresa.
- El *outsourcing* no debe ser el único camino seguir, ni en todas las empresas, ni en todas las situaciones. El estudio estratégico previo y la elección del *outsourcer* adecuado son pasos imprescindibles para el éxito.

Relación de expertos participantes en el Focus Group:

- D. Manuel Blanco Losada, Presidente de Predicciones Macroeconómicas
- D. J. Ignacio Díez, Consejero Delegado de FYCSA.
- D. Juan José Fernández, Director Corporativo de Organización y RR.HH. de Renfe
- D. Manuel Gago Areces, de Gago Areces & Asociados
- D. Nicolás Luca de Tena, Presidente de Multiasistencia
- D. Crisanto Plaza Bayón, Presidente de La Sociedad de Amigos de la Comunicación
- D. Jaime Pereira, Director de RR.HH. de Sanitas
- D. José María Vázquez, Profesor del IDE (Ecuador)
- D. Cándido Velázquez-Gaztelu, Ex Presidente de Tabacalera y Telefónica y actual Consejero de varias empresas

Moderador

- D. José Ramón Pin Arboledas, Profesor del IESE

Asistentes

- Dña. Ángela Gallifa, Gerente del IRCO (IESE)
- Dña. Inés Sáenz-Diez Vidal-Ribas, IRCO-IESE
- D. José Manuel Casado, Director Asociado de Human Performance (Accenture)
- D. Alberto Lavín Fernández, *Senior Manager* de Human Performance (Accenture)

Equipo Redactor

- D. José Ramón Pin Arboledas, Profesor Ordinario de Comportamiento Humano en la Organización del IESE y Director del IRCO (International Research Center on Organizations), del IESE.
- Dña. Ángela Gallifa, Gerente del IRCO (International Research Center on Organizations), del IESE
- Dña. Inés Sáenz-Diez Vidal-Ribas, Asistente de Investigación del IRCO (International Research Center on Organizations), del IESE.
- D. José Manuel Casado, Director Asociado de Human Performance, Accenture
- D. Alberto Lavín Fernández, Senior Manager de Human Performance, Accenture

Con la colaboración especial de :

- D. Basilio Rueda, Socio Director de la División de *Outsourcing*, Accenture
- D. Rafael Galán, Socio de Accenture
- D. Fernando Romero Plasencia, División de *Outsourcing* de IT de Accenture
- D. Santiago del Brío, División de Outsourcing de IT de Accenture