



Universidad de Navarra

IRCO

Occasional Paper

OP nº 03/4

Octubre, 2002

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

José Ramón Pin *
Inés Sáenz-Díez **

* Profesor de Dirección de Personas en las Organizaciones, IESE

** Asistente de Investigación, IESE

La finalidad de los IESE Occasional Papers es presentar temas de interés general a un amplio público. A diferencia de los Documentos de Investigación, no pretenden ofrecer aportaciones originales a los conocimientos empresariales.

IESE Business School - Universidad de Navarra

Avda. Pearson, 21 - 08034 Barcelona. Tel.: (+34) 93 253 42 00 Fax: (+34) 93 253 43 43

Camino del Cerro del Águila, 3 (Ctra. de Castilla, km 5,180) - 28023 Madrid. Tel.: (+34) 91 357 08 09 Fax: (+34) 91 357 29 13

Copyright© 2002, IESE Business School. Prohibida la reproducción sin permiso

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

Resumen

El presente informe trata del *outsourcing*, de los motivos y necesidades que llevan a las empresas a contratar este tipo de servicios y presta especial atención a la situación actual y tendencias de futuro del *outsourcing* de funciones de recursos humanos en España. Debido principalmente a la evolución que ha experimentado la función de los recursos humanos durante las últimas décadas, y a razones de carácter táctico y estratégico, un cada vez mayor número de empresas contrata esta serie de servicios, con el objeto de liberalizar a los departamentos de recursos humanos de funciones no esenciales del negocio y, al mismo tiempo, incrementar su valor añadido mediante la especialización de estos servicios. De entre las funciones que los departamentos de recursos humanos “delegan” en otras compañías, destacan: reclutamiento y selección, administración de personal, formación (*e-Learning*, compensación y beneficios, salud e higiene laboral, y *outplacement*).

Palabras clave: Contrato de colaboración, especialización, flexibilidad, reducir costes.

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

1. Introducción

La transición empresarial hacia la era de la información está acelerando la virtualización de las empresas que, entre sus diferentes formas y desarrollos, implica también la externalización de aquellas áreas de la compañía que no se consideran clave 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 y la fragmentación de la demanda.

El cambio tecnológico que vivimos en la actualidad está protagonizado por las tecnologías de la información y telecomunicaciones (TIC), cuya rápida difusión ha producido los siguientes efectos:

- Desarrollo de **nuevos sectores económicos** más dinámicos, que generan mayor valor añadido y que crean más puestos de trabajo, pero que requieren de la existencia de **personal cualificado específico para el desarrollo de nuevas funciones y servicios**.
- Desarrollo de la gestión de los negocios, ya que la naturaleza de las TIC permite que no se apliquen exclusivamente a la esfera productiva, sino también a otros ámbitos más profundos de la gestión.
- Las TIC actúan como catalizadores de los demás factores de cambio, como la globalización de la actividad económica, la internacionalización de los mercados y los cambios sociológicos.

Todo ello obliga a las empresas a modificar sus estrategias, estructuras y procesos, y, sobre todo, a estar permanentemente abiertas al cambio.

Por otro lado, la **desregulación o liberalización** de los mercados comenzada en los años noventa, ha provocado el incremento de la competencia en numerosos sectores donde antes a veces ni existía, y en algunos casos, la aparición de nuevos sectores de actividad empresarial. Todo ello, unido a la desaparición de las barreras arancelarias, ha incrementado todo un proceso de internacionalización de los mercados y de la globalización de la actividad.

La transformación del mercado también se ha hecho notar en la demanda, la cual ha experimentado cambios profundos que la han conducido a la fragmentación. Esta situación hace que sea un verdadero reto satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con lo que las empresas están permanentemente esforzándose por la **mejora** y la **innovación**.

Todos estos factores forman parte de lo que hemos denominado entorno competitivo, que se traduce en la necesidad de especialización y *expertise* por parte de las empresas que quieren sobrevivir a tal entorno. Pero **no siempre** las empresas **pueden**

especializarse en todas las áreas, por lo que en algunas ocasiones requieren 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 en consultoría de gestión y tecnologías de la información, han decidido aunar su experiencia y conocimientos para llevar a cabo este informe sobre la situación actual y tendencias de futuro del *outsourcing* de funciones de recursos humanos en el territorio español.

1.1. Objetivos

Este documento tiene como finalidad cumplir un triple objetivo:

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

1.2. Metodología

Para la elaboración de este documento se ha realizado un trabajo de investigación de referencias bibliográficas y otro de campo. El 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 recursos humanos) de empresas españolas pertenecientes a distintos sectores. La muestra resultante ha sido finalmente de 154 empresas, distribuidas en cinco sectores: a) industria, servicios y consumo (*Products*); b) electricidad, agua, gas... (*Resources*); c) Gobierno y Administraciones públicas (Gobierno); d) alta tecnología y telecomunicaciones, y e) sector financiero (1).

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* (2).

1.3. Estructura del documento

El informe se inicia con la definición de *outsourcing* y sus tipos. Con posterioridad se profundiza en el *outsourcing* de recursos humanos, 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 recursos humanos, y a la vista de los resultados de una encuesta dirigida a empresas españolas (epígrafe 4), analiza las ventajas y riesgos del *outsourcing* de recursos humanos y finaliza con una serie de conclusiones. Por último, el informe incluye un anexo con las principales conclusiones del *Focus Group*.

(1) La metodología empleada para la elaboración de este estudio (trabajo de campo y referencias bibliográficas) y sus conclusiones queda reflejada en el Anexo 1 del documento.
 (2) Al final del documento (Anexo 2) 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 de otra empresa» (Gidrón y Rueda, 1998, pág. 43). 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 la dirección para ser gestionado y utilizado.

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 serían las que sirven como soporte para el negocio» (Prahalad y Hamel, 1990).

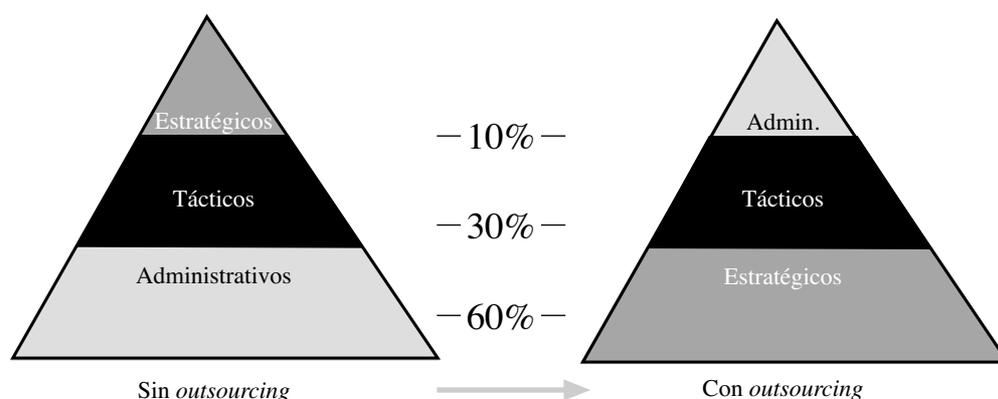
El siguiente Recuadro define las características principales del *outsourcing*:

Recuadro 1

Características del *outsourcing*

- El acuerdo de *outsourcing* es un contrato de colaboración que comporta una serie de transferencias mutuas entre ambas partes, tanto de carácter técnico o material como de carácter personal, con asunción por la empresa de *outsourcing* de una parte del riesgo de la empresa usuaria, para la que aquella está mejor preparada (Erdozaín, 2001).
- El *outsourcing* es una herramienta de gestión. Cuando la empresa acomete un proceso de *outsourcing*, deja de gestionar internamente la operativa de una serie de funciones o procesos, que no forman parte de sus competencias nucleares o *core business*, para adquirirlas a un *outsourcer* o proveedor externo. De esta forma, las empresas pueden dedicar su tiempo y sus recursos personales y materiales a aspectos que comprometan su estrategia. La Figura 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*, por su parte, desarrolla su *core business*, o ventaja competitiva, 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 la organización.
- Durante el proceso de *outsourcing*, la empresa cliente mantiene el control y la gestión estratégica del servicio que contrata fuera, y es responsable, junto con el *outsourcer*, de establecer las directrices que permiten alinear las características del servicio con sus objetivos estratégicos. Es decir, se trata de convenir una serie de estándares de calidad entre la empresa cliente y el *outsourcer*, pero esos niveles de servicio se pactan a partir de una proposición estratégica de mejora por parte del *outsourcer*, y van aumentándose gracias al esfuerzo de ambas partes para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.
- El *outsourcing* permite a las compañías potenciar sus recursos para afianzar su ventaja competitiva.

Figura 1. Dedicación de tiempo y recursos a los distintos aspectos



Fuente: *HR Magazine*.

Diferencias entre “outsourcing” y externalización

A pesar de que suelen confundirse los términos, existen diferencias entre el *outsourcing*, la externalización y otros conceptos afines como la subcontratación o la desintegración vertical. En el siguiente Cuadro mostramos las diferencias principales:

Cuadro 1. Principales diferencias entre términos y conceptos

Término	Característica principal	Partes	Notas
<i>Outsourcing</i>	Contratar fuera/proveerse de fuentes externas	<i>Outsourcer</i> o gestor y empresa cliente o <i>core</i>	<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 • <i>Outsourcer</i>: función de apoyo “derivable” en línea de negocio
Externalización	Sacar fuera lo que estaba dentro de la empresa	Proveedor y 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 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 cores	Empresas que comparten actividad <i>core</i> *	<ul style="list-style-type: none"> • Nunca es 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, la asunción de responsabilidad o el nivel de servicio prestado, podemos hablar de tres tipos de *outsourcing*: el tradicional, el colaborativo y el *Business Transformation Outsourcing* (BTO) (3).

“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» (Breibart, 1996, pág. 3).

Principales características:

- La finalidad primordial del *outsourcing tradicional* 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 y 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 (empresa medular y *outsourcer*).

“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:

- En estos casos mejoran los procesos administrativos gracias a dos factores: el **recorte de costes** y la **obtención de mayor flexibilidad** de respuesta ante los cambios de las necesidades del negocio.
- El *outsourcing* colaborativo suele llevar asociado una **reingeniería** y desarrollo de procesos administrativos.
- El resultado de este tipo de acuerdos suele ser la creación de una **fórmula de multisourcing** que funciona como empresa de servicios.
- El precio se fija a partir de la **producción**.
- Se obtiene mayor flexibilidad que en el *outsourcing tradicional*, ya que los servicios son **a medida**, el nivel de servicios es superior y los beneficios son compartidos por ambas partes.
- Sirve para transformar procesos críticos.

A continuación presentamos un caso real en el que Accenture (*outsourcer*) colabora con Caixa de Catalunya (empresa medular) mediante un acuerdo de *outsourcing colaborativo* de tecnologías de la información:

(3) Se trata de una distinción propia de la División de *Outsourcing* de Accenture.

Recuadro 2**Caso de *outsourcing colaborativo*: Caixa de Catalunya-Accenture (TI)**

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

Limitaciones:

- La empresa estaba cada vez más inmersa en programas y procesos que requerían gran complejidad técnica.
- Era necesario subcontratar a muchas personas con los *skills* adecuados para poder responder a las necesidades en TI.
- Como consecuencia, los costes en TI eran cada vez mayores.

Condicionamientos estratégicos:

- Era necesario reconstruir sus capacidades de TI 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.
- Todo ello, conteniendo el crecimiento y reduciendo el nivel de costes.

Caixa de Catalunya creó una alianza con Accenture que dio 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 TI de la Caixa de Catalunya, liberando así recursos para ser utilizados en actividades de mayor valor añadido.
- Se ha logrado un ahorro neto final del 15% en toda la función informática, trabajando un equipo estable de 240 personas.

Fuente: Accenture 2002.

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:

- Está diseñado específicamente para **implementar una estrategia en un tiempo acelerado**, con lo que las oportunidades y los riesgos son múltiples.
- Pretende **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 del acuerdo en el BTO debe incluir la **innovación**.
 - La estructura financiera del contrato BTO debe incluir **inversión suficiente** para cubrir todos los gastos al mejor coste posible y 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 puede ser muy distinto**. Puede consistir en la creación de compañías conjuntas, o *joint-ventures* (que acogerán a las personas que transformarán los procesos críticos).

- El resultado suele ser la creación de unidades operativas “conjuntas” entre el *outsourcer* y la compañía, que pasan de funcionar como centros de coste a constituir centros de beneficio, ya que operan como unidades de mercado independientes con su propio *core business* diferenciado.

En Europa ya se ha llevado a cabo el BTO con éxito. Uno de los casos es el de J. Sainsbury plc, la segunda mayor cadena de supermercados de Reino Unido. En esta ocasión, Accenture (*outsourcer*) se comprometió con Sainsbury en la transformación radical del negocio a través de la función informática.

Recuadro 3

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 el sector: Asda y Sainsbury. Aumentaban sus costes 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 accionario y la 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 establecido 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.
- 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 millones de dólares en el primer año y un total de 357 millones en siete años.
- Reducción de un 50% 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 de 2001.

Beneficios del BTO (*Transformational Outsourcing*)

- Mejoras al 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*
- Reforzar posición competitiva

El Cuadro 2 muestra con mayor claridad dónde se sitúan los distintos tipos de *outsourcing* según dos coordenadas: el nivel en que se encuentra la decisión de *outsourcing* (estratégico o táctico) y el tipo de función al que se aplica el mismo.

Cuadro 2. Posición de los distintos tipos de *outsourcing*

Nivel de decisión de *outsourcing*

Nivel táctico → Nivel estratégico

<i>Outsourcing tradicional</i>	<i>Outsourcing colaborativo</i>	<i>Business Transformational Outsourcing</i>
Eficiencia en costes y procesos de soporte	Transformación funcional o de procesos. Inyección de capacidades	Transformación a nivel de toda la organización. Centro de costes convertido en centro de beneficios
Funciones de apoyo	Funciones críticas	

Tipo de funciones

3. El *outsourcing* de recursos humanos

3.1. Introducción

Al igual que ha ocurrido en otras funciones, la de recursos humanos ha evolucionado vertiginosamente a lo largo de los últimos treinta años. Los recursos humanos 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 recursos humanos a lo largo de estas últimas décadas:

Cuadro 3. Evolución de la función de recursos humanos

	1970 “Administrativo”	1980 “Policía”	1990 “Socio”	2000 “Estratega”
Rol de recursos humanos	Depart. de personal con tareas burocráticas	Depart. de personal “vertebrado”	Depart. de recursos humanos alineado con el negocio	Area de recursos humanos involucrada en el desarrollo de la organización
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Almacenamiento de datos • Nóminas 	<ul style="list-style-type: none"> • Compensación y beneficios • Formación • Relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a todas las áreas de especialización • Involucrar directores en recursos humanos • HRIS 	<ul style="list-style-type: none"> • Papel activo en atracción, desarrollo y retención del talento • Maximizar la contribución de los recursos humanos a la ventaja competitiva • Delegación de actividades de escaso valor añadido

Fuente: Elaboración propia.

Como puede verse en el Cuadro, las funciones de recursos humanos han pasado a asumir un papel activo fundamental en la atracción, retención y fidelización del talento en 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 éstas las que aportan valor a las empresas.

Sin embargo, como podemos observar en el Cuadro, el personal de recursos humanos 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 recursos humanos, y, no obstante, aporta poco valor real a la empresa.

Conscientes de esta realidad, los directores de recursos humanos 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 recursos humanos es una de esas fórmulas a las que los directores de recursos humanos 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 recursos humanos es el de “la Caixa”, que está incrementando sustancialmente el rendimiento de su función mediante la externalización de sus funciones de carácter “transaccional”, reduciendo simultáneamente el volumen de recursos involucrado:

Recuadro 4

Caso “la Caixa”: *externalizar para volver a nacer*

Generalmente, en los departamentos de recursos humanos 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 recursos humanos 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 recursos humanos 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 recursos humanos. Se llamaría “Rol 20” (listado de nómina). La primera y única entidad en España cuyo único fin es el *outsourcing* de la gestión administrativa de recursos humanos.

Desde abril de 1998 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 recursos humanos de “la Caixa” contaba con 144 empleados. Hoy sólo 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 de consultoría interna: análisis y gestión de los proyectos de mejora del negocio.

Fuente: La Revista de la Externalización (Grupo Eulen), enero de 1999.

3.2. Origen y definición de *outsourcing* de recursos humanos

El *outsourcing* surgió como herramienta para gestionar, 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 recursos humanos de las empresas aporta valor. El otro 90%, son funciones de carácter transaccional» (Fitz-Enz, 2000).

Estas funciones de menor valor añadido son las que más habitualmente son objeto de *outsourcing*. En algunos casos, el acuerdo de *outsourcing* sólo abarcará algunas de estas funciones de recursos humanos 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 recursos humanos. En estos casos, los recursos humanos 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 recursos humanos. Se trata de aplicar la reingeniería en los procesos de recursos humanos de las compañías de manera integral, de modo 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 recursos humanos a nuestro juicio más completas es la de Mary F. Cook: «El *outsourcing* de los recursos humanos significa disponer del servicio de un proveedor (*outsourcer*), el cual proporcionará, de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaría dentro de la organización» (Cook, 1999, pág. 27).

Según explica Mary F. Cook, para que una actividad de recursos humanos pueda ser objeto de un acuerdo de *outsourcing* con éxito, tienen que cumplirse tres características:

1. Que sea una tarea que **pueda ser realizada por los empleados de la propia compañía**, pero cuyos servicios puedan ser también proporcionados por un proveedor externo posiblemente a un precio inferior.
2. Que pueda negociarse un contrato con un *outsourcer*, el cual estará vinculado por un **acuerdo contractual de nivel de servicio y a un precio negociado**.
3. Que **pueda establecerse un límite de tiempo en el contrato**, con la posibilidad de una extinción adelantada en el caso de que alguna de las partes no cumpla lo convenido.

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

Definición de *outsourcing* de recursos humanos

«Desplazamiento de las funciones y/o procesos de recursos humanos, 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. Asimismo, asesorará en la innovación y desarrollo de tales funciones.»

3.3. Razones para el “outsourcing” de recursos humanos 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 recursos humanos a tomar la decisión de contratar un servicio de *outsourcing* para determinadas funciones, hemos realizado una clasificación que responde a la realidad del mercado. Así, podríamos hablar de: razones **operativas, tácticas, o ad hoc**, y razones 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 51% de los participantes asegura hacer *outsourcing* de recursos humanos por razones tácticas, frente a un 49% que lo hace por razones estratégicas. De acuerdo con la opinión de los encuestados, éstas son las razones *tácticas u operacionales* y *estratégicas* que llevan a muchos profesionales españoles al *outsourcing* de funciones del departamento de recursos humanos:

Cuadro 4. Razones que inducen al *outsourcing* de funciones del departamento de recursos humanos

Razones tácticas	Razones estratégicas
Ahorro en costes (54%)	La concentración de recursos en actividades medulares (35%)
Conversión de costes fijos en variables (14%)	El acceso a <i>expertise</i> 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 recursos humanos en “outsourcing”

En el siguiente Cuadro vemos qué funciones de recursos humanos pueden ser objeto de *outsourcing* de acuerdo con dos estudios realizados en Estados Unidos y en Europa en los últimos años:

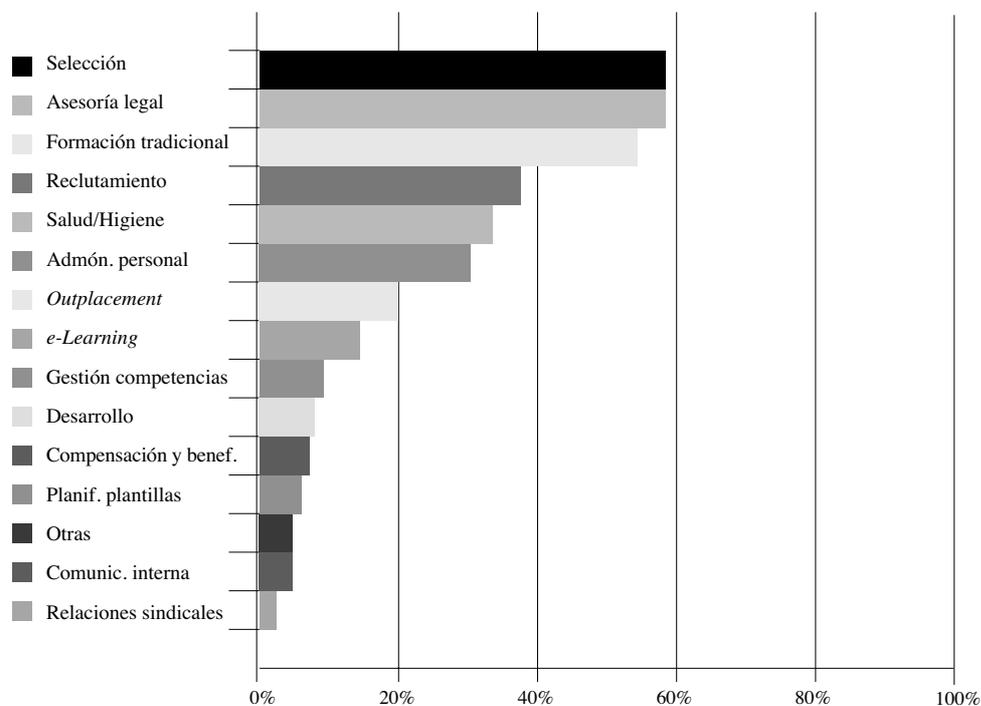
Cuadro 5. Funciones objeto de *outsourcing*

Estudios	Funciones de recursos humanos en <i>outsourcing</i>
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%) • <i>Outplacement</i> (29%)
Estados Unidos 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 recursos humanos.

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

Figura 2. Funciones de recursos humanos objeto de *outsourcing* en España

Fuente: IRCO (IESE) y Accenture, mayo de 2002

Muestra: 154

Como hemos podido comprobar, existen numerosos estudios acerca de las funciones de recursos humanos que con mayor frecuencia son objeto de acuerdos de *outsourcing*. Sin embargo, es necesario diferenciar cada uno de los procesos que integra cada función de recursos humanos 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*.

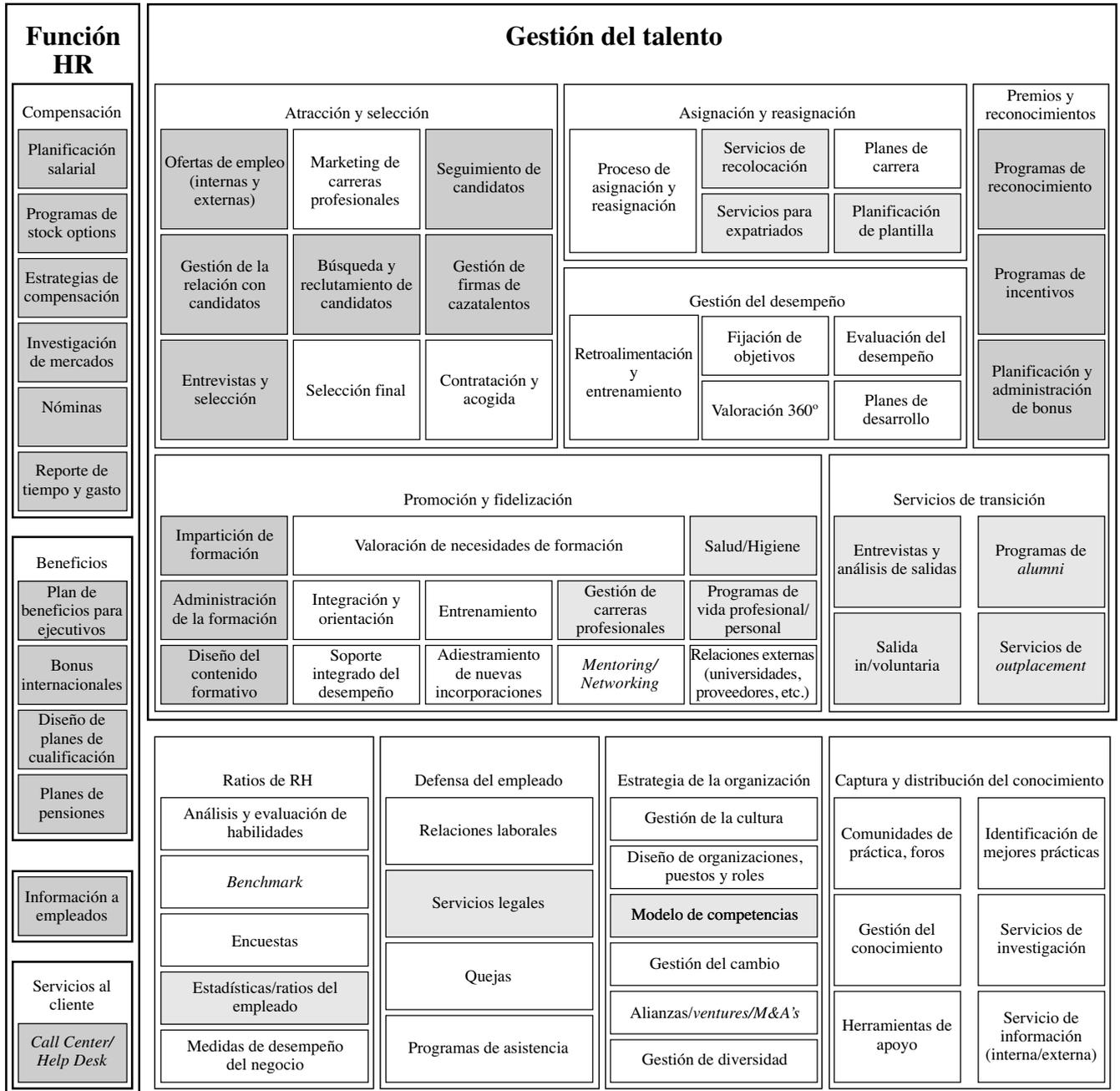
A partir de dicha distinción ya podemos plantearnos qué tipo de *outsourcing* nos conviene en cada caso: el *outsourcing tradicional* o el BTO (*Business Transformational Outsourcing*). En el primero, las funciones asumidas inicialmente por la empresa nuclear pasan a ser asumidas por el *outsourcer*. En el BTO se acomete un auténtico proyecto de transformación. La amplitud de gama de servicios de recursos humanos 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 se presenta más adelante, establecemos una distinción entre las funciones de recursos humanos 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 plantearemos 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 recursos humanos. 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/*e-Learning*
- Compensación y beneficios
- Salud e higiene laboral
- *Outplacement*
- Otras

Cuadro 6. Mapa de procesos



■ Areas de recursos humanos objeto de *outsourcing tradicional*

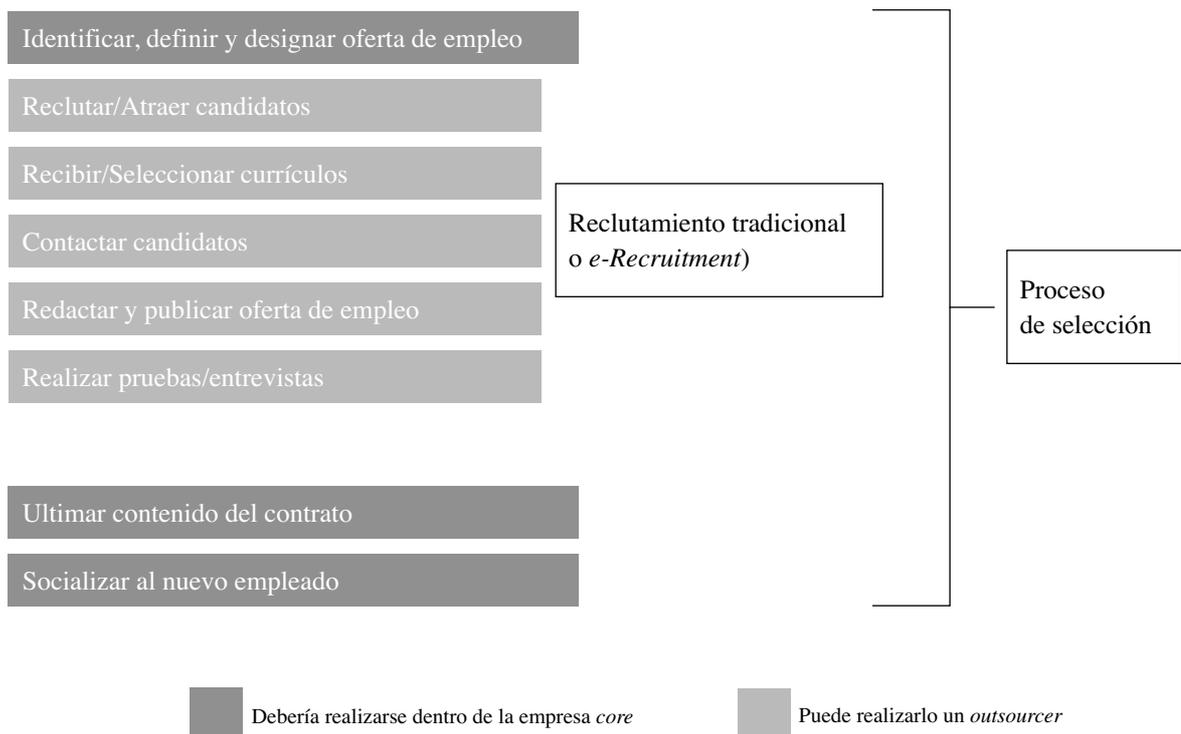
■ Areas de recursos humanos objeto de *outsourcing* dentro de proyecto de BTO

3.5. “Outsourcing” tradicional en los recursos humanos:

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:

Cuadro 7. Proceso de reclutamiento y selección



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 del reclutamiento) pueden realizarse íntegramente por parte del *outsourcer*.

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

Cada vez un mayor número de empresarios están optando por realizar su reclutamiento y preselección a través de la contratación 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 *e-Recruitment*.

De acuerdo con los resultados de nuestra encuesta, el reclutamiento ocupa el cuarto puesto entre las funciones que en mayor número de ocasiones son objeto de *outsourcing* en España. Las empresas que utilizan servicios de *outsourcing* para el reclutamiento son mayoritariamente **multinacionales** (70%), y entre ellas, las **europeas** utilizan más dichos servicios que las estadounidenses (65% y 11%, respectivamente). Los sectores más tendentes a la utilización de estos servicios son los de **industria, servicios y consumo** (54%) y los de **comunicación y alta tecnología** (19%).

El siguiente Cuadro resume los resultados de la encuesta respecto a la utilización de acuerdos de *outsourcing* en servicios de selección y de reclutamiento:

Cuadro 8. Utilización del *outsourcing* en servicios de selección y reclutamiento

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.

Un estudio sobre *e-Recruitment* realizado en junio del año 2001 por el IRCO (International Research Center on Organizations) del IESE, indicaba que el 35% de las empresas participantes afirmaba hacer uso de su propia página web corporativa para reclutar, y el 39% hacía uso de los llamados “*sites* de empleo” o plataformas de reclutamiento.

Cuadro 9. 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
<i>Site</i> de empleo	39	29	31	119
Correo electrónico	55	26	17	119

Fuente: IRCO-IESE.

Muestra: 119

Ventajas del *e-Recruiting*

Al igual que ocurre con otros servicios *on-line* como es el caso del *e-Learning*, las ventajas del *e-Recruitment* frente al reclutamiento tradicional son evidentes. En el siguiente Cuadro observamos una gráfica con los resultados del estudio al que hemos hecho alusión acerca de las ventajas del reclutamiento *on-line*:

Ventajas del <i>e-Recruiting</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de tiempo en la gestión de currículos, filtrado inicial • Ahorros en costes de reclutamiento • Disponibilidad para recibir currículos 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 currículos 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 <i>target</i> y de ofrecer una imagen moderna de la organización • Oportunidad para empresas pequeñas y medianas de tener acceso a un <i>pool</i> de candidatos muy amplio a un coste razonable

A continuación exponemos un caso real de *outsourcing* de *e-Recruitment* en el que se consiguió un ahorro del 97% en el coste de búsqueda del candidato.

Recuadro 5

e-Recruitment. Caso Robert Half

Robert Half International (RHI) es una de las compañías de selección y reclutamiento de personal especializado más importante a escala global. RHI tiene cientos de oficinas por todo el mundo, y a través de sus siete divisiones selecciona personal cualificado en áreas tan diversas como las finanzas, los servicios legales o las nuevas tecnologías.

Accenture ha desarrollado para RHI la herramienta *Candidate Finder*, una aplicación web que hace búsquedas de candidatos potenciales en las distintas páginas web de empleo, elabora perfiles rudimentarios y los dirige a las personas de RHI más apropiadas.

Esta herramienta aprovecha el potencial de Internet para realizar búsquedas y reduce al máximo los aspectos administrativos asociados a la búsqueda de candidatos. De esta manera, el personal de selección de RHI puede dedicar más tiempo a realizar entrevistas y otras tareas de mayor valor añadido, como pueden ser conocer las expectativas y objetivos de los candidatos.

El retorno de la inversión de la implantación de *Candidate Finder* ha sido espectacular y ha significado una reducción en el "coste de búsqueda" por candidato de 30 dólares a 1 dólar.

Fuente: División de Outsourcing de Accenture.

3.5.2. Administración de personal o “Payroll “

Hace tiempo que la gestión de nóminas está siendo objeto de *outsourcing*. Actualmente, en Estados Unidos 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 que se trata de un tema 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 recursos humanos. Los que hacen *outsourcing* de este servicio son en su mayoría empresas de menos de 500 empleados, así como de los sectores financiero y de telecomunicaciones.

e-Payroll

Además del *e-Recruitment* y el *e-Learning*, la revolución de Internet nos permite hablar ya de otros servicios *on-line*, como el *e-Payroll* o la gestión de nóminas *on-line*. Gracias a estos servicios, los empresarios y los empleados pueden obtener 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, con este tipo de sistemas, el empleado puede consultar su nómina en tiempo real y desde cualquier punto geográfico a través de su ordenador personal. Gracias a éste, el empleado suele 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*, el ahorro de intermediarios, la obtención inmediata de los datos, los *backups* automáticos y el personal especializado y permanente.

Ventajas del <i>outsourcing</i> de nóminas	
	<ul style="list-style-type: none"> • 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 recursos humanos actualizados. • Acceso a una gama de servicios de recursos humanos más amplia. • El departamento de recursos humanos queda liberado de tareas transaccionales y puede asumir el rol de socio estratégico. • Acceso a un sistema más fiable y con un mejor servicio de mantenimiento.

3.5.3. Formación/“e-Learning”

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 un estudio realizado en 1998 por la Cranfield University y William M. Mercer, el 77% de las organizaciones participantes en el mismo utilizaban 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 recursos humanos, lo hacen 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 la creciente demanda de formación, ya que ésta tiene una infraestructura física limitada, un coste muy elevado y, además, los empleados carecen del tiempo necesario. 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*.

e-Learning

El *e-Learning* es el aprendizaje adquirido a través del uso de alguna tecnología, ya sea por red (Internet, intranet) o en otros formatos (por ejemplo, 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 (Muñoz-Seca y Sánchez, 2001).

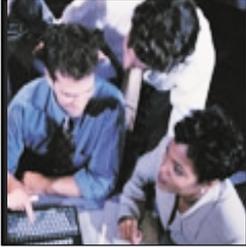
En los últimos cinco años, muchas empresas han emprendido proyectos de *e-Learning*, bien implementando sus propios campus virtuales o bien mediante la contratación de un servicio de *outsourcing* de formación en compañías especializadas.

Puede afirmarse que dentro de unos años el *e-Learning* tendrá un papel revolucionario en España. Actualmente representa el 2% en el conjunto de acciones formativas en las empresas, y en el año 2005 se prevé que alcance el 12%, con un ritmo de crecimiento del 50% anual (4).

El *e-Learning* se da con mayor asiduidad en compañías con el personal geográficamente disperso. De acuerdo con los resultados de nuestro estudio, el 100% de las empresas que realizan *outsourcing* del aprendizaje *on-line* son multinacionales, tanto europeas como norteamericanas.

(4) Fuente: Grupo Doxa.

Ventajas del *e-Learning*



- 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 ágilmente el servicio de formación a un entorno cambiante.

El *outsourcing* de los servicios de *e-Learning*

En el *outsourcing* de este tipo de servicios, la empresa *outsourcer* se hará cargo del mantenimiento y actualización de la herramienta de *e-Learning*. Es frecuente que se haga cargo también del *hosting* de la plataforma de *e-Learning*, ya que las empresas que ofrecen este tipo de servicios cuentan con una infraestructura tecnológica (servidores, ancho de banda...) que les permite prestar este servicio a un coste mucho más 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.

Compromiso con el *outsourcer* del *e-Learning*

Por último, debemos recordar que la gestión del proceso en el *outsourcing* del *e-Learning* tiene que ser **conjunta**, entre la empresa y el *outsourcer*, ya que, en caso contrario, la falta de coordinación entre las partes puede influir de forma negativa en el rendimiento de los formadores, en la percepción que los usuarios reciban o incluso en la imagen que la empresa puede dar de sí misma.

Igualmente importante es, en estos procesos, el **seguimiento y evaluación continuo** 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 *e-Learning* gestionada de manera eficaz es una oportunidad para ser más competitivos y optimizar el rendimiento de la plantilla.

Ventajas del *outsourcing* de *e-Learning*



- 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 el 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.

A continuación describimos un caso de *outsourcing* del *e-Learning* en el que Accenture, como *outsourcer*, prestó sus servicios a un banco argentino.

Recuadro 6	
Caso Banco Galicia	
<p>El Banco Galicia es el mayor banco privado de Argentina por activos. Tiene 400 oficinas y cerca de 6.000 empleados.</p> <p>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 establecer relaciones a largo plazo y el poder acelerar el <i>time to market</i> de sus productos. Con este proyecto el Banco Galicia consiguió una transformación importante en la gestión de las personas y en la relación con sus clientes.</p> <p>Además de las acciones que podemos ver en el Cuadro, Accenture, como <i>outsourcer</i>, se comprometió al mantenimiento de la aplicación de <i>e-Learning</i> y a la actualización de los contenidos durante cinco años.</p>	
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 todas 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 <i>e-Learning</i> • Distribución electrónica de contenido de autoestudio • Desarrollo de CBT (aprendizaje asistido por ordenador) • Desarrollo de ayudas <i>on-line</i>
<p>El Banco Galicia ha logrado sus objetivos de desarrollo de conocimientos y ha reducido el coste de su inversión en formación en el período 2000–2005 en un 21%.</p> <p><i>Fuente: Accenture 2002.</i></p>	

3.5.4. Compensación y beneficios: “retribución a la carta”

De acuerdo con los resultados de nuestra encuesta, tan sólo el 7% de las empresas españolas que hacen *outsourcing* de recursos humanos 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 hagan posible que una compañía 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 el hecho de 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 en la actualidad es la “retribución a la carta” o el “plan de retribución variable”. Se trata de un sistema muy común en Estados Unidos desde los años ochenta y que ha empezado a introducirse en España a través de empresas multinacionales.

La “retribución a la carta” o “plan de compensación flexible” consiste en 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 (por ejemplo, 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**, quien implantó este sistema hace unos años con una conocida consultora de recursos humanos y que en la actualidad lo considera uno de los factores clave en su crecimiento. **Chupa-Chups**, por su parte, también ha implantado recientemente este sistema 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 tejidos empresariales para quienes se hace especialmente necesario integrar las relaciones con terceras sociedades con los procesos de prevención. Se trata de lo que la Ley de Prevención de Riesgos Laborales denomina “Coordinación de actividades empresariales”, 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 aseguran hacer *outsourcing* de la *seguridad e higiene en el trabajo*. De todas ellas, las que más uso hacen de este tipo de servicios son las del sector que hemos denominado *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 recogen las “garantías por el cambio de empresario”, y que establece nuevas obligaciones para los empresarios relativas al control preventivo de la subcontratación de obras y servicios.

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, bastante alta.

3.5.6. “Outplacement”

Aun siendo conocida esta política de recursos humanos en España, su utilización es muy poco habitual. Ello se debe a que en España no existe una cultura generalizada de la utilización de este tipo de servicios, ni por parte de las empresas ni por los propios agentes sociales.

Las multinacionales instaladas en España fueron las primeras en utilizar los servicios de *outplacement*. Pero 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 las empresas españolas que hacen *outsourcing* en alguna función o servicio de recursos humanos. Las empresas que realizan *outsourcing* de *outplacement* son, en la mayoría de los casos, multinacionales (84%).

Pero 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. Otros ofrecen **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, se preserva un adecuado clima laboral y consigue que el cambio no afecte negativamente a su cuenta de resultados.

En algunos países europeos (por ejemplo, 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 el *outplacement*. 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 recursos humanos

Al margen de que determinadas funciones de recursos humanos 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 recursos humanos, 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 Jaime Pereira, director de recursos humanos de la compañía. La externalización de éstas y otras muchas funciones de recursos humanos ha supuesto una redefinición de las funciones que desempeñan las 17 personas que integran el citado departamento.

– *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 recursos humanos 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 y Abogados.

– *Externalización parcial de determinadas funciones de recursos humanos*

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. *Business Transformation 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.

Recuadro 7**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 recursos humanos de la organización, como podemos ver en el Cuadro.

1991	1997	2000
Los cambios en el entorno competitivo de BT impulsan grandes reducciones de costes	El mercado interno impulsa el desarrollo y los servicios de recursos humanos	La búsqueda de la creación de valor lleva a <i>e-Peopleserve outsourcing</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outsourcing</i> tradicional • Reestructuración • Eliminación de duplicidades • Bajas voluntarias • Reducción de los subsidios a empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Escala • Tecnología • Integración • Marketing • Eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor • Estrategia • <i>War for Talent</i> • Flexibilidad • Retorno de la inversión
Personal de recursos humanos 14.500		700 (+1.000 transferidas a <i>e-Peopleserve</i>)
Número de empleados 250.000		125.000
46 sistemas de recursos humanos distintos		Un solo sistema de recursos humanos: <i>PeopleSoft</i>
30 + líneas telefónicas de atención al empleado		Una sola línea telefónica de atención al empleado
90 + oficinas		Tres centros de servicio compartido
Servicios burocráticos basados en papel		Sistema eficiente de autoservicio e-RH
Dpto. de recursos humanos enfocado en las transacciones		Dpto. de recursos humanos enfocado en la estrategia
Bajo nivel de satisfacción por parte de los empleados		Nivel cada vez más alto de satisfacción por parte de los empleados

El proyecto de BTO que acometieron BT y Accenture ha tenido como resultado una reducción de costes en el departamento de recursos humanos 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 recursos humanos ha sido del 80%.

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

Fuente: División de Outsourcing de Accenture.

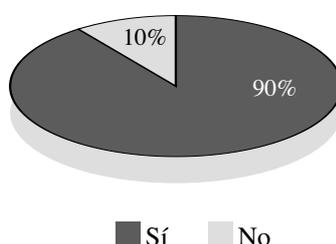
4. Prácticas y tendencias del *outsourcing* de recursos humanos en la actualidad. Resultados de la encuesta y análisis del mismo

4.1. Prácticas y tendencias del “*outsourcing*” en general

Los resultados de la encuesta elaborada para este estudio en relación a las prácticas de *outsourcing* en España son:

- El 90% de las empresas participantes en el estudio realizan *outsourcing* de algún tipo de función o servicio.

Figura 3. ¿Cuánto *outsourcing* están haciendo las empresas españolas en la actualidad?



Fuente: IRCO (IESE) y Accenture, mayo de 2002.

Muestra: 154.

- El sector en el que el *outsourcing* está más extendido es el de **industria, servicios y consumo (Product)**, seguido del de las TIC (tecnologías de la información y las telecomunicaciones). Los sectores que menos *outsourcing* hacen son los de Gobierno y *resources* (electricidad, agua, gas, etc.).
- Las funciones o servicios que con mayor frecuencia son objeto de *outsourcing* son los recursos humanos (58%), seguidos por servicios jurídicos y los sistemas informáticos, en la misma medida. Este dato puede ser el reflejo de que ya no es tanto el ahorro de costes lo que motiva a los profesionales al *outsourcing* como la posibilidad de acceder a especialistas en determinadas áreas, como ocurre en las de recursos humanos o la asesoría jurídica.
- Las empresas españolas de mayor tamaño son las que presentan mayores niveles de *outsourcing*.
- El único servicio en el que las empresas de menor tamaño superan a las de mayor tamaño respecto a los niveles de *outsourcing* es el de asesoría jurídica.

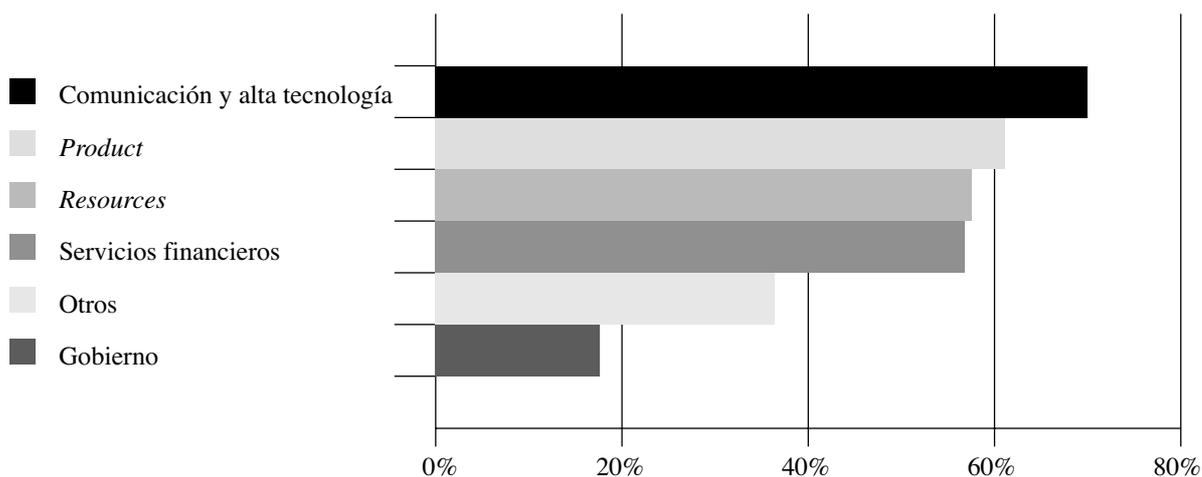
4.2. Prácticas y tendencias en el “*outsourcing*” de recursos humanos

Los resultados de nuestra encuesta en relación a los niveles de *outsourcing* de funciones y/o procesos de recursos humanos en España son:

- El 58% de las empresas españolas participantes en el estudio realizan *outsourcing* de funciones de recursos humanos.

- El sector en que más *outsourcing* se hace en recursos humanos es el de **comunicación y alta tecnología**, seguido por el de **industria, servicios y consumo (Product)**. El sector **Gobierno** es el que menos desarrolla el *outsourcing* en funciones de recursos humanos.

Figura 4. *Outsourcing* de recursos humanos, según sectores



Fuente: IRCO (IESE) y Accenture.

Muestra: 154

- Hemos querido plasmar en nuestro estudio la **relación existente entre el outsourcing de los recursos humanos con otros servicios**, como la *asesoría jurídica*, los *sistemas de información*, etc. De esta forma podemos averiguar la disposición al *outsourcing* en funciones de recursos humanos en aquellos casos en que se está haciendo *outsourcing* en otros servicios relacionados (como la *asesoría jurídica* o los *sistemas informáticos*). Entre las empresas españolas en las que se hace *outsourcing* en recursos humanos, un 66% también lo hacen de servicios de *asesoría jurídica*; un 57%, de *sistemas de la información*, y un 33%, de *marketing y comunicación*. Ello nos hace pensar que en el *outsourcing* de funciones de recursos humanos está implícita, en muchas ocasiones, la externalización de servicios jurídicos (por ejemplo, en la gestión de nóminas, despidos, etc.) o de servicios informáticos.

El **tamaño de las empresas** influye en gran medida en los niveles de *outsourcing*. Los resultados del estudio de la Cranfield School of Management y William M. Mercer del año 2000 revelan que los mayores usuarios de *outsourcing* en general tienden a ser las **organizaciones más grandes**. Los datos de nuestro estudio muestran resultados similares:

- En **recursos humanos**, parece que las empresas de entre 500 y 1.000 empleados, y las grandes multinacionales (de más de 10.000 empleados), son las que más *outsourcing* en funciones de recursos humanos realizan. Estos resultados pueden deberse a dos factores: las grandes empresas requieren mayores niveles de *outsourcing* (sobre todo las grandes multinacionales), puesto que pueden servirles como herramienta para concentrar todos los servicios de recursos humanos en un mismo lugar. Las empresas entre 500 y 1.000 empleados, sin embargo, pueden requerir servicios de recursos humanos que, por su especificidad, no compensa que

sean gestionados por el personal interno de la compañía, ya que ello supondría contratar personal especializado o que el área de recursos humanos tenga que dedicarse a tareas que requieren tiempo y recursos que dejan de ser empleados para actividades que comprometen la estrategia de la compañía.

- El 79% de los encuestados afirma **no haber hecho *outsourcing* de recursos humanos** en ningún momento anterior.

A pesar de que hay quienes **no han hecho *outsourcing*** en funciones de recursos humanos en ninguna ocasión, hay quienes tienen planes para hacerlo:

- Los resultados de nuestra encuesta muestran que el 10% de los **participantes tienen planeado realizar *outsourcing* en funciones de recursos humanos**, frente a un 79% que no los tiene, y un 11%, no sabe/no contesta.
- Las razones por las que los empresarios españoles han decidido no hacer *outsourcing* en funciones de recursos humanos se refieren, en la mayoría de los casos, **a que el personal interno puede abordar todas las tareas por sí solo** en el 52% de los casos, y a **otras razones**, en el 36%. Otras posibles respuestas a esta pregunta eran, según nuestra encuesta, las **limitaciones del presupuesto en el departamento de recursos humanos**, que obtuvo un 12% de respuestas.
- Entre aquellos directivos españoles que aseguran hacer *outsourcing* de alguna función de recursos humanos en sus empresas, la mayoría opina que ha habido una **extensión respecto al número de funciones** (49%) en relación con años anteriores. Para el 7% de los encuestados ha habido un aumento del grado de dependencia del *outsourcer* respecto de años anteriores, independientemente del número de funciones objeto de *outsourcing*. Es decir, que aunque una empresa sólo haga *outsourcing* de su reclutamiento y selección, por ejemplo, cada vez existe más asunción de responsabilidad en cuanto a las decisiones que conciernen a tales funciones por parte del *outsourcer*.
- El 21% de los participantes en el estudio afirman que **no existe diferencia respecto al número de funciones ni del grado de dependencia del *outsourcer*** respecto de años anteriores, y el 11% opina que se trata de un tema que es objeto de discusión de manera creciente entre los miembros de la dirección en la empresa.
- El factor más valorado a la hora de seleccionar un *outsourcer* de recursos humanos es el **valor económico añadido**, seguido por el de compromiso con la calidad. Los factores de menor importancia para los empresarios españoles son la localización geográfica del *outsourcer* y la existencia de algún tipo de relación previa con la empresa de *outsourcer*.

5. Ventajas y riesgos en el *outsourcing* de recursos humanos. Factores de éxito

Resumiendo todo lo expuesto, podemos concluir que las ventajas del *outsourcing* de recursos humanos son:

Ventajas del <i>outsourcing</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costes (20%-50%)
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad Mayor calidad del servicio
	<ul style="list-style-type: none"> • Valor añadido en la actividad de recursos humanos y en el personal de recursos humanos de la empresa <i>core</i>, que obtiene mejor desarrollo profesional
	<ul style="list-style-type: none"> • Relación de <i>outsourcing</i> de carácter proactivo: mejora continua del servicio prestado
	<ul style="list-style-type: none"> • En BTO, un centro de coste se convierte en un centro de negocio, y, por tanto, en un centro de beneficio
	<ul style="list-style-type: none"> • El <i>outsourcer</i> asume determinados riesgos, con lo que la empresa <i>core</i> queda liberada

El Anexo III de este documento ofrece un modelo de acuerdo de *outsourcing* en el que se contemplan algunas previsiones para corregir los riesgos indicados. Entre las previsiones está la creación de un comité de seguimiento, la posibilidad de un plan de migración a otro *outsourcer* y un plan de revisión para la desvinculación, si se da el caso, del *outsourcer* con respecto a la empresa *core*.

Sin embargo, a la hora de entablar una relación de *outsourcing* pueden surgir una serie de peligros o riesgos inherentes a cualquier relación de larga duración y en la que ambas partes asumen una serie de compromisos y responsabilidades. El siguiente Cuadro propone las soluciones a tales riesgos:

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

6. Conclusiones

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

- **Importancia creciente del capital humano:** El capital humano tiene una importancia creciente, y cada vez resulta 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 recursos humanos, 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 recursos humanos dentro de las organizaciones se está desarrollando un nuevo perfil de director de recursos humanos. Este nuevo director juega un papel clave en la transformación de los recursos humanos 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 u *outsourcers*.
- **El *outsourcing* comienza a convertirse en una arma competitiva estratégica para enfocar la función de recursos humanos 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 ésa 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 (por ejemplo, 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 recursos humanos para desarrollar sistemas dedicados a su gestión integral *on-line*.
- Este hecho ha acelerado la evolución del *outsourcing* de servicios relacionados con los recursos humanos (por ejemplo, *e-Learning*, *e-Payroll*...), 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 *e-Learning*, 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.

7. Referencias bibliográficas

Artículos, Revistas e Investigación

- Andrade, M., «El outsourcing se extiende a toda la empresa», en *El País-Negocios*, n° 822, agosto de 2001, pág. 22.
- Bendor-Samuel, P., «Outsourcing Relationships: Why Are They So Difficult to Manage?», White Paper, Everest Group, enero de 2002.
- Bodegas, R. y V. Cancio, «Dirigir la prevención», en *La Revista de la Externalización* (Grupo Eulen), n° 24, septiembre-octubre de 2001, pág. 36.
- Bryce, D. y M. Useem, «The Impact of Corporate Outsourcing on Company Value», en *The European Management Journal*, 16, n° 6, diciembre de 1998, págs. 635-643.
- Casal, J. M., «El outsourcing de la gestión de la formación continua en las organizaciones», en *Capital Humano*, n° 152, febrero de 2002, pág. 10.
- De Pablo Abolafia, G., «Lo más importante de una empresa es su equipo humano. Pero se puede externalizar», en *La Revista de la Externalización* (Grupo Eulen), n° 21, marzo-abril de 2001, pág. 42.
- Drucker, P.F., «They're not Employees, They're People», en *Harvard Business Review*, febrero de 2002.
- Erdozaín, J.C., «El contrato específico de outsourcing de los bienes y servicios informáticos y tecnológicos», Gómez-Acebo y Pombo, Cibernos Directivos, 2001.

- Linder, J., A. Jacobson, M.D. Breifelder y M. Arnold, «Business Transformation Outsourcing: Partnering for Radical Change», White Paper, Institute for Strategic Change, Accenture, julio de 2001.
- Mullin, R., «Managing the outsourced enterprise», en *The Journal of Business Strategy*, 1996, pág. 20.
- Muñoz, M., «Externalizar para volver a nacer», en *La Revista de la Externalización* (Grupo Eulen), nº 8, 1999, Madrid. pág. 34.
- Muñoz, P., «El outsourcing a estudio», en *La Revista de la Externalización* (Grupo Eulen), nº 26, febrero de 2002, pág. 15.
- Muñoz-Seca, B. y L. Sánchez, «El e-Learning», Nota Técnica, IESE, diciembre de 2001.
- Núñez, A., «E-Learning: cuándo compensa», en En Plantilla, *Actualidad Económica*, enero de 2002.
- Pérez, A., «El irresistible florecimiento de la externalización», en *La Revista de la Externalización* (Grupo Eulen), nº 8, enero de 1999, pág. 14.
- Shelgren, D., «Business Process Outsourcing: Human Resources Solutions», *The Journal of Business Strategy*, Boston, 1999.

Libros

- Cook, M.F., «Externalización de las funciones de RRHH», Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1999.
- Fitz-Enz, J., «The ROI of Human Capital: How to Value Initiative Results», American Management Association, Nueva York, 2000.
- Gidró, G. y B. Rueda, «Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de los procesos de negocios», Círculo de Empresarios, JPM Graphic, S.L., Madrid, 1998.
- Miles, R.E. y C.C. Snow, «The New Network Firm: A Spherical Structure based on a human investment philosophy», *Organizational Dynamics*, 1995, págs. 5-18.

URL

- AA.VV., «Discussion Paper on Outsourcing HR», Treasury Board of Canada Secretariat, <http://www.tbs-sct.gc.ca>, 1997, pág. 1.
- AA.VV., «En el año 2002, un 30% de las ofertas de empleo se realizarán por Internet», <http://www.laempresa.net>, marzo de 2001.
- Bollen, B., «HR Outsourcing: A Growing Trend But Not Yet a Strategic Resource», en Fincareer, <http://www.fincareer.com>, junio de 2000.

- Breibart, «HR Planner Newsletter», <http://www.tbs-sct.gc.ca>, Canadá, 1996, pág. 3
- Doyle, C., «Worldwide Outsourcing Market Forecast and Analysis», International Data Corporation, <http://www.idc.com>, 1999.
- Greer, R. y S.A. Youngblood, «Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision», The Neeley School of Business, Texas Christian University, <http://www.sbufaculty.tcu.edu/youngblood/outsources/htm>, 1998, pág. 2.
- Harkins, «HR Planner Newsletter», <http://www.tbs-sct.gc.ca>, Canadá, 1996, pág. 4.
- Koch, J., «Are You Ready to Outsource Staffing?», <http://www.workforce.com>, 2001.
- Rosenthal, B.E., «Buyers Ready For Business Transformation Outsourcing», en *BPO Outsourcing Journal*, <http://www.bpo-outsourcing-journal.com>, enero de 2002.
- Rothery y Robertson, «HR Planner Newsletter», <http://www.tbs-sct.gc.ca>, Canadá, 1996, pág. 4.

Relación de expertos participantes en el Focus Group

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

Moderador

- D. José Ramón Pin Arboledas, Profesor, IESE

Asistentes

- Dña. Angela Gallifa, Gerente, IRCO-IESE
- Dña. Inés Sáenz-Díez 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), IESE

Dña. Angela Gallifa, Gerente, IRCO (International Research Center on Organizations), IESE

Dña. Inés Sáenz-Díez Vidal-Ribas, Asistente de Investigación, IRCO (International Research Center on Organizations), 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, Accenture

D. Fernando Romero Plasencia, División de Outsourcing de TI, Accenture

D. Santiago del Brío, División de Outsourcing de TI, Accenture

Anexo 1

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

Metodología y datos del estudio

Para la elaboración de este informe se ha llevado a cabo un estudio bibliográfico y un trabajo de campo consistente en un cuestionario de toma de datos, entrevistas con expertos y un *Focus Group*.

Investigación de referencias bibliográficas

La investigación de referencias bibliográficas consistió en la recopilación de textos ofrecidos desde el mundo de la docencia, libros y artículos relacionados con el tema del *outsourcing* de recursos humanos. Se estableció, gracias a ello, el marco de referencia o estado actual de la cuestión, recogiendo y valorando las principales orientaciones sobre el tema objeto de investigación.

Las conclusiones de la investigación bibliográfica son:

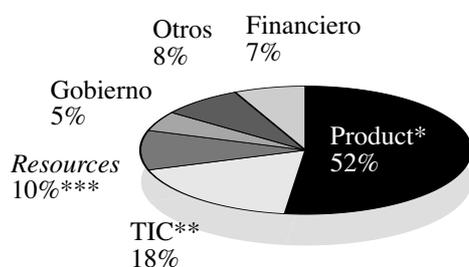
- Existen en España más referencias sobre tema de *outsourcing* en revistas especializadas en recursos humanos, nuevas tecnologías o, incluso, la propia materia de *outsourcing*, que en libros y artículos.
- Sin embargo, hemos encontrado sin dificultad artículos de opinión de expertos en *outsourcing* estadounidenses, que son, en la mayoría de los casos, los directores ejecutivos de grandes multinacionales. Teniendo en cuenta que Estados Unidos es un país que suele encontrarse a la cabeza en cuanto a las *best practices* en el mercado, podemos deducir que el *outsourcing*, independientemente de si se utiliza para los servicios de recursos humanos o para otro tipo de servicios, es una decisión que compete a la dirección general de la empresa.
- En el ámbito nacional todavía existe cierto desconocimiento de la materia de *outsourcing*, y, según muestran las fuentes bibliográficas, se considera más bien un término anglosajón para designar la “subcontratación” de tareas que “estorban” de algún modo o que suponen un “coste convertible en variable”.

Cuestionario-encuesta

El cuestionario-encuesta fue dirigido a los directores generales de las empresas españolas, y, en su defecto, a directores de recursos humanos, y contó con la participación de 154 empresas. La consideración de los resultados de la encuesta ha seguido una metodología de análisis habitual en este tipo de estudios.

Anexo 1 (continuación)

El perfil de la muestra es el siguiente



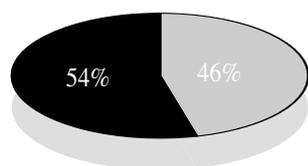
* Industria, servicios y consumo

** Alta tecnología y telecomunicaciones

*** Electricidad, agua, gas, etc.

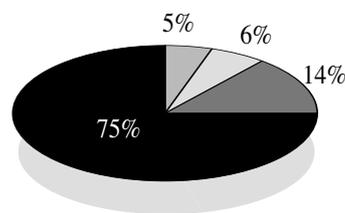
Muestra: 154

Origen del capital



■ Nacionales ■ Multinationales

Capital multinacional



■ Estados Unidos ■ Europa ■ Asia ■ Otras

Nacionalidad y sector de las empresas participantes

Sectores	Totales	Multinacional	Nacional
Financiero	11	5	6
Gobierno	7	0	7
Product*	80	41	39
Comunicac./AT	28	22	6
Resources**	15	9	6
Otros	13	7	6

Muestra: 154

* Industria, servicios y consumo

** Electricidad, agua, gas, etc.

Número de empleados y nacionalidad

	Total	Multinacional	Nacional
Menos de 500	53	18	35
De 500 a 1.000	23	13	10
De 1.000 a 5.000	35	19	16
De 5.000 a 10.000	16	12	4
Más de 10.000	27	22	5

Muestra: 154.

Anexo 1 (continuación)

El **objetivo** de este cuestionario era conocer tanto la opinión de los directores de las empresas españolas (nacionales y multinacionales) acerca del *outsourcing* en recursos humanos, como la realidad actual y de futuro, así como las prácticas y tendencias del *outsourcing* de recursos humanos en España. De esta manera se pretendió dar cumplimiento, en parte, al segundo y tercer objetivos de este documento de investigación.

Entrevistas

Se organizaron reuniones puntuales con expertos de Accenture en *outsourcing*. En concreto, se organizó una reunión con dos socios de Accenture, Basilio Rueda (responsable en España de la división de soluciones tecnológicas y *outsourcing*) y Rafael Galán, y otra con Fernando Romero Plasencia y Santiago del Brío, expertos en *outsourcing* de la misma compañía.

Entrevista nº 1

En primer lugar, se llevó a cabo una entrevista con dos expertos en *outsourcing*: Basilio Rueda, socio de Accenture y responsable en España de la división de soluciones tecnológicas y *outsourcing*, y Rafael Galán, socio de la misma compañía, y los autores de este estudio. De este encuentro surgieron una serie de ideas imprescindibles para el enfoque de este estudio a la hora de conceptualizar el *outsourcing* en general, y en particular, el *outsourcing* aplicado a los recursos humanos:

- La distinción entre los distintos tipos de *outsourcing* de acuerdo con una serie a la que hacemos referencia en el epígrafe siguiente (*outsourcing tradicional, colaborativo y transformational outsourcing*).
- Se habló de la importancia del enfoque estratégico de una herramienta de gestión como es el *outsourcing*, de la trascendencia de convenir *outputs*, o niveles de servicio con el *outsourcer*, y de la necesidad de centrar este estudio en aquellas áreas en que pensemos que el *outsourcing* tendrá mayor desarrollo en el futuro.

Entrevista nº 2

La entrevista llevada a cabo con Fernando Romero y Santiago del Brío, expertos en *outsourcing* de tecnologías de la información de Accenture, sirvió para dar un paso más en cuanto a la conceptualización del *outsourcing* y los distintos modelos que ofrece. Comentaron sus experiencias en los distintos contratos de *outsourcing* realizados por la compañía con grandes multinacionales.

Anexo 2

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

Conclusiones del Focus Group

Para la realización de este estudio se convocó a un grupo de profesionales de la alta dirección de empresas españolas para conocer su opinión acerca del *outsourcing* de recursos humanos en el mercado español. Los asistentes al Focus Group fueron: Manuel Blanco Losada, Presidente, Predicciones Macroeconómicas; Manuel Gago Areces, Gago Areces & Asociados; Crisanto Plaza Bayón, Presidente, La Sociedad de Amigos de la Comunicación; Cándido Velázquez-Gaztelu, Ex Presidente de Tabacalera y Telefónica, actual consejero de varias empresas; Nicolás Luca de Tena, Presidente, Multiasistencia; Juan José Fernández, Director Corporativo de Organización y Recursos Humanos, Renfe; Jaime Pereira, Director de Recursos Humanos, Sanitas; J. Ignacio Díez, Consejero Delegado, FYCSA; José María Vázquez, Profesor, IDE (Ecuador); Angela Gallifa, Gerente, IRCO-IESE, y los autores de este estudio.

Los **objetivos** del *Focus Group* fueron:

- Conseguir un mayor acercamiento a la realidad del *outsourcing* en distintos sectores de la empresa española.
- Analizar los resultados de las encuestas y compararlos con la opinión de los participantes en el *Focus Group*.
- Dar un salto cualitativo en cuanto al contenido de esta investigación, gracias a las aportaciones de los diferentes puntos de vista de cada uno de los participantes en el *Focus Group*.

Conclusiones del Focus Group sobre outsourcing de recursos humanos

- 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.
- Para algunos, el *outsourcing* está “de moda”, pero ha existido siempre bajo otro “formato”; para otros, sin embargo, estamos en el comienzo.
- Todo tipo de *outsourcing*, no importa la función o servicio que sea, supone un “cambio social” que afecta a los recursos humanos de las empresas.
- La internacionalización de los mercados hace que también se esté desarrollando “*outsourcing* internacional” como herramienta para concentrar servicios de grandes compañías multinacionales.
- Cada vez hay más *outsourcing*, no sólo en cuanto al número de contratos, sino en cuanto al contenido de los mismos. Tendencia: buscar proveedores especializados.
- El fenómeno del *outsourcing* es imparable, y conviene, al menos, tener en mente la posibilidad de hacer *outsourcing* en la empresa.
- Existe cierto “miedo” a “sacar fuera” determinados servicios o funciones que resultan “críticos”.
- El *outsourcing* es una herramienta para buscar: eficacia, eficiencia y estrategia. Pero existen determinadas funciones que no deben salir de la empresa: relaciones laborales y relaciones con sindicatos.
- En el departamento de recursos humanos de las empresas españolas existen determinadas “reticencias” a la hora de plantearse el *outsourcing*. El propio “formato” de los departamentos de recursos humanos 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 recursos humanos; 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.
- No siempre el *outsourcing* es el camino a seguir, ni en todas las fases de la vida de una empresa es el más indicado. Por ello, su estudio estratégico y la elección del *outsourcer* tienen que ser muy meditados.

Anexo 3

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

Modelo de acuerdo de *outsourcing*

Para asegurar el desarrollo adecuado de los contratos de *outsourcing*, Accenture ha desarrollado un **modelo de servicio** que emplea en su división de *outsourcing* de TI. Está formado por los siguientes cuatro componentes enfocados a **garantizar la calidad y el control** del servicio al cliente:

Modelo operativo: permite al cliente contar con un interlocutor único, facilitando el control y seguimiento del servicio mediante el establecimiento de un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS) y Acuerdos de Requerimientos Operativos (ARO).

Modelo de relación: permite disponer de una estructura clara de comunicación e información entre el cliente y la compañía de *outsourcing*, mediante informes de seguimiento e interlocución a distintos niveles.

Plan de migración/transición: posibilita la correcta implantación y puesta en marcha del servicio, manteniendo unas cualidades mínimas durante el proceso.

Plan de reversión: posibilita una correcta transferencia del servicio en cualquier momento, garantizando un adecuado traspaso del *know-how*.

A continuación explicaremos más detalladamente el funcionamiento de cada uno de los componentes de estos modelos:

1. Modelo operativo

Este modelo permitirá a los usuarios del cliente (en definitiva, a los empleados) tener un único interlocutor, y facilitar a la dirección el seguimiento y control del servicio.

Se caracteriza por su orientación al cliente y al usuario:

- Punto único de contacto con la dirección del cliente.
- Responsabilidad de la gestión del servicio.
- Punto único de entrada de las peticiones e incidencias de los usuarios.
- Gestión del proceso de resolución, manteniendo al usuario del cliente permanentemente informado del estado de sus peticiones e incidencias, a través del departamento de informática del cliente.

En el **modelo operativo** se establecen los siguientes acuerdos:

- Acuerdo de Nivel de Servicios (ANS): es un documento contractual que recoge la descripción de los servicios que **la compañía de servicios** (*outsourcer*) prestará al cliente, así como los indicadores y niveles de servicio comprometidos.

Anexo 3 (continuación)

- Adicionalmente se establecerán **Acuerdos de Requerimientos Operativos (ARO)** entre la compañía de servicios y terceros proveedores. Estos acuerdos recogen el conjunto de **requerimientos externos necesarios para el cumplimiento de los niveles de servicio** reflejados en el ANS.

El *outsourcer* debe ofrecer niveles de servicio mínimos desde el arranque del servicio, que serán revisados tras un período de estabilización (normalmente seis meses), para obtener los niveles de servicio objetivos recogidos en el ANS. Estos niveles de servicio tienen que estar sujetos a **penalizaciones e incentivos**, entendidos como un porcentaje sobre la facturación total del período, con el ánimo de “motivar” a la correcta prestación del servicio por parte de la compañía de servicios.

2. Modelo de relación: esquema de comunicación

El modelo de relación desarrollado se basa en la interlocución a varios niveles:

Comité de dirección: formado por la dirección de la empresa cliente y los miembros de la compañía de servicios (*outsourcer*) responsables de la dirección del servicio. Las funciones de este comité son:

- Gestionar y resolver de forma eficaz los asuntos y cuestiones surgidos en relación con el acuerdo que no pueda resolver el comité de seguimiento.
- Revisar y analizar el nivel de servicio global de la compañía de servicios en el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades.
- Llegar a acuerdos sobre variaciones en el precio de los servicios como consecuencia de cambios en los niveles de actividad y/o en el alcance de los servicios no contemplados en el esquema de facturación establecido.

Comité de seguimiento: formado por los responsables del servicio de la empresa cliente y la compañía de servicios (*outsourcer*). Realizan el seguimiento y control del servicio desde el punto de vista técnico. Entre sus funciones, destacan las siguientes:

- Evaluar el servicio prestado a través de los informes de seguimiento del servicio.
- Proponer y analizar modificaciones al ANS y cambios en el alcance del servicio.
- Analizar la necesidad de renovación de elementos de la infraestructura tecnológica y su impacto económico en el servicio, proponiendo su adopción.

La información del servicio que recibe el cliente se estructura en dos niveles:

Información continua. Se diseñan los procedimientos de comunicación necesarios para que el cliente esté permanentemente informado de cualquier incidencia o variación del servicio. Implica la definición de: circuitos de comunicación, personas de contacto y competencias, herramientas utilizadas (correo electrónico, teléfono, etc.), escalado de problemas y toma de decisiones.

Anexo 3 (continuación)

Informes de seguimiento. Son los instrumentos de que dispone el cliente para analizar periódicamente el servicio que recibe de la compañía de servicios. Estos informes recogen la información necesaria para determinar el cumplimiento de la calidad del servicio, las tendencias, los problemas detectados, las incidencias en curso y las acciones que se están llevando a cabo.

3. Plan de migración

Es el conjunto de actividades necesarias para la migración a la nueva plataforma y la transferencia de los nuevos servicios contratados.

Se trata de un proceso de cambio que afecta a recursos humanos y físicos, más aún cuando dicho acuerdo podría incluir la transferencia de parte del personal del cliente a la compañía de servicios. Por ello, la compañía de servicios debe ser extremadamente cuidadosa con este punto.

4. Plan de reversión

Este plan debe permitir que el cliente, o el proveedor que éste designe, se pueda hacer cargo de los servicios una vez que finalice el acuerdo. Las actividades incluidas en dicho plan se agrupan en tres fases diferentes:

- A) **Planificación:** detalle de las soluciones técnicas y actividades necesarias para llevar a cabo la reversión del servicio, evitando que se produzca un deterioro en el mismo.
- B) **Ejecución:** realización de las actividades establecidas en la planificación, centrándose principalmente en la transferencia de conocimientos necesarios para que el personal o nuevo proveedor designado por el cliente pueda prestar el servicio.
- C) **Revisión post-reversión:** revisión de la calidad y los niveles de servicio con posterioridad a la fase de ejecución de la reversión. El objetivo básico: verificar el cumplimiento de los objetivos del plan de reversión, identificar casos en que se han producido deterioros y proponer acciones correctoras.

Fuente: División de outsourcing de Accenture.

Anexo 4

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS

Encuesta

1. **Nombre de la compañía**..... 2. **Cargo**.....

3. **¿Es su empresa nacional o multinacional?** • Nacional • Multinacional

En el caso de que sea una empresa multinacional, por favor indique si responde a las siguientes nacionalidades:

- Multinacional estadounidense
- Multinacional asiática
- Multinacional europea
- Otros

4. **¿En qué sector desarrolla su actividad?**

- Servicios financieros
- Gobierno (Admón. pública local, estatal e internacional)
- Industria, servicios y consumo
- Comunicación y alta tecnología
- *Resources* (electricidad, gas, agua...)
- Otros.....

5. **Número de empleados de su compañía:**

- Menos de 500
- Entre 500 y 1.000
- Entre 1.000 y 5.000
- Entre 5.000 y 10.000
- Más de 10.000

6. **¿De qué funciones realiza su compañía “outsourcing” en la actualidad?**

- Sistemas de información
- Administración y contabilidad
- Servicios jurídicos
- Marketing y comunicación
- Producción
- Otros

7. **¿Está su compañía actualmente realizando “outsourcing” de alguna función de recursos humanos?**

- Sí
- No

*En el caso de contestar **negativamente** esta pregunta, por favor pase a las preguntas número 10, 11, 12 y 14.
En el caso de contestar **afirmativamente**, pase por favor a la pregunta siguiente (nº 8)*

8. **¿De qué funciones de recursos humanos se está realizando “outsourcing” actualmente en su compañía?**

- Reclutamiento
- Selección
- Formación: Tradicional
- *e-Learning*
- Relaciones sindicales
- Compensación y beneficios
- Salud e higiene laboral
- Comunicación interna
- Desarrollo
- Gestión por competencias
- Asignación
- Planificación de plantillas
- Desvinculación y *outplacement*
- Asesoría legal laboral
- Administración de personal/*Payroll*
- Otras (especificar).....

Anexo 4 (continuación)

9. *¿Ha habido en su compañía una tendencia creciente al “outsourcing” de recursos humanos en los últimos años?*

- Sí, ha habido una extensión del número de funciones en *outsourcing*
- Sí, ha habido un aumento significativo del grado de dependencia del *outsourcer*, independientemente del número de funciones objeto de *outsourcing*
- No, de hecho hacemos menos *outsourcing* ahora que antes
- No existe una diferencia relevante en el número de funciones en *outsourcing* o en el grado de dependencia del *outsourcer* de esas funciones
- No necesariamente, pero la cuestión de *outsourcing* de recursos humanos está siendo crecientemente objeto de discusión entre la dirección

Por favor, pase a las preguntas número 13 y 14.

10. *En el caso de haber contestado negativamente a la pregunta nº 7, ¿ha existido en su compañía alguna vez “outsourcing” de recursos humanos?*

- Sí o (especificar funciones).....
- No
- Ns/Nc

11. *En el caso de haber contestado negativamente a la pregunta nº 7, ¿existen planes en su compañía de hacer “outsourcing” de recursos humanos?*

- Sí o (especificar funciones).....
- No
- Ns/Nc

12. *En el caso de haber contestado negativamente a la pregunta nº7, ¿cuál es la razón principal por la que su empresa no hace “outsourcing” de funciones de recursos humanos?*

- Por las limitaciones del presupuesto de recursos humanos en su empresa
- Porque ha experimentado u oído acerca de malos resultados al utilizar proveedores/aliados externos
- Porque el personal interno de recursos humanos puede abordar todas las funciones necesarias por sí solo
- Por otras razones (especificar)

13. *Por favor, indique si considera que las razones que han llevado al “outsourcing” en su empresa son tácticas o bien van ligadas a la estrategia de la organización.*

- Son razones tácticas u operacionales
(por ejemplo, ahorro de costes)
- Son razones estratégicas
(por ejemplo, de concentración, integración, cadena de valor)

¿Puede indicar cuáles son esas razones?

.....
.....

14. *En su opinión, ¿cuál es el criterio más importante a la hora de seleccionar un “outsourcer” o proveedor de servicios de “outsourcing” de recursos humanos? Por favor, ordene los siguientes criterios del 1 al 9, siendo el 1 el de mayor importancia para usted, y el 9, el de menor.*

- El compromiso con la calidad
- Depende de la función o naturaleza del servicio objeto de *outsourcing*
- La localización geográfica del *outsourcer*
- Que exista una previa relación empresarial con la compañía de *outsourcing*
- El precio
- Las referencias/reputación
- El alcance o capacidad de los recursos del *outsourcer*
- La capacidad de otorgar un valor añadido económico a su empresa
- Otros (especificar)