

Outsourcing de la especialización. Una estrategia planificada de outsourcing de RR.HH. es la base de la excelencia empresarial

Por David Corbete

La fórmula del outsourcing o externalización de procesos no representa ninguna novedad en el mundo empresarial. Sin embargo, su aplicación en el campo de los Recursos Humanos (RR.HH.) sí lo es, hasta el punto de que es ahora cuando se comienzan a perfilar las mejores prácticas en este ámbito.

Muy pocas tendencias en el mundo empresarial han creado tanta polémica como lo ha hecho el outsourcing. Incluso, dentro de sus más acérrimos defensores surge la disensión acerca de cuáles son los principales motivos que avalan una decisión a favor de este modelo. Los procesos de outsourcing van asociados a ahorro de costes, planificación estratégica, seguridad, escalabilidad, flexibilidad y la especialización. Las empresas se decantan por este modelo de servicios con el objetivo de asegurarse la calidad y profesionalización en las áreas externalizadas para concentrarse en el núcleo central de su negocio. Acostumbra a suceder

que el ahorro de costes es el primero de los factores que aparece en la lista seguido, inequívocamente, de un mayor foco en los objetivos estratégicos del negocio. Ello es consecuencia de haber liberado al departamento de RR.HH. de las tareas más rutinarias, asociadas tradicionalmente a los aspectos contables. Resulta imprescindible tener en consideración que una estrategia de outsourcing de RR.HH. mal planificada puede volverse en contra de la empresa. En lugar de aportar la flexibilidad y la eficiencia perseguidas, podrían agravarse los problemas de falta de compromiso de los empleados con la organización. La satisfacción del trabajador está estrechamente ligada al departamento de RR.HH. y, por ello, es necesario evitar a toda costa transmitir el mensaje de que los empleados cuestan dinero, de que son meros números en nóminas en lugar del capital intelectual del que debe presumir la compañía.

EL VALOR AÑADIDO DE LA EXTERNALIZACIÓN ESPECIALIZADA

Habitualmente, la idea de externalizar RR.HH. está asociada a despidos, más aún cuando los términos utilizados pasan por 'subcontratar'. Nada más lejos de la realidad, dado que en muchas ocasiones el outsourcing de RR.HH. puede traducirse en un incremento de la plantilla. Otros motivos de peso pasan por incrementar la especialización en determinadas áreas, aprovechar las ventajas tecnológicas o, incluso, proporcionar servicios que por sí sola no podría prestar la empresa. La externalización de la función de Recursos Humanos no es un proceso Plug & Play que sólo involucra máquinas, programas y datos, sino que implica a personas y procesos de valor de la compañía. Los procesos de externalización deben tener como objetivo

la mejora de los procesos de la gestión del capital humano y no quedarse en la realización de la nómina y los trámites de la administración de personal. La mejora de éstos debe tender a la racionalización de la recogida de información, a la reducción de errores en la entrada de datos mediante la automatización y a la implementación de procesos de validación de datos.

En contra de la creencia de que este tipo de planteamientos estratégicos están reservados para las grandes corporaciones, con procesos de selección masivos, el segmento de la pequeña y mediana empresa tiene mucho de qué aprovecharse. De hecho, la pyme será uno de los grandes dinamizadores de esta corriente. En este sentido, España anda un tanto rezagada respecto a sus vecinos europeos, pero tan sólo es cuestión de tiempo que las pymes se conviertan, de largo, en el segmento de mayor crecimiento en lo que a externalización de RR.HH. se refiere. ¿El motivo? La competitividad. El tejido empresarial español, vertebrado en torno a las pymes, no vive precisamente momentos dulces en materia de competitividad y el outsourcing de sus RR.HH. puede convertirse en su mejor baza para crecer y especializarse.

El quid de la cuestión reside, por tanto, en el objeto de la subcontratación. Las tareas administrativas suelen ser el área más externalizada, con los planes de pensiones, seguros médicos, nóminas, etc. Pura contabilidad. Realmente, ¿aporta valor a la organización mantener estos procesos en manos de un tercero? ¿Por qué no recurrir a los expertos para cometidos más complicados en los que se requiere una mayor especialización, como es el caso de los procesos de selección, los planes de formación o, incluso, los planes de compensación e incentivos?

EL PRECIO DEL AHORRO DE COSTES

Ahorrar costes sí, pero ¿a qué precio? Esa es la pregunta que todas las empresas deberían formularse no ya para decidir si se embarcan en un modelo de outsourcing de RR.HH., sino para qué tipo de outsourcing. No se debe

perder la perspectiva y aferrarse únicamente al tentador argumento de un ahorro de costes.

Si en el resto de los procesos de outsourcing buscar al mejor aliado con él que gestionar los recursos de la compañía es crítico, cuando se habla de los empleados los es aún más, dado que representa el activo más importante de la organización. La clave, pues, es externalizar capital humano, no la mera contabilidad. En un proceso de externalización de las funciones de Recursos Humanos intervienen muchos factores que se deben tener en cuenta en la fase de decisión. Se pueden recoger ofertas de los proveedores que brindan servicios de externalización de las funciones de Recursos Humanos e intentar cualificarlas y compararlas. En este proceso de elección se descubrirá que las propuestas son muy diferentes entre sí, tanto por su nivel de servicio como en precio.

Dado que la decisión de externalización se toma pensando en un plazo de vigencia de contrato medio –cinco años– es importante valorar no sólo las necesidades actuales sino también la flexibilidad a largo plazo. Un proceso de externalización no se fundamenta en delegar unas tareas a un proveedor sino en elegir un socio que acompañe en la gestión de estas funciones, haciéndose responsable de su ejecución, evolución y continuidad. Por lo tanto, se debe buscar en el proveedor de servicios un aliado de negocio con el que desarrollar las estrategias para la consecución de los objetivos de la compañía.

El 70% de los procesos de externalización de funciones de Recursos Humanos que se emprenden lo hacen motivados por el ahorro de costes. Debemos preguntarnos qué significa en este contexto ahorrar costes o por lo menos reflexionar sobre qué se está comparando. Los proveedores de externalización, generalmente, ofrecen servicios por un coste más bajo a los que cada organización conseguiría de forma individual, pero no se debe caer en la tentación de comparar únicamente cifras, sino cifras y servicios, calidad de servicio y potencialidad de servicio.