



Cómo elegir un **proveedor** para la **externalización** de funciones de **Recursos Humanos**

Conocimiento de las funciones de Gestión de Personal y de Recursos Humanos, alcance y sobre todo gran flexibilidad en los servicios así como una importante capacidad de automatización y personalización de los procesos son sólo algunas de las características más relevantes a tener en cuenta a la hora de valorar que proveedor conviene más a una organización para externalizar algunos de los servicios del Departamento de Recursos Humanos.

DAVID CORBETE ECHEVARRIETA, Meta4 HR Outsourcing Services
davidce@meta4.com

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 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 nos 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 socio que acompañe la evolución de nuestro negocio.

CRITERIOS DE ELECCIÓN DE UN PROVEEDOR DE FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Los principales criterios para elección de un proveedor de servicios de externalización de funciones de Recursos Humanos son:

- Conocimiento de las funciones de Gestión de Personal y Gestión de Recursos Humanos.
- Alcance y Flexibilidad de los servicios.
- Capacidad de automatización de procesos.
- Capacidad de personalización de procesos.
- Capacidad de integración con los sistemas corporativos de información.

FICHA TÉCNICA

Autor: CORBETE ECHEVARRIETA, David.

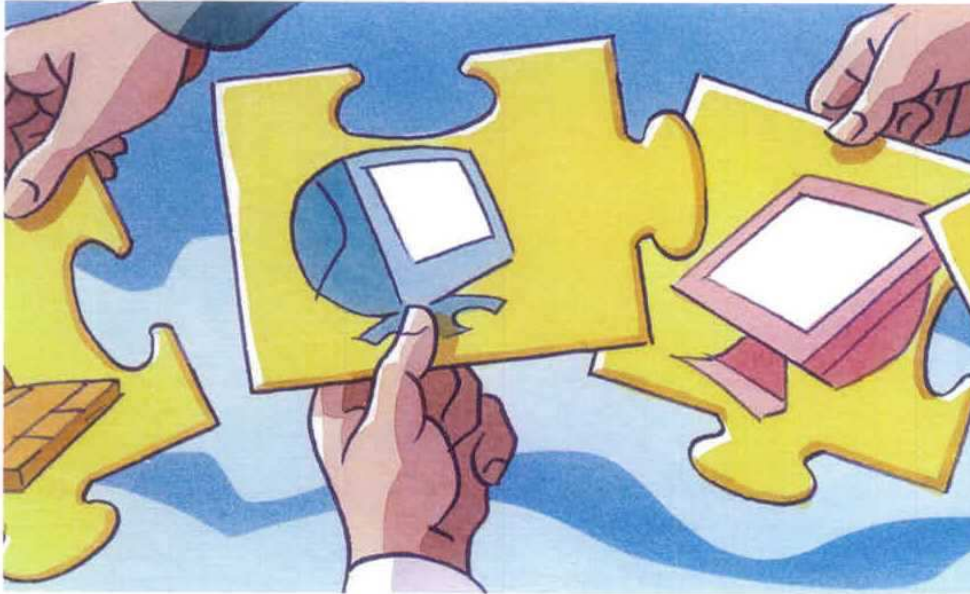
Título: Cómo elegir un proveedor para la externalización de funciones de Recursos Humanos.

Fuente: Capital Humano, nº 212, pág. 88, Julio-Agosto, 2007.

Resumen: En un proceso de externalización de 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 ofrecen 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 en nivel de servicio como en precio. Dado que la decisión de externalización se suele tomar pensando en un plazo de vigencia de contrato medio —típicamente cinco años— es importante valorar no sólo las necesidades actuales sino también la flexibilidad a largo plazo.

Descriptor: Externalización / Outsourcing / Gestión.

CAPITAL HUMANO



- Mantenimiento del control de la información: acceso a la información.
- Estándares internos de calidad.
- Tecnología de las aplicaciones en que basan su Gestión.
- Anticipación y rapidez de respuesta a múltiples problemáticas.
- Formación y asistencia de los usuarios.
- Capacidad de crecimiento en volumen y en servicios.
- Solidez contractual.
- Precio de la propuesta.
- Afinidad cultural con el proveedor.
- Posibilidad de reversibilidad del proceso de externalización.

¿EN QUÉ SE DIFERENCIAN LAS PROPUESTAS?

La primera dificultad que se encuentra al analizar propuestas de diferentes proveedores es la diferenciación. Podemos encontrar en el mercado actual propuestas con alcances y servicios muy diferentes y que son difíciles de comparar. Algunos proveedores ofrecen únicamente la gestión de personal y nómina,

otros ofrecen una aplicación de gestión y otros únicamente capacidad de cálculo. Otro conjunto de proveedores ofrece simplemente servicios de reclutamiento o evaluación de personal. En algún otro caso podremos encontrar soluciones de gestión integral con mayor o menor medida de adaptación.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Se debe empezar por fijar el alcance de nuestra solución de manera ambiciosa, no limitándonos a la gestión de selección o a la administración de personal y fijándonos una meta de dónde queremos llegar. La pregunta a contestar es ¿cómo quiero gestionar mis Recursos Humanos dentro de cinco años? Únicamente después de haber fijado este marco de referencia podremos cualificar las propuestas de cada uno de los proveedores. La definición del entorno de trabajo marco de referencia evitará tener que realizar ejercicios imposibles intentando comparar propuestas que presentan la gestión de personal como una "utility" frente a proveedores que presentan propuestas de acompañamiento y evolución en la gestión del capital humano.

¿SOLUCIÓN ESTÁNDAR O PERSONALIZADA?

La estandarización de procesos es la herramienta que los proveedores utilizan para

aplicar economías de escala y conseguir costes más reducidos que en la gestión interna de cada una de las empresas. Por lo tanto la estandarización es un objetivo de los proveedores de servicios, pero no debe serlo de sus clientes. Cada organización tiene unos procesos de negocio únicos que la distinguen de su competencia. La pregunta fundamental en esta decisión es saber distinguir cuáles son los procesos que nos distinguen positivamente de la competencia y conservarlos o mejorarlos.

Sin embargo, existen procesos que, aun siendo propios y personalizados, no aportan una ventaja competitiva ni una eficiencia adicional. Son los de éste tipo los que no se deben trasladar a un proveedor de servicios, ya que únicamente aumentará el nivel de servicio requerido sin conseguir ninguna contrapartida a cambio. Típicamente, estos son los procesos que se establecen por razones históricas. Se debe aprovechar el momento de la transición de para rediseñar los modelos que permitan aprovechar lo mejor de la estandarización de procesos y lo mejor de la personalización de las ventajas competitivas.

En este punto la elección del proveedor es crítica. No sólo debe ofrecernos la capacidad de proporcionarnos la flexibilidad necesaria para implementar y gestionar nuestros procesos de negocio sino que además debe ser capaz de aconsejarnos y guiarnos durante el proceso de elección del modelo de gestión.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA TECNOLOGÍA?

Cuando pensamos en externalizar las funciones de Recursos Humanos, en principio, únicamente hablamos de procesos donde trasladamos una responsabilidad a un proveedor de servicios. Sin embargo, la tecnología en la cual estos servicios están fundamentados juega un papel muy importante. Si las aplicaciones de gestión del proveedor escogido son rígidas y de difícil modificación, cualquier evolución de los servicios que solicitemos a

nuestro proveedor será compleja, cara y en algunos casos imposible de realizar.

El tiempo en que los cambios que demandemos al proveedor sean implementados y estén en funcionamiento es vital. En muchos negocios, la ventaja competitiva consiste en ser el primero en aplicar una nueva técnica de gestión o un nuevo enfoque a un proceso. La capacidad de automatización de que proporcionen las herramientas de gestión de nuestro proveedor nos darán la garantía de la reducción de los errores humanos: cuanto mayor sea su capacidad de automatización, menor será el número de errores de proceso que se conseguirá. Por lo tanto en este punto la elección del proveedor es crítica. El proveedor debe sustentar sus servicios en herramientas de demostrada solvencia tecnológica que permita su evolución en la medida que nuestros requerimientos de servicios vayan variando.

¿QUÉ SERVICIOS OFRECE EL PROVEEDOR?

En el momento en que se inicia el proceso de selección del proveedor se tienen identificados una serie de servicios básicos que se deben cumplir. Ésta es la primera fase del proceso de externalización. No se debe confundir este alcance con el definitivo para todo el proceso.

Como hemos indicado anteriormente, es vital fijar una aproximación de los servicios que se van a requerir en un plazo medio y estudiar en las propuestas de cada uno de los proveedores su viabilidad y coste. Tan importante como las necesidades actuales son las futuras y la posibilidad de que el proveedor elegido sea capaz de prestar estos servicios con solvencia. Este punto es crítico en la elección del proveedor. Si la decisión la tomamos limitándonos únicamente a los requerimientos actuales puede provocar la necesidad de volver atrás y buscar un nuevo proveedor para unas nuevas necesidades.

¿QUÉ SERVICIOS OFRECE AL RESTO DE LA ORGANIZACIÓN?

Las funciones de Recursos Humanos están inevitablemente unidas a procesos de gestión en el área contable, financiera, operaciones y tecnología de la información. El proveedor de funciones de Recursos Humanos debe

La estandarización de procesos es la herramienta que los proveedores utilizan para aplicar economías de escala y conseguir costes más reducidos que en la gestión interna de cada una de las empresas

ofrecer soluciones integrales de gestión que cubran la interacción con estas áreas de la organización. En caso contrario nos podemos encontrar que optimizamos el procedimiento y el coste de las funciones de Recursos Humanos y dificultamos, encarecemos o incluso imposibilitamos el desarrollo del proceso de otras áreas de la compañía.

Por lo tanto al elegir un proveedor debemos garantizar que podrá relacionarse e integrarse con el resto de áreas de gestión de la compañía (o con sus proveedores) de servicio. Este punto está muy relacionado con el anterior. Se debe estudiar la flexibilidad de la tecnología del proveedor para que la relación con otros sistemas de la compañía –no sólo los actuales, sino también los futuros– sean posibles con facilidad.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL ACCESO A LA INFORMACIÓN?

Cuando la información de los Recursos Humanos de la organización se externaliza, el acceso a esa información por la dirección de Recursos Humanos es de vital importancia. Se debe valorar con qué posibilidad de acceso a la información se va a contar durante el desarrollo del contrato. Igual de importante en este caso es el tiempo de repuesta ante una petición de información que podamos realizar a nuestro proveedor.

En el momento de la definición del servicio se pueden definir los informes de control y gestión que el proveedor deberá suministrarlos periódicamente, pero no podremos prever el tipo de información ni la premura de la misma que las necesidades del negocio van a exigir. Es fundamental en este punto tener en cuenta que el suministrador elegido sea capaz de proporcionarnos herramientas de acceso a la información que nos independicen de su ventana temporal de servicio y que nos permitan obtener la información necesaria en el momento oportuno y con facilidad.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE LA VENTA INTERNA DEL SERVICIO EN LA ORGANIZACIÓN?

Cuando se aborda un proceso de externalización de funciones de Recursos Humanos se está emprendiendo un profundo cambio en la organización. Es importante que el pro-

veedor dote de herramientas para vender y gestionar este cambio dentro de la organización. Estas herramientas pueden variar desde un plan de comunicación interno hasta aplicaciones que faciliten las gestiones a los empleados haciendo este cambio atractivo a todos los integrantes de la organización. Un recibo de salario más claro o la simplificación de la burocracia interna pueden ayudar a que la percepción del proceso de cambio sea positiva. Es muy importante tener en cuenta para la elección del proveedor las herramientas que, como los Portales del Empleado, nos faciliten la gestión del cambio dentro de la organización.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENEN LOS PROCESOS RETENIDOS EN LA ORGANIZACIÓN?

Habitualmente no se realiza una externalización total de las funciones de Recursos Humanos. Se definen una serie de procesos que, ya sea por razones tácticas o estratégicas, deben quedar gestionados dentro de la organización. Por ello es estratégica la selección del suministrador. Se debe estudiar qué medios y herramientas proporciona para el desarrollo de los procesos que se retendrán en la organización, así como la integración dentro de la cadena de procesos que se transfiere al proveedor.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE EL PLAN DE TRANSICIÓN?

El proceso de externalización no es algo automático que se consigue apretando unos cuantos botones, sino que involucra a personas y procesos del área de responsabilidad de Recursos Humanos pero también de otras. Por lo tanto es fundamental en la elección del proveedor el diseño del plan de transición que se propone. En este plan se debe contemplar un periodo de pruebas, adaptación y formación de todos los participantes en el proceso.

El plan de transición deberá contemplar además una estrategia de migración de los datos de gestión, para facilitar el funcionamiento del nuevo servicio. Se debe estudiar igualmente la flexibilidad del proveedor para realizar una migración de los datos anteriores que permitan acceder a los datos de una forma centralizada y en un único sistema.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE UN PLAN DE REVERSIÓN?

Existen varios factores que pueden obligar a que los procesos externalizados al proveedor deban ser transferidos a la organización. El más frecuente suele ser un cambio en la dirección de la empresa que, por razones estratégicas, considera oportuno la gestión interna de todos o parte de los procesos externalizados. Para asegurar la viabilidad de este punto se deben tener en cuenta durante la elección del proveedor los medios de los que éste dispone para llevar a cabo esta reversión. Una vez más la flexibilidad en el servicio y en las aplicaciones de gestión es muy importante. Se debe valorar en la decisión final cuál sería el proceso para asumir todos los procesos externalizados en el proveedor.

¿CÓMO SERÁ LA RELACIÓN CON EL PROVEEDOR?

Seleccionar un proveedor de servicios de externalización es equivalente a contratar a un empleado. Durante la elección del proveedor se deberá asegurar que la relación entre ambas organizaciones es fluida y eficaz. Es importante que se tenga en cuenta como una de las funciones a retener en la organización la supervisión del servicio de las funciones externalizadas al proveedor. De la misma forma que se implica al responsable de un departamento en la elección del personal a su cargo se debe implicar a los supervisores del servicio de externalización en su elección. En este punto se debe valorar en la elección del proveedor los mecanismos de comunicación, relación, supervisión y control que los diferentes proveedores ofrecen.

¿CUÁL ES LA EXPERIENCIA DEL PROVEEDOR?

La experiencia del proveedor en la gestión de las funciones de Recursos Humanos y su conocimiento de las prácticas ejemplares es determinante.

No se debe caer en la tentación de trasladar al proveedor de servicio los procesos de negocio tal y como se tienen implementados y diseñados actualmente. Para obtener los mejores resultados del proceso de externalización es necesario contar con la experiencia del proveedor en múltiples problemas

de gestión de personal y Recursos Humanos similares a los que se plantean en nuestra organización.

¿QUÉ IMPORTANCIA TIENEN LOS COSTES OCULTOS?

En cada una de las propuestas de los diferentes proveedores encontrará el coste económico de los procesos que se ofertan. Sin embargo es muy importante tener en cuenta los costes ocultos. Éstos están íntimamente relacionados con los puntos anteriormente expuestos. Por ejemplo, en la estrategia de integración de los sistemas de la organización con los del proveedor, una tecnología más flexible de éste implicará un menor coste de adaptación y mantenimiento de nuestros sistemas. Se debe estudiar el coste de las funciones que se retienen por decisión de diseño del proceso de externalización así como las que el propio proveedor nos obliga a mantener por sus necesidades de servicio.

Es un error considerar que una vez el servicio de externalización se encuentra en producción ya no será necesario asumir más costes además de los recurrentes. Es necesario conocer con detalle cuál será el coste de los servicios adicionales que solicitemos, ya sea por ampliación del nivel de servicio o por evolución o cambios de las funciones que ya se tienen externalizadas. Como se mencionaba en los puntos anteriores un coste oculto que pocas veces se suele tener en cuenta es la reversibilidad del proceso de externalización.

¿ES EL COSTE EL CRITERIO DE DECISIÓN MÁS IMPORTANTE?

El 70 por ciento 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 es lo que estamos comparando. Los proveedores de externalización, generalmente, nos ofrecen los 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. ▲