

¿Desaparecerá recursos humanos?

Las empresas acentúan la conversión de costes fijos en variables, lo que acelera la tendencia a la externalización, que pone a prueba al área de gestión de personas. Por **Quique Rodríguez**

Los departamentos de recursos humanos llevan años externalizando algunas de las tareas propias de esta área, una tendencia que la crisis ha acentuado para cumplir uno de los principales objetivos de toda compañía en épocas de dificultades: convertir costes fijos en variables. Cada vez se recurre más a firmas externas por medio del *outsourcing*, lo que para algunos puede suponer un riesgo para los responsables de la gestión de las personas en las empresas. ¿Desaparecerá la figura del director de recursos humanos?, se preguntan. La gestión del talento será una responsabilidad de todas las áreas de negocio de las compañías, no sólo de este departamento.

Éstos son algunos de los asuntos que se analizaron en el tercer encuentro del *Círculo de Recursos Humanos* organizado por *Expansión & Empleo*, Meta 4 y Sagardoy Abogados, al que asistieron los directores de recursos humanos de Acciona, Grupo Eulen, Vodafone, Deloitte, Sociedad de Prevención Fremap, Fundación Confemetal, Janssen-Cilag y Steelcase.

La disyuntiva

José Manuel Martín, nombrado socio director de Sagardoy Abogados esta misma semana, subrayó que la cuarta parte de los procesos de externalización que se ponen en marcha son rectificadas después de un tiempo debido a que no se alcanzan los objetivos pretendidos y esas actividades vuelven a ser asumidas internamente. Además, la crisis económica y la destrucción de empleo está provocando, según Martín, que algunas compañías estén recuperando algunas de las actividades de menor valor que habían subcontratado para tener dónde reubicar empleados que se han quedado sin trabajo en otras tareas de la compañía.

A pesar de ello, algunos de los asistentes al encuentro se mostraron convencidos de que en el futuro se pondrán en marcha cada vez más



Los directores de recursos humanos participantes en el encuentro, en la sede de Sagardoy Abogados en Madrid. / RAFA MARTÍN

Foro de debate sobre el futuro de la gestión del talento

El tercer encuentro del 'Círculo de Recursos Humanos' organizado por 'Expansión & Empleo', Meta 4 y Sagardoy Abogados abordó el futuro de este departamento dentro de la empresa en relación con la creciente tendencia a la externalización. Contó con la participación de José Manuel Martín, nombrado socio director del bufete esta misma semana; Gerardo Lara, director de mercado de trabajo de Acciona; Juan Luis Díez Calleja, socio de

Deloitte responsable de recursos humanos; Moisés Arrimadas, director del área de tecnología de recursos humanos de Vodafone; y los directores de recursos humanos María José Fraile, de Meta 4; Alfonso Gordon, del Grupo Eulen; David Martín, de Steelcase; José María de Antonio, de Janssen-Cilag (Grupo Johnson & Johnson); Ángel Javier Vicente Pérez, de la Sociedad de Prevención Fremap; y Javier Castaño, de la Fundación Confemetal.

procesos de *outsourcing* y los departamentos de recursos humanos vivirán un progresivo adelgazamiento. Según Alfonso Gordon, director de recursos humanos del Grupo Eulen, «no hay que ponerse vendas en los ojos, nos guste o no en el futuro cada vez se externalizarán más tareas. Se puede subcontratar todo lo que no es estrategia. Otra cosa es que el poder de decisión se quede dentro

de la propia empresa. Esta tendencia está provocada fundamentalmente por tres factores: la globalidad, la diversidad y la tecnología. Esta última cambia nuestra vida personal y eso afecta también a la empresa. El futuro del departamento pasa por estar más cerca del negocio, hablar su lenguaje, conocer la cuenta de explotación y hacer variables los costes, algo muy valorado por los mercados».

En este sentido Gerardo Lara, director de mercado de trabajo de Acciona, explicó que, por ejemplo, en la selección de personal en Estados Unidos se externaliza el triple que en España, y en Francia y Gran Bretaña también se usa esta fórmula mucho más que en nuestro país.

Pero no todos los asistentes se mostraron de acuerdo con estas reflexiones. Para Moisés Arrimadas,

director del área de tecnología de recursos humanos de Vodafone, no todo puede ser objeto de un proceso de *outsourcing* y hay algunas tareas que la organización debe seguir asumiendo internamente. «Todo lo que se refiere al apoyo que recursos humanos presta a las áreas de negocio de forma más cercana para ayudar a conseguir sus objetivos nunca será externalizable, porque es lo más propio de la compañía. Ése es el reducto y el futuro de recursos humanos», aseguró el directivo de Vodafone.

Selección

Para María José Fraile, directora de recursos humanos de Meta 4, se trata de un proceso imparable: «No es una elección, sino una necesidad. Para que recursos humanos esté más cerca del negocio debe asumir una nueva función. Todo es externalizable, salvo la decisión y el criterio. Por ejemplo, en el sector tecnológico, ante las complicaciones para reclutar profesionales, hemos decidido comprar talento a terceros, una especie de marca blanca que el cliente no tiene por qué notar».

Sin embargo, otras empresas prefieren seguir controlando muy directamente la selección del personal. Ángel Javier Vicente Pérez, director de recursos humanos de la Sociedad de Prevención Fremap, lo justificó porque «en nuestro sector existe el peligro de una alta rotación, algo que puede ser muy perjudicial para la empresa. Además, siempre se tiene el temor a que la externalización implique estandarización».

David Martín, que ocupa el mismo cargo en Steelcase, añadió que «la selección es precisamente una de las tareas en las que más puede aportar recursos humanos en la empresa, es algo estratégico».

El socio de Deloitte Juan Luis Díez Calleja también matizó algunos aspectos sobre las tareas a las que una compañía no puede renunciar: «Recursos humanos también tiene una función de *front office*, que no se puede externalizar. Otras cosas sí se pueden hacer con ayuda de otros. No siempre tiene por qué ser todo o nada. Muchas veces se trata de un trabajo en red con un tercero».

José María de Antonio, director de recursos humanos de Janssen-Cilag, coincidió en que «todo lo que suene a estrategia debe ser guardado por la compañía, es el conocimiento. Pero está claro que en el futuro no existirá el director de recursos humanos como hoy lo conocemos. Es una figura que va a sufrir un gran reciclaje».