

## EXTERNALIZACIÓN



**Fernando Ruiz Marquina**  
Director de Desarrollo de Negocio de  
Meta4

### EXPERIENCIAS EN LA EXTERNALIZACIÓN DE PROCESOS DE RR.HH.

Cuando en una organización se plantea la posibilidad de externalizar un proceso de gestión, suelen surgir ciertas incertidumbres, independientemente de cuál sea el área o la actividad objeto de externalizar. Para establecer un planteamiento adecuado será necesario realizar un análisis en el que se expongan de forma clara las cuestiones clave, que favorezca la correcta toma de decisiones.

El análisis de viabilidad, costes y riesgos, la elección de proveedores y ofertas o la propuesta de gestión del cambio son que deberán ser tenidos en cuenta en este proceso. Pero esto no resultará una tarea fácil, más aún cuando los responsables de llevarlo a cabo no dispongan de todo el conocimiento y la experiencia necesarios. El conocimiento podrá ser adquirido de diferentes maneras, llegando incluso a "externalizarse el propio proceso de externalización"; pero en cuanto a la experiencia se refiere, y para quien no disponga de ella, la única forma de beneficiarse de lo que nos pueda aportar será compartiendo usanzas con terceros. Con el objetivo fundamental de compartir nuestra experiencia en procesos de externalización en el área de los RR.HH, a continuación exponremos una serie de aspectos que deberán ser tenidos en cuenta para llevar a cabo con éxito estos procesos.

#### **Viabilidad de la externalización del proceso:**

Será sin duda uno de los aspectos principales a tener en cuenta, siendo necesario plantearse preguntas previas como ¿por qué o cuáles son las claves para externalizar el proceso? ¿Son costes? ¿Riesgos? En muchas ocasiones respuestas del tipo "porque me lo han pedido", "porque así lo ha decidido la dirección" o "porque ésa es la estrategia de compañía" ponen de manifiesto el desconocimiento de las verdaderas causas que han llevado a la toma de esta decisión.

Es indudable que la pregunta a formular en este caso es poco menos que inevitable: ¿por qué se toma esta decisión? Y es que, sin una respuesta clara a esta pregunta, resultará difícil plantear un proceso de externalización con una mínima garantía de éxito.

Los motivos principales más alegados a la hora de abordar procesos de externalización de RR.HH. son la relación y el balance entre los costes y la dedicación de recursos a actividades core de la compañía, siendo los principales procesos externalizados todos aquellos que son considerados procesos administrativos que no aportan valor a la actividad de la compañía.

Otro de los análisis previos que se deberá realizar de forma exhaustiva es detallar todos los puntos y actividades del proceso a externalizar, detectando cuáles de estos puntos son claves para el proceso y la compañía y, por tanto, innegociables. Por ejemplo, en procesos de externalización en nómina, casos habituales de este estilo suelen ser los ciclos y fechas de nómina, seguridad del proceso y de los datos, validaciones del proceso...

**Costes:** No cabe duda de que la búsqueda de la eficiencia en costes es una de las palancas principales que llevan a externalizar un proceso. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no siempre un proceso externalizado tiene un menor coste que un proceso interno, no resultando difícil encontrarnos que la oferta externa supera su coste interno. La máxima que siempre tiene que cumplirse para que la externalización sea viable pasa porque la ecuación con las variables de costes a corto y largo plazo, inversiones y riesgos aporte siempre un balance positivo a favor del proceso de externalización. Previamente, para resolver esta ecuación es necesario llevar a cabo un análisis económico-financiero, exhaustivo y riguroso, que exponga un planteamiento claro y preciso del análisis de costes.

El primer coste del que siempre se dispone, y que habitualmente se maneja como referencia, es el coste de la oferta de proveedor, que deberá delimitar de forma transparente el coste externo. Por otro lado, hay que tener claro que este coste externo no es el coste total de la externalización. En el análisis de costes hay que hacer valoraciones de los costes internos que se corresponden con cada oferta de coste externo. Normalmente, la incorrecta valoración de los costes internos, algo que puede ocurrir por error ya que no se trata de una asignación sencilla, es lo

que a menudo provoca el fracaso de los procesos de externalización. Así, procesos que han sido promovidos buscando una eficiencia en costes acaban convirtiéndose en enormes agujeros, donde las desviaciones vienen reflejadas principalmente tanto en todos los costes no soportados por la oferta del proveedor, como por el incorrecto encaje entre la propuesta de servicios y el modelo de operación.

Cabe destacar que en el ámbito de los RR.HH. los procesos de externalización ofertados se encuentran en un mercado maduro, competitivo y con muchos años de experiencia, resultando difícil encontrar ofertas "milagro" que ofrezcan lo mismo que el resto de competidores en condiciones muy ventajosas. Normalmente, la relación menor coste externo – mayor coste interno se cumple siempre.

**Riesgos:** Básicamente hay dos tipos que deberán ser valorados. El primero es el riesgo al que se expone una organización si el proveedor deja de prestar el servicio. Desde luego, éste es un riesgo que deberá ser controlado, ya que, en el caso de la externalización, la exposición de la compañía ante el proveedor suele ser mayor que en procesos internos. Algunas de las medidas para controlar este riesgo son la elección de proveedores de referencia que dispongan de una base sólida de clientes, los planes de retorno o migración que el proveedor pueda ofertar y, sobre todo, la posibilidad de recuperar la información al momento, un elemento que permite la transición a otro operador en un tiempo razonable.

El segundo grupo de riesgos que hay que tener en cuenta son los posibles errores cometidos por el proveedor de servicios en el proceso y el consecuente impacto que estos puedan acarrear a la organización, pero al contrario de lo que pueda parecer, en este tipo de riesgos, la externalización puede ofrecer muchas más garantías que la operación interna, ya que por ejemplo en un proceso externalizado de RR.HH, si un operador de nómina comete un error, hay un contrato con unos niveles de servicio que regulará la relación existente y responderá por el impacto generado. Pero ¿qué ocurre si este mismo error lo comete un operador interno? No hay marco que lo regule ni forma de resolver el impacto generado.

**Ofertas y proveedores:** Para casi todos los procesos empresariales y, más concretamente, los de RR.HH, existen numerosos proveedores y ofertas que pueden

proporcionar servicios de externalización. Por este motivo, la principal tarea a llevar a cabo por el responsable del proceso será la selección de proveedores que cumplan los criterios requeridos, la solicitud de ofertas y sobre todo el establecimiento de un proceso estructurado para la comparación y valoración de las mismas. Por ejemplo, en el caso de propuestas de RR.HH. para externalización de nómina es habitual encontrar que todas tarifiquen por conceptos similares como empleados-mes, recibo-mes... pero todas con costes y servicios muy heterogéneos.

El mercado ofrece multitud de ofertas con distintos alcances y servicios y, como hemos dicho anteriormente, con distintas implicaciones en costes internos, pero todas ellas suelen llevar un modelo muy similar de facturación, por lo que muchas veces es complicado disgregar estas ofertas para obtener una comparativa homogénea entre ellas. Obtener respuestas detalladas a preguntas como "¿qué ofrecen?" y "¿cuánto cuesta?" suele ser difícil de conseguir, siendo imprescindible para ello realizar varios procesos estructurados, con pautas similares a éstas aquí detalladas: Documentación detallada del proceso externalizable -> Solicitud de una propuesta previa al proveedor -> análisis en profundidad de la propuesta – proceso -> alternativas añadidas al proceso -> solicitud de una nueva propuesta -> análisis en profundidad de la propuesta...

**Gestión del cambio:** Ni la estructura, ni la dispersión geográfica de los departamentos de Recursos Humanos suelen ser muy elevadas, por lo que los procesos de gestión del cambio asociados a procesos de externalización no son habitualmente complejos ni plantean especiales problemas. Lo normal es que este tipo de transformación sea consecuencia de la necesidad de algún otro cambio surgido en la organización, como necesidad de migrar un sistema de información, necesidad de incorporación de profesionales, cambios directivos, etc. Desde luego, el conocimiento de los motivos principales de cambio jugará un papel muy importante para conseguir una transición adecuada, ya que esta visión controlada aporta siempre unos argumentos razonables para la comprensión global.

En definitiva, la externalización de un proceso de RR.HH. requiere siempre un análisis meditado de los elementos hasta aquí detallados. Cuánto más se defina la importancia de cada uno de ellos, así como los requisitos obligatorios que deben cumplir por separado, mayor será el éxito asegurado en la transición final. ■