

## tribuna



Fernando Ruiz Marquina, director de Operaciones de Meta4

### Externalizar los Recursos Humanos, una apuesta por el éxito

● Cada día más empresas se plantean externalizar la gestión de recursos humanos como una solución para mejorar sus cuentas de resultados y agilizar los procesos y tareas de sus departamentos. Pero para conseguir la implantación de este modelo con éxito, los responsables de la empresa deben realizar un análisis en profundidad que exponga y aclare las cuestiones clave que deben ser tenidas en cuenta, como: el análisis de viabilidad, costes y riesgos y las ofertas de los distintos proveedores existentes en el mercado.

El primer aspecto y sin duda el punto principal a resolver es el análisis de viabilidad de la externalización. ¿Es viable o no la externalización?, ¿por qué o cuáles son las claves para externalizar?, ¿son los costes?, ¿los riesgos?

Muchas veces el responsable de externalizar el proceso, responde a esta pregunta diciendo: "porque me lo han pedido" o "porque lo ha dicho la dirección", o "porque es estrategia de compañía", desconociendo verdaderamente cuáles son las causas que han llevado a la toma de esta decisión. En los procesos de externalización de recursos humanos, los motivos principales, o los más declarados, son sin duda la relación 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 hay que realizar de forma exhaustiva es detallar todos los puntos y actividades del proceso a externalizar y definir cuáles son claves para la compañía, y por lo tanto, innegociables. Por ejemplo, en procesos de externalización de nómina, casos habituales de este estilo suelen ser los ciclos y fechas de nómina, la seguridad del proceso y de los datos, las validaciones del proceso, etc. El segundo aspecto a tener en cuenta es el análisis de los costes. La búsqueda de la eficiencia de costes es uno de los motivos principales que llevan a externalizar un proceso. Hay que señalar que no siempre se cumple que un proceso externalizado conlleva menor coste que un proceso interno.

La situación que tiene que cumplirse siempre para que una externalización sea viable es que la ecuación con las variables de costes a corto y largo plazo, inversiones y riesgos, ofrezca un balance positivo a favor del proceso de externalización. Para resolver esta ecuación es necesario llevar a cabo un análisis eco-

nómico-financiero exhaustivo y riguroso, que exponga un planteamiento claro del análisis de costes.

El primer coste del que siempre se dispone y que siempre se maneja como referencia, es el valor de la oferta de proveedor, que delimita de forma clara, salvo sorpresas, el coste externo.

Hay que tener claro que este precio externo no es el coste total de la externalización. Normalmente la incorrecta valoración de los costes internos es lo que lleva al fracaso de los procesos de externalización. Procesos que han sido promovidos buscando una eficiencia en costes, acaban convirtiéndose en enormes agujeros donde las desviaciones vienen principalmente de los costes no soportados por la oferta del proveedor, y por el incorrecto encaje entre la propuesta de servicios y el modelo de operación.

El siguiente punto a valorar ante un externalización son los riesgos. Básicamente hay dos tipos de riesgo. El primero es al que se expone la organización si el proveedor deja de prestar servicio. Desde luego, es una posibilidad que hay que controlar y que en el caso de

### *La ecuación entre inversiones y riesgos tiene que ofrecer un balance positivo*

externalización, suele ser mayor que en procesos internos ya que la exposición al proveedor es mayor. El segundo grupo de riesgos a tener en cuenta son los posibles errores cometidos por el proveedor en el proceso y el impacto que puedan tener sobre este. En este grupo de riesgos, desde luego que la externalización puede ofrecer muchas más garantías que la operación interna. Por ejemplo, en un proceso externalizado de recursos humanos, si un operador de nómina de un proveedor comete un error, hay un contrato con unos niveles de servicio que regulará la relación y responderá por el impacto generado. Pero ¿qué pasa si este mismo error lo comete un operador interno? No hay marco que lo regule ni forma de resolver el impacto generado.

Por último, las empresas deben analizar las ofertas que les remiten los proveedores. Las principales tareas a llevar a cabo en este punto por el responsable del proceso es seleccionar proveedores que cumplan los criterios solicitados, solicitar ofertas y, sobre todo, desarrollar una comparación estructurada de las mismas.