

¿Coste superfluo o necesario?

La gran empresa española es reticente a subcontratar tareas de recursos humanos

MANUEL ÁNGEL-MÉNDEZ

Externalizar o no externalizar. Es todavía la disyuntiva de muchos directores de recursos humanos en grandes firmas españolas. En época de recesión e incertidumbre económica, la lógica empuja a recortar tareas y costes superfluos. Sin embargo, sólo un 10% de las principales compañías del país confía a un tercero actividades administrativas como la gestión de nóminas, según el proveedor HR Access. Un 53% ni siquiera se plantea externalizar a corto o medio plazo. ¿Pierde fuelle el *outsourcing* de recursos humanos?

"En España nunca ha habido una cultura favorable a la externalización, ni en gestión de personas ni en ningún otro proceso. Las empresas siguen desconfiando de estas decisiones, temen perder el control", señala Francisco Puertas, socio de Accenture y responsable del área de talento. Un 3% de la plantilla de Accenture en España (10.000 empleados) presta estos servicios de externalización. Caprabo o Garrigues son algunos de los clientes convencidos. Pero, a juzgar por los datos, son todavía minoría.

La casuística es variada. Algunas empresas encomiendan un 80% o más de sus tareas de personal a un proveedor externo. Nóminas, altas y bajas de contratos, procesos de selección, formación técnica..., incluso comunicación con empleados. Son las menos. Otras, especialmente las de más de 2.000 empleados, operan con casi el cien por cien del departamento internalizado. No existe una estrategia única.

"Distinguimos tres bloques: control y toma de decisiones, que casi nunca se puede subcontratar; gestión, donde es posible adoptar modelos híbridos, y ejecución, que siempre es susceptible de externalizarse", dice Ignacio Mazo, director asociado de la consultora People Matters. "En ningún caso, la reducción del coste debe ser el único factor a tener en cuenta. Si la prioridad es recortar gastos a corto plazo, la externalización no es la respuesta. Un retorno positivo de la inversión en *outsourcing* puede tardar hasta siete años en llegar", añade.

Para recortar costes, Mazo aconseja centrarse en aumentar la eficiencia: redimensionar el departamento, revisar las políticas retributivas, el absentismo... "Sólo dedicando un poco más de atención a las cosas se puede conseguir un 10% de ahorro", apunta. Tal vez por eso las grandes compañías, donde los procesos son más complejos, se lo piensan dos veces antes de subcontratar.

"Si haces un análisis de costes, no sale a cuenta. Tiene que haber



Sólo un 10% de las grandes compañías españolas ceden algún área de la gestión de sus empleados a terceros.

La decisión escala posiciones

Las jerarquías van mutando con la coyuntura de negocio. Y los recursos humanos no son una excepción. En cada vez más empresas, la decisión de externalizar la nómina u otros procesos ya no depende sólo del director de personal. La alta dirección, con el consejero delegado a la cabeza, empieza a tener la última palabra. "Son proyectos estratégicos y se elevan al primer

nivel. Los máximos directivos son responsables tanto de la decisión como del modelo de desarrollo", asegura Francisco Puertas, de Accenture. La urgencia por recortar gastos y la necesidad de utilizar nuevas herramientas tecnológicas suele requerir además la presencia del director financiero y de tecnología. Si la iniciativa parte de recursos humanos, a su

responsable no le queda otra: elaborar un sólido plan de negocio para convencer a todas las partes. Eso sí, algunos consejeros delegados serán más escépticos. Según un informe de The Boston Consulting Group y de la asociación europea de dirección de personal (EAPM, en inglés), lo único que preocupa a la alta dirección es conseguir una gestión más eficiente. "Al CEO, en el fondo, le da igual cómo lo hagas", advierte Ignacio Mazo, de People Matters. "Lo importante es conseguirla". ■

más razones. En nuestro caso, hemos trasladado a las cuatro personas que hacían nóminas a tareas de mayor valor añadido", explica Mauro Herrera, director de talento y conocimiento en Bankinter. Con 31 empleados a su cargo y una plantilla total de 4.500, el banco tiene un 40% de la labor del departamento externalizada. Su último paso: otorgar a HR Access la administración de la nómina.

"Cualquier actividad es troceable en procesos críticos y no críticos. Por ejemplo, en selección, el filtrado inicial de currículos, la primera fase de entrevistas o las pruebas de inglés. En formación, los ponentes o el control de asistencia. En comunicación interna, producir y maquetar revistas. Todo eso puede ir fuera. Lo que no es recomendable es externalizar tareas completas", argumenta Herrera. Banca, industria y distribución son los sectores con mayor penetración de este tipo de *outsourcing* a medida.

Caprabo, del grupo Eroski, además de la nómina, ha puesto en

manos de Accenture el cien por cien de la selección y formación de los trabajadores de las tiendas. Es decir, un 30% de la responsabilidad total de recursos humanos, según la consultora. El coste de la decisión no es baladí. Una firma de 10.000 empleados que externalice los cuatro procesos más habituales (selección, formación, administración y nóminas), en un

La gestión de las nóminas es la labor que más se encarga a terceros

contrato a tres o cuatro años, podría dejarse entre dos y dos millones y medio de euros al año.

Roche Diagnostics, filial de la multinacional farmacéutica, se sitúa en el otro extremo. "La selección, formación y desarrollo son aspectos estratégicos. Nuestros productos son a largo plazo. Por

eso tenemos que asegurarnos de incorporar y retener a la gente adecuada", afirma su director de personal, Fernando Palomar. Con 727 empleados en España, nueve en recursos humanos, sólo tiene un 10% de la gestión externalizada. "La nómina, con ADP, y desde hace décadas. El resto es todo prácticamente interno", agrega.

Las causas de esta disparidad apuntan a un factor cultural. Un 55% de las organizaciones, según HR Access, aduce resistencias internas al *outsourcing* que, en muchas ocasiones, provienen de dirección. "Sólo nosotros conocemos bien nuestra cultura, nuestros valores, nuestro estilo de trabajo. Trasladar esas sensibilidades a un externo es muy difícil", reconoce Palomar.

La decisión es más directa para medianas y pequeñas empresas de menos de 1.000 empleados. La escasez de medios resulta en una mayor presión para reducir y contener presupuestos.

"Si sumamos los ahorros directos de plantilla y los indirectos de

tecnología, por utilizar una plataforma más eficiente, se pueden obtener reducciones de entre un 0% y un 40% en externalización de nómina. En algunos casos es escandaloso", señala Fernando Ruiz, director de Meta4. En España, esta multinacional gestiona 25.000 nóminas de 30 medianas y pequeñas firmas, entre ellas Campofrío, Jazztel o Grupo Caramelo.

Donde sí hay consenso, al menos entre los directores de personal, es en el impacto que la recesión ha tenido en su función. "Ha ganado, si cabe, más peso estratégico", dice Herrera. "Si en algún momento teníamos la idea de externalizar, la crisis nos ha llevado a seguir trabajando internamente para mantener la calidad", apunta Palomar.

A los proveedores les queda por delante un duro trabajo para demostrar su argumento: el *outsourcing* no implica riesgo. Según Francisco Puertas, supone todo lo contrario: "Hecho con un especialista global, es una forma directa de ganar competitividad". ■