

**Tribuna Libre** Fernando Ruiz Marquina

Director de Operaciones de Meta4

## Recomendaciones para externalizar los RR.HH.

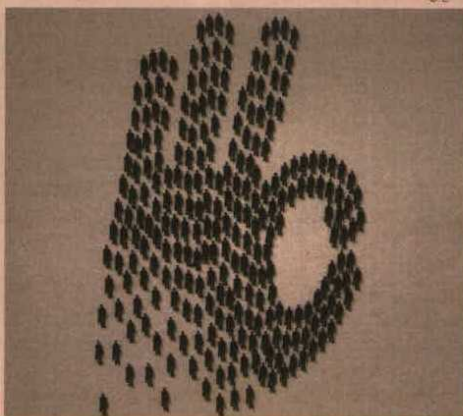
Son múltiples las dudas e incertidumbres que surgen en el momento de externalizar un proceso de gestión. Para resolverlas, Meta4, líder mundial de soluciones para la gestión y el desarrollo del capital humano e intelectual (HICM), analiza algunos factores fundamentales que las empresas deben tener en cuenta, a la hora de externalizar el área de Recursos Humanos. Aspectos básicos como la viabilidad de la operación, los costes y riesgos, la elección del mejor proveedor del servicio o la gestión del cambio, son cuestiones que deberán ser analizadas para acometer con éxito una externalización adecuada.

1.- Viabilidad de la operación: Los motivos más recurrentes a la hora de abordar la externalización de los recursos humanos son el ahorro de costes y la optimización de tareas. Generalmente, los principales procesos externalizados, son aquellos que son considerados como 'administrativos' y que no aportan valor a la actividad de la compañía. Uno de los análisis previos que debe realizar la empresa es detallar todos los puntos y actividades del proceso a externalizar, detectando cuáles son los aspectos claves. Por ejemplo, en la externalización de la nómina es vital definir los ciclos y las fechas de la nómina, la seguridad, de los datos así como las validaciones.

2.- Costes: La máxima que siempre debe cumplirse es que los costes a corto y largo plazo, las inversiones y los riesgos, aporten siempre un balance positivo a favor del proceso de externalización. La primera cantidad que habitualmente se maneja como referencia, es el precio de la oferta del proveedor pero las empresas deben tener en cuenta que este

coste externo no es el valor total de la externalización. La empresa debe ser consciente que también incurrirá en costes internos que debe valorar y sumar al precio de la oferta del proveedor. Normalmente, la incorrecta valoración de los costes internos es lo que a menudo provoca el fracaso de la externalización.

3.- Riesgos: Existen dos tipos de riesgos que deben ser valorados. El primero es al que se expone una



organización si el proveedor deja de prestar el servicio. 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 la 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 son los posibles errores cometidos por el proveedor de servicios y el consecuente impacto que estos puedan acarrear a la compañía. Al contrario de lo que pueda parecer, en este tipo de riesgos, la externalización ofrece más garan-

tías que la operación interna. Por ejemplo, en una externalización de recursos humanos, 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.

4.- Ofertas y proveedores: El mercado ofrece multitud de ofertas con distintos alcances, servicios e implicaciones en costes internos por lo que muchas veces es compli-

cado disgregarlas para obtener una comparativa homogénea entre ellas. La principal tarea a llevar a cabo por el responsable es la solicitud de ofertas, el establecimiento de un procedimiento para la comparación y valoración de las mismas y la selección de un proveedor que cumpla con los criterios requeridos.

5.- Gestión del cambio: Los departamentos de recursos humanos no acostumbran a estar dispersos geográficamente y su estructura suele ser sencilla, por eso la gestión del cambio asociada a la externalización no suele conllevar especiales problemas. Habitualmente este tipo de transformación suele ser consecuencia de la necesidad de algún otro cambio surgido en la empresa, como una necesidad de migrar a otro sistema de información, la incorporación de profesionales, cambios directivos, etc. 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. ■