

## Recursos Humans

**L'EFICIÈNCIA DE RECURSOS HUMANS REPERCUTEIX DIRECTAMENT SOBRE LA IMATGE DE L'EMPRESA I, PER AIXÒ, SOVINT ES VEU AMB CERTS REELS L'OPCIÓ D'EXTERNALITZAR DETERMINADES TASQUES.**

ESTUDI SOBRE L'EXTERNALITZACIÓ DE L'ADMINISTRACIÓ DE PERSONAL EN L'ESTRATÈGIA DE RECURSOS HUMANS

# L'externalització de la gestió de nòmines permet concentrar-se en temes estratègics

El fenomen de l'externalització ha arribat a moltes empreses i la gestió de persones no en queda al marge. Els departaments de RRHH ja fa temps que utilitzen proveïdors externs en la formació i ara comencen a veure la possibilitat de poder aplicar aquesta pràctica a altres temes, com per exemple la confecció i la gestió de nòmines, aspecte que els permetria centrar-se en aspectes més estratègics.

AGATA SERVA

Els responsables de recursos humans reconeixen la gestió de nòmines com una de les tasques més rutinàries, però alhora són conscients dels efectes que pot comportar un error en la seva gestió sobre la motivació dels empleats. Saben que l'eficiència del seu departament repercuteix directament sobre la imatge de l'empresa i, per això, veuen sovint amb certs recels la possibilitat d'externalitzar la confecció i la gestió de nòmines, aspecte que d'altra banda els permetria poder-se concentrar més en les competències estratègiques. De fet, un estudi realitzat recentment per la consultora ADP, amb la col·laboració de l'IESE, a partir d'una cinquantena d'empreses, revela que el món de l'empresa està dividit respecte a la conveniència de portar a terme aquesta externalització.

Fins fa poc, a l'Estat espanyol, fins i tot en les grans empreses, l'administració de personal ocupava gairebé tot el temps de recursos humans, i actualment encara



Un dels reptes més importants de les direccions de recursos humans és conèixer-se un agent de canvi i el seu rol estratègic de la direcció general / SAC

ocupa un percentatge molt elevat. Segons l'estudi d'ADP, més d'un terç de les empreses enquestades dediquen més del 50% del

**El repte d'alinear estratègia i recursos està pendent en la majoria d'empreses.**

temps del departament de recursos humans a l'administració de personal i a la gestió de nòmines. Si tenim en compte aquestes dades, és fàcil pensar

que el principal repte que tenen els recursos humans, el d'alinear estratègia i recursos, està encara per aconseguir en la majoria d'empreses espanyoles, bàsicament perquè no hi poden dedicar el temps necessari.

Cal tenir en compte que l'externalització de les funcions de recursos humans té un component estratègic i un altre tàctic. Entre els motius estratègics figuren l'interès per part de l'empresa d'incrementar les seves tasques estratègiques, centrar-se en el *core business*, i destinar recursos que habitual-

ment gasten, com els informàtics, envers altres departaments més necessitats. Entre els motius tàctics figuren l'optimització de la despesa i del temps, l'homogeneïtzació de processos i la manca

de coneixements per dur a terme correctament la tasca.

Tot i que existeix la idea estesa que l'externalització es porta a terme més per raons estratègiques, el citat estudi ha detectat que, en realitat,

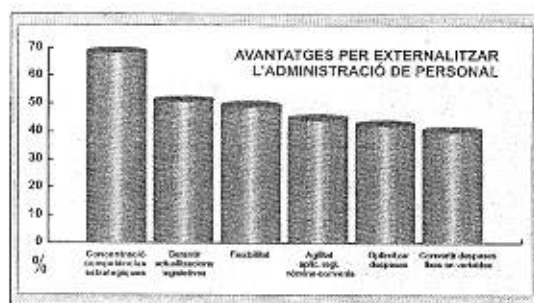
els motius estratègics i els tàctics estan repartits en un 50%.

### Els costos

Convé recordar que les sortides de diners que es realitzen des del departament de recursos humans són encara més percebudes com a despeses que no pas com a inversió i això sovint pot resultar un fre a l'hora que la direcció general doni llum verda per abordar un procés d'externalització. Tenint en compte l'estudi, sorprèn que el tema del cost sigui precisament un dels motius més esmentats, tant per part d'empreses que han decidit externalitzar l'administració de personal com per part

### CASOS PRÀCTICS

Quan, per algun motiu, la gestió i confecció de nòmines és estratègica, des del punt de vista de l'empresa, no s'externalitza aquesta tasca. Per exemple Euresit, companyia de serveis de restauració, ha una de les seves competències diferenciadores amb altres empreses del sector en assegurar als seus treballadors el cobrament puntual i sense errors de la nòmina. Això aconseguix mantenir la confiança del talent necessari per a les operacions que fa l'empresa. Per això, pensa que ha de mantenir el control del procés dins de la companyia. En canvi, Aramark, empresa del mateix sector, utilitza un altre tipus de criteris per no externalitzar i agilitar en el procés i la millora continua en procediments informàtics. D'altra banda, a Nokia consideren que aquests processos administratius no aporten valor al negoci i, per això, externalitzen i se centren en el *core business* de l'empresa.



**A MÉS DE LA POSSIBILITAT DE CENTRAR-SE EN ELS FACTORS ESTRATÈGICS, L'EXTERNALITZACIÓ SUPOSA ADQUIRIR FLEXIBILITAT DAVANT DE VARIACIONS DE PLANTILLA, MILLORAR LA SEGURETAT I LA CONFIDENCIALITAT, I GUANYAR AGILITAT DAVANT CANVIS LEGISLATIUS I REGLAMENTARIS.**

**L'estudi conclou que la decisió d'externalitzar no és bona ni dolenta en si mateixa, i no fer-ho depèn bàsicament del tipus de cultura de l'empresa.**



En cas d'externalització, un 50% de les empreses troben problemes en realitzar el personal del departament de RRHH i MS.

de les que han decidit no fer-ho. L'estudi d'ADP ha comparat el temps utilitzat en la confecció i la gestió de nòmines entre dues empreses de diferent tamany, una que realitza l'externalització i l'altra que no, per poder conèixer el cost real que genera. A empreses de gran tamany, la que no externalitza gasta cinc vegades més temps que la que sí ho fa; a empreses mitjanes, 22 vegades; i a empreses petites, el doble de temps. Evidentment, aquesta diferència de despeses internes ha de completarse amb la factura del proveïdor per poder deduir si un sistema és més econòmic que un altre. Però, partint d'aquesta quantificació podem afirmar que, a priori, les empreses mitjanes són les que els pot resultar millor un procés d'externalització.

D'altra banda, les organitzacions enquestades indiquen que coneixen les despeses reals que genera l'administració de personal en un 89% dels casos, i una gran part és capaç

d'expressar les despeses directes en hores per empleat. El restant 11% dels enquestats manifesta no saber aquestes despeses. Evidentment, entre les empreses que no externalitzen, el percentatge d'empreses que no coneixen la despesa real que suposa la gestió de nòmines augmenta considerablement. I és que, precisament, un dels avantatges que suposa l'externalització per a l'empresa és conèixer amb tota exactitud les despeses. A més, un cost fins ara fix es pot convertir en variable. En aquest sentit, és un aspecte a tenir en compte especialment per empreses amb activitats cícliques.

#### Més punts a tenir en compte

Deixant de banda el cost, hi ha altres aspectes que ha de tenir en compte l'empresa que es planteja una externalització de la confecció i la gestió de nòmines. Un d'ells és la reubicació del personal que fins ara realitzava aquesta tasca. Sembla

ser, segons l'estudi, que un 50% de les empreses enquestades tindria greus problemes per reubicar aquestes persones en d'altres tasques o departaments. D'altra banda, molts responsables de recursos humans també es mostren preocupats per l'efecte que podria tenir aquesta externalització sobre l'eficiència de l'administració, ja que volen garantir al màxim la seguretat en la confecció de les nòmines i disminuir els errors. Sembla, però, que no hi ha motius per preocupar-se ja que diverses enquestes i

**Els proveïdors externs reben una valoració d'un 7 sobre 10 de mitjana.**

estudis en profunditat indiquen que l'eficiència dels processos actuals és bona i, fins i tot, amb un avantatge cap aquelles empreses que tenen externalitzats

els serveis. Tot i els inconvenients que alguns responsables de recursos humans poden trobar per dur a terme una externalització, el cert és que hi ha cada cop més empreses que aposten per aquesta via ja que hi veuen clars avantatges, com per exemple la possibilitat de guanyar flexibilitat en les operacions davant les variacions de plantilla; la millora en la seguretat i confidencialitat de les compensacions; i la possibilitat de modificar les nòmines de manera àgil davant canvis legislatius i reglamentaris.

Però, sembla ser, segons l'estudi, que el factor clau pel qual els departaments de recursos humans haurien d'apostar per l'opció d'externalitzar és la possibilitat que ofereix de poder concentrar-se en les competències estratègiques, com per exemple avaluar l'efectivitat dels llocs de treball i ajudar que els seus empleats siguin més efectius. De fet, set de cada deu empreses que han apostat per

l'externalització de l'administració de personal reconeixen que un dels principals avantatges que els suposa és la concentració en les tasques estratègiques. L'altra problema és, però, que la direcció de recursos humans tingui clares quines són aquestes tasques i sàpiga desenvolupar-les.

Precisament, el gran repte actual de la direcció de recursos humans per als propers anys és apostar per les competències estratègiques i convertir-se en l'agent de canvi i soci estratègic de la direcció general i, evidentment, en aquest nou context, molts cops l'externalització de determinades tasques pot resultar de gran ajuda.

#### Valoració positiva

L'estudi d'ADP conclou que la decisió d'externalitzar no és bona ni dolenta en si

mateixa, i no fer-ho depèn molt del tipus d'empresa, sobretot de la seva cultura. Els avantatges més valorats que esmenten les empreses que han dut a terme un procés d'externalització són: la concentració en les competències estratègiques de l'àrea de recursos humans –en un 70% dels casos–, garantir l'actualització de la nòmina als canvis legislatius –52%– i guanyar en flexibilitat. Pel que fa al nivell de satisfacció de les empreses que han externalitzat, l'estudi conclou que els proveïdors externs d'administració de personal reben una valoració d'un 7 sobre 10 de mitjana. D'altra banda, entre els temors que esmenten les empreses a l'hora d'externalitzar hi ha que es manipuli la informació de l'empresa de forma poc confidencial (68,97%) i que la despesa resulti massa alta (68,97%).

#### CANVI DE MENTALITAT

Fins als anys vuitanta, el departament de recursos humans, denominat àrea de personal, era purament administratiu i considerava els seus empleats com a simple subordinats. Contractava, acomodava i realitzava, puntualment, algun tipus d'activitat formativa. A partir dels anys vuitanta, ja instal·lació d'empreses multinacionals aporta nous aires als departaments de recursos humans, canvien els processos i apareixen noves eines que ajuden a gestionar. És l'època d'avaluar l'assoliment de resultats, la selecció de personal, la formació... A partir de la dècada dels 90 i fins a l'actualitat ningú nega a priori la importància que tenen les funcions de recursos humans en l'estratègia global de l'empresa. Ara, però, es tracta de portar aquesta idea plenament a la pràctica. Els empleats passen a ser col·laboradors. És un moment en què la creixent competència obliga a l'eficàcia i a la innovació constant. Dins aquest context, moltes empreses es plantegen l'externalització de tasques que no aporten valor al negoci, com les administratives.