

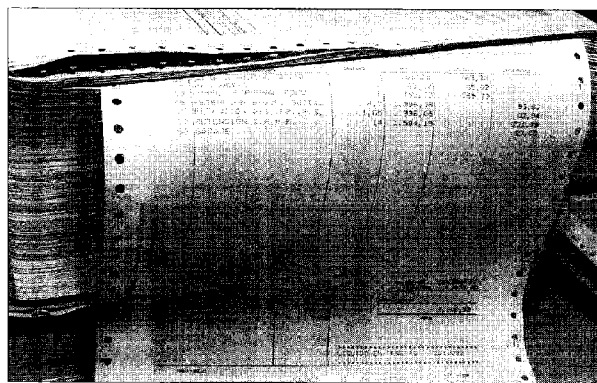
RECURSOS HUMANOS

De la administración a la estrategia

El veinticinco por ciento de las empresas de más de quinientos empleados dedican más de la mitad de su tiempo a la administración de personal y gestión de nóminas. Aumentar la competencia estratégica es el motivo de la externalización de estas tareas rutinarias, según un estudio del IESE.

MONTSERRAT MATEOS, Madrid

Dejar en manos de terceros la burocracia y el papeleo de los departamentos de recursos humanos es una de las medidas cada vez más habitual en las organizaciones. La función dedicada a la gestión de personas en la empresa ha experimentado cambios, al menos desde el punto de vista teórico. De la mera elaboración de nóminas, contratos, aplicación de subidas salariales u otras tareas burocráticas, típicamente administrativas, se ha pasado a otro enfoque sustentado en la estrategia de negocio y generación de valor. "Los procesos administrativos no aportan nada al negocio,



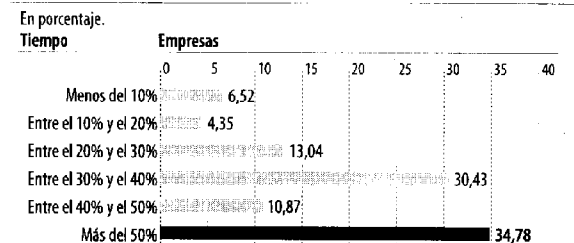
La gestión de nóminas es una tarea típica de recursos humanos que más se externaliza. / Juan M. Martín

En empresas de gran tamaño, la que no externaliza gasta cinco veces más tiempo y necesita más empleados

por eso se externalizan". Este es el caso de Nokia, uno de los casos prácticos que se recogen en *La externalización de la administración de personal en la estrategia de recursos humanos*, estudio realizado por el IESE, en colaboración con ADP.

El tiempo que "roba" la administración a la gestión de personas en los departamentos de recursos humanos es uno de los temas centrales de esta investigación, para la que se ha entrevistado a un total de cin-

Tiempo dedicado a tareas administrativas



FUENTE: IESE/IRCO

EXPANSIÓN

cuenta compañías. Por ejemplo, en empresas de gran tamaño, la que no externaliza gasta cinco veces más tiempo y además requiere 3,5 em-

pleados más; en las medianas se eleva a veintidós veces, mientras que en las compañías pequeñas se emplea el doble de tiempo. Precisamente una

de las recomendaciones de José Ramón Pin, profesor del IESE y director del proyecto de investigación, es que "las empresas que tienen un excesivo peso de horas dedicadas a administración y confección de nóminas se replanteen si esta distribución es adecuada, o por el contrario, valorar si deben modificarla para una dedicación mayor a temas estratégicos. La externalización de tareas rutinarias les ayudaría a ello".

La concentración de competencias estratégicas es una de las ventajas más importante, según el estudio. Para Ángela Gallifa, gerente de IRCO -*International Research Center on Organizations*- del IESE, que también ha participado en la elaboración del informe, otro de los aspectos que justifican la externalización es la mejora del servicio al cliente interno: "La elaboración de nóminas puede ser muy trabajosa cuando entran en juego otros factores como la retención, altas y bajas, pagas extras o mo-

¿Cuándo es recomendable la externalización?

Sin ánimo de indicar de forma exhaustiva qué organizaciones deben o no externalizar, el informe del IESE expone una serie de recomendaciones a la hora de tomar esta decisión:

• **Qué objetivos se persiguen:** Analizar si se trata de una decisión estratégica y operativa, poniendo en la balanza criterios económicos, estratégicos, políticos... La eficiencia es una de las ventajas a tener en cuenta en la decisión según el 65 por ciento de las empresas que participan en el estudio. Además, un 46 por ciento estima que la externalización mejora la rapidez en la ejecución de los trámites.

• **Análisis cuantitativo y cualitativo del departamento:** Qué personas trabajan en el área, cuáles son sus habilidades, cuántas podrían ser entrenadas y cuál es el nivel de satisfacción de los profesionales son algunos de los factores a valorar en el análisis.

• **Hacer números:** La externalización convierte en variables los costes de gestión y confección de nómina que antes eran fijos. Una opción para empezar a hacer números es analizar los costes en función del volumen de nóminas. Cerca del noventa por ciento de las empresas que participaron en el estudio afirman conocer los costes reales de las funciones de administración de personal y gestión de nóminas pero la mayoría de ellas no contestó al desglose de horas dedicadas a cada tarea. Es recomendable medir ambos parámetros.

• **No tomar la decisión en el último momento:** Es aconsejable tener los deberes hechos y conocer a priori los costes de operación, tiempo, fijos, variables o personal. Asimismo, estar pendiente en todo momento de la situación de la empresa, si está creciendo, si compensa contratar más empleados con perfil administrativo y qué funciones son las que menos valor añadido generan.

La reubicación de los profesionales dedicados a las tareas que salen fuera es uno de los frenos del 'outsourcing'

dificaciones legislativas. Para evitar errores, a veces lo más eficaz es dejar esta gestión en manos de expertos".

Uno de los frenos para llevar a cabo este proceso es la reubicación de los profesionales dedicados estas tareas administrativas, cerca del cincuenta por ciento no es ubicado en otro lugar según el estudio. La cuestión es cómo llegar a un acuerdo con los trabajadores o con los sindicatos. No obstante, Joan Altés, consultor senior de ADP, asegura que "este no es el mayor handicap. Excepto en organizaciones muy politizadas por los sindicatos, éste problema se soluciona con la reubicación del empleado o su traspaso al proveedor del servicio". Para Gallifa, esto último es una oportunidad de desarrollo de carrera para el profesional, "ya que le permite acceder a una promoción en el proveedor que no conseguiría en el departamento de recursos humanos

'Zapatero a tus zapatos'

El refrán 'zapatero a tus zapatos' es uno de los consejos más oportuno, según el informe del IESE y ADP, para adoptar una política de *outsourcing* en recursos humanos, concentrándose en lo importante -"los zapatos"- y externalizando lo que no aporta valor al negocio. El estudio recoge los siguientes ejemplos.

• **Johnson Controls Iberia:** para mejorar los procesos y la homogeneización de todas las tareas administrativas del pago de nómina, se externalizó el cálculo, confección, edición y distribución de las mismas con lo que se consiguió automatizar su enlace al sistema de información financiero de la compañía.

• **Eurest Colectividades:** para que recursos humanos se centrará en el cálculo correcto de más de cien mil sueldos anuales y gestionará más de mil altas y bajas al año -ventaja competitiva para la organización- se decidió

'sacar fuera' el seguimiento de absentismo laboral, formación, gestión de accidentes de trabajo, programas de ofertas sociales y encuestas del empleado.

• **Aramark:** la firma de servicios de restauración quería disminuir la dependencia de su departamento informático. Esta externalización ha permitido agilizar buena parte de la gestión de personal, con un amplio colectivo de fijos discontinuos.

• **Nokia:** ha externalizado las actividades que considera que no aportan valor a la compañía o al empleado -administración de personas y gestión de nóminas-, para centrarse en generar acciones encaminadas a motivar al empleado.

• **Telefónica Móviles:** optó por la gestión mixta, ocupándose la compañía de aquellos procesos más relevantes para mejorar la operativa del negocio.

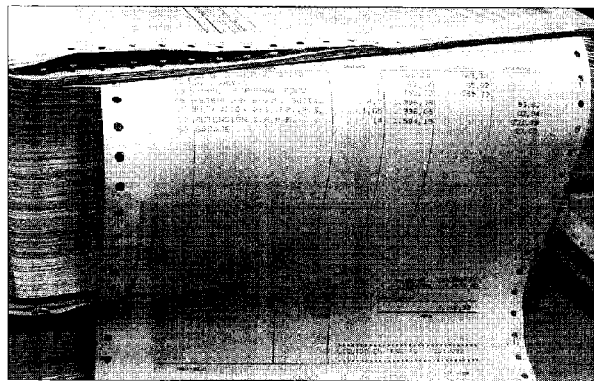
RECURSOS HUMANOS

De la administración a la estrategia

El veinticinco por ciento de las empresas de más de quinientos empleados dedican más de la mitad de su tiempo a la administración de personal y gestión de nóminas. Aumentar la competencia estratégica es el motivo de la externalización de estas tareas rutinarias, según un estudio del IESE.

MONTSERRAT MATEOS, Madrid

Dejar en manos de terceros la burocracia y el papeleo de los departamentos de recursos humanos es una de las medidas cada vez más habitual en las organizaciones. La función dedicada a la gestión de personas en la empresa ha experimentado cambios, al menos desde el punto de vista teórico. De la mera elaboración de nóminas, contratos, aplicación de subidas salariales u otras tareas burocráticas, típicamente administrativas, se ha pasado a otro enfoque sustentado en la estrategia de negocio y generación de valor. "Los procesos administrativos no aportan nada al negocio,



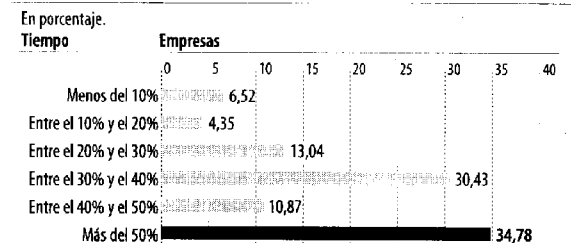
La gestión de nóminas es una tarea típica de recursos humanos que más se externaliza. / Juan M. Martín

En empresas de gran tamaño, la que no externaliza gasta cinco veces más tiempo y necesita más empleados

por eso se externalizan". Este es el caso de Nokia, uno de los casos prácticos que se recogen en *La externalización de la administración de personal en la estrategia de recursos humanos*, estudio realizado por el IESE, en colaboración con ADP.

El tiempo que "roba" la administración a la gestión de personas en los departamentos de recursos humanos es uno de los temas centrales de esta investigación, para la que se ha entrevistado a un total de cin-

Tiempo dedicado a tareas administrativas



FUENTE: IESE/IRCO

EXPANSIÓN

cuenta compañías. Por ejemplo, en empresas de gran tamaño, la que no externaliza gasta cinco veces más tiempo y además requiere 3,5 em-

pleados más; en las medianas se eleva a veintidós veces, mientras que en las compañías pequeñas se emplea el doble de tiempo. Precisamente una

de las recomendaciones de José Ramón Pin, profesor del IESE y director del proyecto de investigación, es que "las empresas que tienen un excesivo peso de horas dedicadas a administración y confección de nóminas se replanteen si esta distribución es adecuada, o por el contrario, valorar si deben modificarla para una dedicación mayor a temas estratégicos. La externalización de tareas rutinarias les ayudaría a ello".

La concentración de competencias estratégicas es una de las ventajas más importante, según el estudio. Para Ángela Gallifa, gerente de IRCO -*International Research Center on Organizations*- del IESE, que también ha participado en la elaboración del informe, otro de los aspectos que justifican la externalización es la mejora del servicio al cliente interno: "La elaboración de nóminas puede ser muy trabajosa cuando entran en juego otros factores como la retención, altas y bajas, pagas extras o mo-

¿Cuándo es recomendable la externalización?

Sin ánimo de indicar de forma exhaustiva qué organizaciones deben o no externalizar, el informe del IESE expone una serie de recomendaciones a la hora de tomar esta decisión:

• **Qué objetivos se persiguen:** Analizar si se trata de una decisión estratégica y operativa, poniendo en la balanza criterios económicos, estratégicos, políticos... La eficiencia es una de las ventajas a tener en cuenta en la decisión según el 65 por ciento de las empresas que participan en el estudio. Además, un 46 por ciento estima que la externalización mejora la rapidez en la ejecución de los trámites.

• **Análisis cuantitativo y cualitativo del departamento:** Qué personas trabajan en el área, cuáles son sus habilidades, cuántas podrían ser entrenadas y cuál es el nivel de satisfacción de los profesionales son algunos de los factores a valorar en el análisis.

• **Hacer números:** La externalización convierte en variables los costes de gestión y confección de nómina que antes eran fijos. Una opción para empezar a hacer números es analizar los costes en función del volumen de nóminas. Cerca del noventa por ciento de las empresas que participaron en el estudio afirman conocer los costes reales de las funciones de administración de personal y gestión de nóminas pero la mayoría de ellas no contestó al desglose de horas dedicadas a cada tarea. Es recomendable medir ambos parámetros.

• **No tomar la decisión en el último momento:** Es aconsejable tener los deberes hechos y conocer a priori los costes de operación, tiempo, fijos, variables o personal. Asimismo, estar pendiente en todo momento de la situación de la empresa, si está creciendo, si compensa contratar más empleados con perfil administrativo y qué funciones son las que menos valor añadido generan.

La reubicación de los profesionales dedicados a las tareas que salen fuera es uno de los frenos del 'outsourcing'

dificaciones legislativas. Para evitar errores, a veces lo más eficaz es dejar esta gestión en manos de expertos".

Uno de los frenos para llevar a cabo este proceso es la reubicación de los profesionales dedicados estas tareas administrativas, cerca del cincuenta por ciento no es ubicado en otro lugar según el estudio. La cuestión es cómo llegar a un acuerdo con los trabajadores o con los sindicatos. No obstante, Joan Altés, consultor senior de ADP, asegura que "este no es el mayor handicap. Excepto en organizaciones muy politizadas por los sindicatos, éste problema se soluciona con la reubicación del empleado o su traspaso al proveedor del servicio". Para Gallifa, esto último es una oportunidad de desarrollo de carrera para el profesional, "ya que le permite acceder a una promoción en el proveedor que no conseguiría en el departamento de recursos humanos

'Zapatero a tus zapatos'

El refrán 'zapatero a tus zapatos' es uno de los consejos más oportuno, según el informe del IESE y ADP, para adoptar una política de *outsourcing* en recursos humanos, concentrándose en lo importante -"los zapatos"- y externalizando lo que no aporta valor al negocio. El estudio recoge los siguientes ejemplos.

• **Johnson Controls Iberia:** para mejorar los procesos y la homogeneización de todas las tareas administrativas del pago de nómina, se externalizó el cálculo, confección, edición y distribución de las mismas con lo que se consiguió automatizar su enlace al sistema de información financiero de la compañía.

• **Eurest Colectividades:** para que recursos humanos se centrará en el cálculo correcto de más de cien mil sueldos anuales y gestionará más de mil altas y bajas al año -ventaja competitiva para la organización- se decidió

'sacar fuera' el seguimiento de absentismo laboral, formación, gestión de accidentes de trabajo, programas de ofertas sociales y encuestas del empleado.

• **Aramark:** la firma de servicios de restauración quería disminuir la dependencia de su departamento informático. Esta externalización ha permitido agilizar buena parte de la gestión de personal, con un amplio colectivo de fijos discontinuos.

• **Nokia:** ha externalizado las actividades que considera que no aportan valor a la compañía o al empleado -administración de personas y gestión de nóminas-, para centrarse en generar acciones encaminadas a motivar al empleado.

• **Telefónica Móviles:** optó por la gestión mixta, ocupándose la compañía de aquellos procesos más relevantes para mejorar la operativa del negocio.