

## Si externalizo, ¿el resultado es siempre eficiente?

El mayor ahorro potencial en recursos humanos y tiempo está en empresas medianas, que tienen entre 200 y 1000 empleados

## Si externalizo, ¿el resultado es siempre eficiente?

El mayor ahorro potencial en recursos humanos y tiempo está en empresas medianas, que tienen entre 200 y 1.000 empleados

Jordi Goula

La externalización de tareas en la empresa es un fenómeno cada vez más extendido y en plena aceleración. Un reciente estudio de la consultora Gartner Group estima el crecimiento de este mercado en los dos últimos años en un 19%. Y una de las materias en que se está extendiendo más la práctica de la externalización es en la administración de personal y, más concretamente, en la confección y gestión de nóminas. Se trata de un trabajo complejo—sobre todo en España—en el que se inmovilizan recursos humanos y tecnológicos, restandoles de otras tareas más fructíferas para la marcha del negocio. A pesar de que la teoría reconoce la necesidad de dar un cariz estratégico a la función directiva de los recursos humanos, lo cierto es que en la realidad, las tareas rutinarias todavía absorben una buena parte del trabajo. Un reciente estudio realizado por IESE y ADP, líder mundial en administración de personal, pone de relieve que en las empresas con menos de 500 empleados, el 44% indican que más del 50% del departamento se destina a la administración de personal y gestión de nóminas, mientras en las de más de 500 empleados, el 25% declaran dedicar más del 50% a esta tarea.

“La recomendación es que las empresas que tienen un excesivo peso de horas dedicado a estos menesteres se replanteen si esta distribución es adecuada o deben modificarla en aras a una mayor dedicación a temas estratégicos. Una externalización de tareas rutinarias les ayudaría a ello”, comenta José Ramón Pin, profesor del IESE y director del estudio *La externalización de la administración de personal en la estrategia de recursos humanos*. “Realmente se dedica demasiado tiempo a estas tareas. En nuestro caso, la externalización de nóminas nos ha dado más flexibilidad y nos ha liberado personas para dedicar a otros cometidos más rentables”, explica José Tortajada, director de recursos humanos para el sur de Europa de la multinacional química americana Ferro Group. “En

realidad, además de esta liberación de personal, la otra razón clave que veo para externalizar es que aumenta la seguridad en la tarea y te olvidas de multitud de problemas de todo tipo, actualización, legislativos...”, continúa.

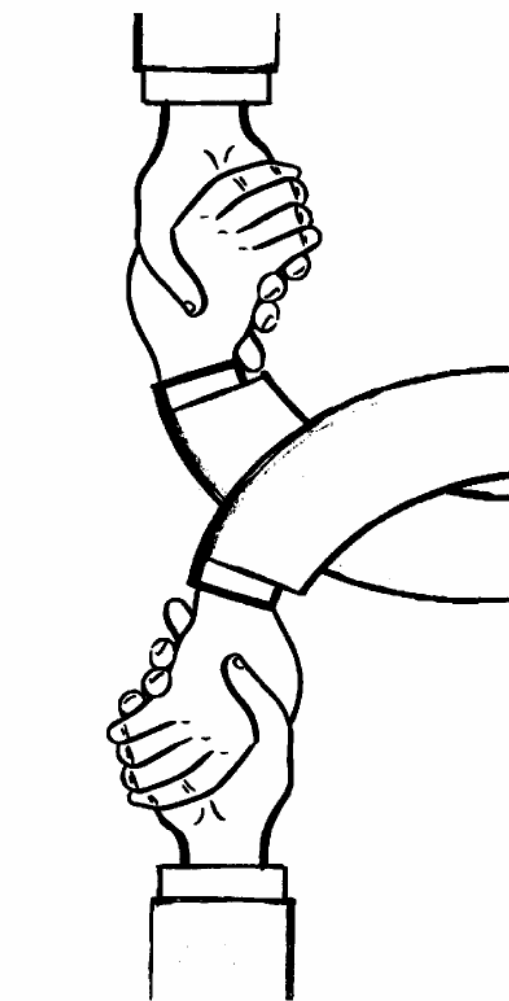
En el estudio se ha comparado el tiempo utilizado en la administración y gestión de personal entre dos empresas de tamaño similar, una que realiza externalización y otra que no. El resultado de la comparación es que en empresas de gran tamaño, la que no externaliza gasta cinco veces más tiempo con 3,5 más empleados. En empresas medianas el gasto es 22 veces superior, mientras en las pequeñas, la que no externaliza invierte el doble de tiempo. “Esta diferencia de costos internos debe completarse con la factura del proveedor para poder deducir si un sistema es más barato que el otro o viceversa. Pero aún conociendo éstos, no es fácil la comparación en términos monetarios”, comenta Joan Altés, director de consultores de ADP. A pesar de ello, parece evidente que “es en las empresas medianas—entre 200 y 1.000 empleados—donde hay un mayor potencial de ahorro”, afirma Pin.

El director del estudio señala que resulta muy difícil saber realmente el coste real de gestionar la nómina en la empresa, por la dificultad que entrañan los costes indirectos, las imputaciones a diversos departamentos. “Una de las cosas que sor-

**En las empresas medianas el gasto de las que no externalizan es 22 veces superior a las que sí lo hacen**

prenden de la encuesta, comenta, es que muchas empresas te dicen que analizan los costes de externalizar, pero que no conocen su propio coste real”. Por ello, una de las recomendaciones que deberían extraerse del estudio es la de profundizar en la contabilidad de costes analítica del departamento de recursos humanos, “siempre teniendo en cuenta que esta contabilidad debe tener un coste moderado, que no suponga una carga excesiva”.

La externalización puede modifi-



GABRIELA RUBIO

car la naturaleza de estos gastos. Convierte en variables los costes que antes eran fijos. Por supuesto, el contrato debe recoger costes diferentes según el volumen de nóminas realizado. “En empresas dentro de sectores cíclicos ésta puede ser una razón táctica para tomar la decisión”, aduce Pin.

Otro de los criterios citados por el estudio es la posible reubicación de las personas que están en el departamento externalizado. La encuesta indica que el 50% no lo es. Según la misma, “es un freno para externalizar, aunque es menor en las grandes empresas. El problema es llegar a un acuerdo con los trabajadores o los sindicatos. De hecho la modalidad de *outsourcing*, con traslado de empleados al *outsourcer*, puede reducir este freno, aunque parezca lo contrario. Ello se debe a que a los empleados traspasados debe hacerse ver que seguirán realizando tareas en las que son expertos en una empresa donde las competencias claves son su especialidad”.

Fruto de su experiencia, Altés cita una de las paradojas que se da en este campo. “Muchos de los factores que se utilizan como positivos de cara a la externalización, también se utilizan en sentido contrario. Es el caso del coste. Puede decir que externalizo porque ahorro dinero

o que no lo hago porque me cuesta muy caro. De todos modos, paradojas de este tipo son propias de un mercado joven como el nuestro. En Estados Unidos, donde es mucho más maduro, ya no se dan”.

Todos están de acuerdo en un punto: la importancia de que en la nómina no haya nunca ningún error. “Puedes equivocarte en un curso o en la carrera de un individuo, pero lo que no se perdona es

**El 44% de empresas con menos de 500 empleados, dedica el 50% del departamento a tareas rutinarias**

un error en la nómina, te acarrea muchos problemas”, coinciden. Por ello resulta absolutamente necesario confiar en la pericia técnica del proveedor. “Si la relación con el proveedor no es muy buena, el asunto no funciona”, apunta Tortajada. “Siempre debe haber alguien de la compañía que ha externalizado el servicio que haga de puente entre la empresa y el proveedor. No hay que olvidar que una de las barreras a la externalización es el miedo a perder el control”, añade Pin.

## Cómo elegir al proveedor

Una vez tomada la decisión de externalizar, el siguiente paso que debe dar la empresa es elegir al proveedor. En la encuesta IESE-ADP se exponen los criterios prioritarios que deberían utilizarse para la elección. Todos ellos son valorados con bastante fuerza, ya que exceptuando el coste, todos pasan del 74%. Curiosamente, el precio de la solución prevista, en contra de lo que cabría esperar, no es el criterio que más pesa a la hora de elegir proveedor para la externalización de la administración de personal y nómina: para un tercio de las empresas es poco importante.

Los dos criterios que aparecen como más valorados son la “automatización de procesos” y la “anticipación y rapidez de respuesta a múltiples problemáticas”. Es decir, que el proveedor debe ser un verdadero experto en su tema, con procedimientos fiables, visión del futuro de su profesión y que esté comprometido con el resultado. Algunos encuestados añadieron dentro de estos criterios la definición y mantenimiento del “know how”, así como el conocimiento del software de recursos humanos del cliente (concretamente R/3 SAP).

El siguiente criterio es el “conocimiento del área de recursos humanos”, lo que está en consonancia con el resultado anterior. Por supuesto, un profesional debe conocer el área en la que se enmarca su especialidad. En este criterio puede incluirse el conocimiento que el “outsourcer” tenga de la cultura de la empresa cliente.

En tercer lugar figura la “formación y asistencia a los usuarios por parte del proveedor”. La relación entre cliente y “outsourcer” es básica a la hora de un buen funcionamiento del sistema. El mecanismo de información sobre los cambios legislativos y su aplicación puede ser parte de este criterio. Uno de los temores que despierta la externalización es la pérdida de control, por eso durante el período de rodaje se invierten muchas horas para evitar errores, que pueden hacer perder la confianza en el sistema.

El cuarto lugar es para las “garantías contractuales de los resultados”. Asegurar los resultados es una buena medida de prudencia y la garantía en los contratos es el primer paso que se debe dar. No obstante, la fortaleza del proveedor es otro elemento de garantía.

El quinto lugar es para la “experiencia dilatada y el número de clientes”. La razón es que ello asegura la continuidad del proveedor, en manos de quien se encuentra la delicada tarea de la administración de las nóminas.

El sexto lugar es para el “precio de la propuesta”. Aquí hay que distinguir dos fases. Si bien en la de análisis es importante conocer los costes, una vez se ha decidido por la opción de externalizar, parece que el coste ya no resulta tan prioritario.