

Modelos de servicio - Externalización

Ignacio Mazo
Director
PeopleMatters

En el artículo anterior de esta serie¹ se hablaba de la importancia de definir como parte de la estrategia de gestión de personas, el modelo de servicios que la función ofrece a sus clientes internos. Se trata de establecer que actividades ejecutará, si lo hará con recursos internos o externos y cual es el nivel de servicio que se compromete a ofrecer.

Como elemento de referencia se introdujeron algunas ideas sobre dos modelos posibles la externalización, o subcontratación a terceros, y la prestación a través de un Centro de Servicios Compartidos. En las líneas que siguen se va a tratar de profundizar en la primera de las alternativas, esto es, la externalización o subcontratación de servicios de gestión de personas.

ALGUNOS DATOS PARA EMPEZAR

En el recientemente celebrado Salón Capital Humano se presentó un estudio sobre el mercado de “outsourcing” de recursos humanos en España². Dicho estudio, elaborado por IDC en colaboración con HR Access, señala que el 55% de las empresas españolas tiene externalizado o subcontratado uno o varios de sus procesos de gestión de personas. Para los autores del estudio se trata de “un nivel de penetración por debajo de lo esperado”. Sin embargo, el potencial de crecimiento de este mercado, de acuerdo nuevamente con los autores del estudio, es elevado ya que un 14% de las empresas parece que tiene intención de subcontratar alguna actividad o proceso en un plazo medio.

Respecto a las funciones y procesos susceptibles de ser subcontratados el estudio muestra que el reclutamiento, la elaboración de la nómina y la administración de beneficios son los elegidos como más probables. Estos datos son compatibles con otros estudios previos e indican que son las actividades de componente más administrativo aquellas que aparentemente concitan mayor acuerdo, aunque esté acuerdo parece obedecer más a un “modelo mental en uso” que a una reflexión apropiada.

En realidad, los datos de mercado sólo aportan una referencia que suele servir para confirmar la bondad de la decisión de externalizar para quienes ya lo han hecho, y la bondad de la decisión de esperar a que “se aclare el panorama” para quienes no se han decidido.

Y es así porque esta decisión es “única e irrepitable”. Es decir, cada empresa de acuerdo con su estrategia de gestión de personas, que como ya se ha indicado de forma muy insistente debe incluir la definición del modelo de servicio, ha de establecer qué hacer. En todo caso, con base en la experiencia de haber asesorado a muchos clientes respecto a la conveniencia de prestar los servicios con un modelo u otro, es posible compartir

¹ Mazo, I. (2007): “Estrategia de recursos humanos y modelo de servicio”. Capital Humano, mayo 2007.

² IDC (2007): “El mercado de outsourcing de recursos humanos en España”

cual es la secuencia habitual y recomendada de análisis y reflexión que podrá ayudar a tomar una decisión apropiada.

PROCESO DE TOMA DE LA DECISIÓN

Se atribuye a David Ulrich la siguiente reflexión:

“Los departamentos y profesionales encargados de la gestión de personas deberían manejar la parte transaccional de su actividad más eficientemente para poder ocuparse de la parte transformacional de su actividad más efectivamente.”

Este mensaje tan claro llama a la reflexión para responder a las siguientes preguntas tipo que cualquier empresa se hace antes de decidir si la subcontratación es una opción:

- ¿Qué puede aportar la gestión de personas a la estrategia de negocio? ó ¿cuáles son las actividades o procesos de gestión de personas que más aportan a la estrategia de negocio?
- ¿Qué procesos son críticos aunque no sean estratégicos? ¿Se deben subcontratar?
- ¿Qué pasos previos debo acometer para que la subcontratación sea un éxito?
- ¿Existen proveedores?
- ¿Existen modelos alternativos?
- ¿Cuáles son los criterios que debo considerar a la hora de establecer un Acuerdo de Nivel de Servicio (ANS)?

La secuencia analítica sería **PRIORIZAR, SELECCIONAR, REVISAR, CONCENTRAR, OPTIMIZAR, BUSCAR** y **DEFINIR**.

Hay que *priorizar* de acuerdo con la estrategia de negocio y *seleccionar* los procesos de gestión de recursos humanos susceptibles de ser subcontratados en función de la aportación de valor y el coste de los mismos. Existen metodologías muy desarrolladas para realizar esta fase del análisis y si los elementos de partida están claros no resulta un ejercicio complejo.

Una vez elegidos estos procesos y antes de analizar y buscar la disponibilidad de proveedores es muy conveniente *revisarlos, concentrarlos y optimizarlos*. Muchos de los problemas que las empresas que han externalizado alguno de sus procesos sufren al principio se evitarían si el ejercicio de revisión, concentración y optimización se hubiera realizado. Las empresas prestadoras de servicios en su afán de conseguir clientes también tienden a minimizar la importancia de esta actuación previa y por eso, los datos de mercado indican que el grado de satisfacción con el servicio recibido cae de forma drástica al principio de la relación cliente y proveedor para ir mejorando de forma paulatina con el paso del tiempo.

Cuando la empresa conoce bien sus procesos y cuando conoce bien el nivel de servicio que es capaz de ofrecer es el momento de salir al mercado a *buscar* proveedores. Se sabrá que pedir y se podrá evaluar la razonabilidad de alcanzar los Acuerdos de Nivel de Servicio que nos prometen. Además, se podrán entender mejor los impactos utilizar nuestra plataforma tecnológica o la del proveedor, o negociar sobre la reversibilidad del servicio. Se podrá también *definir* el modelo de relación apropiado considerando que todas las actividades permite tres ámbitos de intervención: control, gestión y ejecución. La empresa puede querer subcontratar todas o sólo algunas.

EN RESUMEN

Las empresas tienen que considerar que la decisión de externalizar es trascendental pero tienen que aceptar que es una decisión que debe tomarse en el ámbito de la estrategia de gestión de personas y no dejándose llevar por modas o tendencias.

Además dada la trascendencia de la decisión, debe hacerse un análisis apropiado, serio y exhaustivo y contemplar la posibilidad del asesoramiento independiente como elemento de ayuda.