



OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: PRÁCTICAS Y FACTORES DE ÉXITO

Sergi Romeu Crusat

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. Access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

TESIS DOCTORAL

Sergi Romeu Crusat

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: PRÁCTICAS Y FACTORES DE ÉXITO.



**UNIVERSITAT
ROVIRA I VIRGILI**

Departamento de Gestión de Empresas

Sergi Romeu Crusat

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: PRÁCTICAS Y FACTORES DE ÉXITO.

TESIS DOCTORAL

Dirigida por: Dra. Mireia Valverde Aparicio

Dra. María Reyes González Ramírez

Departamento de Gestión de Empresas



**UNIVERSITAT
ROVIRA i VIRGILI**

TARRAGONA 2015



Departament de Gestió d'Empreses
Facultat d'Economia i Empresa
Av. de la Universitat, 1
43204 Reus

FEM CONSTAR que aquest treball, titulat "OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: PRÁCTICAS Y FACTORES DE ÉXITO", que presenta SERGI ROMEU CRUSAT per a l'obtenció del títol de Doctor, ha estat realitzat sota la nostra direcció al Departament de GESTIO D'EMPRESSES d'aquesta universitat.

Reus, 26 d'Octubre de 2015

Les directores de la tesi doctoral

DRA. MIREIA VALVERDE APARICIO

DRA. MARÍA REYES GONZÁLEZ RAMÍREZ

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGLI

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: PRÁCTICAS Y FACTORES DE ÉXITO

Sergi Romeu Crusat

AGRAÏMENTS

Com deia Sèneca, “mai hi ha bon vent pel que no sap on va”.

Quan vaig decidir emprendre el llarg camí de fer una tesi doctoral, lo primer que havia de fer es saber on volia arribar.

I com no sempre es fàcil saber-ho, vaig contactar amb la Mireia i el Jose Luis perquè hem donessin una mica de llum.

Dit i fet, tot i que la meva formació es bàsicament financera, em varem proposar investigar sobre el tema de RRHH, en concret sobre la externalització.

Si be la externalització no es un fenomen que hem fos desconegut, si que ho era el seu estudi des de una basant científica i concretament amb un departament tant específic com el de RRHH.

Vaig decidir acceptar el repte. Han sigut anys de lectura de molts articles sobre el fenomen de la externalització y sobre la idiosincràsia del departament de RRHH. No ha sigut un camí fàcil, hi ha hagut moments d'encallament i moments de desànim en els que et preguntes si realment pots fer-ho, però allí estava la Mireia.

D'aquí el meu agraïment principalment a ella per la seva tutela, perquè tot i les seves anades i vingudes arreu del mon i la seva atapeïda agenda, sempre ha vetllat per que hi hagi bon vent i ha cregut en les meves possibilitats per fer-ho, tot hi les meves mancances. Els seus coneixements en sigut claus per aconseguir-ho.

I al Jose Luis i la Reyes perquè han posat sempre a disposició els seus coneixements que han estat determinants, els seus consells sempre adients i la seva maquinaria logística per fer que la tesi arribés en bon port.

No vull oblidar a la Gilda, que al tram final ha aparegut i que amb les seves aportacions tècniques ha sigut clau per el desenvolupament del anàlisi empíric d'aquesta tesi.

I vull dedicar aquesta tesi als meus pares, Joan i Carme, que ja no hi son, sense ells i els seus esforços no seria qui soc; a la meva dona, l'Ana, per la seva confiança i paciència en aquests anys i als meus fills, Sergi i Marc, lo mes important, i que nomes la seva existència ja em dona força. I la vull dedicar especialment a la meva mare, la Carme, per estar sempre allí en tot i per tot, i que encara que això no ho podrà veure, en algun lloc estarà molt orgullosa.

ABSTRACT

Castellano

Resumen:

En el actual entorno económico, las organizaciones buscan constantemente nuevas formas de flexibilidad en su esfuerzo para devenir competitivas. Una de las avenidas hacia la flexibilización de las organizaciones es la externalización u outsourcing de algunos procesos empresariales, tanto si es con el objetivo de recortar costes como con el de adquirir experiencia y know-how de organizaciones externas. La función de recursos humanos o algunos de sus componentes también han estado sujetos a la externalización desde hace ya tiempo (especialmente procesos de selección o actividades de formación). Sin embargo, la decisión sobre qué externalizar, cómo, cuándo, y a quién es una elección no desprovista de ciertos riesgos. El objetivo de esta tesis es revisar los principales conceptos, lógica y retos de la externalización en la función de recursos humanos, y genera una agenda de investigación para orientar los esfuerzos de los estudiosos del tema y conseguir evidencias más concluyentes sobre la práctica de la externalización de recursos humanos. Se concluye con una propuesta dirigida tanto a investigadores como a directivos, invitándoles a pensar sobre la externalización como un proceso. Para finalizar, se sistematizan las fases de este proceso, desde la identificación inicial de la necesidad de externalizar hasta las consecuencias a largo plazo, que pueden asociarse a la decisión de haber externalizado la función de recursos humanos, y concluiremos analizando los factores determinantes del éxito y su grado de influencia en dicho proceso.

En base a las pruebas realizadas mediante metodología cuantitativa, observamos que el tipo de función a externalizar y los desencadenantes que han provocado dicha externalización no son factores determinantes para la consecución del éxito, por el contrario, sí que lo es el grado de apoyo que reciba la externalización por parte del departamento de RRHH y la elección del proveedor adecuado. Este proveedor debe encajar culturalmente con nuestra organización, cuestión que ha resultado ser mucho más importante que el factor precio. En la fase de implementación será clave una comunicación efectiva de los cambios a los usuarios del servicio y el entendimiento de

los encargados del proceso con el personal subcontratado, y para ello es necesario tener una visión clara de lo que se pretende conseguir del servicio externalizado.

Nuestra aportación para las empresas es recomendar, que sin descuidar los aspectos más técnicos de la externalización como son la formalización contractual, establecimiento de medidores e indicadores de control, o reguladores el precio, sí deben enfatizar su consideración de la externalización como un proceso, en el que se signifique a las personas involucradas, internas y externas, a través de una eficaz política de comunicación y entendimiento, ya que al final serán determinantes para que el proceso culmine en éxito.

Sugerimos, para futuras investigaciones, analizar con mayor amplitud si hay determinadas funciones o ciertos objetivos que son más sensibles a esta interpretación.

Palabras clave:

Externalización, recursos humanos (RRHH), Outsourcing de recursos humanos (ORH), Retos, factores de éxito.

English

Summary:

In the current changing economic environment, organisations are searching for ever more flexibility in their quest towards competitiveness. One of the avenues towards flexibility is the outsourcing of some business processes, whether it is to achieve cost cutting or acquire expertise from external organisations. The HR function or some of its components have also been subjected to outsourcing for some time (especially selection processes and training activities). However, the decision of what to outsource, how, when, and to whom in HR is not exempt from risks. This thesis reviews the main concepts, logic and challenges to outsourcing the HR function and it generates an agenda for research in order to orient researchers' efforts to reach more conclusive evidence about the practice of HR outsourcing. It concludes with a proposal for academics and practitioners alike in order to think of outsourcing as a process, and it

systematises the steps of this process, from the initial identification of the need to outsource to the long term consequences of the decision of outsourcing the HRM function and we conclude analyzing the success factors and how they influence in the outsourcing process.

Based on tests conducted using quantitative methodology, we note that the type of function to outsource and triggers that have caused such outsourcing are not decisive for achieving success, on the contrary factors, receiving the support level outsourcing by the HR department and choosing the right supplier is key. This provider must fit culturally with our organization over the price factor. In the implementation phase will be key, the effective communication of changes to service users and understanding of those appointed to the implementation with subcontractors process, and it is therefore necessary to have a clear vision of what the company want to achieve with the outsourced service.

Our contribution is to recommend to the companies, without neglecting the more technical aspects of externalization such as contractual formalization, setting measurements and control indicators, price adjusters ... emphasize the outsourcing as a process in which the people involved, the own ones and outsourced ones, will be critical, involving them through an effective policy of communication and understanding, because finally they will be decisive for the process culminates in success.

We suggest for future research to analyze more fully if certain functions or certain specifically intended objectives which are more sensitive to this interpretation.

Keywords:

Outsourcing, Human Resource Management, HRO (Human Resources Outsourcing), Challenges, success factors.

TABLA DE CONTENIDOS

I AGRADECIMIENTOS

II ABSTRACT

III ÍNDICE

CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN	01
1.2 OBJETIVO Y RELEVANCIA	02
1.3 CONTRIBUCIÓN	03
1.4 ESTRUCTURA DE LA TESIS	03
1.5 REFERENCIAS	04

CAPÍTULO II.- OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: ¿QUÉ, CUÁNTO, POR QUÉ?

2.0 INTRODUCCIÓN	05
2.1 EL FENÓMENO DEL OUTSOURCING.....	06
2.1.1 ¿Por qué externalizan las empresas?	08

2.2 ¿QUÉ ES EL OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS (ORH)	09
2.3 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS EXTERNALIZAN ALGUNAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS? BENEFICIOS PERCIBIDOS VERSUS REALES Y LA DECISIÓN DE EXTERNALIZAR ACTIVIDADES DE RRHH.....	11
2.4 REPERCURSIONES DEL OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: PROBLEMAS Y LIMITACIONES	14
2.5 ¿QUÉ Y CUÁNTO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS SE SUBCONTRATA? UNA MIRADA PRUDENTE A LAS PRÁCTICAS DE ORH	17
2.5.1 Evidencias en distintos contextos nacionales	21
2.6 CONCLUSIÓN: EL OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS COMO PROCESO	24
2.7 REFERENCIAS	26

CAPÍTULO III.- EL PROCESO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: ¿CÓMO?

3.0 INTRODUCCIÓN. EL OUTSOURCING COMO PROCESO	32
3.1 DESENCADENANTES	33
3.1.1 Relación entre desencadenantes y actividades a externalizar.....	37
3.1.2 La externalización por motivos económicos. <i>Transaction Cost Theory (TCE)</i>	38
3.1.3 La externalización por motivos estratégicos. Actividades nucleares vs periféricas. La teoría de Resource-Based View (RBV)	41
3.1.4 Externalización y la Teoría Institucional. Causas sociológicas y organizativas	50
3.1.5 Externalización. Casos concretos	55
3.1.6 Externalización. Tendencias según procedencia	56
3.1.7 Conclusión	60
3.2 DECISIÓN.....	60

3.2.1 Conclusión.....	65
3.3 ELECCIÓN DEL PROVEEDOR	65
3.3.1 Conclusión.....	72
3.4 IMPLEMENTACIÓN	72
3.4.1 Conclusión	79
3.5 OUTPUTS (GRADO DE ÉXITO).....	79
3.5.1 Output a corto plazo	81
3.5.2 Output a largo plazo	92
3.5.3 Conclusión	95
3.6 REFERENCIAS.....	96

CAPÍTULO IV.- TRABAJO EMPÍRICO

4.0 INTRODUCCIÓN	105
4.1 PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	105
4.2 MEDIDAS.....	106
4.3 MUESTRA	114
4.4 ANÁLISIS DE DATOS	119
4.4.1 Área funcional externalizada.....	120
4.4.2 Temporalidad	122
4.4.3 Objetivo principal.....	123
4.4.4 Percepción del Departamento de Recursos Humanos	125
4.4.5 Proveedor de servicios de recursos humanos.....	126

4.4.6 Criterios de acierto	129
4.4.7 Implantación.....	131
4.4.8 Apoyo	133
4.4.9 Cuando la externalización no funciona	135
4.5 REFERENCIAS.....	137

CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES

5.0 INTRODUCCIÓN	139
5.1 RESUMEN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	139
5.2 LIMITACIONES DEL ESTUDIO	145
5.3 FUTURAS INVESTIGACIONES	147
5.3.1 Estudios descriptivos agregados sobre las prácticas de RH	147
5.3.2 Contribuciones conceptuales y teóricas	148
5.4 IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS.....	154
5.5 CONCLUSIÓN Y CONTRIBUCIÓN	156
5.6 REFERENCIAS.....	159

IV ANEXO

Anexo I. Cuestionario

V ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Propósitos presentes y futuros de la externalización. Fuente: Adaptado de Kakabadse & Kakabadse (2002), en Kakabadse & Kakabadse (2005)	33
Figura 3.2. El efecto de dos estrategias de outsourcing en el capital intelectual. Fuente: Edvardsson (2011).....	39
Figura 3.3. Nivel de externalización. Fuente: Delmotte & Sels (2008)	43
Figura 3.4. Evidencia Industrial del desarrollo de ORH. Fuente: Shen (2005)	44
Figura 3.5. Actividades subcontratadas. Fuente: Shen (2005) citando a Hall & Torrington (1998).....	46
Figura 3.6. Tipo de proveedor de servicios.Fuente: Shen (2005) citando a Vernon et al. (2000).....	46
Figura 3.7. Razones para internalizar/externalizar funciones de formación. Fuente: Galanaki et al. (2008).....	55
Figura 3.8. Razones para externalizar. Estados Unidos y Europa. Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)	59
Figura 3.9. La decisión de externalizar. Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)	61
Figura 3.10. Efectos positivos y negativos del outsourcing de RRHH. Fuente: Kock et al. (2012).....	66
Figura 3.11. Naturaleza de la relación con los proveedores de servicios. Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)	68
Figura 3.12. Proveedores de servicios preferidos. Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002).....	69
Figura 3.13 Impacto del outsourcing en los empleados.Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002).....	73
Figura 3.14. Satisfacción con el outsourcing.Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)....	80
Figura 3.15. Riesgos y factores de éxito en el outsourcing.Fuente: Pin y Sáenz-Díez (2002).....	86
Figura 4.1. Tamaño de las empresas de la muestra. Elaboración propia	114
Figura 4.2. Propiedad de las empresas de la muestra. Elaboración propia.....	115
Figura 4.3. Titularidad de las empresas de la muestra. Elaboración propia	116
Figura 4.4. Empresas familiares de la muestra. Elaboración propia	116
Figura 4.5. Sector de las empresas de la muestra. Elaboración propia.....	117
Figura 4.6. Rentabilidad de las empresas de la muestra. Elaboración propia	118
Figura 4.7. Tendencias de futuro en las empresas de la muestra. Elaboración propia .	119

Figura 4.8. Áreas funcionales externalizadas de las empresas de la muestra. Elaboración propia.....	120
Figura 4.9. Objetivos perseguidos en los casos de outsourcing de RH de la muestra. Elaboración propia	123
Figura 4.10. Actuación de la compañía en caso de fracaso de la actividad externalizada. Elaboración propia	136

VI ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 4.1. Relación entre función externalizada y éxito. Elaboración propia	121
Tabla 4.2. Temporalidad de la externalización. Elaboración propia	122
Tabla 4.3. Éxito relacionado con objetivo principal. Elaboración propia	124
Tabla 4.4. Percepción del departamento de RRHH sobre actividad externalizada. Elaboración propia	125
Tabla 4.5. Pruebas ómnibus de coeficientes de modelo. Factores elección proveedor / éxito	127
Tabla 4.6. Tabla de clasificación. Factores elección proveedor / éxito	127
Tabla 4.7. Variables en la ecuación. Factores elección proveedor / éxito.....	128
Tabla 4.8. Pruebas ómnibus de coeficientes del modelo. Criterios de acierto / éxito ..	129
Tabla 4.9. Tabla de clasificación. Criterios de acierto / éxito.....	130
Tabla 4.10. Variables en la ecuación. Criterios de acierto / éxito	130
Tabla 4.11. Pruebas ómnibus de coeficientes del modelo. Implantación / éxito	131
Tabla 4.12. Variables en la ecuación. Implantación / éxito	132
Tabla 4.13. Tabla de clasificación. Implantación / éxito	133
Tabla 4.14. Pruebas ómnibus de coeficientes del modelo. Grado de apoyo / éxito.....	134
Tabla 4.15. Tabla de clasificación. Grado de apoyo / éxito.....	134
Tabla 4.16. Variables en la ecuación. Grado de apoyo / éxito.....	135
Tabla 5.1. Factores que influyen en el éxito del ORH.....	157

UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGLI

OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: PRÁCTICAS Y FACTORES DE ÉXITO

Sergi Romeu Crusat

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.0. Introducción

La nueva economía sumerge a las empresas en un mundo cada vez más competitivo. Factores nuevos y cambiantes, tales como el imparable desarrollo de nuevas tecnologías, la desregulación de los mercados, una demanda más volátil o un entorno empresarial más "líquido" (Bauman, 2007), retan a las organizaciones a encontrar nuevas formas para sobrevivir en este entorno. En este nuevo ámbito, sobrecargado de información, a las organizaciones les resulta difícil tener especialistas en todos sus procesos, a la vez que les cuesta cada vez más retener talento, esto es, personal con habilidades y compromiso, en todas sus actividades. Dentro de esta búsqueda para lograr eficiencia y competitividad, las organizaciones se plantean, cada vez con más intensidad, externalizar o subcontratar algunos de sus procesos como un medio para optimizar el uso de sus recursos.

Ciertamente, la externalización de actividades organizativas no es un fenómeno nuevo. Sin embargo, algunas de las características del entorno actual mencionadas más arriba, no sólo permiten su crecimiento sino que también posibilitan el desarrollo de nuevos sectores bajo las premisas de la contratación externa, como por ejemplo, el caso de externalización de servicios al cliente en *call centers*. Además, la subcontratación en la actualidad no sólo es más viable, sino que también puede tener incluso más sentido en la nueva economía, donde las organizaciones están elaborando estructuras mucho más parecidas a redes matriciales que a unidades independientes de operaciones (Coe et al., 2008).

En numerosos artículos académicos, se han detallado ampliamente los beneficios de la subcontratación. Sin embargo, la externalización de funciones o procesos empresariales es una elección no desprovista de ciertos riesgos.

En este contexto, la externalización de la gestión de recursos humanos es una posibilidad que las organizaciones deben tener en cuenta. Pero, ¿qué actividades deben

ser subcontratadas (por ejemplo, algunas, como la contratación y selección, llevan una larga trayectoria siendo ejercidas por empresas externas)? ¿Deberían considerar las empresas externalizar las actividades de la función de Recursos Humanos (RRHH) una a una, separadamente, o desprendiéndose de bloques enteros de la función, o incluso de su totalidad? ¿Lo deberían hacer en un proceso único y de una vez o en un proceso de forma continuada? ¿Deberían subcontratar para fines específicos, cuando la necesidad surge o como parte de su estrategia de negocio? ¿La externalización de la función de recursos humanos es deseable para cualquier organización? Y, una vez tomada la decisión, ¿cuáles son las implicaciones de la externalización de las actividades de RH para los departamentos internos de recursos humanos y su papel estratégico en la organización? ¿Cómo puede afectar al conjunto de competencias y habilidades del Departamento de recursos humanos?

1.1. Objetivo y relevancia

El objetivo de esta tesis es identificar cuáles son los factores determinantes que contribuyen a que el outsourcing de recursos humanos sea exitoso. La literatura es abundante en cuanto a cuáles son los motivos y razones que motivan a las empresas a externalizar, la manera de implementar este proceso, quién decide las externalizaciones e incluso la relación con el proveedor de servicios, así como los factores que se han de tener en cuenta en cada una de las fases. Sin embargo, no hemos encontrado estudios sobre qué factores de todo el proceso son los más significativos para que la externalización acabe en éxito. Para ello hemos considerado la externalización como un proceso completo, un conjunto de etapas donde la empresa tomará diferentes decisiones, habrán diferentes agentes involucrados, y podrán darse diferentes problemáticas según la etapa del proceso.

Nuestro enfoque pretende identificar qué factores son más influyentes para que la externalización de recursos humanos sea satisfactoria. La relevancia de las conclusiones obtenidas permitirá a las organizaciones saber qué aspectos son cruciales para abordar

un proceso de externalización con éxito y de esta manera canalizar esfuerzos y recursos para que dichos aspectos se tengan en consideración de manera relevante.

1.2. Contribución

La consideración del outsourcing de recursos humanos (ORH) como proceso permitirá refinar nuestra búsqueda de evidencias sobre cómo las decisiones que se toman en cada fase pueden afectar al resultado final.

La contribución de esta tesis permitirá saber la relación existente entre los factores determinantes en cada fase del outsourcing y el éxito de la externalización, vista ésta como un proceso dentro de un marco holístico.

También permitirá determinar qué tipo de factores, cuantitativos (medidores, precio...) o cualitativos (relación proveedor, comunicación...), presentes transversalmente en cada una de las fases, tiene mayor relevancia para lograr una externalización satisfactoria. A su vez, determinará si el tipo de función externalizada, o el tipo de objetivo que se pretende con la misma, está directamente relacionado con el éxito obtenido.

1.3. Estructura de la tesis

La tesis está organizada en cinco capítulos:

Capítulo I. Introducción

En el primer capítulo se incluye una introducción sobre la externalización de recursos humanos, el objetivo que pretende alcanzar la tesis y la contribución de la misma, en cuanto a la determinación de los factores de éxito dentro de un proceso de externalización.

Capítulo II. Outsourcing de recursos humanos: ¿qué, cuánto, por qué?

Este capítulo repasa la literatura existente sobre la externalización de recursos humanos, desde un punto de vista del qué, cuánto y porqué, es decir, qué función se externalizó y por qué motivo. Acaba el capítulo presentando la externalización como un proceso completo con distintas fases.

Capítulo III. El proceso de outsourcing de recursos humanos: ¿cómo?

Aquí repasamos la literatura sobre la externalización de recursos humanos desde el punto de vista del cómo. Se analiza el outsourcing como proceso y se secciona cada una de sus fases, para ver qué tipo de factores son determinantes en cada una de ellas.

Capítulo IV. Trabajo empírico.

Realizamos un estudio empírico a través de una metodología cuantitativa, realizando una encuesta en la que se pregunta sobre los factores que han determinado el éxito o fracaso de una función de RRHH externalizada. Posteriormente, se analizan los resultados en base a las respuestas obtenidas.

Capítulo V. Conclusiones.

Por último, se discuten los resultados obtenidos en base al anterior estudio y se extraen conclusiones, teniendo en cuenta las limitaciones del mismo. El trabajo aporta recomendaciones de carácter práctico para las empresas teniendo en cuenta los resultados obtenidos. Asimismo, acabamos sugiriendo posteriores líneas de investigación de algunos temas, que pueden ser de interés para la comunidad científica y las empresas dentro del área de ORH.

1.4.Referencias

- Bauman, Z. (2007) *Liquid Times: living in an age of uncertainty*. Cambridge, MA: Polity.
- Coe, N., Dicken, P. & Hess, M. (2008) 'Global Production Networks: Realizing the Potential', *Journal of Economic Geography* 8(3) 1-25.

CAPÍTULO II - OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: ¿QUÉ, CUÁNTO, POR QUÉ?

CAPÍTULO II: OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: ¿QUÉ, CUÁNTO Y POR QUÉ?

2.0. Introducción

Hasta la fecha, el estudio sobre la contratación externa ha sido principalmente realizado por consultorías, que se han centrado en promocionar las bondades de la externalización para las empresas clientes. Los principales focos de atención de estos estudios se han dedicado a proporcionar datos sobre el grado en que se utiliza la externalización en las empresas (por ejemplo, Rippin & Dawson, 2001) y cómo puede ser utilizada (por ejemplo, Syedain, 2009). Sin embargo, se han realizado pocas reflexiones teóricas, contribuciones empíricas y soluciones prácticas a este respecto.

Por lo tanto, en este capítulo se revisa la literatura sobre la contratación externa de la gestión de recursos humanos con el **objetivo** de presentar una evaluación crítica de los avances hechos y pendientes en la práctica y en la investigación del outsourcing de recursos humanos (ORH), para concluir con una propuesta novedosa sobre cómo las empresas y los investigadores pueden abordar la práctica y el estudio de este tema.

El capítulo aborda, desde un punto de vista práctico y académico, las cuestiones que se han planteado con respecto a *por qué* las empresas deberían externalizar parte o mucho de su función de recursos humanos, y *qué* actividades de la función suelen ser subcontratadas o deberían ser subcontratadas.

El capítulo está organizado a lo largo de la siguiente estructura: en primer lugar, trabajaremos con el concepto de outsourcing como proceso global y su razón de ser en las organizaciones. A continuación, pasaremos a la definición de ORH (Outsourcing de recursos humanos). Esto será seguido por un análisis de los factores desencadenantes que hacen que las empresas tomen la decisión de subcontratar algunas de sus actividades de recursos humanos y las ventajas relacionadas que esta decisión podría traer. Una sección paralela se dedica a los problemas y limitaciones del outsourcing de la función de recursos humanos. La siguiente sección trata sobre qué partes de la

función de recursos humanos se tienden a subcontratar, detallando las actividades que tienen más probabilidades de ser subcontratadas y haciendo especial hincapié en los datos comparativos internacionales disponibles. En la sección de conclusión, se presenta una propuesta novedosa sobre cómo las empresas y los investigadores pueden abordar la práctica y el estudio de este tema, enfocándolo más como proceso que como una acción aislada.

2.1. El fenómeno del outsourcing

El concepto de outsourcing ha sido muy vagamente definido en la literatura, muchas veces hasta el punto que casi cualquier forma de adquisición de bienes y servicios por una organización podría incluirse en este concepto (Gilley & Rasheed, 2000). En general y desde un punto de vista intuitivo, sin embargo, es ampliamente entendido que la subcontratación consiste en contratar empresas externas para llevar a cabo algunas actividades que en caso contrario, podrían ser realizadas por la propia empresa. En este sentido, Gilley & Rasheed (2000) se centran en esta idea de que para poder tener la subcontratación, las empresas deben ser capaces de poder elegir llevar a cabo esas actividades dentro o fuera de la empresa. De lo contrario, si la empresa no pudiera realizar la actividad externa, sería un caso de adquisiciones simple. Por lo tanto, según estos autores, el elemento de elección es clave en la definición del concepto de outsourcing.

Con el tiempo, ha habido una evolución en el uso y el concepto de outsourcing. Duffy (2001) sitúa los orígenes del outsourcing en la recogida de impuestos en el Imperio Romano, y señala que recuperó un impulso en la Inglaterra del siglo XVIII, estableciéndose en diferentes formas y con diversos énfasis hasta la fecha. En los tiempos modernos, el concepto de negocio (Prahalad & Hamel, 1990) y la prescripción ampliamente aceptada de que las actividades no esenciales son las que deben ser consideradas para subcontratar (Mullin, 1996), no sólo se ha popularizado, sino que también se ha intensificado en cuanto a la cantidad y la diversidad de funciones a subcontratar que tiene lugar hoy en día.

Al mismo tiempo, ha cambiado el enfoque de las actividades de outsourcing, originando una variedad de formas de subcontratación que han evolucionado hacia una mayor implicación entre cliente y proveedor del servicio (Gospel & Sako, 2010). Por ejemplo, en algunos casos, las empresas simplemente *subcontratan* parte de sus actividades. En estos casos, la subcontratación implica que una parte del negocio se lleve a cabo por una empresa externa, pero el proceso se realiza bajo las estrictas indicaciones del cliente, que determina lo que quiere y cómo, con poco espacio para que el proveedor pueda especificar sus propias condiciones. Otra materialización de la contratación externa es en forma de *externalización*, donde aquí sí ya hay un mayor grado de implicación y comunicación entre cliente y proveedor de empresas, y por el cual el proveedor está empezando a ser responsable de los resultados de las actividades que el cliente ha subcontratado. En este mayor grado de involucración, la empresa proveedora aporta valor añadido al cliente, y en este sentido, se convierte en un socio más del negocio del cliente, el cual puede hacer uso de sus conocimientos, experiencia y creatividad (Altés, 2003). Finalmente, la idea de outsourcing que más se está desarrollando en la actualidad es la idea de BPO (*Business Process Outsourcing*), donde la externalización da un paso adelante, y el cliente subcontrata todas las actividades que componen un proceso empresarial completo o una función, como por ejemplo, cuando una empresa utiliza un proveedor de centro de llamadas para gestionar todos sus servicios al cliente. Otras funciones pueden subcontratarse bajo la idea de BPO, como asesoría jurídica, finanzas y contabilidad, recursos humanos o una cadena de suministro (por ejemplo, servicios de BPO de Accenture (2010)).

En suma, subcontratación puede considerarse "el uso contratado y sostenido de recursos de terceros, de activos y de actividades, con niveles garantizados de calidad, duración y sujeto a valoración y medición de costes, para ofrecer servicios ya prestados internamente" (Bravard & Morgan, 2006).

2.1.1. ¿Por qué externalizan las empresas?

Las razones principales por las cuales las empresas deciden subcontratar algunas de sus actividades o procesos completos son:

- Control o reducción de costos: dada la constante presión para bajar los precios, a las organizaciones les cuesta cada vez mas encontrar alternativas en sus propias dinámicas departamentales a fin de reducir su costo o, al menos, para transformar algunos costos estructurales o permanentes en variables (Woodall et al., 2009; Caiyun et al., 2008; Shen, 2005).
- Mejora para ofrecer ciertos procesos más eficientes: especialmente en el caso de grandes organizaciones, las cuales pueden tener algunos procesos internos estancados o excesivamente burocratizados, con dificultades para introducir mejoras internas para reducir su dinámica ineficiente. En estos casos, la subcontratación puede ser una manera de agilizar los procesos (Cooke et al, 2005; Pin & Sáenz-Díez, 2002).
- La búsqueda de un mayor grado de especialización y calidad funcional, para poder estar totalmente actualizado en ciertas técnicas, legislación o procesos de negocios. De hecho, la subcontratación puede ser una forma de obtener experiencia en áreas donde una organización individual no puede ser capaz de invertir suficientes recursos internos. Así, algunas empresas subcontratan a fin de tener acceso a conocimientos y nuevas tecnologías (Cooke et al., 2005; Shen, 2005; Fitz-enz, 2009).
- Aparte de estas razones, investigaciones empíricas realizadas por Kakabadse & Kakabadse (2005) muestran una serie de razones complementarias por las cuales las empresas deciden externalizar algunos de sus servicios y/o procesos, tales como el objetivo de lograr mejores prácticas comerciales, mejorar la calidad de servicio, tener la posibilidad de concentrarse en las competencias centrales (core

business) de la empresa, reducir el número de empleados y/o los costos de capital y/o los costos de producción, generar conocimientos y *expertise* internamente, mejorar la capacidad para gestionar el cambio y mejorar la posición de la organización en la cadena de valor (Coe et al., 2008).

Por último, es importante tener en cuenta el hecho de que más empresas pueden considerar algunos de sus procesos de outsourcing simplemente porque ahora no es sólo posible, sino también oportuno. En efecto, Click & Duening (2005) observaron que existe toda una serie de factores en el contexto actual de negocios que hacen la externalización hoy más útil y accesible que nunca: la disponibilidad de Internet de banda ancha y los sistemas de seguridad asociados con las transacciones en Internet, un mayor nivel de especialización de las empresas, nivel educativo de la mano de obra, reducción en el precio del almacenamiento de datos y la posibilidad de procesamiento analítico en línea.

2.2. ¿Qué es el Outsourcing de Recursos Humanos (ORH)?

Una vez definido el concepto y la lógica existente en la externalización de actividades empresariales en general, nos centraremos ahora en el concepto específico de la subcontratación o externalización de la función de gestión de recursos humanos, que normalmente se denomina ORH (outsourcing de recursos humanos). En la misma línea que en otras actividades y áreas funcionales, ha habido poco esfuerzo hasta la fecha para llegar a un consenso sobre una definición única de ORH, con muchos autores asumiendo implícitamente lo que ORH significa (Coggburn, 2007; Delmonte & Sels, 2008; Lievens & De Corte, 2008; Woodall et al., 2009), o indicando explícitamente diferentes grados de inclusión de actividades.

En este sentido, podemos observar una división principal en la definición de ORH según si la subcontratación de la actividad específica se produce ad-hoc o de forma continua. Así, el texto clásico de Mary Cook (1999) define el outsourcing de gestión de recursos humanos como el “disponer del servicio de un proveedor (outsourcer), el cual

proporciona, de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaría dentro de la organización” (Cook, 1999, p. 4). Esta definición hace hincapié en el hecho de que la subcontratación implica una continuación del servicio externo, a diferencia de otros autores que también incluyen el outsourcing más ocasional de tareas específicas en momentos específicos en el tiempo, como en el caso de Turnbull (2002), que considera que ORH consiste en traspasar la responsabilidad de distintos elementos de la función de recursos humanos a un proveedor de terceros, independientemente de la duración del servicio provisto. En este trabajo tomamos la acepción más amplia, de manera que tanto consideraremos ORH, por ejemplo, la externalización continua de la realización de nóminas por parte de una empresa de dichos servicios, como la utilización puntual de una empresa de servicios, por ejemplo, de headhunters, para reclutar y seleccionar una o varias posiciones clave en la empresa cliente.

Otras diferencias en las definiciones de la subcontratación de la gestión de recursos humanos se basan en el énfasis sobre el tipo de actividades sujetas a externalización (por ejemplo, Gidróon & Rueda, 1998) hacen hincapié en el hecho de que las actividades no básicas o no nucleares deberían ser las tenidas en consideración para la contratación externa, esto es, aquellas que no formen parte del *core business* del negocio); o la diferenciación entre la subcontratación de tareas específicas frente a la externalización de procesos completos, o lo que recientemente se ha presentado como un avance hacia externalizaciones de procesos completos de unidades de negocio (en este caso, la función de recursos humanos), o BPO – *business process outsourcing* (Houtzagers & Janssen, 2008). En cualquier caso, el hecho de que haya pocos estudios destacables que pongan unos claros límites al concepto de outsourcing de recursos humanos (Liman, 2009; Marchetti & Wilson, 2006), hace realmente difícil poder llevar a cabo análisis comparativos, así como plantear preguntas sobre la validez de tales estudios. Por lo tanto, sería necesario llegar a alcanzar un consenso sobre la definición de ORH o al menos establecer una clasificación de las distintas actividades que componen el ORH y de los diferentes enfoques desde el que se puede tratar, para conseguir un mayor grado de homogeneización en los estudios y práctica de este tema.

2.3. ¿Por qué las empresas externalizan algunas funciones de recursos humanos? Beneficios percibidos versus reales en la decisión de externalizar actividades de RRHH

El estudio de las razones por las cuales las empresas deciden externalizar sus actividades de RRHH (por ejemplo, Woodall et al., 2009) no se encuadra de forma clara en un único conjunto conceptual de estudios. En algunos casos, están entrelazadas con estudios sobre los beneficios de la contratación externa (y muchos de éstos, a su vez, no separan claramente si son beneficios esperados con la aplicación del outsourcing o si, por el contrario, son beneficios ya constatados con el outsourcing ya realizado), así como con estudios sobre el *make or buy decision* ("hacer desde dentro o comprar el servicio", como por ejemplo, Greer et al. 1999; Nuñez, 2009). A la vez, estos últimos tienen muchos puntos de coincidencia y diferenciación con lo que sería el estudio de los "desencadenantes" (*triggers*) que incitan a las empresas a considerar la externalización de actividades de recursos humanos (por ejemplo, Alewell et al, 2009). Incluso los estudios que consideran los factores determinantes de la externalización (que se tratarán más adelante por separado, como por ejemplo, Klaas et al, 2001) a veces tienen puntos no clarificados de intersección.

En cualquier caso, existe una línea emergente de investigación en la que se trata de vislumbrar cuáles son los motivos reales por los cuales una empresa decide externalizar. Aunque esta línea de investigación presenta algunas dificultades en discernir entre la evidencia científica y la visión ofrecida por lo que serían los proveedores de dichos servicios o consultoras, sí que se manifiestan un conjunto de aspectos donde hay consenso desde cualquiera de estos puntos de vista (Sisson & Storey, 2000). Las razones más tradicionalmente reconocidas para el outsourcing de actividades de recursos humanos son:

1. Reducción de costes: esta es la principal y más citada razón para la contratación externa, ya sea para cualquier actividad de negocio (Kakabadse & Kakabadse, 2000; 2002), o específicamente para ORH (Lever, 1997); y tanto desde el punto

de vista de las consultoras (Accenture, 2008), como determinado por estudios empíricos (Woodall et al, 2009), o teóricos (Klaas, 2008). En la externalización de las áreas más operativas o transaccionales de los departamentos de recursos humanos es donde las organizaciones esperan obtener una reducción de costes importante, con el mismo nivel de servicio que si fueran realizadas internamente.

2. Para obtener servicios especializados: es realmente difícil para cualquier departamento de recursos humanos ser especialista en todas sus áreas, particularmente en las empresas de tamaño pequeño y mediano (Klaas et al, 2005). Pero incluso en grandes organizaciones, las características de la nueva economía, donde el conocimiento evoluciona rápidamente y los marcos legislativos son afectados por cambios constantes, mantenerse al día requeriría departamentos de recursos humanos con un importante número de personal. En su lugar, los proveedores de HR, especializados en un menor número de servicios y capaces de ofrecerlos a muchos clientes, pueden dedicar esfuerzos y know-how a desarrollar y actualizar sus conocimientos sobre sus temas de especialización con mucha más facilidad.

3. Permitir al departamento de recursos humanos poder adoptar un papel más estratégico (Kakabadse & Kakabadse, 2005). Esta lógica tiende a aparecer junto con la idea de que, por la externalización de algunas actividades más transaccionales, el departamento de recursos humanos podrá liberar tiempo y recursos para poder centrarse en las actividades que se consideran fundamentales para la función y las que añaden valor. En este sentido, en un entorno donde la gestión y mantenimiento del talento es una de las principales responsabilidades que el departamento de HR debe afrontar, el outsourcing de algunas tareas de tipo más rutinario y transaccional puede permitirles centrarse en el desarrollo de estrategias y políticas para adquirir, desarrollar y conservar el talento, sumergiéndose así en un rol mucho más involucrado en la estrategia corporativa, convirtiéndose así en *business partners* en términos de Ulrich (1998).

Estudios recientes han añadido nuevos elementos a las razones y beneficios que puede traer consigo el outsourcing de RH, como se resume a continuación en la Tabla 1. En

este contexto, es importante destacar dos aspectos: primero, el hecho de que la razón principal para desencadenar la subcontratación de algunos o de hecho la mayoría de actividades de HR puede ser debida a una decisión tomada por alguien que no sea el propio directivo de recursos humanos de una empresa, por lo general, el comité de dirección o el propio director general de la organización (Woodall et al, 2009). En este sentido, la justificación de ORH puede no ser demasiado clara para el departamento de recursos humanos, e incluso puede representar una razón para *no* subcontratar, y por tanto, la involucración a este proceso puede ser difícil de establecer. En segundo lugar, como se ha señalado, puede haber una brecha importante entre las razones iniciales para iniciar un ORH y los resultados finalmente obtenidos por el mismo. En este sentido, Shen (2005) presenta una serie de ejemplos y contra-ejemplos donde los objetivos y ventajas que han sido considerados por la empresa para iniciar un ORH, se han convertido en todo lo contrario (por ejemplo, empresas que pretendían lograr reducciones de costos pero que terminaron gastando más dinero de lo esperado, ya que finalmente tuvieron que asumir el precio del servicio proporcionado y además tener que monitorizar el mismo proceso internamente, etc.).

Razones para externalizar	Ejemplo de referencias
Reducción de costes	Woodall et al., 2009; CIPD, 2009; Caiyun et al., 2008 ; Shen, 2005; Pin & Sáenz-Díez, 2002; Greer et al., 1999
Utilización de servicios especializados / Mejorar la calidad del servicio	CIPD, 2009; Caiyun et al., 2008; Shen, 2005; Cooke et al., 2005; Pin & Sáenz-Díez, 2002
Permitir al departamento de RH tener un rol mas estratégico/ trasladando los RH hacia una cadena de valor añadido	Woodall et al., 2009; Houtzagers & Janssen, 2008; Cooke et al., 2005; Gereffi & Kaplinsky, 2001
Mejorando o focalizando al departamento de RH hacia competencias nucleares.	Caiyun et al., 2008; Shen, 2005; Cooke et al., 2005; Pin & Sáenz-Díez, 2002 ; Hervás, 1999
Aprendizaje organizacional de proveedores de servicios especializados	CIPD, 2009; Cooke et al., 2005; Pin & Sáenz-Díez, 2002
Minimizar riesgos	Woodall et al., 2009; Shen, 2005
Reestructurar la organización y/o función de RH.	Alewell et al., 2009; Caiyun et al., 2008
Mantener una plantilla adecuada de RH para responder a las contracciones/crecimientos de la organización	Woodall et al., 2009; Alewell et al., 2009; Cooke et al., 2005
Decisión tomada en otras partes de la organización	Woodall et al., 2009

Tabla 1: Resumen de razones por las que se externalizan actividades de RRHH.

Esto nos lleva a la consideración de que pueden existir ciertas desventajas en el ORH, como se muestra en la siguiente sección. La consideración de estas posibles dificultades y desventajas señala la necesidad de llevar a cabo más investigaciones acerca de los resultados previstos y reales después de haber iniciado un proceso de externalización de RRHH.

2.4. Repercusiones del Outsourcing de Recursos Humanos: problemas y limitaciones

Del mismo modo que en el caso de las razones que argüían las empresas para la subcontratación, existe cierto grado de superposición entre los estudios sobre las razones por las cuales las empresas no consideran conveniente subcontratar actividades de recursos humanos y aquellos que identifican las desventajas de este tipo de iniciativas una vez introducidas. Como en el caso anterior, a continuación trataremos ambos conjuntamente, dejando para el próximo capítulo la consideración separada de los efectos o outputs del outsourcing una vez se ha realizado.

Aunque queda parcamente reflejado en la literatura tanto académica como profesional, la decisión de externalizar actividades de recursos humanos no siempre conlleva los beneficios que originalmente se esperaban. Algunos problemas y limitaciones a la implementación del ORH (Woodall et al, 2009; Kosnik et al., 2006; Cooke et al., 2005; Shen, 2005; Lawler & Mohrman, 2003; Cook, 1999; Klaas et al.; 1999; Torrington & Mackay, 1986):

- Resistencia interna de los miembros del Departamento de recursos humanos. Este ha sido un tema común desde la expansión de la externalización de actividades de recursos humanos en los años 90, ya que los miembros del Departamento de recursos humanos podían ver a los proveedores de servicios como "usurpadores" de sus puestos de trabajo y por tanto, vistos con reticencia. Este problema es particularmente notorio cuando se toma la decisión de

subcontratar por parte de la alta dirección, en lugar de los directores de departamento de recursos humanos.

- Falta de habilidades del Departamento de recursos humanos, tanto respecto a configurar el proceso de subcontratación como a la supervisión de su implementación. También las dificultades especiales para reasignar el personal existente de HR desde tareas transaccionales hacia actividades de valor añadido, más estratégicas.
- Reducción del personal en el departamento de recursos humanos y consecuentemente la baja motivación de los empleados que se quedan (supervivientes).
- Pérdida de habilidades y conocimientos en el departamento de recursos humanos, ya que no existe ningún incentivo para continuar invirtiendo en iniciativas de aprendizaje, debido a que la organización confía en que la empresa proveedora del servicio se encargue de mantener actualizado el nivel de conocimientos necesarios para desarrollar la actividad que ha sido subcontratada.
- Percepción de pérdida de control y de información sobre las actividades subcontratadas en favor del proveedor, con la posterior sensación de dependencia hacia ellos. En relación con este aspecto es también notable el temor de que el proveedor pueda utilizar esta situación de dependencia a fin de ejercer presión sobre sus condiciones (como el precio).
- Falta de habilidades y conocimientos por parte de la empresa proveedora, dando como resultado una calidad insuficiente de los servicios prestados. A veces, un problema colateral es el escaso conocimiento por parte del proveedor de la empresa del cliente. Se trata de un problema particular en los clientes que son pequeñas y medianas empresas (Klaas et al, 2010), ya que no constituyen una

cuenta grande de la compañía proveedora y, por tanto, solamente pueden obtener una cantidad limitada de su tiempo y atención.

- Fracaso al establecer relaciones claras y satisfactorias entre el departamento de recursos humanos interno y el proveedor de servicios.
- Imposibilidad de lograr ahorros de costes, particularmente cuando una de las motivaciones iniciales para la contratación externa ha sido reducir los costes de la función de recursos humanos. Este problema es especialmente preocupante por cuanto la iniciativa de la subcontratación está encaminada a reducir el tiempo de los miembros del departamento de recursos humanos dedicada a las tareas subcontratadas (o incluso reducir la cantidad de personal en el departamento de recursos humanos) y termina por consumir mucho tiempo o incluso más que cuando se realizaba internamente.
- El peligro de que la compañía subcontratada utilice los conocimientos técnicos de la empresa cliente a fin de generar productos estandarizados para otros clientes.

Así, los problemas y limitaciones relacionadas con la función de recursos humanos subcontratada pueden surgir de los diversos agentes involucrados en el proceso, tanto en términos de pérdida de capacidades (falta de habilidades del proveedor, pérdida de conocimiento, etc.), como de actitudes (pérdida de motivación, incertidumbre, baja moral, etc.). Estos problemas no deben subestimarse, particularmente en un contexto económico sometido a constantes cambios, con pocas bases sólidas donde consolidar relaciones duraderas, tanto entre la organización y sus empleados como entre la organización y sus proveedores (Rifkin, 2004). A pesar de que no hay pruebas fehacientes sobre la baja utilización o incluso la no utilización de la subcontratación (Woodall et al, 2009; Kosnik et al., 2006; Valverde et al., 2006), esos problemas pueden dar lugar a un proceso de involución de manera que las empresas se planteen la posibilidad de rescindir sus contratos de subcontratación o incluso plantearse el permanecer fuera de cualquier proceso de externalización por completo.

2.5. ¿Qué y cuánto de la función de recursos humanos se subcontrata? Una mirada prudente a las prácticas de ORH

Como en otros aspectos de la contratación externa de recursos humanos, la cantidad de literatura producida por los proveedores de servicios es mucho mayor que las evidencias empíricas reunidas por la investigación científica, llevando a una situación en la que preguntas muy básicas pero importantes sobre el ORH siguen sin respuesta, tales como: ¿Cuánto de la función de recursos humanos se subcontrata? ¿Qué tipos de actividades tienden a ser externalizadas? ¿Qué áreas de la función recursos humanos están más sujetas a esta práctica? Aunque no existen evidencias concluyentes sobre estas cuestiones, esta sección proporciona una aproximación cautelosa a las respuestas que se han presentado.

A la pregunta de hasta qué punto las organizaciones realizan outsourcing de recursos humanos, el punto de partida es la ya clásica previsión de Adams (1991), quien consideró que no había evidencias de que la externalización de la función de recursos humanos fuera a convertirse en una tendencia abrumadora. Sin embargo, a lo largo de la década de los años 90, aparecen más evidencias que señalan una expansión considerable de actividades de HR externalizadas (Harkins et al., 1995; Maurer & Mobley, 1998; Siegel, 2000). Otras fuentes basadas en una amplia encuesta europea no consideraban la evolución de la tendencia de la subcontratación como algo espectacular y lo consideraban más una "evolución que una revolución" (Vernon et al., 2000). Y aún otro grupo de autores han sido incluso más cautelosos sobre el crecimiento del ORH tanto en Europa como en Estados Unidos (por ejemplo, Mise, 2001; Valverde & Gorjup, 2005; Valverde et al., 2006). Simultáneamente y en contraste, la mayoría de los proveedores de outsourcing han mantenido las predicciones sobre el futuro crecimiento del ORH (Shen, 2005) y su actual posición favorable en el contexto de la crisis actual dado los esfuerzos que están realizando las empresas para reducir costes (Capital Humano, 2008; 2009a; 2009b; Roberts, 2009). Sin embargo, los estudios más actuales en el Reino

Unido (CIPD, 2009) afirman que sólo el 29% de las organizaciones de este país externalizan algunas de sus actividades de recursos humanos.

En suma y dado el carácter poco concluyente de las pruebas existentes, el outsourcing de recursos humanos puede considerarse bastante común, pero no una abrumadora tendencia dentro de la función de recursos humanos, y las tendencias actuales no son claras sobre si se evolucionará hacia el outsourcing o por el contrario hacia el insourcing (Allen, 2009).

En cuanto a los **tipos de actividades** que tienden a ser subcontratados, hay acuerdo en que los aspectos más transaccionales, rutinarios y administrativos de la función (por ejemplo, nómina, aspectos jurídicos, formación, contratación, etc.) son más susceptibles de ser subcontratados, mientras que las actividades más estratégicas tienden a mantenerse internamente (tales como el establecimiento de estrategias y políticas de recursos humanos, identificación y desarrollo de talento, cambios organizativos y evaluación del desempeño, etc.) (Woodall et al, 2009), siguiendo la lógica de subcontratar actividades que no sean nucleares (Prahalad & Hamel, 1990). Otros estudios, sin embargo, han advertido que en algunas organizaciones, el departamento de recursos humanos es muy reacio a externalizar actividades incluso transaccionales y mantiene estas tareas entre sus responsabilidades (Valverde & Gorjup, 2005).

En este punto también es interesante destacar que algunas áreas de los departamentos de recursos humanos tienden a estar *totalmente* subcontratadas (asesoramiento legal, confección de la nómina, planes de pensiones), mientras que otros son subcontratados sólo *parcialmente* (formación, contratación y selección) (CIPD, 2009). Esto nos recuerda a la propuesta de Gilley & Rasheed (2000), en el sentido que apuntan que es necesario estudiar no sólo la amplitud de las actividades subcontratadas (cuántas), sino también su profundidad (en qué grado y con qué poder de decisión por parte de la empresa subcontratada).

En relación a las actividades específicas que se subcontratan, un amplio estudio europeo basado en el proyecto Cranfield (Vernon et al., 2000) sugiere que las actividades más frecuentemente subcontratadas son las mostradas en la Tabla 2.

Actividad RH	% de empresas que subcontrata alguna actividad
Formación y desarrollo	77
Selección y contratación	59
Retribuciones y beneficios sociales	30
Despidos y recolocaciones	29

Tabla 2: Actividades de recursos humanos más frecuentemente externalizadas en las empresas europeas.

Fuente: Vernon et al., 2000.

Como se muestra en este cuadro, la actividad más comúnmente externalizada es la **formación**. Otras fuentes en los Estados Unidos apuntan, en la misma dirección, el uso generalizado de los proveedores de formación (Bassi et al., 1997). Esto puede considerarse como una posible contradicción si tenemos en cuenta el contexto actual de la economía del conocimiento, en el que es esencial que las organizaciones dispongan de un capital intelectual rápidamente actualizado, flexible, innovador y creativo. En este sentido, la formación y desarrollo de sus empleados podría mantenerse internamente como parte de las competencias básicas de la organización. Sin embargo, la figura del 77% de las empresas que utilizan la formación no nos cuenta nada sobre cuánto de ello está normalizado, empaquetado en actividades estándares que son subcontratadas por precio o conveniencia, o aquellas actividades altamente sofisticadas de capacitación y formación específica para el desarrollo del negocio (Vázquez-Palacios, 2010). Gainey & Klaas (2005) han intentado corregir esta falta de precisión proponiendo distinguir entre la formación genérica o "estándar" (que puede ser normalizada, tener poco que ver con competencias básicas de la empresa del cliente) y aquellos programas específicos o "a medida" (que pueden implicar mucha más inversión de tiempo por parte de ambos). Así, la decisión de externalizar la formación dependerá de qué tipo de actividades de capacitación se estén estudiando, así como de la disponibilidad de los proveedores y las capacidades que la organización ya dispone internamente, entre otros factores (Galanaki et al., 2008).

Otro grupo común de actividades externalizadas, y que lo han sido durante mucho tiempo, son las relacionadas con la contratación y **selección** (Capital Humano, 2007). Es en este ámbito donde las pequeñas empresas confían más en proveedores externos (Klaas et al, 1999; 2005), ya que se pueden beneficiar de las economías de escala y la visibilidad que pueden permitirse tener a la hora de la contratación de especialistas. Asimismo, los proveedores de servicios de contratación y selección pueden mantenerse al día con los nuevos grupos de candidatos potenciales así como la búsqueda de talento (Hasan, 2015) ya que ésta se presenta cada vez más en diferentes fuentes de reclutamiento, incluyendo ferias de reclutamiento, redes sociales y websites en los que una organización individual no puede tener una presencia continua (Solís & Corral, 2010).

La siguiente área donde es común la contratación externa es en la confección de **nóminas** y gestión de retribuciones. En este caso, es más difícil evaluar si sólo los aspectos más transaccionales de nóminas son subcontratados o también se incluyen otros aspectos. Sin embargo, se trata de un área más técnica, donde la disponibilidad actual de software potente (donde es cada vez más frecuente operar con plataformas estandarizadas que posee el proveedor del servicio) y la capacidad de actualizar los criterios y formatos para mantenerse al día con las normativas y legislaciones vigentes, tanto en materia laboral como fiscal, hace conveniente para muchas empresas el considerar la contratación externa de estos servicios (Ang, 2010)

Las complejidades de administrar el día a día de remuneraciones y prestaciones son aún mayores cuando tomamos en cuenta las empresas internacionales con empleados expatriados (con la consiguiente necesidad de ajustar ad hoc las distintas fiscalidades de sus salarios) (Gómez & Martí, 2010) y las empresas que ofrecen planes de compensación flexible, y por lo tanto con retribuciones mucho más complejas que simplemente un salario fijo al final de cada mes. Es importante destacar que la confección de las nóminas a veces no se subcontrata externamente, sino que se desplaza transversalmente a otras funciones de la organización, tales como el departamento de administración, contabilidad o finanzas.

Finalmente, los servicios de **outplacement** también son externalizados por menos de un tercio de las organizaciones, con diferentes implementaciones según el país, dependiendo de la normativa vigente en cada uno de ellos. Por ejemplo, en Francia, Bélgica y los Países Bajos, el uso de proveedores de outplacement es mayor ya que la legislación obliga a las empresas que realizan procesos de reducción de personal a tomar medidas para ayudar a los empleados a hacer frente a la pérdida de un empleo y encontrar una nueva ocupación. En el otro extremo, España no sólo no tiene este requisito, sino que tiene un vacío legal sobre el funcionamiento de las compañías de outplacement, que supone que son sólo organizaciones sin fines de lucro (Wensels, 2010). Con la actual situación de recesión de la economía, el mercado de servicios de outplacement está bien situado para crecer, debido especialmente a aquellas empresas que buscan un departamento de recursos humanos que proyecte una imagen de "líderes del empleado" (Ulrich, 1998), que cuida de los empleados que deben abandonar la organización, además de no tener que participar en los aspectos potencialmente más conflictivos como el despido de empleados (Sathe, 2015).

2.5.1. Evidencias en distintos contextos nacionales

En relación a la variabilidad entre las prácticas de ORH entre los distintos **países**, algunos estudios han recogido datos sobre el uso de los proveedores de servicios de recursos humanos, haciendo un énfasis similar a la encuesta de Cranfield, pero cada uno de ellos añadiendo información idiosincrática acerca de la función de recursos humanos en sus países específicos. En este sentido, Valverde y Gorjup (2005) evaluaron la distribución de tareas de recursos humanos realizadas por diferentes agentes (alta dirección y direcciones operacionales, el departamento de recursos humanos y proveedores de servicios de RRHH) y encontraron que sólo el 5% de todas las actividades y responsabilidades de la función de recursos humanos fueron subcontratados en las empresas **españolas** de más de 200 empleados. Además, identificaron diferentes patrones en el uso de los proveedores servicios de esta función (Valverde et al., 2006): de las pocas empresas que eran más proclives a subcontratar, la mitad de ellas subcontrataba parcialmente actividades en una amplia gama de áreas de

recursos humanos, mientras que la otra mitad subcontractaba servicios mucho más específicos (aproximadamente el 20% externalizaba tareas tales como formadores o entrevistadores de candidatos, aproximadamente el 17% subcontractaba servicios de alto nivel de recursos humanos, como asesores en relaciones laborales, para alinear los recursos humanos con la estrategia corporativa, etc. y aproximadamente un 12%, las tareas técnicas y administrativas, tales como administración de contratos, almacenamiento y manipulación de la información de los empleados u organizar los medios y recursos para las actividades de formación), mientras mantenían tareas generalistas a nivel interno. En cuanto a las funciones más comúnmente subcontractadas en España, Pin & Sáenz-Díez (2002) identificaron tendencias similares a la media europea en las áreas de contratación y selección; formación, donde el 60% de las organizaciones utilizan los proveedores de servicios de recursos humanos; por el contrario más empresas utilizan proveedores de asesoramiento jurídico de recursos humanos y menos de outplacement (20%), compensación y beneficios (menos del 10%). En **Grecia**, Galanaki & Papalexandris (2005; 2007) encontraron que el uso de proveedores de recursos humanos de contratación y selección, formación y outplacement es similar a la media europea, mientras que los servicios de compensación y beneficios solo representan el 1,75 % de todos los proveedores de servicios del mercado. En cambio, en los **Estados Unidos**, la información disponible señala el hecho de que el área con más probabilidad de ser subcontractada es precisamente la gestión de nómina y beneficios, seguida por la formación (American Management Association, 1997; citado en Pin & Sáenz-Díez, 2002, p.12). **Australia** tiene más puntos de contacto con los países europeos y lo que más comúnmente subcontracta son las actividades de formación y desarrollo (48% de las empresas lo hacen), seguido de formación y selección (34%), sistemas de información de recursos humanos (29%), cambios organizativos (22%) y evaluación del rendimiento (21%) (Sheehan, 2009).

Otros países europeos ofrecen tendencias similares: en **Alemania**, Alewell et al. (2009) encontraron que la mayor utilización de proveedores de recursos humanos fue en las áreas de asesoramiento jurídico y capacitación (alrededor del 60% de las empresas lo utilizaron), seguida por la contratación temporal (50%), consultoría, selección de staff, gestión de nóminas y servicios de colocación (entre 20 y 40%). Sólo una fracción

mínima de la muestra subcontractaba toda la función de recursos humanos, mientras que cerca del 10% lo había considerado pero rechazó llevarlo a cabo, y la mayoría nunca lo consideró. Estudios recientes en el **Reino Unido** han intentado vislumbrar no sólo la amplitud de las actividades de recursos humanos externalizadas, sino también la profundidad, midiendo qué tipo de actividades son externalizadas, pero también si se realiza parcial o totalmente. En este sentido, una encuesta de la CIPD (2009) ha demostrado que el asesoramiento jurídico, la gestión de nóminas y pensiones son las funciones más externalizadas, con cerca de un tercio de las empresas que lo aplican parcialmente y otro tercio de forma completa. Formación, contratación y selección son, por otra parte, las funciones parcialmente más externalizadas (la mitad de la muestra subcontracta partes de estas actividades), pero sólo menos del 10% de las empresas lo hace completamente. Por el contrario, algunas actividades tienen más probabilidades de ser externalizadas completamente en el Reino Unido, en particular servicios de asesoramiento a los empleados y outplacement, donde alrededor de un tercio de las empresas encuestadas subcontractan toda la actividad. Otras áreas siguen patrones similares a la media Europea.

Otro intento interesante para capturar la profundidad de las iniciativas de contratación externa se llevó a cabo por Tremblay et al. (2008) en **Canadá**, pidiendo a las empresas que evaluaran en qué proporción subcontractaban sus diferentes actividades a organizaciones externas. Sus resultados son difíciles de comparar con los de otros países, ya que expresan la profundidad pero no la amplitud, y por lo tanto no hay ninguna información sobre cuántas empresas utilizan o no utilizan cada servicio, pero sí la extensión en que lo hicieron. En este sentido, los beneficios y las relaciones laborales fueron las actividades donde fue subcontractada una mayor proporción de la actividad, mientras que el reclutamiento y selección fue la zona donde las empresas externalizaban en menor medida, lo que nos muestra que en esta actividad, la empresa cliente hace uso de un proveedor para iniciar el proceso de reclutamiento y selección, pero mantiene una parte importante del proceso dentro de la misma empresa (en particular, la toma de decisión final).

En suma, el ORH está aquí para quedarse, y aunque no es tan dominante como sugieren algunos comentaristas, es una práctica común y variada que merece ser investigada a fin de ayudar a los directivos a tomar decisiones documentadas acerca de la externalización de actividades de recursos humanos e investigar para explorar la producción de servicios dentro de las cadenas de valor que no se encuentran en la organización misma.

2.6. Conclusión: el outsourcing de recursos humanos como Proceso

Esta primera aproximación de la literatura sobre la externalización de la función de recursos humanos en el presente contexto económico y organizativo ha puesto de relieve lo que es conocido y lo que es intuitivo sobre el tema, lo que es la investigación científica concluyente y lo que es un esfuerzo de proveedores de recursos por dibujar una imagen más atractiva de estos servicios. Tanto si el objetivo es recortar costes como el mejorar la calidad y el conocimiento, el ORH es una herramienta bien desarrollada al servicio de las organizaciones, y se debe considerar cuidadosamente si va a ser útil y apropiado a sus propias características.

La comunidad científica, sin embargo, no ha proporcionado aún suficiente análisis para orientar claramente esa opción o decisión. El mundo profesional tampoco se ha dedicado a intentar explicitar qué factores podrían contribuir a que el outsourcing de las actividades de recursos humanos sea exitoso.

Para orientar el siguiente capítulo de revisión de la literatura, y para articular un posterior análisis del estudio de los factores que conducen a un outsourcing satisfactorio, una primera propuesta de esta tesis para el estudio y la práctica consiste en pensar sobre el outsourcing de recursos humanos como un **proceso**, un conjunto de etapas donde la empresa tomará diferentes decisiones, habrán diferentes agentes involucrados, y podrán darse diferentes problemáticas según la etapa del proceso. Por tanto, tanto empresas como investigadores pueden considerar las siguientes etapas:

Desencadenante => Decisión => Elección del proveedor => Implementación => Output (grado de éxito) a corto plazo => Output (grado de éxito) a largo plazo

La consideración del outsourcing de recursos humanos como proceso permitirá refinar nuestra búsqueda de evidencias sobre cómo las decisiones que se toman en cada fase pueden afectar al resultado final. Así, esta sucesión de pasos se utilizará tanto en el próximo capítulo de revisión de literatura como en el diseño del trabajo de campo.

Referencias

- Accenture (2008). Beyond Cost Reduction. <http://www.accenture.com/NR/rdonlyres/6F58AC-7A26-43F9-BCED-90F6E232B70C/0/177090038HRBPOBeyondCostReductionandInnovationv3.pdf>, accessed 30th July 2010.
- Accenture (2010). *Business Process Outsourcing*. https://microsite.accenture.com/explore_outsourcing/Business_Process_Outsourcing/Pages/Business_Process_Outsourcing.aspx
- Adams, K. (1991). Externalisation versus specialisation: what is happening to personnel? *Human Resource Management Journal*, 1(4), 40-54.
- Alewell, D., Hauff, S., Thommes, K., & Weiland, K. (2009). Triggers of HR outsourcing decisions-an empirical analysis of german firms. *The International Journal of Human Resource Manangement*, 20(7), 1599-1617.
- Allen, A. (2009). Shaping up or shipping out? *People Management*, November, 4-9.
- Altés, J. (2003). El outsourcing en el departamento de recursos humanos. *Capital Humano*, July-August, 23-27.
- Ang, J.L. (2010). Nómina y seguros sociales. In Pérez López, M.J. (Coord.) *Externalización de funciones de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Bassi, L. J.; Cheney, S., & Van Bures, M. (1997). Training industry trends 1997. *Training and Development*, November, 46-59.
- Bravard, J.L., & Morgan, R. (2006). *Smarter Outsourcing: An executive guide to understanding, planning and exploiting successful outsourcing relationships*. Dorchester: Pearson Education.
- Caiyun, G., Zhiqiang, L., & Bing, L. (2008). *Research on human resource management outsourcing*. Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WiCOM '08. 4th International Conference. IEEE.
- Capital Humano* (2007). RPO o como rentabilizar los procesos de selección, 215.
- Capital Humano* (2008). Outsourcing de RR.HH. para reducir costes en tiempos de crisis, 226.
- Capital Humano* (2009a). El outsourcing ayuda a afrontar la crisis al 33,1 por ciento de las empresas, 235.

- Capital Humano* (2009b). Los servicios de outsourcing mantienen su crecimiento a pesar de la crisis, 238.
- CIPD, A. L. (2009). *HR outsourcing and the HR function: threat or opportunity?* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Click, R.L., & Duening, T.N. (2005). *Business Process Outsourcing: The Competitive Advantage*. London: Wiley.
- Coe, N., Dicken, P. and Hess, M. (2008). 'Global Production Networks: Realizing the Potential', *Journal of Economic Geography* 8(3), 1-25.
- Cook, M.F. (1999). *Outsourcing Human Resources Functions. Strategies for providing enhanced HR services at lower cost*. New York: AMACOM.
- Cooke, F.L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Cogburn, J.D. (2007). Outsourcing Human Resources: The case of the Texas Health and Human Services Commission. *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 315-335.
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
- Duffy, M. N. (2001). Outsourcing a 401(K) plan. *Journal of Accountancy*, 191(5), 30-35.
- Fitz-enz, J. (2009). Disruptive technology for human resources. *Employment Relations Today*, Winter, 1-10.
- Gainey, T.W., & Klaas, B.S. (2005). Outsourcing relationships between firms and their training providers: the role of trust. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 7-25.
- Galanaki, E., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332-2351.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4), 382-396.

- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2007). Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1557-1567.
- Gereffi, G., & Kaplinsky, R. (2001). The value of value chains. *IDS Bulletin*, 32(3): Special Issue.
- Gidró, G & Rueda, B. (1998). *Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios*. Madrid: Círculo de Empresarios.
- Gilley, K.M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Gómez, S., & Martí, C. (2010). Externalización y expatriados. Proceso de expatriación. In Pérez López, M.J. (Coord.). *Externalización de funciones de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*. 19(5), 1367-1396.
- Greer, C., Youngblood, S., & Gray, D. (1999). Human resource management outsourcing: The make or buy decision. *Academy of Management Executive*, 13(3), 85-96.
- Harkins, P., Brown, S., & Sullivan, R. (1995). Shining new light on a growing trend. *HR Magazine*, 40(12), 75-79.
- Hasan, G. (2015). An exploratory study on the impact of recruitment process outsourcing on corporate brand of an organisation. *Strategic Outsourcing*. In press.
- Hervás, J. (1999). El outsourcing se debe contratar sólo por razones estratégicas. *AEDIPE*, March, 23-25.
- Houtzagers, G., & Janssen, S. (2008). Shifting from HR outsourcing to business process sourcing. *IHRIM Journal*, XII(1), 30-42.
- Kakabadse, A. P., & Kakabadse, N. (2000). Outsourcing: A paradigm shift. *Journal of Management Development*, 19(8), 668-778.
- Kakabadse, A. P., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.

- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
- Klaas, B.S. (2008). Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1500-1514.
- Klaas, B.S., Klimchak, M., Semadeni, M., & Holmes, J.J. (2010). The adoption of human capital services by small and medium enterprises: A diffusion of innovation perspective. *Journal of Business Venturing*, 25, 349-360
- Klaas, B.S., Mcclendon, J., & Gainey, T. (1999). HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs. *Personnel Psychology*, 52(1), 113-136.
- Klaas, B.S., Mcclendon, J., & Gainey, T. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, 40(2), 125-138.
- Klaas, B.S., Yang, H., Gainey, T., & McClendon, J.A. (2005). HR in the small business enterprise: assessing the impact of PEO utilization. *Human Resource Management*, 44(4), 433-448.
- Kosnik, T., Wong-Mingji, J.D., & Hoover, K. (2006). Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: A comparison of five generic models. *Personnel Review*, 35(6), 671-683.
- Lawler, E.E., & Mohrman, S.A (2003). *Creating a Strategic Human Resources Organisation*. Palo Alto, CA: Stanford University Press.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20(2), 37-47.
- Lievens, F., & De Corte, W. (2008). Development and test of a model of external organizational commitment in human resources outsourcing. *Human Resource Management*, 47(3), 559-579.
- Limam, A. (2009). Enabling HR transformation in the European public sector: e-HR and outsourcing. *IHRIM Journal*, XIII(1), 41-48.
- Marchetti, C., & Wilson, A. (2006). Outsourcing: letting go to gain control. *CriticalEYE*, 15, 1-6.
- Maurer, R., & Mobley, N. (1998). Outsourcing: Is it the HR department of the future? *HR Focus*, November, 9-10.
- Mise, I.J. (2001). Payroll and HR Outsourcing, *CMA Management*, 75(1), 30-32.

- Mullin, R. (1996). Managing the outsourced enterprise. *Journal of Business Strategy*, 17(4), 28–32.
- Nuñez, I. (2009). Outsourcing occupational safety and health: an analysis of the make or buy decision. *Human Resource Management*, 48(6), 941-958.
- Pin, J.R., & Sáenz-Díez, I. (2002). *Outsourcing de recursos humanos*. Barcelona: IESE Business School. IRCO (International Research Center on Organizations), OP 03/4.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Rifkin, J. (2004). *The End of Work*. New York: Penguin.
- Rippin, S., & Dawson, G. (2001). How to outsource the HR function. *People Management*, September 27th, 42-43.
- Roberts, B. (2009). Outsourcing in turbulent times. *HRMagazine*, 54(11), 42-47.
- Sathe, S. (2015). Break the layoff Taboo and Make Outplacement a Benefit. *Employment Relations Today*, 41(4), 45-49.
- Sheehan, C. (2009). Outsourcing HRM activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 236-253.
- Shen, J. (2005). Human resource outsourcing: 1990-2004. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 2(3), 275-296.
- Siegel, G.B. (2000). Outsourcing Personnel Functions. *Public Personnel Management*, 29(2), 225-36.
- Sisson, K., & Storey, J. (2000). *The reality of human resource management*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Solís, E., & Corral, A. (2010). Reclutamiento y selección de personal. Externalización. In Pérez López, M.J. (Coord.). *Externalización de funciones de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Syedain, H. (2009). Out of the ordinary. *People Management*, 15(23), 20-22.
- Torrington, D., & Mackay, L. (1986). Will consultants take over the personnel function? *Personnel Management*, February, 34-37.
- Tremblay, M., Patry, M., & Lanoie, P. (2008). Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational

- characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 683-715.
- Turnbull, J. (2002). Inside outsourcing. *People Management*, 10-11.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January-February, 124-134.
- Valverde, M. & Gorjup, M.T. (2005). Todos somos gestores de RRHH: Identificación y caracterización de los agentes responsables de la gestión de Personas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, 272, pp.165-202.
- Valverde, M., Ryan, G., & Soler, C. (2006). Distributing HRM responsibilities: a classification of organisations. *Personnel Review*, 35(6) 618-636.
- Vázquez-Palacios, I. (2010). Externalización del área de formación. In Pérez López, M.J. (Coord.) *Externalización de funciones de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Vernon, P., Philips, J., Brewster, C. & Ommeren, J. (2000). *European Trends in HR Outsourcing*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management & William M. Mercer.
- Wensels, O. (2010). Recolocación. In Pérez López, M.J. (Coord.) *Externalización de funciones de recursos humanos*. Madrid: Pearson.
- Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., & Gurney, M. (2009). Making the decision to outsource human resources. *Personnel Review*, 38(3), 236-252.

CAPÍTULO III - EL PROCESO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: ¿CÓMO?

CAPÍTULO III: EL PROCESO DE OUTSOURCING DE RECURSOS HUMANOS: ¿CÓMO?

3.0. Introducción. El Outsourcing como proceso

El capítulo anterior finalizaba invitando a pensar la externalización como un proceso. En este segundo capítulo conceptual se revisa la literatura existente, centrándonos en cada fase de este proceso e intentando extraer, de las evidencias teóricas y empíricas hasta la fecha, cuáles son los factores que influyen en que la externalización acabe siendo un proceso exitoso o, por el contrario, qué elementos influyen negativamente y conducen a unos resultados insatisfactorios para las diversas partes implicadas.

El capítulo se articula alrededor de cada una de las fases de este proceso. Partiendo del flujo aquí especificado en el que se ha seccionado el proceso de la externalización, desde el desencadenante hasta el resultado final, vamos ahora a profundizar en cada una de las etapas de dicha cadena.

**Desencadenante => Decisión => Elección del proveedor => Implementación => Output
(grado de éxito) a corto plazo => Output (grado de éxito) a largo plazo**

Empezaremos con los desencadenantes, cuáles han sido las causas o los motivos que han llevado a una empresa a plantearse la externalización; seguiremos con la decisión, que órgano de la empresa ha tomado finalmente la decisión de externalizar y en base a qué; luego la elección del proveedor, ya que una vez decidida la externalización las empresas deben escoger quien será el compañero de viaje que quieren para esa función; y finalmente implementarla con todas sus consecuencias. Veremos qué parámetros son necesarios para que la implementación sea efectiva, y acabaremos con los resultados de esa externalización, si han sido lo suficientemente satisfactorios como se esperaba tanto a corto como a largo plazo o, por el contrario, han resultado peor de lo previsto.

3.1. Desencadenantes

En este apartado analizaremos cuáles de las causas desencadenantes de un proceso de externalización pueden implicar un mayor grado de éxito en la función externalizada. Para llegar a ello, vamos primero a conocer y enumerar las causas que motivan a las empresas en general a externalizar cualquiera de sus funciones (Kakabadse & Kakabadse, 2005).

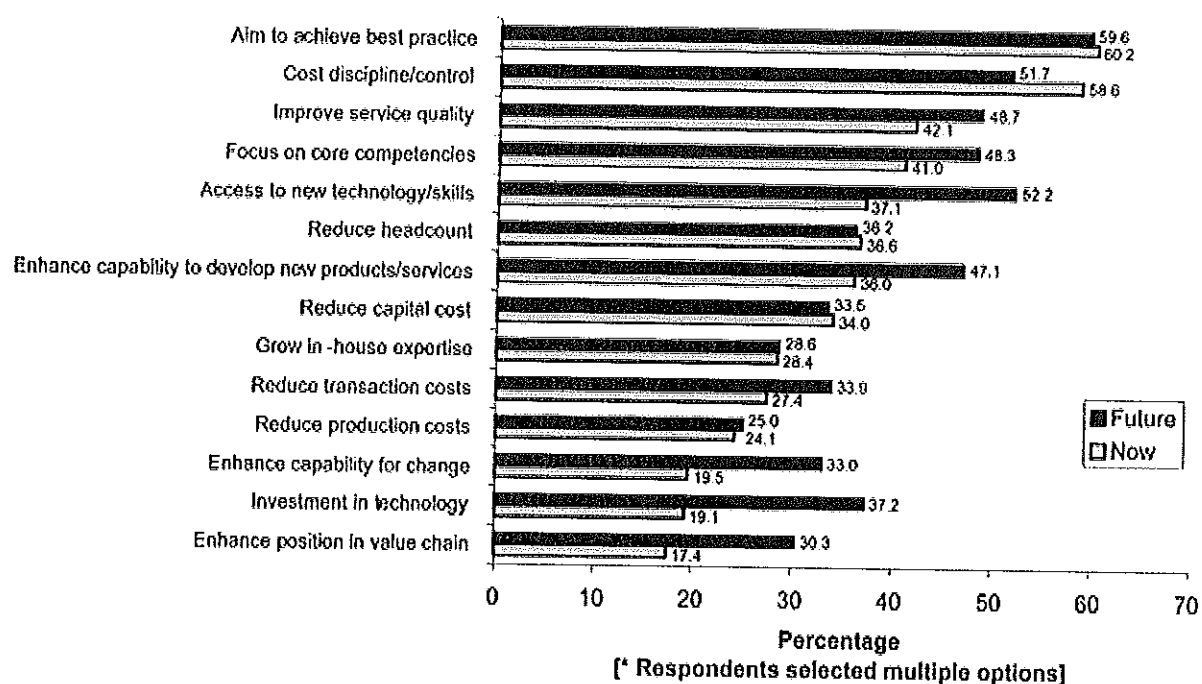


Figura 3.1. Propósitos presentes y futuros de la externalización.

Fuente: Adaptado de Kakabadse & Kakabadse (2002), en Kakabadse & Kakabadse (2005).

En términos de los propósitos que en el momento de la investigación perseguían las empresas, vemos que el objetivo de lograr mejores procesos con un control de costes apropiado, serían las principales causas. Estas causas vienen seguidas no muy de lejos por la mejora de la calidad de servicio y la voluntad de centrarse en las actividades nucleares de la empresa, evitando así realizar tareas periféricas de poco valor. Un tercer grupo de razones para emprender la externalización se identifica e incluye temas tales como el acceso a las nuevas tecnologías y habilidades que no estaban disponibles en la organización, la reducción de personal, la mejora de

la capacidad de la organización para el desarrollo de nuevos productos y servicios, y la reducción de los costos de capital.

En cuanto a los motivos futuros previstos para la contratación externa, lograr las mejores prácticas es igualmente identificada como la prioridad más crítica. Además, la adopción de nuevas tecnologías a través de mejores proveedores de servicios, manteniendo un estricto control sobre los costes emerge en segundo lugar. De allí en adelante, una serie de razones diferentes están estrechamente vinculadas, haciendo hincapié en la necesidad de seguir mejorando la capacidad de la función dentro de la organización. Al igual que en la actualidad, el seguimiento y la mejora de costes a través de diversos medios es probable que continúe en el futuro.

La principal diferencia que surge entre las razones actuales y las de futuro para la externalización es que probablemente se dé mayor prioridad a la compra de componentes de nueva tecnología y las habilidades relacionadas. Lo que parece claro es que tanto ahora como en el futuro, se presta mucha atención a la reducción de costes así como centrar estratégicamente a la organización en ganar una mayor ventaja competitiva, mientras que la diferencia fundamental está en el grado de utilización de la tecnología.

Ya centrándonos ahora en la externalización de la función de RRHH, investigaciones realizadas por Woodall et al., (2009), al igual que Kakabadse & Kakabadse (2002) y Klaas et al. (1999), concluyen que existen 3 conductores principales para el outsourcing de recursos humanos:

1. La reducción de costes.
2. La reducción del riesgo y mantener la calidad (incluyendo el aumento de la eficacia de RRHH en la prestación de servicios).
3. Ascender la función de RRHH en la cadena de valor y convertirse en un socio más estratégico.

1. Reducción de costes

- Las consideraciones de costos parecen ser de suma importancia, e incluye el deseo de reducir drásticamente los gastos generales del personal de recursos humanos y el de transformarlos de un coste fijo a uno variable. En las empresas públicas es uno de los

principales motivos, aunque considerar este principal motivo no es siempre garantía de éxito, la externalización es más compleja que una reducción de costes. Coggburn (2007) descubrió para el caso de Texas Health USA que auditorías posteriores no pudieron demostrar que los beneficios previstos fueran tales cuando lo que se perseguía era una reducción de costes.

2. Reducir el riesgo y mantener la calidad

- Con la externalización, es más fácil que los empleados subcontratados estén permanentemente formados en temas como la regulación legal de su función y las mejoras de proceso, ya que el proveedor será un especialista en ese servicio. Por el contrario, si la función está internalizada, la empresa debe preocuparse de formar constantemente a sus empleados en cuanto a legislación y técnicas de proceso se refiere y por tanto, de no estar en alerta permanente, puede incurrir en errores por no aplicar la legislación vigente o en ineficiencias funcionales, por no estar al día en cuanto a las nuevas técnicas que aparezcan en el mercado.

3. Ascender la función de RRHH en la cadena de valor y convertirse en un socio más estratégico

- El deseo de "ascender el departamento de recursos humanos en la cadena de valor de la compañía" para poder centrarse en las actividades nucleares de la función, es nombrado por los directores de RRHH como una de las causas destacadas para pensar en la externalización. La intervención del departamento de RRHH en la parte más alta de la función, como la obtención y retención de talento en todas las áreas de la organización, y así liberarlo de las partes más transaccionales, sería uno de los desencadenantes fundamentales, aunque no siempre existe un límite claro en las compañías entre lo que serían actividades estratégicas o nucleares (*core*) y las actividades periféricas (Woodall et al., 2009).

Belcourt (2006) menciona seis razones por las cuales una compañía decide externalizar una función de RRHH: ahorro financiero, enfoque estratégico, acceso a nuevas tecnologías, mejora del nivel de servicios, acceso a personal especializado y finalmente, políticas organizativas. Así, los proveedores de servicios especializados generalmente son capaces de ofrecer un mejor coste

que el interno, debido a las economías de escala. Sin embargo, el control de estos costes será fundamental una vez externalizado el servicio para evitar sorpresas o resultados insatisfactorios en términos de coste. (Coggburn, 2007).

Por otro lado, el enfoque estratégico reconoce que las compañías no pueden ser excelentes en todas sus funciones, y por tanto decide dedicarse a sus competencias nucleares. Alexander & Young (1996) consideran que las competencias nucleares son:

- Actividades tradicionalmente realizadas en la compañía
- Actividades críticas para el éxito del negocio
- Actividades que crean una ventaja competitiva, presente o futura
- Actividades que influirán en el crecimiento futuro de la organización.

Siguiendo este criterio, las actividades que NO deberían externalizarse serían: desarrollo de liderazgo, relaciones laborales, selección final, evaluación y desarrollo de personal, políticas de promoción y cambios organizativos.

La tecnología también puede ser un motivo para acceder rápidamente a unos servicios más rápidos sin tener que hacer inversiones internas. Algunas veces los servicios internos suelen estar demasiado burocratizados, y con la externalización se puede conseguir un enfoque más eficiente. El lema “externaliza cuando alguien pueda hacerlo mejor que tú” también es aplicable a aquellas funciones en que algunos proveedores de servicios tienen más *expertise* que el que pueda haber internamente. Y finalmente, debido a una política organizativa de la compañía, que a veces decide externalizar funciones que son problemáticas internamente o simplemente para reducir la plantilla, ya que con la externalización, la función no es tan visible como cuando se realiza internamente (Belcourt, 2006).

Otro autores (Edvardsson, 2011) enfatizan que, en definitiva, los *drivers* o desencadenantes que incitan a las empresas a la externalización pueden agruparse básicamente en dos: por una parte, la **reducción de costes** y por otra, **razones estratégicas**, considerando que estas últimas, desde un punto de vista teórico (Lee, 1999) deberían centrarse en aquellas actividades que implican un conocimiento muy específico y explícito.

3.1.1. Relación entre desencadenantes y actividades a externalizar

La lógica dicta que la empresa debe externalizar una actividad cuando los proveedores de servicios externos pueden realizar una actividad idéntica mejor y más barata que la propia empresa. Sin embargo, no existe un claro consenso en la literatura sobre las funciones y actividades específicas de recursos humanos que deben o pueden ser subcontratadas (Chiang et al., 2010). Aunque, en general, sí hemos visto dos principios generales en el sentido que las funciones transaccionales, no nucleares, y de carácter administrativo sirven como candidatos más probables para la externalización que las actividades que son transformacionales, básicas o estratégicas (Ulrich, 1996; Lepak & Snell, 1998), y que las motivaciones a realizarla pertenecen a una de estas dos categorías, eficiencia operacional o contribución estratégica (Greer et al 1999; Kakabadse & Kakabadse, 2002). Por ejemplo, si la reducción de costes es el principal motor, las actividades rutinarias, periféricas y transaccionales son susceptibles de ser subcontratadas para lograr una mayor eficiencia operativa. Funciones tales como la nómina, contratación y cumplimiento de la normativa se consideran candidatos ideales, ya que son rutinarias y administrativas y no estratégicas y que se pueden medir fácilmente en términos de coste (Becker & Gerhart, 1996). Si la calidad es la motivación subyacente, entonces la externalización de funciones tales como la formación y el desarrollo (F&D), potencialmente podrían permitir a la empresa el acceso a los conocimientos y experiencia, y facilitar el aprendizaje especializado que de otra manera no podría llevarse a cabo internamente (Powell et al., 1996; Gainey & Klass, 2003).

Las teorías que se han tendido a utilizar para sustentar estos conceptos son la de Costes Transaccionales (*Transactional Cost Theory* o *Transactional Cost Economics*, TCE) y la teoría de Recursos y Capacidades (*Resource Based View*, RBV). Dichas teorías se utilizan a menudo para arrojar luz sobre los beneficios de la externalización y qué funciones de recursos humanos en particular deben y no deben ser externalizadas (Lepak & Snell, 1998; Klaas et al., 1999; Klaas et al., 2001). Un tercer punto de vista, la Teoría Institucional (*Institutional Theory*), sugiere que la adopción y difusión de las prácticas de gestión de recursos humanos, como la externalización, obedecen a una respuesta a las diversas presiones del ambiente externo (Gooderham et al., 1999; Aycan, 2005). Dado que los entornos institucionales son específicos de las naciones, la teoría

institucional también ayuda a explicar por qué las prácticas de outsourcing de recursos humanos pueden variar de un país a otro (Gooderham et al., 1999). En las próximas sub-secciones se analizan las conclusiones a las que han llegado estas teorías, en relación a la externalización de las actividades de recursos humanos.

3.1.2. La externalización por motivos económicos desde la *Transaction Cost Theory* (TCE)

La Teoría del Coste Transaccional está basada en el análisis de todos los costes de una transacción, tanto directos como indirectos, para poder compararla con los costes de esa misma transacción realizada externamente y así poder evaluar su economicidad operativa (Williamson, 1981). Cuando las empresas tienen que tomar la decisión de externalizar una función de RRHH o realizarla internamente, impulsadas por la idea de ahorrar costes, se basan en esta teoría para elegir finalmente la opción que minimice los costes (Klaas, 2008). Es importante destacar el concepto de coste total de la transacción para poder evaluar correctamente la decisión. Por ejemplo, en la externalización habrá que tener en cuenta el tiempo y esfuerzo destinado a buscar la información sobre distintos proveedores y elegir entre ellos, las horas dedicadas a monitorizar el trabajo de la empresa proveedora, la aparición de costes ocultos o adicionales que no se han tenido en cuenta pueden desvirtuar la misma, etc.

Sin embargo, Edvardsson (2011) advierte que las empresas que externalizan por motivos económicos (reducción de costes) tienden a debilitar algunos aspectos del capital humano de las compañías (innovación, desarrollo de competencias y habilidades), mientras las que lo hacen por motivos estratégicos, tienden a realzar algunos factores del capital intelectual de los trabajadores centrados en tareas nucleares o estratégicas, tal como se muestra en la Figura 3.2.

	<i>Cost reduction strategy</i>	<i>Strategic outsourcing</i>
<i>Human capital</i>		
Employees	Saving labour costs; numerical flexibility; having fewer employees (Quinn, 1999; Kremic et al., 2006; Martínez-Sánchez et al., 2007).	Fewer non-core workers, numerical flexibility among non-core workers (Barney, 1991; Lee, 1999; Quinn, 1999; Kremic et al., 2006).
Staff turnover (numerical flexibility)	Increases generally (Martínez-Sánchez et al., 2007)	Increases among non-core workers
Skills and competence	Can be negative (Schlosser et al., 2006; Azadegan et al., 2008; Kotabe et al., 2008)	Positive among core workers (Barney, 1991; Quinn, 1999). Gaining access to qualified workforce (Bryson, 2007; Di Gregorio et al., 2009).
Employee satisfaction and attitude	No information	No information
Executive competence	Increased knowledge of cost and processes (Yakhlef, 2009)	Increased knowledge of cost and processes, and core competencies (Yakhlef, 2009)
<i>Structural capital</i>		
Information systems	Outsourced for cost control, enhanced knowledge and control of IT (Quinn, 1999; Yakhlef, 2009)	Outsourced eventually for strategic reasons, enhanced knowledge and control of IT (Barney, 1991; Quinn, 1999; Yakhlef, 2009)
Quality management	Considered to improve through best-in-class suppliers (Quinn, 1999)	Considered to improve through best-in-class suppliers (Quinn, 1999).
Innovativeness	Weakens, more emphasis on immediate reward by using standard methods (Schlosser et al., 2006).	Strengthened, especially in inter-firm cooperation, and by learning new possibilities. (Schlosser et al., 2006; Martínez-Sánchez et al., 2007).
Competence development	Loss of competencies to suppliers (Schlosser et al., 2006); weakens OI (Kotabe et al., 2008); more expertise in codifying tacit knowledge (Yakhlef, 2009).	Enhanced competence of core workers (Barney, 1991; Quinn, 1999); more expertise in codifying tacit knowledge (Yakhlef, 2009).
Working conditions	No information	No information
Governance	No information	No information
<i>Relations' capital</i>		
Customers	Price reduction, effectiveness, quality (Quinn, 1999; Kremic et al., 2006).	Innovation and customisation, increased customer service (Di Gregorio et al., 2009; Authors, 2011).
Market and image	No information	No information
Visibility and expertise	No information	No information
Networks (firm co-operation)	Increases specialization, more emphasis on cost reduction (Martínez-Sánchez et al., 2007).	Increases specialization through networking, more emphasis on innovation (Martínez-Sánchez et al., 2007; Rundquist & Häfås (2010).]

Figura 3.2. El efecto de dos estrategias de outsourcing en el capital intelectual.

Fuente: Edvardsson (2011)

Más específicamente, la TCE sugiere que las empresas y el mercado son los mecanismos coordinadores de las transacciones. La elección del mecanismo se basa en sus respectivos costos y la eficiencia comparativa de la transacción (Williamson, 1975). Tres atributos específicos de la transacción afectan a la elección del mecanismo (es decir, la especificidad de los activos, el nivel de incertidumbre, y la frecuencia de la transacción). Desde el punto de vista de la teoría transaccional, que se centra en los atributos de la transacción, la *naturaleza* de la función de recursos humanos se convierte en un factor determinante en la decisión de contratación externa.

La TCE plantea que sólo las actividades de recursos humanos que son inespecíficas y bajas en su nivel de singularidad, rareza, e imitación deben ser subcontratados (Williamson, 1975). Un sistema de nóminas, por ejemplo, en virtud de su alto grado de estandarización administrativa, alta frecuencia de las transacciones, y el bajo nivel de especificidad de los activos, se considera un primer candidato a la contratación externa. Estas características también son importantes para mitigar comportamientos oportunistas (Klaas et al., 1999; Dickmann & Tyson, 2005). Mediante la contratación de proveedores de servicios externos para realizar ciertas actividades de recursos humanos no estratégicos, las empresas pueden evitar los costos asociados con la creación y el mantenimiento de una gran burocracia intrafirma. Es decir, la decisión de proporcionar servicios de recursos humanos internos (in-house) o externamente (mercado) descansa sobre los costos relativos de producción interna (hacer) versus mandar hacer (comprar).

Mientras la TCE se argumenta desde el lado de los costes, la RBV enfatiza valor y capacidades. En efecto, la RBV sugiere que las empresas deben desarrollar y mantener esos recursos que son fundamentales para la empresa (Barney, 1991) y subcontratan sólo aquellas actividades que no son estratégicas (Quinn & Hilmer, 1994).

La externalización de actividades estratégicas de recursos humanos podría poner en peligro las ventajas específicas de la firma pudiendo ser difundidas e imitadas por los competidores (por ejemplo, mediante el uso del mismo contratista externo). Mediante la externalización de actividades no nucleares o *periféricas* y las actividades transaccionales, los gerentes de recursos humanos son más capaces de enfocar y desarrollar las actividades estratégicas que contribuyan a la consecución de ventajas competitivas (Klaas et al., 2005). La realización de actividades de recursos humanos nucleares dentro de la firma permite a las empresas crear valor añadido y explotar las competencias básicas propias de la organización (Teece et al., 1997).

3.1.3. La externalización por motivos estratégicos. Actividades nucleares vs periféricas. La teoría de *Resource-Based View* (RBV)

La literatura ha considerado la externalización como una *estrategia* que permitirá a las organizaciones centrarse mejor en sus competencias básicas, acceder a recursos únicos, conocimientos y capacidades que poseían otras empresas, así como una mayor flexibilidad para gestionar cambios de la demanda, mejorar la calidad (Quinn, 1999; Kremic et al., 2006; Everaert et al., 2007; Parkhe, 2007; Di Gregorio et al., 2009) y brindar un mejor servicio a los clientes, sobre todo en campos donde la empresa no cuenta con los recursos para proporcionar unos buenos servicios,.

En este sentido Currie et al. (2008, p 96) afirmaban:

“El tipo de conocimiento que da ventaja competitiva a las empresas no es explícito sino tácito, ya que reside en la mente de las personas, y se gana a través de la adquisición de habilidad y experiencia. Es este tipo de conocimiento que se asocia generalmente con las capacidades nucleares de las organizaciones.”

El modelo de externalización impulsada por motivos estratégicos, está relacionada con el *resource-based view* que examina los recursos y capacidades de las empresas que les permitan generar tasas de retorno superiores a la media (Barney, 2001). Quinn (1999) sostiene que éstos suelen ser servicios que están basados en actividades o sistemas de servicios que la empresa realiza o gestiona mejor que cualquier otra empresa, y que a los clientes realmente les importa. Aunque no hay una lista general de los recursos críticos que cada empresa debe poseer, recursos como el conocimiento, el aprendizaje, el trabajo en equipo, las marcas y el capital humano se encuentran entre los identificados como fuentes de ventaja competitiva, así como los recursos de capital físico (tecnología, ubicación, el acceso a las materias primas), y el capital organizacional, tales como la planificación, control y sistemas de coordinación (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; 2001).

Investigaciones anteriores han revelado que algunas funciones son más adecuadas para la contratación externa que otras. Por lo tanto, cuanto menos compleja y más objetiva y

estructurada es la función, más proclive será para la contratación externa. Del mismo modo, cuantos menos activos y menos personal estén afectado, más externalizable será la función (Kremic et al,2006).

Quinn (1999) sostiene que las funciones poco estratégicas y de poco potencial competitivo, que se pueden comprar fuera y que necesitan poco control, deben ser consideradas para la externalización. En la misma línea de investigación, Delmotte & Sels (2008), considera que la externalización de RRHH es vista, en algunos casos, como una oportunidad y en otros como una amenaza. En el primer caso, se trata de convertir el departamento de RRHH en un socio estratégico, mientras que en el segundo es una manera de reducir costes del mismo. Reconociendo que pueden existir otros *drivers*, se focaliza básicamente en estos dos: en reconducir la función a funciones nucleares (*focusing view*) o en reducir costes del departamento (*efficiency view*). Estos dos *drivers* están relacionados directamente con la teoría de *resource-based view* (Barney, 1991) y la *transaction cost economics* (Williamson, 1975) respectivamente. En definitiva, en el primer caso, las organizaciones centran su atención en dedicar su departamento a actividades *core*, básicas, externalizando las periféricas que fundamentalmente son transaccionales. Y en el segundo caso, se trata de analizar si la actividad desarrollada en la compañía se puede realizar fuera de forma menos costosa y más eficiente.

El estudio de Delmotte & Sels (2008) desvela que, aunque el 89,2% de las organizaciones externaliza algún área de RRHH (figura 3.3), aquéllas que están más centradas en la reducción de costes no externalizan más funciones que las que no lo están. Sin embargo, las organizaciones que están más centradas en obtener un departamento de RRHH más estratégico, tienden más a la externalización.

Number of HR activities outsourced	%	% (HR outsourcing organisations only)
0	10.8	
1	15.1	16.9
2	26.6	29.8
3	22.4	25.1
4	11.9	13.3
5	7.9	8.9
6	3.3	3.7
7-10	2.0	2.3

Notes: Average (on ten-point scale): 2.57; figures weighted according to industry and size
Source: PASO (2003)

Figura 3.3. Nivel de externalización

Fuente: Delmotte & Sels (2008)

Habrà que ver què grau de influència ha tingut, en el èxit del procés, el factor determinant de la decisió de externalitzar, si han sigut mès satisfactòries les externalitzacions basades en la reducci3 de costos, o les que se han centrat en motius estratègics.

Sin embargo, a pesar de la creciente evoluci3 en la externalizaci3 de los RRHH, como muestra Shen (2005) en la figura 3.4, y a pesar de que muchas operaciones de outsourcing se han basado en motivos estratègics (*resource based view*), no queda claramente definido què se entiende por actividades nucleares y perifèricas.

Survey	Result	Source
Accenture, 2003	85 per cent of Fortune 1000 companies outsource one or more HR functions. Providers' revenues rose 18 per cent.	www.accenture.com. Accessed 12 April 2004
The Bureau of National Affairs (BNA)	72 per cent of employers in the study outsource at least one HR activity.	IOMA, 2003
Dun & Bradstreet and the Outsourcing Institute, 1996	Human resources activities accounted for 16 per cent of all outsourcing expenditures.	Vernon et al., 2000
The Society for Human Resource Management in the US, 1999	Nearly 60 per cent of 437 companies used outside firms or consultants to handle selected aspects of HR.	Mobley, 2000
Pricewaterhouse Cooper, 2002	There has been an increase in the use of outsourcing, shared services and self-service technologies since their last survey in 2000. Seventy-two per cent of participants now outsourced at least one HR activity, compared with 48 per cent in 2000.	Vernon et al., 2000
HR Forum 2000	Amongst 314 delegates of the HR Forum 2000, 62 per cent reported that they were already outsourcing some of their HR activities.	Pickard, 2000.
Aon Consulting, 1997	50 per cent of respondents outsourced more human resource functions in 1997 than they did three years before that, and more than 70 per cent intended to outsource more functions over the next three years. The survey was based on responses received from 1,700 employers with 22 million employees.	Maurer and Mobley, 1998

Table 1: Industrial evidence of HRO development.

Figura 3.4. Evidencia Industrial del desarrollo de ORH)

Fuente: Shen (2005)

La teoría de recursos (RBV) (Barney, 1991; Ulrich, 1996) sugiere que los recursos de una empresa que son valiosos, raros, y no fácilmente imitables o sustituibles, son más propensos a lograr una ventaja competitiva sostenida. De acuerdo con la RBV, una empresa debe centrarse en sus competencias básicas o nucleares y externalizar esos recursos no valiosos o sustituibles, en definitiva *periféricas*. Según Atkinson (1985), el núcleo se define como: "un grupo de actividades numéricamente estable que serán claves para la organización. Las nucleares son actividades más flexibles funcionalmente y que pueden ser redistribuidas fácilmente entre actividades y tareas, por medio de la polivalencia o por medio de estructuras de carrera flexibles, conocidas, como la flexibilidad funcional. Las periféricas, sin embargo, son más flexibles

numéricamente, es decir, la organización tiene la capacidad de aumentar o disminuir la plantilla en respuesta a cada fluctuación de la demanda.

Ulrich (1998) sugirió que las actividades nucleares son el trabajo de transformación que crea un valor único a empleados, clientes e inversores. Las actividades accesorias serían las transaccionales y de trabajo rutinario y estándar y se pueden duplicar y replicar fácilmente. Finn (1999) y Lepak & Snell (1998) argumentaron que las actividades "básicas" de RRHH incluyen la estrategia de alto nivel, las políticas de recursos humanos, relaciones con los empleados, y las responsabilidades de gestión de la línea (por ejemplo, evaluación y disciplina), y las actividades "periféricas" incluyen actividades especializadas (por ejemplo, contratación y outplacement), administración de personal de rutina (por ejemplo, las nóminas y pensiones), reubicación, y el asesoramiento profesional de recursos humanos (por ejemplo, el asesoramiento jurídico en relación con regulaciones de empleo).

De acuerdo con la teoría del núcleo y la periferia, las partes estratégicas o nucleares de recursos humanos (planificación RRHH, desarrollo directivo, evaluación del desempeño...) deben permanecer internalizadas mientras que las administrativas y funciones transaccionales (periféricas) pueden ser subcontratadas (nóminas, contratación, selección, asesoramiento legal). Sin embargo, en la práctica hay que ser cautelosos acerca de la aplicación del concepto nuclear y periférico, ya que en realidad, algunas actividades de recursos humanos parecen ser puramente administrativas, pero en realidad no lo son. Es interesante observar que algunas actividades de recursos humanos que solían ser considerados como estratégicas o nucleares (incluyendo evaluación del desempeño, planificación de recursos humanos, desarrollo de la gestión y el trabajo diseño) también han aparecido en la lista para la contratación externa.

Activity	Percentage %
Training	58.4
Management development	38.3
Recruitment and selection	32.5
Outplacement	24.9
Health and safety	24.4
Quality initiatives	18.7
Job evaluation	18.2
Reward strategies and systems	14.8
Performance management	13.9
Redundancy and dismissal	12.9
Employee relations	9.6
Human resource planning	9.6
Communications	6.2
Work design	5.7
Careers	2.4

Table 2: HR activities provided by external consultants (Source: Hall and Torrington, 1998, p. 126).

External provider type	Percentage %
Training and development	77
Recruitment and selection	59
Pay and benefits	30
Workforce outplacement / reduction	29

Table 3: The incidence of HR outsourcing (Source: Vernon et al., 2000, p. 7).

Figura 3.5. Actividades subcontratadas

Fuente: Shen (2005) citando a Hall & Torrington (1998)

Figura 3.6. Tipo de proveedor de servicios

Fuente: Shen (2005) citando a Vernon et al. (2000)

Adler (2003) afirma que los subcontratistas se ofrecen para hacerse cargo de prácticamente cualquier actividad de RRHH, o incluso toda la función, y esto es apoyado por Klaas et al.

(2001), quienes argumentaron que algunas funciones de RRHH también implican el diseño de sistemas de recursos humanos y la planificación de recursos humanos y que es probable que tengan un impacto fundamental en la cultura organizacional y rendimiento. Al respecto pueden verse las figuras 3.5 y 3.6, que ofrecen una visión de las actividades de RRHH que ofrecen los consultores externos. En definitiva, el concepto de nuclear y periférico no es un concepto estático y varía en función del momento y la organización (Shen, 2005). Esto puede influir en el éxito del proceso externalizado, haber definido previamente una actividad como periférica y externalizarla y sin embargo, luego ha devenido en estratégica y ha hecho que la externalización no haya sido todo lo exitosa que debiera.

Similares reflexiones deberían llevarse a cabo en aquellas organizaciones que han externalizado por razones económicas, según la *transactional cost view*; la literatura sugiere que este objetivo no siempre se alcanza. El ahorro económico es muchas veces difícil de medir y necesita un amplio marco de medición en el tiempo para tener una visión objetiva del tema, ya que, a veces, con el tiempo se pierde el control sobre la actividad externalizada y aparecen costes ocultos no previstos así como la corrosión de la función y acaba convirtiéndose la externalización en un lastre para la compañía, sin posibilidad de retorno.

Lo que parece claro y necesario para completar la externalización con éxito (McIvor et al., 2009), independientemente del desencadenante del proceso y de la función que se decida externalizar, es:

- Comprender el rendimiento actual del proceso y el grado de integración que éste tiene con la estrategia general de la organización. Aunque este tipo de análisis es extremadamente difícil para las organizaciones, puede ser muy valioso. La importancia y la profundidad de este análisis se ha puesto claramente de manifiesto en el caso del análisis de la capacidad organizativa. Se obtiene información estratégica crucial en la comparación de las capacidades de rendimiento internos con las capacidades de los proveedores de servicios.

- La evaluación de proceso a través del método *critical success factors* (CSF) es una técnica valiosa para la toma de decisiones de outsourcing. Consiste en reconocer aquellas áreas de la organización en las que la dirección necesita centrarse para alcanzar altos niveles de realización de objetivos corporativos. Este método proporciona un mecanismo y un lenguaje para dar prioridad a los procesos que requieren atención, ya sea a través de la mejora interna o la subcontratación.
- El análisis de costes y la evaluación comparativa de los proveedores de servicios (benchmarking) es extremadamente difícil. A menos que la organización de abastecimiento y el proveedor de servicios hayan estandarizado sus procesos, no es posible realizar comparaciones de costos plenamente objetivas. Sin embargo, un beneficio clave del análisis de costes y la evaluación comparativa es que proporcionan un mecanismo para identificar cómo los costos pueden reducirse mediante el rediseño de procesos internos u outsourcing.
- Las organizaciones deben tener una clara comprensión de la relación e interdependencias entre los procesos funcionales antes de la contratación externa. Si no se comprenden las interdependencias entre los procesos internos y externalizados puede resultar extremadamente difícil hacer una evaluación de desempeño de los proveedores. El diagrama de flujos de trabajo es importante para mejorar el desempeño en el proceso de externalización, se puede emplear para eliminar las ineficiencias de los procesos tanto antes de la externalización como durante los acuerdos de subcontratación.
- Comprender claramente la naturaleza de los procesos antes de la externalización es un importante pre-requisito para la gestión del rendimiento de éxito con el proveedor. Esto permitirá establecer unos parámetros de medición, que podrán ser revisables, y que servirán para evaluar el rendimiento del proveedor de servicios, ya que previamente habrá sido aceptada por el mismo.

Adicionalmente otros aspectos influyen a la hora de optar por la externalización de RRHH (Alewell et al., 2011):

- El grado de especialización/ profesionalización del departamento, aunque su influencia resulta contradictoria ya que en algunos casos la baja profesionalización potencia el efecto externalizador en busca de servicios de mayor calidad, en cambio, en otros casos, el tener una plantilla de RRHH menos profesionalizada implica que no es percibida la externalización como una necesidad de lograr mejores costes, ya que los internos son competitivos. No queda claro que efecto predomina sobre el otro.
- Si la carga de trabajo del departamento es percibida como muy alta versus el número de empleados que la firma dispone, la percepción de externalizar es alta. A su vez, si las funciones son de reciente creación, debido por ejemplo a fusiones o adquisiciones, hay más tendencia a externalizar que si las funciones se llevan haciendo en la compañía desde el inicio.
- Otro aspecto a destacar es el grado de influencia que tiene el departamento de RRHH en la firma, es decir si la función es vista como estratégica e influye significativamente en la ventaja competitiva de la firma. En este caso, el *top management* será más cauteloso a la hora de externalizar, por miedo a debilitar sus competencias estratégicas. De modo contrario, si la empresa no percibe que la función de RRHH tenga esta orientación estratégica, la función será percibida como potencialmente externalizable.
- La necesidad de la firma de disponer de un capital humano muy idiosincrático tampoco favorece la externalización, ya que la contratación y formación del mismo por parte de personal ajeno a la compañía podría ser muy complicado y costoso, si no se está muy familiarizado con la filosofía de la compañía. También son más propensas a la externalización, aquellas empresas que cubren sus necesidades de plantilla acudiendo al mercado externo más que aquellas que se abastecen de su propio mercado interior para cubrir sus vacantes. En este último caso, la firma prefiere mantener la función internalizada.

Alewall et al. (2011) concluyen que si bien la percepción de considerar la función como *nuclear* es determinante para la externalización de los cuatro servicios de personal categorizados, esto es, contratación, selección, asesoramiento legal y tareas administrativas, otras variables actúan de forma distinta en función del grupo del que se trate, y que deberían analizarse en futuras investigaciones, por ejemplo la carga de trabajo del departamento no influye de la misma manera en función del área que se quiera externalizar, así pues, influye más en el caso de contratación y selección y no tanto en los servicios de asesoramiento y administración.

Identificar qué prácticas de recursos humanos son, por una parte, nucleares o estratégicas y, por otra, periféricas o técnicas, agrega un nivel adicional de complejidad a la decisión de externalizar (Huselid et al., 1997; Lepak et al., 2005; Shen 2005) y a veces las dos teorías analizadas (TCE y RBV) entran en contradicción. Por ejemplo, algunas actividades de recursos humanos parecen ser puramente administrativas o rutinarias a primera vista. Sin embargo, tras una reflexión más cuidadosa de hecho pueden desempeñar un papel estratégico (Cooke et al., 2005; Shen, 2005). Formación y desarrollo (T & D) sería uno de esos casos. Según la Encuesta CRANET (Vernon, et al., 2000), T & D se sitúa como la actividad de recursos humanos más externalizada. Mientras la TCE pretende que la mayoría de las actividades de T & D no son rentables para el desarrollo interno, la RBV afirma que el capital humano, que es de carácter tácito (Barney, 1991) representa una competencia básica de las empresas y debe ser desarrollado y mantenido localmente. Lo que constituye una actividad nuclear también varía según las empresas y las industrias.

3.1.4. La Externalización y la Teoría Institucional. Causas sociológicas y organizativas.

Otros autores (Chadee & Raman, 2009) apuntan distintas razones para externalizar aparte de la estratégica, basada como ya hemos explicado en la teoría de *resource-based view* (RBV), y la económica, basada en la teoría del *transaction cost view*. Estamos hablando de la *sociología económica* (Granovetter, 2005) y la *teoría del negocio internacional*. En la primera, se afirma que las empresas están vinculadas dentro de estructuras sociales básicamente por 3 razones: información, capacidad punitiva o de recompensa y confianza. La gente confía en la información

de la gente que conoce y no en los demás, y a través de esa confianza se establece una escala de recompensas y penalizaciones. En la segunda, las empresas al estar dentro de un contexto muy internacionalizado, compiten en recursos con otros países que pueden tener ventajas competitivas referentes a la función. En ambos casos, estas teorías pueden también influir a la hora de tomar la decisión de externalizar o no la función de RRHH.

Otro de los motivos que puede inducir a la externalización, tal y como apuntan Gospel & Sako (2010), es la estructura organizativa de la firma. Según distintos estudios, podemos definir tres tipos de estructura: la Holding, creada a través de fusiones y adquisiciones de otras compañías y que por tanto tiene múltiples centros administrativos; la Unitaria, generalmente con pocos productos en cartera y que tiene una única estructura administrativa con sus correspondientes servicios centrales, y, por último, la Multidivisional, aquella con gran diversificación de productos, y que mantiene estructuras administrativas divisionales. Parece que existe una clara correlación entre la externalización y aquéllas empresas que mantienen estructuras multidivisionales, ya que al tener diversos departamentos administrativos con la misma función, el hecho de reunificarlos y externalizarlos puede aportar mayores beneficios.

Woodall et al. (2009) también mencionan como *drivers* de la externalización:

1. La influencia de otras partes en el negocio y la previa experiencia de los directores de recursos humanos.
2. La gestión de la capacidad global de recursos humanos en respuesta al cambio organizacional.

Veámoslos en detalle:

1. La Influencia de otras partes en el negocio y la experiencia previa de los directores de recursos humanos en otros lugares. Uno de los desencadenantes de la externalización, es que ésta ya se ha hecho en otras funciones y con resultados exitosos. Generalmente en las empresas que quieren externalizar RRHH no siempre es la primera función candidata, no es de extrañar que las influencias de otras áreas en las que el proceso se ha realizado con éxito, incidan a favor del mismo.

En la mayoría de las organizaciones, además del director de RRHH, hubieron otras partes de la estructura organizativa involucradas en la decisión de externalizar esta área. En las organizaciones más grandes, apunta el estudio (Woodall et al., 2009), esto era por lo general una decisión a nivel de comité de dirección. Por otra parte, en las pymes, el CEO o el director financiero jugaron un papel clave. También en muchos casos, una serie de organizaciones tenía una compañía matriz en Estados Unidos, que era extremadamente influyente en la decisión de subcontratar.

Por lo tanto, la decisión de externalizar no fue una decisión estratégica discreta hecha por el HRM. Varias organizaciones ya habían experimentado la externalización de alguna otra función empresarial, con mayor frecuencia los servicios de Tecnologías de la Información, servicios de gestión, o incluso financieros, y la mayoría tenía también ya subcontratado algunos aspectos de recursos humanos (a menudo reclutamiento y selección, búsqueda de ejecutivos, la remuneración y beneficios, pero también los aspectos sustanciales del diseño, desarrollo y ejecución de la formación y desarrollo). En definitiva, aunque los directores de recursos humanos y otros altos directivos de esta área justifiquen la decisión de externalizar, en general, la impresión es que la decisión de si hay que hacerlo y de qué funciones son candidatas no fue impulsada por la dirección de recursos humanos, sino que el desencadenante fue el hecho de que ya se había externalizado en otras áreas y el decisor no fue el área de RRHH o al menos no fue el decisor único.

2. La gestión de la capacidad global de recursos humanos en respuesta al cambio organizacional. El dimensionamiento de las organizaciones debido a cambios estructurales y crecimientos de mercado obliga a veces a replantearse si el departamento de RRHH está suficientemente dotado para cubrir las nuevas necesidades con la suficiente calidad y temporalidad. En caso contrario, la externalización casi se percibe como una necesidad vital para la supervivencia de la empresa.

La propensión a externalizar actividades de recursos humanos también puede estar influenciada por una variedad de factores, incluyendo el tamaño de la organización (Klaas et al., 1999; Klaas,

et al., 2005), la cultura (Smith et al., 2006; Galanaki & Papalexandris, 2007), la orientación estratégica (Miles & Snow, 1978), y la disponibilidad de competencias *in house* y habilidades de recursos humanos, por nombrar unos pocos. Por ejemplo, las empresas más pequeñas a menudo carecen de los recursos internos o escala necesarias para construir una función de RRHH diversificada y global. Por lo tanto, la contratación externa de recursos humanos puede representar una estrategia para ahorrar tiempo y dinero (Adler, 2003). Las organizaciones más grandes, por el contrario, a menudo son capaces de lograr un ahorro de costes y otras ventajas de la externalización, a través de su poder de negociación y capacidad para negociar los términos del contrato favorables con los proveedores de servicios externos.

En otro sentido, la teoría institucional busca explicar cómo el entorno institucional de una empresa influye en la externalización; en esencia, la adopción y difusión de prácticas organizativas homogéneas (DiMaggio & Powell, 1983). La premisa fundamental es que las organizaciones que comparten el mismo entorno emplearán prácticas similares y así convertirse en *isomorfa* de otras.

Existen dos posibles explicaciones para esta adopción. La difusión de las prácticas de outsourcing de recursos humanos puede ser impulsada, en primer lugar, por la presión para cumplir con la autoridad o un requisito legislativo (*isomorfismo coercitivo*) y, en segundo lugar, la influencia de las empresas similares (*isomorfismo mimético*). Es decir, la presión coercitiva en forma de legislación (por ejemplo, mismas ordenanzas laborales sobre el empleo) puede requerir el servicio de un externo a la hora de adherirse a ciertas normas de reclutamiento y selección (Dasborough & Sue-Chan 2002). Presiones miméticas, como las que se derivan de prácticas adoptadas en cierto tipo de industria a nivel global, también pueden influir en la adopción de ciertas prácticas de recursos humanos (por ejemplo, las políticas de compensación de ventas) de las empresas. (Eisenhardt, 1988). En su estudio de 117 profesionales de recursos humanos en Australia, Dasborough & Sue-Chan (2002) encontraron que las fuerzas miméticas contribuyeron significativamente en la medida en que la selección y contratación fue subcontratada. Llegaron a la conclusión de que las prácticas de outsourcing de recursos humanos se vieron influidas no sólo por consideraciones de eficacia, sino también por las presiones institucionales.

También, dentro de la Teoría Institucional, Alewell et al. (2009) consideraron que había dos principales grupos de desencadenantes de la función de externalización de los RRHH: el desequilibrio entre la plantilla disponible y la requerida; y las nuevas responsabilidades estratégicas de la función de RRHH. En el primer caso, el departamento de RRHH debe dar respuesta a las necesidades de la compañía tanto cuantitativa como cualitativamente, si no es capaz de atender la demanda interna que se produce, entonces la firma se planteará la compra del servicio externamente, que en algunos casos puede ser temporal, para cubrir ciertos puestos puntuales que exigen un perfil muy concreto o un incremento coyuntural de la demanda. En otros casos, puede ser definitivo, es decir equilibrar la plantilla por un incremento de la producción debido a la demanda del mercado y a un cambio estructural de la compañía. En ambas situaciones los servicios de *recruiting*, *headhunting* y las empresas de empleo temporal serán requeridos. En otras ocasiones la dimensión de la plantilla actual está sobredimensionada para las actuales necesidades de la compañía, y por tanto servicios como el *outplacement* o asesoramiento legal para despidos serán necesarios.

Sin embargo, para cubrir estos desequilibrios entre la plantilla existente y la plantilla demandada, deberá tenerse en cuenta a la propia plantilla de RRHH. Si ésta está dotada cualitativa y cuantitativamente para abordar el trabajo que se le avecina se recurrirá a la misma; en caso contrario la externalización del servicio será considerado por la compañía como aceptable. También influye la temporalidad, si las necesidades deben ser cubiertas a corto plazo, las compañías se plantean más decididamente la externalización, por el contrario, si es a largo plazo, se plantearán primero reforzar la estructura interna del departamento de RRHH. Y por último, que el departamento de RRHH tenga gente nueva o nuevas responsabilidades hace que la empresa se plantee con mayor énfasis la externalización, mientras que si el departamento lleva años en la compañía y por tanto las cosas se hacen según el prisma del pasado, la externalización no es tenida en cuenta. Habría que añadir que las actividades de marketing que hagan los proveedores de servicios también influirán en la toma de decisión, así como si la función a externalizar ya lo fue desde un inicio o era realizada internamente, ya que en este caso se tendría que tomar una decisión explícita sobre la externalización.

3.1.5. Externalización. Casos concretos.

Si analizamos funciones concretas de RRHH, como por ejemplo selección y contratación, vemos que pueden coexistir conjuntamente la variante administrativa con la estratégica y por tanto, depende de qué parte de la función se quiera externalizar se tendrá en cuenta el factor coste o el factor competencia. De ahí, que el *driver* esté más basado en la teoría del coste económico transaccional (TCE) o la del resource-based view (RSV) (Ordanini & Silvestri, 2008).

En concreto, si lo que queremos es externalizar el proceso administrativo de contratación se tendrá en cuenta el factor coste, para ver si la realizamos o la mantenemos *in house*. Por el contrario, en el caso de selección, si lo que queremos es seleccionar empleados de un determinado perfil, al ser considerada una actividad más estratégica, se tendrá más en cuenta si disponemos de las competencias internas adecuadas para esta selección o es mejor buscarlas fuera. En el caso de la formación (Galanaki et al., 2008) aunque está considerada una actividad estratégica, es una de las más externalizadas de RRHH. Las razones para externalizar no difieren mucho de las otras actividades (ver figura 3.7).

Table 1. Reasons for outsourcing/insourcing training functions.

<i>Benefits/reasons for outsourcing training</i>	<i>Benefits/reasons for insourcing training</i>
Cost reduction	Development of internal capabilities – sources of competitive advantage
Lack of internal capability	Support of internal bonds and communication through training
Access to best practices and talent	Better design of the training programme
Minimization of capital costs	Meeting specific company's needs
Timeliness	Independence from training provider
Focus to core and removal of peripheral training tasks	Lower need to rationalize and explain the ROI from training
Improvement of quality	
Measurement and contestability	
Upgrading of the training function	

Figura 3.7. Razones para internalizar/externalizar funciones de formación.

Fuente: Galanaki et al. (2008)

Aunque habría que distinguir entre formación genérica (desarrollo de competencias) y aquella más específica (especializaciones idiosincráticas de la compañía). En el primer caso, es más

habitual la externalización, debido al mercado existente de formación de carácter genérico y no hay alternativa ya que internamente no se dispone de los formadores. En el segundo caso, la empresa si dispone del personal adecuado, es habitual el aprovechamiento del mismo para formar empleados en lo que serían actividades específicas de la compañía y mantener el conocimiento. Lo que sí es común en ambos casos es que la decisión se tomará más en función de la calidad del servicio que de los costes incurridos. Las compañías, en general, no esperan una correlación directa entre los costes de formación y los beneficios a corto plazo, pero sí que estratégicamente interesa tener personal con un buen grado formativo y de calidad, que aporte ventajas competenciales a las compañías.

3.1.6. Externalización. Tendencias según procedencia.

Las funciones a externalizar también varían según los países (Smith et al., 2006; Galanaki & Papalexandris 2007). En los Estados Unidos, por ejemplo, la administración sanitaria y la nómina son las actividades más externalizadas frente a la contratación, los sistemas de información de recursos humanos y la capacitación en Rusia y Grecia (Galanaki & Papalexandris 2005; Smith et al., 2006). Independientemente del motivo, tanto las empresas europeas como las norteamericanas consideran la externalización como una estrategia organizacional crítica (Kakabadse & Kakabadse 2002).

El outsourcing de recursos humanos está muy extendido en Europa y América del Norte. Más del 90% de las empresas, ya sea total o parcialmente, externalizan en algún aspecto su función de RRHH (Vernon et al., 2000). A pesar de su popularidad en Occidente, el outsourcing de recursos humanos está menos extendida en Asia (Chiang et al., 2010). Se cree que esto puede en parte derivarse de la falta de familiaridad con su aplicación. Al mismo tiempo, mientras que el ORH ha recibido mucha atención empírica en los países occidentales, los estudios son escasos en el contexto asiático (Khatri & Budhwar, 2002; Shen, 2005).

A nivel de países, Klass (2008), en un estudio realizado sobre las empresas norteamericanas, también constató que los principales desencadenantes de la externalización se basaban en la teoría de costes transaccional, el mercado competencial norteamericano es abundante y los

proveedores de servicios, que ofrecen productos estandarizados a buen precio, hacen que la internalización de ciertas rutinas sea especialmente desventajosa. La teoría de los recursos básicos, centrándose en actividades estratégicas y nucleares que aporten valor a la compañía y optando por dejar a terceros la realización de actividades periféricas y/o transaccionales que no aportan valor, evitará que la empresa invierta en activos específicos que el proveedor de servicios ya dispone. Según la teoría institucional, la innovación conlleva un riesgo y en un mercado maduro, como el norteamericano, es fácil observar el comportamiento del resto de las empresas del sector para ver cómo han solventado la situación y, por tanto, es fácil que las empresas se dejen llevar por el efecto contagio o mimético para justificar la externalización de una actividad, que ya ha sido observado con éxito en otras compañías.

A similares conclusiones llegaron Tremblay et al. (2008), en un estudio que realizaron sobre compañías canadienses:

- La confianza en externalizar funciones de RRHH es mayor en las firmas en que el departamento juega un rol estratégico. Aquellas que quieren dotar a su departamento de competencias más estratégicas y convertirlo en un socio más de los otros departamentos funcionales en los cuales pueda aportar valor añadido, tenderá a externalizar sus funciones más administrativas para que RRHH se libere de ellas y dedicar sus contingentes a las nuevas funciones.
- La experiencia que tenga la compañía en externalizar funciones de otros departamentos, influirá positivamente a la hora de externalizar la función de RRHH. Cuando la empresa ya ha pasado por otros procesos de externalización, como Tecnologías de la Información por ejemplo, y la ha monitorizado con éxito, es más propensa a considerar la externalización como un proceso valioso dentro de la firma y perfectamente abordable.
- El soporte del *top management* influye en la externalización. Si la actividad que se desea externalizar no cuenta con el apoyo de la alta dirección, las posibilidades de fracaso son altas.
- Las firmas que realizan regularmente benchmarking tienden más a externalizar. Aquellas empresas que trabajan en un entorno estandarizado y cuando los costes de sus

competidores son fácilmente comparables, tenderán a la externalización al ver que sus áreas son mejorables en comparación a otras.

- La confianza en la externalización es mayor en las pequeñas y grandes empresas que en las medianas. Las pequeñas buscan expertos que de otra manera no podrían tener internamente y las grandes firmas buscan reducir costes, ahorrar tiempo y centrarse en actividades estratégicas; en cambio las medianas pueden absorber la función internamente a un coste razonable.
- El grado de complejidad de la función animará a la externalización. En entornos altamente regulados por la legislación local, la necesidad de especialistas que estén permanentemente actualizados hará que las firmas opten por buscar proveedores competenciales en esas áreas.
- Por el contrario, la percepción de riesgo inhibe la decisión de externalizar. Tanto si el riesgo es percibido como una pérdida de control y del know-how de la función de RRHH, como si no se confía suficientemente en el proveedor de servicios, o se intuye que con la externalización la marcha de la compañía se verá afectada negativamente.

Para finalizar, vamos a ver algunas diferencias que existen en los motivos para externalizar en función de la procedencia, europea o estadounidense, basadas en las investigaciones realizadas por Kakabadse & Kakabadse (2002).

Como decíamos al principio, los primeros casos de subcontratación se dieron en la época del Imperio Romano, con la recaudación de impuestos. Posteriormente, en los siglos XVIII y XIX, Inglaterra contrató ciertos servicios públicos al sector privado, como mantenimiento de las calles, el alumbrado, la gestión de prisiones, etc. En Estados Unidos, Australia y Francia se observaron comportamientos similares. La entrega de correo fue privatizada en el siglo XIX en los dos primeros países; en Francia, la construcción de la vía férrea y el almacenamiento de agua se contrataron a empresas privadas. Por tanto, antes y durante la revolución industrial, era habitual el suministro de ciertos servicios públicos por parte de empresas privadas.

Sin embargo, con la llegada de nuevas tecnologías productivas en el siglo XX, se cambiaron las estructuras empresariales existentes a través de fusiones, adquisiciones, alianzas empresariales y

verticalizaciones, dejando un panorama muy distinto del tejido económico. Muchos de los trabajos volvieron a internalizarse debido a las nuevas estructuras, y aunque la externalización permanecía, ésta declinó.

Pero este nuevo mapa no era suficiente para atender nuevas demandas de un mercado rápidamente cambiante y que exigía nuevas medidas de control de costes así como unos estándares de calidad mucho más exigentes. El outsourcing se continuo practicando para adecuarse a estas nuevas exigencias pero bajo unos nuevos parámetros. Las razones por las cuales se realizaba adquirían otro enfoque.

Si bien tanto en Estados Unidos como en Europa hay una cierta correlación en los motivos de la externalización, algunos motivos tienen mas relevancia en un continente que en otro. En la figura 3.8 vemos qué factores influyeron más en las empresas norteamericanas y las europeas a la hora de externalizar, teniendo en cuenta este nuevo panorama.

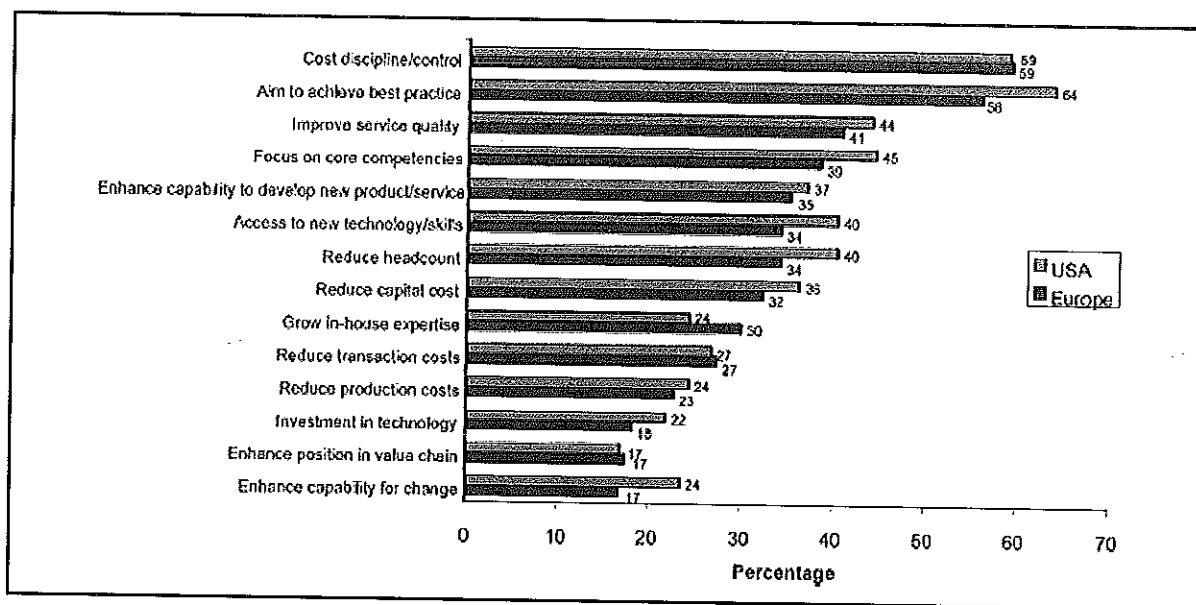


Figure 1 Sourcing Reasons: International Comparison (Respondents Selected Multiple Options)

Figura 3.8. Razones para externalizar. Estados Unidos y Europa.

Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

En general se observa que la empresas americanas dan más importancia a la consecución de mejores prácticas que las europeas, mientras que la mejora de costes tiene la misma relevancia en ambos continentes.

3.1.7. Conclusión

Después de un repaso sobre la literatura existente y los estudios realizados en distintos países por diversos investigadores aquí citados podríamos concluir que las razones y los desencadenantes por los que las compañías se plantean la externalización, exceptuando ciertas particularidades, se basarían en tres enfoques generales:

- Enfoque financiero: Básicamente se persigue el ahorro de costes obtenido por la mejora del servicio a través de empresas especializadas.
- Enfoque estratégico: Dedicando los recursos internos a actividades nucleares que aporten valor a la compañía y dejando las periféricas y/o transaccionales a otros proveedores de servicios.
- Mimetismo institucional: Influencia de estructuras corporativas ya existentes en compañías del sector o adoptadas por el grupo a consecuencia de fusiones, adquisiciones o alianzas empresariales.

Trataremos de dilucidar, a través del estudio que realizaremos, cuál de los desencadenantes que aquí exponemos ha resultado más determinante en un proceso de externalización de RRHH para que éste concluya con éxito.

3.2. Decisión

En esta sección nos planteamos: ¿quién tomó la decisión de externalizar?, dependiendo de quien la ha tomado, ¿el proceso ha sido más satisfactorio?, ¿ha sido el decisor determinante en el éxito obtenido?

Siguiendo con el informe Cranfield (Kakabadse & Kakabadse, 2002) se observa que el nivel de decisión varía en función del continente, así en Europa la decisión de externalizar recae generalmente en el comité de dirección, mientras que en Estados Unidos se toma a nivel de *senior functional managers*. La explicación es que en Europa, al *senior management* le cuesta tener una visión estratégica global de lo que serían las funciones, de ahí que las decisiones de externalización, que tienen un carácter estratégico, sean iniciadas por el comité dirección o a nivel de alta dirección (*Chief Financial Officer, Chief Executive Officer*). En cambio, en Estados Unidos, en un mercado más maduro, acostumbrado a esta práctica, los *seniors managers* ya tienen asimilado que la externalización es un factor estratégico y cuentan con la aprobación tácita del *top management* y por tanto lo ven más como una herramienta operativa (ver figura 3.9).

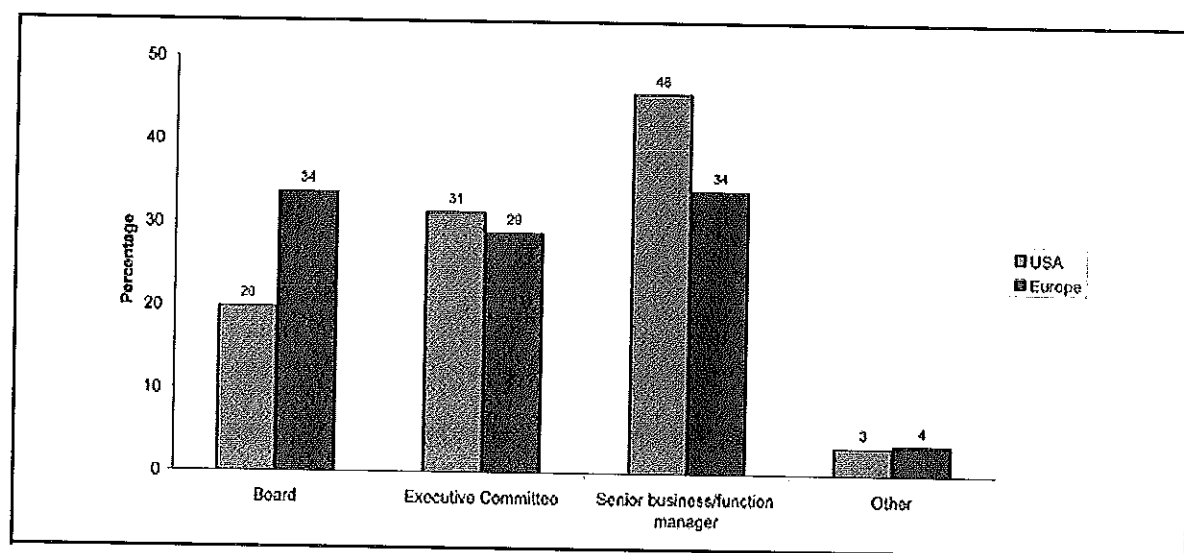


Figure 8 Initiation of Decision to Outsource

Figura 3.9. La decisión de externalizar.

Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

Sin embargo estas decisiones también vienen condicionadas por la percepción que tienen los decisores sobre la función de RRHH, en base a esta percepción se han considerado distintas hipótesis (Klass, 2001) categorizando las funciones de RRHH en cuatro: Generalistas (como la Evaluación del Desempeño), Transaccionales (como las Nóminas), Capital Humano (como Formación), Selección y Contratación.

- Si consideran que la función desarrolla prácticas idiosincráticas, tenderán menos a externalizar actividades generalistas (desarrollo del desempeño), formación o selección y contratación.
- Si consideran que la función está involucrada en la estrategia del negocio, serán mas propensos a decidir favorablemente la externalización de actividades transaccionales, como capital humano, selección y contratación.
- Si los decisores consideran que la actual función está obteniendo buenos resultados, serán reacios a externalizar actividades generalistas, de capital humano, selección y contratación.
- Cuando observan que el staff de RRHH puede tener posibilidades de promoción interna, los decisores contemplan menos la externalización.
- La confianza en la externalización es mayor cuando los decisores ven que la demanda de plantilla es incierta.
- Cuando la firma está considerada como una de las que mantienen niveles salariales superiores dentro del sector, la voluntad de externalizar es mayor para las actividades transaccionales, las de capital humano y las de selección y contratación.
- El tamaño de la compañía es inversamente proporcional a la confianza en externalizar. A mayor tamaño menos necesidad de externalizar debido a las economías de escala, por el contrario las pequeñas, debido a que la internalización le sale más cara, tenderán a la externalización.
- La decisión de externalizar también será mayor en aquellas compañías en la que sus competidores lo están haciendo.

Vemos pues que la toma de decisiones es un proceso complejo, que nos puede brindar grandes oportunidades, pero que no está exento de riesgos si no acertamos, en los que factores muchas veces no evaluables y otras veces subjetivos pueden incidir de forma directa en el decisor. Por tanto, es necesario establecer mecanismos que aporten una cierta objetividad en la toma de decisiones y que permitan evaluar la decisión dentro de un marco y parámetros establecidos. En esta línea, autores como Caiyun et al. (2008) consideran que el modelo 3W (Whether, What and Who), es decir, externalizo o no, qué contenidos y a quién; puede ayudar a arrojar luz sobre la toma de decisión.

Whether: Sobre si externalizar o no, el decisor deberá tener en cuenta los intereses de todas las partes, recogiendo datos clave e intentando buscar un equilibrio entre los factores cualitativos y cuantitativos. Tener un sumario que incluya cinco aspectos: gestión, económicos, estratégicos, tecnológicos y proveedores de servicios, sería de vital ayuda para no errar en la decisión.

What: El *qué* externalizar se deberá basar en un conocimiento profundo de las funcionalidades del departamento a través de un desglose metódico de sus procesos y sus resultados, intentado que sean visibles todas y cada una de las fases, evitando encontrar posteriormente costes ocultos o funcionalidades no detectadas que podrían hacer fracasar el proceso.

Who: Y por último, *quién*, la elección del proveedor es clave, está directamente relacionado con el éxito de la externalización, tiene que haber un proceso claro de selección que incluya criterios de evaluación medibles y comparables.

El 3W es una buena manera de abordar la externalización para que ésta pueda realizarse con éxito.

También hay que considerar que la decisión de externalizar RRHH es un tema cultural; en empresas multinacionales más acostumbradas a estos procesos es un tema que se aborda con menos reticencias que en las empresas locales que tienen menos tendencia a realizarlo. Así lo certifica Galanaki & Papalexandris (2007) en un estudio que realizó sobre empresas griegas y en el que demostró la hipótesis planteada: las locales tendían menos a la externalización que las multinacionales. Y eso a pesar de que la percepción de los beneficios esperados de la

externalización podían considerarse superiores en las empresas locales, ya que los proveedores que les ofrecen estos servicios son, a su vez, locales y por tanto con tarifas inferiores a los consultores que utilizan las multinacionales y que seguramente serán escogidos por la matriz y, por tanto, con reputación internacional y tarifas acordes a ello.

En cualquier caso, el soporte del *top management* influye positivamente a la hora de externalizar la función de RRHH (Tremblay et al., 2008) pero éste antes de decidir debería plantearse las siguientes preguntas (McIvor et al., 2009):

- ¿La organización va a tener un nivel de realización con la externalización que le permita una ventaja competitiva dentro de la industria?
- Si no externalizo, ¿debo invertir en recursos internos adicionales para mantener la función a esos niveles de ventaja competitiva?
- ¿Es difícil evaluar si se producirá esa ventaja competitiva, ya sea realizando la función internamente o subcontratándola?
- ¿La función va a entrar en declive si no invierto tiempo y dinero en recursos internos?
- ¿Es posible evaluar si la función externalizada producirá los niveles de calidad esperados?
- ¿Es posible negociar un contrato que especifique claramente el nivel de realización de la función y su forma de evaluarlo?
- Es posible establecer claras normas para el proveedor de cómo debe realizar el servicio?

En función de las respuestas que tengamos a esas preguntas nos dará una clara idea de:

- El grado de conocimiento que tenemos de la función, lo que esperamos de ella y lo que queremos que nos aporte.
- Los métodos que tenemos para poder evaluarla objetivamente.
- Las interdependencias que puedan existir del proceso antes de externalizarlo y las interacciones que hay de la función con los otros departamentos de la empresa.
- La comprensión metodológica del proceso y su forma de poder explicarla al proveedor de servicios, para que pueda realizarla con éxito.

Esto dará una idea al management u órgano decisor, de si puede afrontar el proceso de externalización con ciertas garantías de éxito. Sin embargo, la externalización no siempre es la única opción, las nuevas funcionalidades que se espera del departamento de RRHH, como socio estratégico, hace que las empresas se replanteen la organización del departamento y muevan parte de sus funciones a otros departamentos de la compañía (por ejemplo, nóminas al departamento financiero, relaciones laborales al jefe de planta, etc..)(Delmotte & Sels, 2008).

3.2.1. Conclusión

Para concluir, lo que sí parece evidente en toda la literatura analizada es que cuanto más soporte tenga la externalización por parte de la alta dirección (Stooper, 2005), cuanta más implicación haya de la misma (Kakabadse & Kakabadse, 2002), más se externalizará (Tremblay et al., 2008) y mejor resultado se obtiene en el proceso. De la misma manera, si la decisión cuenta con el soporte del departamento de RRHH, los mandos intermedios y los empleados en general, obtendremos un mejor resultado en el proceso (Stooper, 2005).

Veremos en el trabajo de campo realizado, si las empresas que han externalizado han contado con el apoyo y complicidad de todos los estamentos de la compañía y el grado de correlación existente con el éxito alcanzado en el proceso.

3.3. Elección del proveedor

La elección del proveedor se intuye como un punto clave en la obtención del éxito de un proceso de externalización. Pero, cómo realizamos esta elección y con qué criterios. A desvelar estas dos cuestiones dedicamos la presente sección.

Parece evidente que el proveedor jugará un papel crucial en el éxito del proceso, éste se convertirá en nuestro socio y de él dependerá en buena parte que la nueva funcionalidad esté bien

engranada dentro de la compañía. Cada vez más el proveedor de outsourcing amplía el alcance de sus funciones, para ofrecer un servicio integrado de mayor amplitud, mientras que tradicionalmente se han externalizado funciones separadamente (nóminas, selección, contratación, formación, etc.), la tendencia actual es buscar proveedores de servicios transaccionales integrados (Pin & Sáenz-Díez, 2002).

Si bien no será fácil encontrar un proveedor de servicios que pueda convertirse en un socio capaz de entender nuestra idiosincrasia, el mercado ofrece multitud de ellos y, que en general (Sheehan, 2009) se encargan de contar con un personal con un amplio nivel académico y experiencia profesional, más amplia muchas veces que los profesionales internos, que les ayuda a dar más credibilidad a su servicio a la hora de ofrecerlo a las empresas, y a éstas para establecer análisis comparativos con sus capacidades internas y poder ver la ventaja de la externalización.

Perceived positive effects	Perceived negative effects
Freeing time to focus on core business activities	Loss of in-house knowledge and capacity as well as the risk of losing long-term competitiveness
Gaining innovative HR expertise, new perspectives and an objective and critical view	Quality reductions in HR work, e.g. a gap between what is delivered and what is actually needed
Being part of a network with timely access to knowledge and resources that are otherwise inaccessible	Difficulties in fulfilling promises and client expectations, e.g. a contract between the consultant and the client that may benefit one party more than the other
Facilitating learning and cross-fertilisation between consultants and clients	Risk of conflict between consultant and internal HR personnel
Enhancing the strategic focus of in-house HR functions	Mismatches between the use of standardised methods and tools and the client's unique organisational characteristics
Using standardised and validated methods that ensure consistency and efficiency	Higher total costs, e.g. when consultants do not meet the client's demands or achieve the expected results
Reducing costs by downsizing internal HR staff	

Table I.
 Compilation of positive and negative effects of HR outsourcing

Source: based on Benner (2003), Cooke *et al.* (2005), Kabst and Strohmeier (2006), Klaas *et al.* (2001), Nesheim *et al.* (2007), and Ulrich *et al.* (2008)

Figura 3.10. Efectos positivos y negativos del outsourcing de RRHH.

Fuente: Kock et al. (2012)

Muchos autores (Sparrow *et al.*, 2010; Ulrich, 1998) argumentan que la externalización de RRHH no sólo es posible sino que también necesaria, pero la percepción de que el proceso fracase está relacionada en muchos caso casos con la mala elección del proveedor (ver figura 3.10).

La dificultad en cumplir las promesas y expectativas de cliente, (por ejemplo, los contratos pueden ser más beneficiosos para una parte que para la otra), el riesgo de conflicto entre los consultores y el personal interno, el uso de metodologías y herramientas distintas a las del cliente o los costes disparados cuando el resultado no es el esperado, son inhibidores de la externalización que están relacionados con la percepción de que el proveedor escogido no sea el adecuado.

Para evitar estas situaciones, los proveedores de servicios consideran que es necesario establecer una relación a largo plazo con el cliente basada en el dialogo permanente, adaptar sus herramientas y metodología al tipo de cliente y aportar nuevas ideas y soluciones que permitan al mismo tener una visión más estratégica de la función (Kock et al., 2012).

Por su parte, el cliente, con la elección del proveedor, puede manejar más fácilmente ciertos asuntos que le parecen engorrosos y tener una perspectiva global del tema más objetiva (Nesheim et al., 2007), y también dar una visión desafiando ciertas verdades corporativas, pero esta objetividad se puede ver truncada al escoger una relación a largo plazo con el proveedor y este volverse *nativo* y perder su visión estratégica.

El cliente también necesita programas flexibles y metodologías que se adapten a su idiosincrasia, y de hecho los consultores lo utilizan como herramienta de marketing para vender sus servicios, aunque esta adaptación particularizada puede hacer que los costes inicialmente previstos se disparen y la externalización no sea lo beneficiosa que se esperaba.

Sin embargo, a pesar de que los prestadores de servicios hacen el esfuerzo por convertirse en socios estratégicos a largo plazo del cliente, las funciones que le son encomendadas son, en la mayoría de los casos, discontinuas en el tiempo y de diversos temas y por tanto hacen que los consultores pierdan perspectiva sobre la situación global de la empresa y se conviertan más en apagafuegos que en un verdadero socio estratégico.

La figura 3.11 refleja qué tipo de relación prefieren tanto los compradores de servicios como los prestadores de éstos, en un estudio realizado por Kakabadse & Kakabadse (2002) en Estados Unidos y Europa, basado en el informe Cranfield.

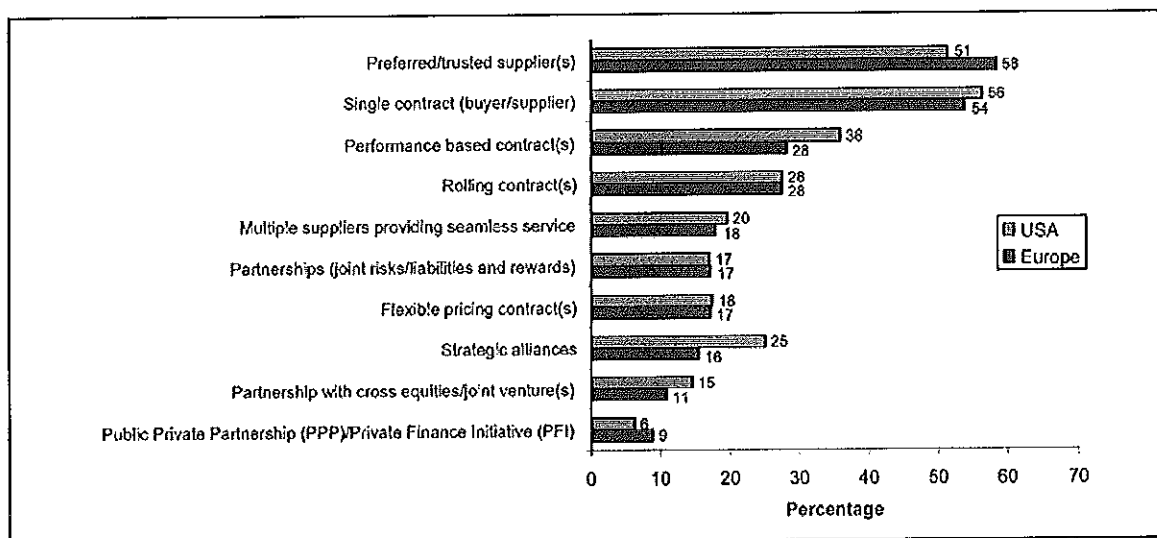


Figure 4 Nature of Sourcing Relationship: International Comparison (Respondents Selected Multiple Options)

Figura 3.11. Naturaleza de la relación con los proveedores de servicios.

Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

Vemos que, tanto en Norteamérica como en Europa, los acuerdos preferidos con proveedores de outsourcing son el contrato individual con un proveedor de confianza. Por tanto las discusiones acerca de que las relaciones contractuales con los proveedores, como las alianzas estratégicas, contratos con múltiples proveedores, contratos con precio flexible y otras formas contractuales pierden peso específico frente al contrato individual. En general, vemos también que la alianza estratégica es más apreciada en Estados Unidos que en Europa.

En cuanto al tipo de proveedor que prefieren las empresas, el mismo informe demuestra que quieren proveedores con un historial probado y que tengan experiencia en el sector. Por detrás quedan otras preferencias como los principales proveedores de Tecnologías de la Información, las *big five*, un *pool* de proveedores, ect. (figura 3.12)

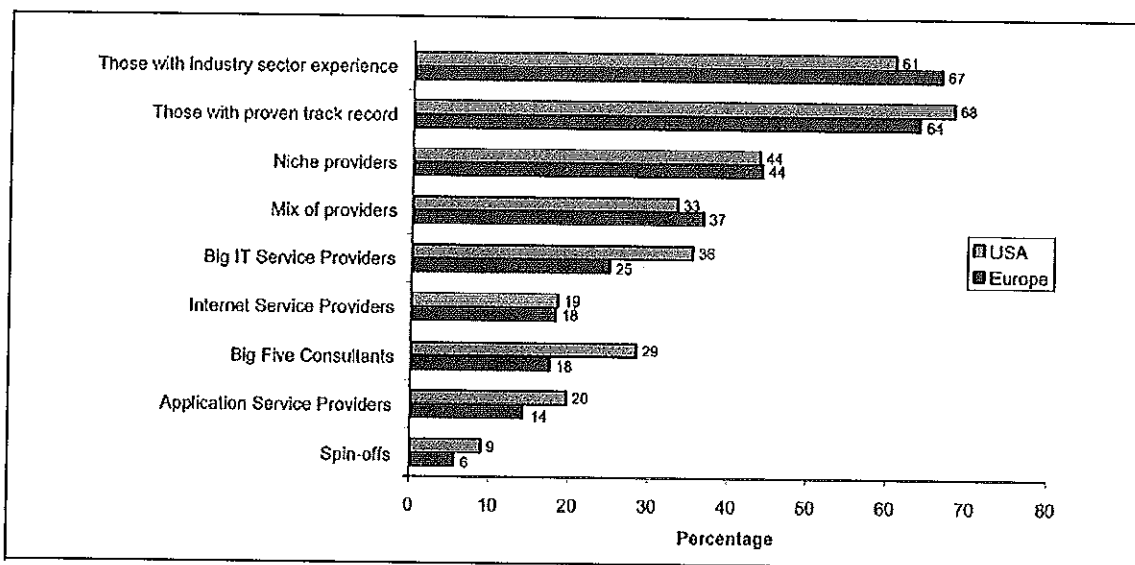


Figure 5 Preferred Service Providers (Respondents Selected Multiple Options)

Figura 3.12. Proveedores de servicios preferidos

Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

Observamos, que, en realidad, las preferencias tanto de las formas contractuales como la elección del proveedor contrasta muchas veces con la importancia que se le da, desde la literatura, a otro tipo de preferencias, como por ejemplo las *spin-offs*.

Pero ¿cómo escoger el proveedor? Una vez decidido que se quiere externalizar una función, la organización debería informar al staff afectado, preparar un requerimiento de petición de externalización, escuchar las ofertas tanto internas como externas y crear un equipo que evalúe las mismas (Belcourt, 2006).

Los proveedores potenciales deberían hacer lo siguiente (Moneta & Dillion, 2001):

- Explicar que está capacitado para cumplir con los objetivos medibles que se le requerirán.
- Describir situaciones reales en las que el proveedor está realizando el servicio.
- Identificar las oportunidades de mejora que se pueden producir cuando se implemente la operación.
- Explicar cómo se pueden materializar estas oportunidades y proponer un plan de acción.

- Describir el modelo económico de la operación.
- Especificar los honorarios que espera recibir por sus servicios.

Puede que en el momento de comunicar la decisión al staff afectado de que se va a externalizar su función, los más talentosos y valorados en el mercado decidan irse y/o el personal que decida quedarse permanezca inquieto o estresado y esto afecte a la productividad, pero, a pesar de esto, es mejor mantener al personal informado ya que estos jugarán un papel clave para que la externalización sea un éxito.

Las compañías que han tenido éxito con sus externalizaciones siempre han empezado comparando las ofertas de los proveedores de servicios con las nuevas propuestas de los expertos funcionales internos (Lacity & Hirschheim, 1995). El grupo interno puede haber tenido ideas para reducir costes o mejorar servicios que por alguna razón no pudieron aplicarse. Sólo desde el total convencimiento de que esta función es mejor externalizarla, después de haber explorado la alternativa de una oferta interna, es cuando las posibilidades de éxito se multiplican.

El equipo evaluador debe incluir expertos técnicos, incluyendo un manager que no se vea afectado por el resultado, personal de compras que puedan calificar al proveedor, e incluso algún cliente que pueda verificar la reputación e historial de proveedor (Laabs, 1993). Este equipo debería encargarse de escoger al proveedor a través de un proceso tan riguroso como el que se aplica con las *due diligencies* a la hora de fusionar o adquirir una empresa.

Una vez elegido el proveedor, el contrato debe incluir claramente indicadores de realización de la función, así como cláusulas de penalizaciones en el caso de incumplimiento, generalmente el proveedor no las incluye en su contrato estándar por lo que habrá que ser muy cuidadoso en la revisión del mismo. Cualquier incidente no contemplado desde el inicio en el contrato tendrá consecuencias económicas no deseables para la compañía.

También deberán ser implementados medidores de evaluación objetivos, en cuanto a calidad, tiempo y coste de respuesta, satisfacción del cliente y deberá analizar periódicamente el grado de satisfacción de la función externalizada; en caso de no alcanzar los niveles deseados de servicio,

se aplicarán penalizaciones, como la reducción de los honorarios al proveedor. También deberían incluirse cláusulas incentivadoras si el servicio alcanza niveles superiores de realización o una mejora de los costes previstos. La monitorización debe recaer en una persona o equipo específico que deberá encargarse de reportar los resultados de las evaluaciones establecidas tanto a la empresa como al proveedor y servir de enlace con el mismo para poder transmitirle las inquietudes o mejoras que puedan derivarse, involucrándolo en la búsqueda de soluciones. Finalmente el contrato tiene que tener una cláusula de finalización (Platz & Temponi, 2007).

Las empresas no deben dudar en asesorarse convenientemente por expertos legales a la hora de confeccionar el contrato, ya que del mismo dependerá en mayor o menor medida el éxito de la externalización. Una vez establecido el marco contractual, las relaciones repetidas con ese proveedor en futuras externalizaciones tenderán a mejorar los resultados (Klaas et al., 1999).

La externalización expone a las compañías a algunos riesgos asociados al proveedor, como el riesgo de que éste entre en bancarrota o que su gente especializada se vaya a otra compañía, o que la calidad de los servicios vaya mermando, e incluso el riesgo de una escalada de precios, básicamente en aquéllos en los que haya escasez de servicios del mismo tipo en el mercado y el proveedor se vea libre de toda competencia (Tremblay et al., 2008). Estos riesgos toman especial relevancia ya que generalmente el servicio externalizado es, en muchos casos, irreversible, ya sea porque los recursos internos no existen o no hay el *backup* suficiente para volver a realizar la función internamente, con lo cual el grado de dependencia que se crea con el proveedor es considerable.

El riesgo de *selección adversa* también está presente, la información asimétrica entre el proveedor y el cliente pueden hacer que se firmen contratos en los que el proveedor obtenga ciertos beneficios que no favorecen al principal.

Las compañías tienden también a escoger aquellos proveedores con más prestigio en el mercado, sin embargo ésta puede ser una decisión subóptima, ya que a veces estos proveedores no ligan con la cultura y la filosofía de la empresa.

Aunque los contratos intentan especificar todos los procedimientos, deberes y obligaciones entre las partes, de hecho existen circunstancias que ni el proveedor ni el cliente pueden prever porque dependen de factores inciertos y son difícilmente medibles. La imposibilidad de contemplar todas las situaciones con flexibilidad dentro de un contrato, ponen en riesgo el cumplimiento del mismo (Caiyun et al., 2009).

3.3.1. Conclusión

Vemos pues a través de toda la literatura revisada lo fundamental que puede ser elegir el proveedor adecuado para la función que hemos decidido externalizar. Intentaremos averiguar a través de la metodología aplicada cuáles han sido los factores que han llevado a escoger un proveedor u otro; la experiencia, el prestigio, los costes, el conocimiento técnico, la idiosincrasia, y cómo han influido en que el proveedor elegido sea el adecuado. A su vez veremos el tipo de relación contractual que se ha establecido con el mismo; funcional, temporal, global y la correlación de la modalidad escogida con el éxito del proyecto.

3.4. Implementación

La Implementación es fundamental en el proceso de externalización. Los procedimientos, las funcionalidades, los medidores, los responsables... todo tiene que estar perfectamente orquestado para que el proceso finalice con éxito. Tanto las compañías europeas como las americanas manifiestan que para la implementación prefieren transferir su staff a los proveedores de servicios. Sin embargo, en Europa se considera que la externalización no va a tener consecuencias entre el personal de RRHH o que quizás se recolocó alguno pero sin cambiar las condiciones laborales, no así sucede en Estados Unidos, en donde las empresas manifiestan que seguramente se producirán despidos. Ver figura 3.13.

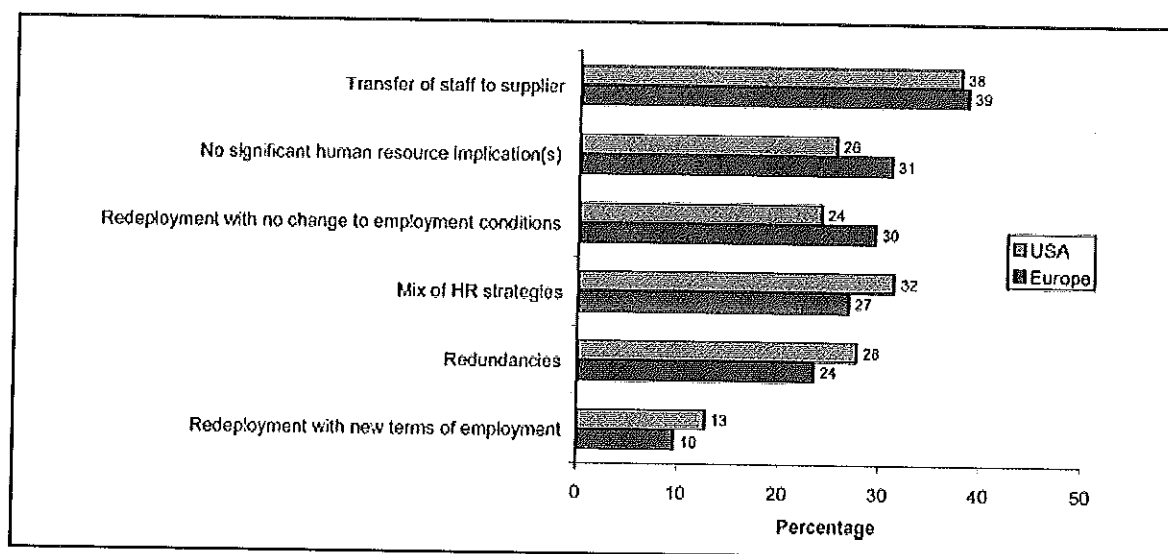


Figure 6 Outsourcing Impact on Employees: International Comparison (Respondents Selected Multiple Options)

Figura 3.13 Impacto del outsourcing en los empleados.

Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

Entonces, ¿cómo ha de producirse la implementación si el personal afectado considera que le afectara a su situación personal? Parece evidente que el éxito de la implementación dependerá en gran medida de los trabajadores del proveedor de servicios y su relación con los trabajadores del cliente. Según Fisher et al. (2008), los factores que influirán en los trabajadores subcontratados son:

- *Localización física:* La función externalizada puede realizarse en las instalaciones del proveedor, en las del cliente o una combinación de ambas. De ello dependerá una mayor interacción con los empleados de la compañía, o desarrollar contactos con trabajadores de otras organizaciones.
- *Naturaleza del contrato:* ¿Es a largo plazo o a corto? ¿Es cerrado o abierto? De ello dependerá que el nivel de experiencia del personal subcontratado asignado a un cliente sea limitado o ampliado para desarrollar sus habilidades y relaciones con el cliente.

- *Exclusividad:* El personal destinado a realizar la función externalizada, ¿es sólo para un único cliente o para más de uno? Si el trabajador es exclusivo para un solo cliente es más fácil de fidelizar, por el contrario el trabajar para múltiples clientes puede enriquecer la función y aportar experiencia adicional.
- *Voluntariedad:* ¿Son los empleados de la empresa de servicios contratados ad-hoc para esta función? ¿O han sido transferidos de la empresa cliente para aligerar su estructura? En el primer caso, la voluntariedad del empleado, así como sus características personales, afectará a la consecución de resultados, en el segundo caso, la cesión involuntaria del trabajador a la empresa de servicios puede influir negativamente.
- *Valor estratégico:* ¿Está la función externalizada directamente relacionada con las competencias *core* del cliente? O ¿se ha externalizado una función generalista buscando simplemente un coste mejor? Es evidente que el perfil del empleado será distinto en cada caso. En el primero se busca un profesional que ofrezca servicios de un alto valor añadido en su especialidad, pero que será usado esporádicamente; en el segundo se buscara un empleado con unas habilidades técnicas concretas y no particularmente únicas, que puedan ser encontradas fácilmente en el mercado. En ambos caso, la relación con el cliente será distinta y condicionada por dicha situación.

También influirán ciertos aspectos psicológicos por los cuales un empleado puede estar más vinculado a una empresa y que influirán en la manera de realizar el trabajo subcontratado. Los dos modelos primarios de vinculación utilizados en la literatura organizacional son: el *compromiso* y la *identificación*. Ambos combinados pueden ser un factor clave para el éxito en la implementación.

El *compromiso* puede definirse como el sentimiento de lealtad del trabajador hacia su organización empleadora (Allen & Meyer, 1990). El compromiso ha sido considerado como un constructo multidimensional consistente en 3 subdimensiones: afectivo, normativo y compromiso continuado. Está relacionado con la motivación, la satisfacción por el trabajo y las conductas abstencionistas. En el caso de trabajos subcontratados pueden surgir complicaciones

cuando el trabajador se ve comprometido a diversos objetivos que entren en conflicto. Por ejemplo, en el caso de expatriados, puede que se vuelvan *nativos* en el lugar de destino sintiéndose más comprometidos con la unidad funcional que con la matriz en sí, entrando a veces en contradicción con los objetivos de la compañía. En el caso del trabajador subcontratado, debe actuar más por el compromiso hacia el proveedor de servicios que lo ha contratado que hacia el cliente y en algunos casos sucede lo contrario.

Así como el compromiso es identificado con un sentimiento de lealtad hacia la organización, la identificación es considerada como “la percepción de unidad con pertenencia a un grupo” (Ashforth & Mael, 1989). La *identificación* puede ser impersonal (prestigio de la organización o distinción) o personalizada (la calidad de la relación con los otros), en el caso de los trabajadores subcontratados el factor de identificación hacia la organización que los ha contratado sería más impersonal, mientras que con el cliente habría una identificación más personalizada. Esto sugiere que los trabajadores externalizados consiguen un grado de identificación superior si son internalizados dentro del cliente.

En el contexto de la externalización, es importante que los trabajadores tengan alguna forma de vinculación (*compromiso y/o identificación*) tanto con el proveedor de servicios como con el cliente, que garantice que la implementación sea un éxito (Kalemci Tuzun, 2009). Desde el punto de vista del proveedor de servicios debe plantearse cómo dirige a unos trabajadores para que estos puedan desarrollarse tanto a nivel organizativo como personal, y para el cliente como implementar una externalización sin que cause problemas internos a sus empleados. La forma en que se realice estará directamente relacionada con el compromiso y la identificación que sientan los trabajadores hacia las dos partes.

Sin embargo, aunque las dos partes persiguen los mismos objetivos, pueden existir ciertos conflictos entre ambas que deben esforzarse en resolver para cumplir las metas propuestas. Estos conflictos pueden producirse en cualquiera de las fases de la implementación; en la organización y diseño del trabajo, transición de los empleados, gestión de la realización y de los resultados o por consideraciones legales. La habilidad que tengan ambas partes, para crear entornos en que estos conflictos sean resueltos sin tensión y crear equipos de trabajo, en la que

los empleados estén altamente socializados y con un alto grado de compromiso, serán claves para el éxito.

Otro de los factores clave de una implementación exitosa será el destinar una persona responsable para monitorizar el proceso y hacer el seguimiento de que todas las especificaciones contractuales se cumplan, además de comprobar que los resultados son los esperados. De ahí la importancia de que el contrato se haya formalizado de la forma más clara posible en cuanto a objetivos y resultados, evitando zonas borrosas que puedan interrumpir o retrasar el proceso.

El contrato deberá establecer un sistema de medidores objetivos, como tiempos, costes y satisfacción del cliente, que permitan evaluar en cada fase de la implementación el grado de cumplimiento. Este sistema de medidores debe contemplar todas las especificaciones del contrato y luego realizar un análisis del progreso del mismo tanto cuantitativamente como cualitativamente (Caiyun et al., 2008; Barthélemy & Quélin, 2006).

Sin embargo a pesar de los medidores que establezcan el seguimiento del cumplimiento del contrato, que sería la parte “hard” de la implementación (Barthelemy, 2003), no hay que olvidar que el contrato es necesario pero no suficiente para el éxito de la implementación, habría que considerar la parte “soft”, es decir aquella que no puede ser reflejada en un contrato y que tienen que ver con la filosofía de las compañías y su encaje emocional. Pero ¿cómo desarrollar ese encaje? La relación cliente - proveedor puede mejorar a través de una participación activa entre ambos, una mejora en la comunicación, compartir información y el soporte de todo el equipo directivo (Lee & Kim, 1999). Esto necesitará, sin embargo, una cierta fidelización por parte de los trabajadores del cliente y del proveedor, para que las relaciones sean a largo plazo y no constantemente envueltas en rotaciones de los mismos, que impidan crear el clima donde poder desarrollarse ese buen ambiente. También puede suceder que existan ciertos choques culturales que puedan impedirlo.

El cumplimiento de las obligaciones comprometidas, por parte del cliente y proveedor, dependerá en buena parte de un buen equilibrio entre el cumplimiento de los aspectos contractuales (hard) y los aspectos relacionales (soft) que permitan una buena base para

fortalecer la confianza mutua. Si ponemos más énfasis en los aspectos contractuales, tendremos un buen control de costes, pero lo que permitirá un buen desarrollo de la implementación será la importancia que le demos a la parte relacional (Chadee & Raman, 2009).

En la misma línea se manifiestan Simmonds & Gibson (2008), que destacan cuatro pasos para dirigir una externalización de RRHH, y uno de ellos es la confianza entre las partes:

- Priorizar: Decidir que parte se va a externalizar asegurando que las partes competenciales permanezcan *in house*.
- Seleccionar: Determinar un claro criterio de selección del proveedor de acuerdo con nuestra filosofía.
- Confiar: Construir confianza a través de comunicación, claridad y compromiso entre ambas partes.
- Monitorizar: Asegurar mecanismos de evaluación que permitan llevar a cabo el proceso con éxito.

El éxito en la implementación también dependerá de la complejidad ó especificidad de la formación que se necesita para realizar la nueva función. En aquellos casos en los que la complejidad y/o la especificidad sean altas, lo mejor es diseñar un programa a medida que cumpla todas las especificaciones, por el contrario, si es baja y no es una función de gran valor añadido dentro la organización, puede bastar un programa estandarizado disponible en el mercado (Vining, 1999).

Si la implementación se realiza sobre funciones que se han decidido externalizar sobre todo por motivos de coste, habrá que prestar especial atención a ciertos aspectos del capital humano, como es la innovación, el desarrollo de competencias y habilidades, que pueden tender a debilitarse, en cambio si la función se ha externalizado por motivos estratégicos, muchos aspectos del capital intelectual quedarán fortalecidos para los trabajadores que permanezcan en la empresa realizando funciones estratégicas (Edvardsson, 2011) ya que tendrán más formación para asumir su nuevo rol (Stopper, 2005).

También la figura del líder tendrá un papel fundamental en el éxito de la implementación, cuanto más creíble y apasionado sea, cuántas más medidas de evaluación del resultado de la externalización y cuánto más seguimiento haga del traspaso de las funciones al proveedor, mayores resultados se conseguirán (Stopper, 2005).

No podemos olvidar los riesgos (Liu et al., 2009) que nos podemos encontrar en la implementación de un proceso de outsourcing, que pueden entorpecer enormemente el mismo:

- *Riesgo de selección adversa*: La información asimétrica entre las partes podría utilizarse tendenciosamente por el proveedor en beneficio propio, creando ineficiencias que podrían resultar costosas para la empresa.
- *Proveedor inadecuado*: Si el proveedor escogido no es el adecuado y no acaba de comprender la idiosincrasia de la compañía, la implementación puede sufrir retrasos considerables por un problema de encaje de culturas.
- *Contrato poco claro*: Un contrato poco definido, en el que no queden especificadas claramente las funciones y responsabilidades de las partes, así como los medidores de evaluación, puede resultar conflictivo. Más aún si externalizamos una función estratégica de RRHH, que puede verse afectada por innumerables factores que no puedan contemplarse contractualmente.
- *Tiempo*: Muchas actividades de RRHH requieren realizarse en un momento determinado, en las externalizaciones no sólo se tiene en cuenta la calidad sino también la eficiencia. Un buen producto entregado a destiempo, no sirve.
- *Riesgo moral*: El cliente, una vez formalizado el contrato, no puede observar todos los comportamientos del proveedor y su entorno, que sólo es visible para éste. De ahí que el proveedor podría realizar algunas prácticas que sólo resultarán beneficiosas para él pero perjudiciales para el cliente. Estas praxis deben ser detectadas a tiempo, antes de formalizar el contrato, porque después es demasiado tarde.

3.4.1. Conclusión

En conclusión, vemos que para una implementación exitosa, la literatura nos dice que es muy importante disponer de una persona que asuma el rol de líder y que siga todo el proceso desde el inicio, con unos indicadores claros de cómo medir la evolución de la función externalizada. También es importante establecer una buena relación *emocional* con el proveedor, el cual se sienta participe de un proyecto y sus trabajadores pertenecientes a una comunidad que trabaja para un mismo objetivo. En esa comunidad incluiríamos tanto los trabajadores internos como lo externos que participan en el proceso. Esta buena sintonía conseguirá que los potenciales riesgos, como el riesgo moral, la selección adversa, el encaje cultural, queden mitigados en buena medida.

3.5. Output (grado de éxito)

Hasta ahora hemos visto los factores de éxito que influyen en el proceso, desde la decisión hasta la implementación. Pero una vez externalizada la función, vamos a ver qué grado de éxito se ha obtenido, y bajo qué circunstancias se ha producido. Quizá lo primero que debiera definirse es el éxito ¿Qué se considera éxito? ¿Porque un proceso se ha considerado exitoso? Podríamos decir que el éxito sería cumplir con los objetivos que se habían marcado al inicio, tanto cualitativos como cuantitativos, en cuanto a la realización de la función (Wright & Nishi, 2013).

Pero ¿es eso suficiente?, los efectos tangenciales que haya producido la externalización en otras áreas de la compañía, e incluso en la compañía en general, hacen que debamos ampliar la mirada. Puede que el proceso se haya llevado a término con éxito y que el resultado sea el esperado en cuanto a la función, pero... y la organización en general, ¿se ha resentido? Si es así, ¿podemos considerarlo un éxito?

En términos de porcentajes, según el estudio Cranfiled (Kakabadse & Kakabadse, 2002) observamos que el grado de satisfacción de los procesos de externalización, independientemente de si han sido realizados en Estados Unidos o Europa, está alrededor de un 58%. Un 38% tiene

una percepción mixta al respecto y solo un 5% está insatisfecho con el resultado (ver figura 3.14).

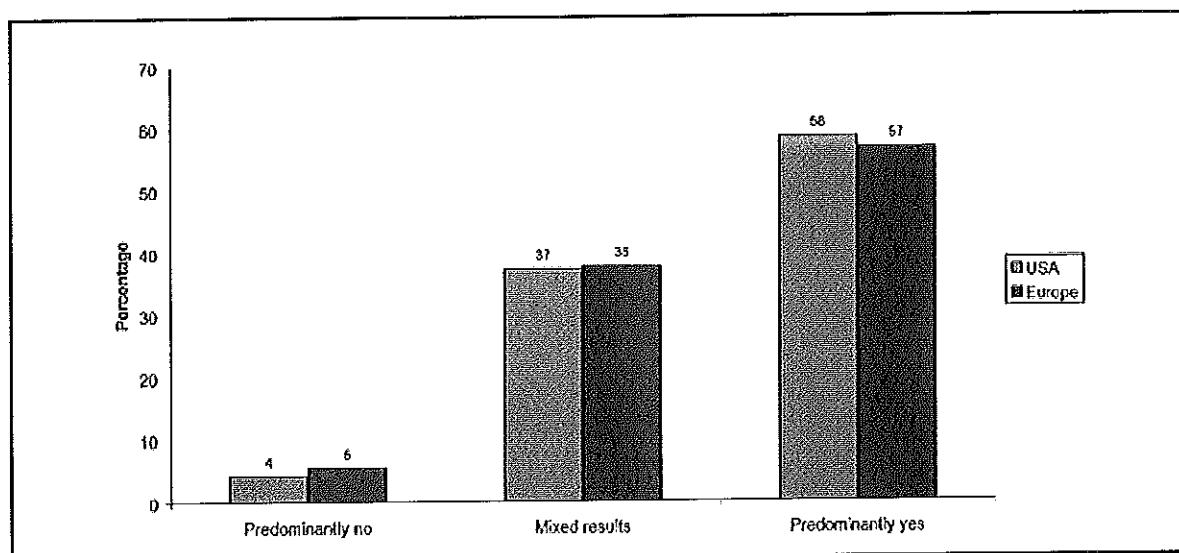


Figure 7 Outsourcing Satisfaction: International Comparison

Figura 3.14. Satisfacción con el outsourcing

Fuente: Kakabadse & Kakabadse (2002)

La literatura existente (Davis-Blake & Broschak, 2009) nos dice como el outsourcing ha afectado a las tareas y actitudes de los empleados, la dinámica de los grupos de trabajo, las relaciones entre supervisores y subordinados, y la estructura organizativa y cultural de la empresa. Si bien el impacto económico del outsourcing ha recibido numerosa atención por parte de los investigadores, la sociología del outsourcing está prácticamente sin estudiar. Aunque el impacto económico es importante en los salarios y las localizaciones de los trabajadores afectados, no podemos conocer exactamente las implicaciones del mismo sin conocer como ha afectado a la *naturaleza* en sí de los trabajos.

Sabemos por la literatura que el outsourcing contribuye a enriquecer y potenciar el trabajo de los empleados del cliente, externalizando las funciones simples y que el outsourcing añade innovación a la función debido a que los trabajadores del proveedor incorporan valor a la misma. Pero ¿bajo qué condiciones se cumple dichos requisitos?

Cómo afecta el outsourcing a las oportunidades de carrera y a modelos de movilidad, tanto para los trabajadores de cliente como del proveedor, es un tema poco estudiado en la literatura. La movilidad entre los empleados internos hacia la firma proveedora y los movimientos dentro de la firma hacia otras funciones tendrán seguro consecuencias dentro de la organización.

Cómo influirá la externalización en la cultura de la empresa, también es un tema ausente en la literatura, si la empresa decide reinternalizar para mitigar las potencialidades negativas del outsourcing debido a los grupos de trabajo dinámicos y sus posibles influencias.

Cómo la naturaleza de la función externalizada (*core* vs periférica, toda la función o parte de la función) va a influir en el diseño organizacional de la firma, tampoco es una cuestión que se haya estudiado sistemáticamente.

Las implicaciones estructurales y culturales en la organización tendrán una mayor o menor ponderación en función de si el outsourcing es cíclico o permanente, pero parece evidente que cuanto más identificados se sientan los empleados con su organización, más activamente contribuirán a *difundir su cultura*.

Todas estas cuestiones abiertas tienen evidentemente una influencia directa en el éxito de la externalización, el conocer la respuesta a todas ellas nos puede ayudar a arrojar luz sobre las consecuencias del outsourcing a corto y largo plazo.

3.5.1. Output a corto plazo

Chiang et al. (2010) afirman que aunque la proliferación reciente del outsourcing de los recursos humanos ha sido impulsada por los esfuerzos de las empresas para reducir costos (necesidades competitivas), reenfocar sus recursos básicos (necesidades de la firma), y mejorar los servicios a los empleados (necesidades de los usuarios internos) (Greer et al., 1999; Gilley & Rasheed 2000; Kakabadse & Kakabadse, 2002), las opiniones acerca de sus beneficios siguen divididos y controvertidos. Sus defensores sostienen que el ORH representa un esfuerzo para "reestructurar el departamento de recursos humanos, reorientar las actividades, y/o redistribuir los recursos

humanos” (Greer et al., 1999), de modo que las empresas pueden "hacer más haciendo menos” (Gilley & Rasheed, 2000). Se cree que el outsourcing de recursos humanos es un importante valor positivo que puede mejorar las capacidades estratégicas de una empresa y su rendimiento (Marinaccio, 1994; Lever, 1997; Gilley et al., 2004). A pesar de su apelación, sin embargo, los escépticos citan una serie de riesgos, como las pérdidas de la experiencia interna, aprendizaje organizacional, control, calidad del servicio y la capacidad de innovación (por ejemplo, Greer et al., 1999; Stroh & Treehuboff, 2003; Cooke et al.; 2005; Schlosser et al., 2006).

Por ello, una forma de enfocar el grado de éxito a corto plazo de la función externalizada es conocer las causas que hacen que ésta fracase y por el contrario, impedir que estas causas se produzcan implicará que el proceso funcione. Las causas de fracaso (Shi, 2007) de un proceso de outsourcing son:

Desde el punto de vista del cliente:

- Espejismo de ahorro de costes: La expectativas de ahorro de costes que tiene el cliente no se cumplen debido a la aparición de costes ocultos, el ahorro previsto debido a una sustitución de unos trabajadores internos por otros no es siempre lineal debido a que los modos operacionales son distintos.
- Falta de un modelo estandarizado que externalizar: El cliente a veces no posee un modelo estandarizado de la función a externalizar tal y como reclama el proveedor, y es ahí donde aparecen gaps que se han de cubrir con un destino adicional de recursos.
- Falta de comprensión y consenso del modelo de negocio a conseguir: La falta de comunicación de lo que queremos y como lo queremos, así como la forma en que lo queremos dificulta el éxito del proceso. Esto es, el proveedor debe conocer nuestra idiosincrática personalidad organizativa.

Desde el punto de vista del proveedor:

- Gap competencial: La competencia técnica y de recursos del proveedor, y su capacidad para liderar el proceso influirán directamente en el grado de éxito del mismo.
- Alta rotación del personal clave: Cambiar constantemente los miembros del equipo por una alta rotación entorpece la implementación

- Cumplimentación débil de los requerimientos del cliente: La falta de calidad, seguridad y cumplimiento de plazos es un factor de fracaso del proceso

Problemas de relación cliente - proveedor:

- La falta de precisión y desarrollo del proyecto
- Lenguaje y cultura desalineada.
- Dificultad en transferir el conocimiento
- Dificultad en calibrar el proceso.
- Incompatibilidad al pasar de un sistema tecnológico a otro
- Falta de consistencia en las obligaciones debido a la rotación.

La aparición de estas causas provocará que afloren algunos riesgos a corto plazo que harían que el proceso se considerase un fracaso, estos riesgos involucrarían tanto la *parte operativa*, mayor coste de las operaciones, baja calidad de los servicios, incremento de las quejas de los usuarios y fracaso de las operaciones en general; como en la *parte organizativa*, pérdida de conocimiento y/o activos tecnológicos, pérdida de lealtad y capacitación de los empleados, descenso de la moral y productividad de los mismos y pérdida de información confidencial.

Tanto clientes como proveedores deben actuar para evitar estas situaciones de riesgo; desde el punto de *vista del proveedor*, consiguiendo economías de escala para desarrollar talento, ofreciendo modelos organizativos complementarios que ayuden al cliente a externalizar la función, y modulando y estandarizando procesos que simplifiquen la función; desde el punto de *vista del cliente*, centrándose en pocas actividades *core* y estableciendo mecanismos de transferencia de conocimiento, descomponiéndolo, articulándolo y codificándolo, para poder traspararlo al proveedor, de forma que pueda comprender la función y realizarla de un modo óptimo.

Esta co-evolución tanto de cliente como del proveedor creará un feedback continuo que será efectivo para reducir el riesgo de que la externalización fracase.

Cooke et al. (2005) consideran que el grado de éxito alcanzado dependerá del grado de beneficios obtenidos, estos beneficios serían:

- Concentrar los recursos internos en actividades *core* donde tienen *expertise*.
- Aprovechar la múltiple oferta de los proveedores de servicios para obtener el servicio a un buen precio.
- Tener flexibilidad en la contratación de la plantilla, usando contratos temporales, para adecuar la demanda laboral.
- Trasladar el riesgo de incertidumbre de ciertas actividades al proveedor de servicios.
- Controlar el precio a través de la renovación o cancelación del contrato.
- Aprendizaje cruzado entre cliente y proveedor debido a los especialistas implicados.

Asimismo, se consideraría como un proceso fallido que algunas de las circunstancias adversas que puedan producirse, tuvieran lugar. El no afloramiento de dichas circunstancias adversas en la implementación del proceso también se podría considerar como un éxito del mismo.

- Discontinuidad en la fluidez del servicio.
- Pérdida de conocimiento y capacidades internas.
- Mayores costes de los previstos.
- Reducción de la calidad.
- Baja moral de los empleados.
- Pérdida de competitividad a largo plazo.

El aprovechamiento de las oportunidades que nos ofrecerá la externalización de la función (Fisher et al., 2008) puede categorizarse en cinco estamentos: Organización y diseño del trabajo, facilitación de la transición de los empleados, resultados del management, rotación del management, y las consideraciones legales.

Una buena organización y diseño de la función evitará que entren en conflicto los trabajadores internos afectados con los trabajadores del proveedor y facilitará el encaje de ambos; la transición para los empleados hacia su nueva posición puede ser traumática si no son nuevamente socializados en la nueva estructura; el management tampoco puede seguir siendo el

mismo, tener alineados a los trabajadores con la organización exigirá nuevas formas de dirección hacia unos recursos que en algunos casos ya no dependen jerárquicamente de la empresa; la rotación del management puede ser un inconveniente, los trabajadores establecerán nuevas posibilidades de networking y puede que la rotación sea superior a lo habitual provocando pérdida de valor y aptitudes de la función y, por último, las consideraciones legales; hay que definir claramente la responsabilidad legal asociada a la función transferida, no puede considerarse tácita, sino que debe explicitarse claramente para evitar conflictos sobre la primariedad o subsidiaridad de las acciones cometidas.

Analizando también las consecuencias negativas del ORH, Belcourt (2006) los resume en los siguientes puntos:

- Beneficios previstos sobre reales. El 50% de los encuestados reconoció que la externalización había sido más costosa de lo previsto y el nivel de servicio no había sido el esperado. Una cuarta parte del tiempo del staff de RRHH lo destinaban a la tarea que ya había sido externalizada. Peor aún, la mitad de estas rutinas se llevaban a cabo por las personas inadecuadas: managers y especialistas, ya que las que lo hacían anteriormente no estaban en la compañía debido a la externalización. Comparado con otros procesos, la externalización tampoco parece que sea más económicamente ventajosa, por ejemplo, rediseñar una función puede significar un ahorro del 50%, mientras que la externalización se sitúa en una media entre el 10% y el 20% (Bryce & Useem, 1998). Más del 30% de los contratos de outsourcing no fueron renovados porque no se alcanzaron los ahorros previstos (Geary & Coffey-Lewis, 2002).
- Riesgo en los servicios. Un 25% de los encuestados reportó un descenso en el nivel de calidad de los servicios subcontratado y en las relaciones personales con los empleados (Lily et al., 2005). Una vez transferido el know-how del cliente a la empresa subcontratada, ésta puede utilizar dichos conocimientos en beneficio propio y expandirlos a nivel de mercado, convirtiéndose en una potencial competidora.

- Moral de los empleados. Un 33% de los profesionales de RRHH se resiste a la externalización porque cree que puede perder su puesto de trabajo, le harán trabajar para el proveedor o pensarán que el proveedor es más competente en el desarrollo de la función (Badcock, 2004). Uno de los principales riesgos de la externalización es la pérdida de moral de los trabajadores y su baja motivación y desempeño, que anteriormente se veían arropados en un paraguas corporativo que ahora temen perder. Cuando se formaliza un contrato de outsourcing, los empleados afectados acostumbran a ser transferidos al proveedor, transferidos internamente a otros departamentos o se les ofrece un retiro voluntario. Es lógico, pues, que esto mine la cultura de la empresa.
- Reducción del valor de la compañía. La extrenalización llevada al extremo puede dejar sólo la carcasa de una compañía, es decir, vacía por dentro. Una vez traspasada la función, el know how queda en manos del proveedor y por tanto el cliente pierde la posibilidad de innovar, además de reducir la capacidad de producir sinergias con otros departamentos. Cuando la función de RRHH es externalizada, la imagen interna del departamento puede verse deteriorada debido a la menor interacción que se produce con los clientes internos. Se estima que entre un 1% y un 20% de las funciones de RRHH externalizadas han vuelto a ser realizadas in-house (Gurchiek, 2005).

Riesgos y factores de éxito en el outsourcing	
Menor ahorro en costes del esperado en un principio	→ No buscar sólo ahorro, sino otros factores: <i>speed to value</i> , nivel de servicio...
Pérdida de "identidad" en la empresa <i>core</i>	→ Controlar confidencialidad en la relación de <i>outsourcing</i>
Pérdida de <i>skills</i> específicos de recursos humanos internos: dependencia en el <i>outsourcer</i>	→ Evitar "anorexia" de recursos humanos: no hacer <i>outsourcing</i> de competencias críticas para el <i>core business</i>
Sensación de pérdida de control en la relación <i>outsourcing</i>	→ Contacto directo y constante entre empresa <i>core</i> y <i>outsourcer</i>

Figura 3.15. Riesgos y factores de éxito en el outsourcing.

Fuente: Pin y Saenz (2002)

¿Cómo minimizar los efectos adversos que hemos mencionado? Vamos a proponer una serie de soluciones a tales riesgos en la figura 3.15, siguiendo a Pin & Sáenz-Díez (2002).

Estos factores, sin duda, nos ayudarán a conseguir los objetivos iniciales y conseguir las ventajas que nos ofrece el outsourcing y que aquí resumimos:

- Reducción de costes.
- Flexibilidad
- Mayor calidad del servicio
- Valor añadido en la actividad de recursos humanos y en el personal de recursos humanos de la empresa core, que obtiene mejor desarrollo profesional
- Relación de outsourcing de carácter proactivo: mejora continua del servicio prestado.
- El outsourcer asume determinados riesgos, con lo que la empresa core queda liberada.

Hemos de mencionar, que la ponderación de cada una de estas ventajas dependerá del área externalizada, por ejemplo, si externalizamos la formación, ya sea genérica (competencias) o específica (especializaciones), primará la calidad del servicio por encima de los costes, ya que la formación resulta crítica para la construcción de las capacidades estratégicas y las ventajas competitivas a través de intangibles (cultura) dentro de la empresa. Es por esto que la calidad del servicio es de suma importancia superando a las consideraciones de costes. Si lo que externalizamos son tareas administrativas de carácter genérico, primará la reducción de costes por encima de cualquier otra ventaja (Galanaki et al., 2008).

Pero, realmente ¿ahorramos costes? Hay autores que opinan que el outsourcing todavía está en una edad muy temprana, los clientes y los proveedores de servicios no saben muchas veces cómo deben relacionarse debido a la inexperiencia o el desarrollo de software que debe aplicarse no está bien diseñado y provoca que las continuas modificaciones a realizar sean continuas e incrementen el coste previsto (Friel, 2003).

¿Tenemos mejores servicios? A veces las compañías externalizan pensando que así los servicios que le prestará el proveedor serán de mejor calidad al no tener que preocuparse de formar continuamente al personal que pudiera desarrollar la tarea internamente, pero no siempre sucede, la alta rotación que tienen las empresas de servicios pueden hacer que las competencias esperadas no se mantengan en el tiempo y por tanto disminuya la calidad del servicio comparado con el que se tendría si se hubiera retenido talento in-house, situación que habría sido más fácil de manejar.

¿Reforzamos nuestras capacidades nucleares? La evidencia sugiere, que en la práctica, la posición del departamento de RRHH y su influencia en la organización no se ve alterada significativamente con o sin externalización (Vernon et al., 2000). La externalización es a menudo una decisión tomada por el senior management más que por el departamento de RRHH, incluso se considera que la externalización es una concesión que no tiene mayor influencia en la capacidad estratégica de la compañía.

Parece evidente que un buen management sobre el cambio hacia la externalización, escogiendo el proveedor adecuado, asegurando la calidad del servicio, y estableciendo una relación estratégica entre los usuarios y el proveedor, nos evitará que tengamos este tipo de sorpresas. Pero ¿cómo lo hacemos? Es importante dedicar tiempo a escoger el proveedor, esto será esencial para el éxito del proceso, ver el que encaja más con la cultura de la empresa y el que se adapta mejor al tamaño de la organización, demostrando habilidades técnicas para desarrollar la función así como un alto grado de cumplimiento y confidencialidad en la prestación del servicio. Algunos autores (Siegel, 2000) sugieren diversos proveedores de servicios para no estar cautivo de uno de ellos y así poder controlar mejor el precio o poder traspasar la función en caso de incumplimiento. En cualquier caso, primero, hay que establecer un conjunto de parámetros de rendimiento y realizar revisiones periódicas sobre algunas transacciones seleccionadas, segundo, establecer una correcta política de comunicación y de traspaso de funciones entre los usuarios y el proveedor de servicios, que permita reforzar los vínculos y adaptarse a la “nueva cultura”. Aquí el management es fundamental.

Las organizaciones no deberían externalizar si su objetivo es sólo la reducción de costes o el refuerzo de competencias estratégicas. Es importante también no eliminar completamente el departamento de RRHH y asegurar un sistema de back up que pueda activarse en caso de que sea necesario (Shen, 2005). Mantener un cierto grado de *expertize in house* de cualquier función externalizada es importante, al igual que no externalizar funciones que se consideran nucleares y sobre todo priorizar la cultura de la compañía en el proceso (Schlosser et al., 2006).

Parece crucial también, básicamente si hemos externalizado pensando en la reducción de costes, establecer una estrategia para el capital humano que evite la pérdida de conocimiento de la empresa. La utilización de contratos psicológicos, aquéllos que reflejan una obligación como respuesta a una promesa, tanto transaccionales (corto plazo, transacción económica) o relacionales (largo plazo, involucración en la organización y satisfacción laboral) ayudados por políticas de marketing interno, que refuerce la relación entre los trabajadores internos y los externos, que promuevan las iniciativas internas y la mentalidad de la compañía, enfatizando y reforzando sus puntos fuertes culturales, ayudarían a preservar el conocimiento organizativo (Schlosser et al., 2006).

Otros autores (Gilley & Rasheed, 2010) sugieren que las empresas que han externalizado sus actividades periféricas y no las nucleares, y que están focalizadas y son líderes, en gestión de costes e innovación estratégica, tienen más posibilidades de beneficiarse de las ventajas que les pueda ofrecer el outsourcing, y más si operan en mercados estables y dinámicos.

Así mismo, aquellas organizaciones que tienen ya experiencia en outsourcing, evitan cerrar contratos con el proveedor que sean incompletos o que no contemplen todas las situaciones y casuísticas que se puedan producir y, por tanto, minimizan los riesgos no controlados y maximizan sus oportunidades de beneficio (Gainey & Klass, 2002).

La confianza en el proveedor también es determinante como factor de éxito. Aquellas empresas que tienen con el proveedor una relación de respeto, de pertenencia, de comunicación y de comprensión evitarán la afloración de factores ocultos que penalizarían la propia externalización. Este comportamiento promoverá que el cliente y el proveedor tengan una especial sintonía en la

que ambas partes puedan exponer sus puntos de vista y necesidades sin ningún tipo de ambigüedad y en la que ambos saldrán ganadores.

También se ha estudiado que factores internos o externos influyen en la obtención de los beneficios percibidos (Klass et al., 1999). Específicamente, se ha visto correlación con el grado de éxito, si las funciones de RRHH a externalizar son idiosincráticas, el grado de incertidumbre al que se enfrenta la compañía, el tamaño de la firma y la presión en los costes. En concreto, las firmas que dependen de unas prácticas muy idiosincráticas perciben menores resultados de la externalización, debido a que es difícil aprovecharse de la especialización del mercado. En aquellos casos en los que la empresa se mueve en una demanda laboral incierta, se aprovechara más de la externalización ya que así puede flexibilizar más su plantilla.

El tamaño de la empresa también favorecerá a las pequeñas empresas, las cuales tienen dificultad para manejar ciertas rutinas internamente y poder contratar a alguien que las tutele, en cambio con la externalización pueden acceder a expertos sin necesidad de incorporarlos en plantilla. Además el tamaño de la compañía también influye en la percepción del éxito. Las compañías de pequeño tamaño que han decidido descentralizar RRHH consideran en mayor medida que las de mayor tamaño, que han cumplido sus objetivos tanto organizacionales, ya que tienen acceso a un mercado especializado que de otra manera no podrían internalizar, como desde un punto de vista del coste económico, puesto que la internalización de ciertos recursos es más costosa cuando la empresa es pequeña ya que no se aprovecha de economías de escala (Sheehan & Cooper, 2011).

También aquellas compañías que tienen mayor presión en los costes verán como obtienen mejores resultados a través de la externalización, ya que todas seguramente encontrarán proveedores que le puedan ofrecer sus tareas transaccionales a un precio menor. Estos factores serían los que predisponen a una compañía a poder aprovechar al máximo los beneficios que le procuraría la externalización y que consistirían en (Klass et al., 1999; Stopper, 2005; Shih & Chiang, 2011):

- Permitir a los especialistas de RRHH de la empresa centrarse en sus *core competences* y en sus *critical business issues*.

- El staff que ha quedado es más generalista, más senior, y más involucrado en tareas estratégicas, menos transaccionales. Ha mutado a *employee champion*.
- Los directivos de línea perciben al departamento de RRHH como más eficiente.
- Reducción de costes.
- Aportar nuevas ideas.
- Permitir utilizar expertos en áreas más especializadas.
- Permitir ser más flexible.
- Ha resultado en una tarea/servicio de RRHH de más calidad.

Sin embargo, si el servicio externalizado no ofrece la calidad esperada, el departamento de RRHH pierde su credibilidad y el resto de beneficios quedan tamizados por el deterioro del mismo. De ahí la importancia de conocer los procesos relacionados con el servicio a externalizar, el desconocimiento de los mismos acabaría inexorablemente en un deterioro que pasaría factura a la organización, ya sea de forma explícita, con situaciones no resueltas, o de forma tácita, con bajo rendimiento y moral de los empleados.

También la calidad del servicio se puede ver mermada al transferir tareas que internamente eran realizadas por seniors, con su correspondiente capacidad de gestión para resolver situaciones imprevistas, a un personal externalizado sin tanta experiencia que, aunque conozca perfectamente los manuales de funcionamiento del proceso, puede verse abocado a situaciones indeterminadas que no sepan cómo abordar y por tanto bloqueen el circuito.

Por otra parte, el rol estratégico que asume el staff restante de RRHH después de descentralizar la funciones más transaccionales, y que es considerado a priori un beneficio, ya que el personal está más involucrado en la cadena de valor, puede resultar a los empleados dificultoso y abstracto (Woodal et al., 2009).

De ahí que algunas compañías definan el éxito del proceso de externalización como un proceso que *no ha causado problemas*, como los que aquí hemos mencionado. O por el contrario definen el fracaso como que el departamento de RRHH ha sido reticente a externalizar la tarea (Stopper, 2005) o que no se ha realizado el seguimiento adecuado de todo el proceso. Un estudio

(Coggburn, 2007) sobre un caso de externalización de RRHH (Texas Helth and Human Services Commision) puso de manifiesto que una auditoría posterior al proceso de externalización desveló que los métodos de valoración (cost-effective) para decidir la externalización no contemplaban todos los conceptos. Tampoco se encontró documentación soporte que avalara que el servicio prestado por el proveedor aportara mayor valor (best-value) y por último se constató que no se estaba realizando un seguimiento del contrato que permitiera evaluar que las cláusulas especificadas y sus modificaciones se estaban cumpliendo, tanto en coste como en servicio.

3.5.2. Output a largo plazo

Las circunstancias u objetivos que hemos logrado a corto plazo y que han permitido considerar la externalización como un éxito, ¿se han mantenido a largo plazo? O ¿se han diluido en el tiempo y nos encontramos en una situación igual o peor que antes de la externalización?

Aunque la literatura existente no distingue muy bien cuáles han sido los factores de éxito a corto o a largo plazo, sí que dejamos para futuras investigaciones el dilucidar si el factor de éxito es el mismo en ambos casos o el factor que ha sido determinante para conseguir el éxito a corto plazo no ha resultado finalmente relevante en aquellos procesos exitosos a largo plazo.

La externalización tiene el potencial de hacer cambiar la cultura de las organizaciones. Las actitudes y comportamientos de los empleados, la dinámica de grupos, el diseño del trabajo y los cambios organizacionales pueden influir de forma sustancial en la compañía (Davis-Blake & Broschak, 2009).

Muchos son los factores que hacen que la externalización tenga ese potencial, entre ellas está la alta rotación del personal del prestador de servicios, ya que una vez predefinida la funcionalidad de la operación ésta se puede desviar de lo previamente pactado debido a la rotación de sus contingentes. Muchas de las empresas de servicios se nutren de personal junior que se encargan de formar internamente y estos una vez formados tienden a buscar otras oportunidades mejores en empresas del sector, perdiendo *seniority* y *expertazing*, de la función y en muchos casos

teniendo que asumir esta falta de criterio, por parte de la empresa contratante que ya se había desprendido de sus recursos. Al existir esa rotación, al prestador de servicios le cuesta más captar personal de un cierto nivel a un precio reducido que es el que previamente había pactado, con lo que intentara traspasar el coste al cliente y si este se ve obligado a aceptar porque no ha cerrado bien el contrato, resultara que los ahorros asumidos al principio se verán distorsionados.

También el clima laboral se puede ver dañado, ya que cada vez costará más *difundir la cultura de la compañía* a un personal que no se sentirá tan involucrado en el proyecto pactado como el que lo estuvo al principio, creando malestar en los *nativos* del cliente que verán como la calidad que esperan del servicio se desmorona.

Los contratos poco específicos y detallados también dan la potencialidad a las empresas de servicios de poder influir en la cultura de la organización. El riesgo moral puede aparecer en cuanto la función permanece en el proveedor de servicios durante mucho tiempo y la supervisión y control se van deteriorando por parte de la compañía, ya que ésta puede dejar de dominar los procesos y sentirse cautiva de su proveedor (Shi, 2007).

A largo plazo, también existe el riesgo de que desaparezca ese punto de innovación y crítica que se esperaba del proveedor de servicios debido a que sus trabajadores externos se hayan *nativizado* con el cliente y dejen de aportar las mejoras que se les suponía.

Por el contrario, el feedback continuo que se espera que los trabajadores nativos den a los externalizados para que estos se empapen de la cultura de la compañía y puedan aportar sus mejoras, queda diluido en la práctica porque se considera al proveedor de servicios más un apagafuegos del día a día, un manitas, que un socio estratégico o arquitecto organizacional (Kock et al., 2012).

De ahí que se insista en toda la literatura, de la importancia de la confianza relacional con el proveedor, así como la participación del cliente desde el principio en el desarrollo de la función a largo plazo que va a externalizar, para poder reducir los comportamientos oportunistas que puedan aparecer (Klass, 2003). Es necesario asignar una persona que vele y evalúe que los

resultados son los esperados de acuerdo al contrato, utilizando unos medidores claramente preestablecidos (Belcourt, 2005).

El grado de compromiso que exista entre el departamento de RRHH y la empresa proveedora es crucial, tanto el compromiso de continuidad como el compromiso emocional, para que la cultura de la empresa no se desintegre (Lievens & De Corte, 2008).

Diversos informes han indicado que cerca del 50% de los encuestados encontraron que el outsourcing finalmente fue más caro de lo esperado y que la calidad del servicio tampoco era la esperada. Un 25% consideraba que las relaciones con los empleados se habían deteriorado y una tercera parte de los profesionales encuestados creían que el outsourcing les iba a hacer peligrar su trabajo, o los externalizarían o serían cuestionados por sus managers por considerar más competentes los externos (Belcourt, 2006).

Los motivos de esta insatisfacción se encuentran (Liu et al., 2009) en:

- Desde el punto de vista de la actividad, en que ésta no encaja exactamente con la que el proveedor de servicios ofrece, ha habido oposición y resistencia por parte de los empleados, el valor de la actividad se ha perdido, o datos sensibles sobre los empleados se han propagado.
- Desde el punto de vista del proveedor, éste no cumple con los compromisos acordados por falta de capacidad técnica, costes ocultos, riesgo de selección adversa o riesgo moral, contratos mal especificados, respuestas fuera de plazo, incompatibilidad de culturas, bancarrota del proveedor, pérdida de habilidades internas, y evasión de responsabilidades debido a indefinición de quien tutela la actividad.

Otra vez, pues, nos encontramos en que la clave de éxito es el proveedor, si no conseguimos involucrarlo en el negocio, que se involucre, que forme parte de un todo, la externalización parece abocada a la larga al fracaso o, en el mejor de los casos, a un éxito relativo (Kakabadse & Kakabadse, 2005).

El tener un proveedor comprometido, que se vea nuestro socio, es crucial. Incluso es aconsejable tener un único proveedor de confianza al que encomendarle la externalización de varias de la funciones (Sheehan & Cooper, 2011).

Como decíamos al principio, faltan estudios empíricos que demuestren que la clave de éxito a largo plazo haya sido la elección de un buen proveedor, dentro de un marco contractual previamente establecido que abarque toda la metodología y la forma de evaluación y control, pero la literatura aquí revisada parece que apunta en esta dirección.

3.5.3. Conclusión

Primero deberíamos acotar que significa la palabra éxito; para unos simplemente será la ausencia de problemas; para otros haber conseguido los objetivos cualitativos y cuantitativos que se proponían; pero en cualquier caso, tanto si su significado es evitar los problemas que conlleva un proceso de outsourcing como haber conseguido los objetivos aquí detallados, vamos a intentar dilucidar cuál ha sido la circunstancia u objetivo conseguido más determinante, para las empresas aquí encuestadas, qué ha influido en considerar que su proceso de externalización ha sido un éxito.

Referencias

- Adler, P. S. (2003). Making the HR outsourcing decision. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 53.
- Albertson, D. (2000). Outsourcing shows limited impact for strategic HR. *Employee benefit news*, 14(10), 70.
- Alewell, D. & Hauff, S. (2011). Make-or-buy decisions regarding temporary agency work- an empirical analysis of the decision process and expected effects. *The International Journal of Human resource management*. 22(15), 3127-3145.
- Alewell, D., Hauff, S., Thommes, K., & Weiland, K. (2009). Triggers of HR outsourcing decisions-an empirical analysis of german firms. *The International Journal of Human Resource Manangement*, 20(7), 1599-1617.
- Alewell, D.; Hauff, S.; Weiland, K. & Thommes, K. (2011). HRM and the use of personnel services: an empirical analysis of German firms. *International Journal of Manpower*, 32(4),394-409.
- Alexander, M., & Young, D. (1996). Strategic outsourcing. *Long range planning*, 29(1), 116-119.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Atkinson, J. (1985). *Flexibility, uncertainty and manpower management* (Vol. 89). Brighton: Institute of Manpower Studies.
- Aycan, Z. (2005). The Interplay Between Cultural and Institutional/Structural Contingencies in Human Resource Management Practices. *International Journal of Human Resource Management*. 16, 1083–1119
- Babcock, P. (2004). Slicing off pieces of HR. *HR Magazine*, 49(7), 70-76.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Barthélemy, J., & Quélin, B. V. (2006). Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775-1797.
- Barthélemy, J. (2003). The hard and soft sides of IT outsourcing management. *European Management Journal*, 21(5), 539-548.
- Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Belcourt, M. (2006). Outsourcing — The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269-279
- Braun, I.; Pull, K.; Alewell, D.; Störmer, S. & Thommes, K. (2011). HR outsourcing and service quality: theoretical framework and empirical evidence. *Personnel Review*, 40(3), 364-382
- Bryce, D. J., & Useem, M. (1998). The impact of corporate outsourcing on company value. *European Management Journal*, 16(6), 635-643.
- Caiyun, G., Zhiqiang, L. & Bing, L. (2008). Research on human resource management outsourcing. Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WiCOM '08. 4th International Conference. IEEE.
- Chadee, D. & Raman, R. (2008). International outsourcing of information technology services: review and future directions. *International Marketing Review*, 26(4), 411-438.
- Chiang, F.; Hau-Siu Chow, I. & Birtch, T. (2010). Examining human resource management outsourcing in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(15), 2762-2777.
- Cogburn, J.D. (2007) Outsourcing Human Resources: The case of the Texas Health and Human Services Commission. *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 315-335.
- Cooke, F.L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Currie, W. L., Michell, V., & Abanish, O. (2008). Knowledge process outsourcing in financial services:: The vendor perspective. *European Management Journal*, 26(2), 94-104.

- Dasborough, M., & Sue-Chan, C. (2002). The role of transaction costs and institutional forces in the outsourcing of recruitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 40(3), 306-321.
- Davis-Blake, A. & Broschak, J. P. (2009). Outsourcing and the Changing Nature of Work. *Annual Review of Sociology*, 35(3), 21-40.
- Delmotte, J. & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
- Di Gregorio, D., Musteen, M., & Thomas, D. E. (2009). Offshore outsourcing as a source of international competitiveness for SMEs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 969-988.
- Dickmann, M., & Tyson, S. (2005). Outsourcing payroll: beyond transaction-cost economics. *Personnel Review*, 34(4), 451-467.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-60.
- Edvardsson, I. R. (2011). The impact of outsourcing strategies on companies' intellectual capital. *Knowledge Management Research & Practice*, 9, 286-292.
- Eisenhardt, K. M. (1988). Agency-and institutional-theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management journal*, 31(3), 488-511.
- Everaert, P., Sarens, G., & Rommel, J. (2007). Sourcing strategy of Belgian SMEs: empirical evidence for the accounting services. *Production Planning and Control*, 18(8), 716-725.
- Finn, W. (1999). The ins and outs of human resources. *Director*, 53(1), 66-67.
- Fisher, S. L.; Wasserman, M. E.; Wolf, P. P. and Wears, K. H. (2008). Human resource issues in outsourcing: integrating research and practice. *Human Resources Management*, 47(3), 501-523.
- Friel, B. (2003). Human resources: outsources with care. *Government Executive*, 35(4), 69.
- Gainey, T. W. & Klass, B. S. (2003). The outsourcing of training and development: factors impacting client satisfaction. *Journal of Management*, 29(2), 207-229.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4), 382-396.

- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2007). Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1557-1567.
- Galanaki, E., Bourantas, D., & Papalexandris, N. (2008). A decision model for outsourcing training functions: distinguishing between generic and firm-job-specific training content. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2332-2351.
- Geary, S., & Coffey-Lewis, G. (2002). Are you ready to outsource HR. *HR Professional*, 19(3), 26-29.
- Gilley, K.M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Gooderham, P.N., Nordhaug, O., & Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms. *Administrative Science Quarterly*, 44, 507-531.
- Gospel, H., & Sako, M. (2010). The unbundling of corporate functions: the evolution of shared services and outsourcing in human resource management. *Industrial and Corporate Change*, 19(5), 1367-1369.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of economic perspectives*, 33-50.
- Greer, C.R., Youngblood, S.A., & Gray, D.A. (1999). Human Resource Management Outsourcing: The Make or Buy Decision. *Academy of Management Executive*, 13(3), 85-96.
- Grimshaw, D. & Miozzo, M. (2009). New human resource management practices in knowledge-intensive business services firms: The case of outsourcing with staff transfer. *Human Relations*, 62(10), 1521-1550.
- Gurchiek, K. (2005). Record growth: I. Outsourcing of HR functions. *HR Magazine*, 50(6), 35-36.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on-the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005) Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
- Kalemi Tuzun, I. (2009). The impact of identification and commitment on job satisfaction: The case of a Turkish service provider. *Management Research News*, 32(8), 728-738.
- Khatri, N., & Budhwar, P. S. (2002). A study of strategic HR issues in an Asian context. *Personnel Review*, 31(2), 166-188.
- Klaas, B.S. (2008). Outsourcing and the HR function: an examination of trends and developments within North American firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1500-1514.
- Klaas, B.S., Klimchak, M., Semadeni, M. & Holmes, J.J. (2010). The adoption of human capital services by small and medium enterprises: A diffusion of innovation perspective. *Journal of Business Venturing*, 25, 349-360
- Klaas, B.S., McClendon, J., & Gainey, T. (1999). HR outsourcing and its impact: the role of transaction costs. *Personnel Psychology*, 52(1), 113-136.
- Klaas, B.S., McClendon, J., & Gainey, T. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, 40(2), 125-138
- Klaas, B.S., Yang, H., Gainey, T., & McClendon, J.A. (2005). HR in the small business enterprise: assessing the impact of PEO utilization. *Human Resource Management*, 44(4), 433-448.
- Kock, H.; Wallo, A.; Nilsson, B. & Höglund, C. (2012). Outsourcing HR services: the role of human resource intermediaries. *European Journal of Training and Development*, 36(8), 772-790.
- Kosnik, T., Wong-Mingji, J.D., & Hoover, K. (2006). Outsourcing vs insourcing in the human resource supply chain: A comparison of five generic models. *Personnel Review*, 35(6), 671-683.
- Kremic, T., Tukel, O.I. & Rom, W.O. (2006). Outsourcing decision support: a survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467-82.
- Laabs, J. J. (1993). Successful outsourcing depends on critical factors. *Personnel Journal*.

- Lacity, M. C., & Hirschheim, R. (1995). *Beyond the information systems outsourcing bandwagon: the insourcing response*. John Wiley & Sons, Inc..
- Lacity, M. C.; Solomon, S.; Yan, A. & Willcocks, L. P. (2011). Business process outsourcing studies: a critical review and research directions. *Journal of Information Technology*, 26, 221-258.
- Lee, S-H. (1999). Taxonomy of HRM policies of knowledge-based firms: a resource-based explanation. *International Journal of Innovation Management*, 3(4), 379-395.
- Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management information systems*, 29-61.
- Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159.
- Lepak, D.P., & Snell, S.A. (1998), Virtual HR: Strategic Human Resource Management in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8, 215-234.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *People and Strategy*, 20(2), 37.
- Lievens, F., & De Corte, W. (2008) Development and test of a model of external organizational commitment in human resources outsourcing. *Human Resource Management*, 47(3), 559-579.
- Lilly, J. D., Gray, D. A., & Virick, M. (2005). Outsourcing the human resource function: Environmental and organizational characteristics that affect HR performance. *Journal of Business Strategies*, 22(1), 55-73.
- Liu, B., Su, S. S., & Dai, J. X. (2009). *Research on dynamic evaluation of human resource management outsourcing risks*. In Management Science and Engineering, 2009. ICMSE 2009. International Conference on (pp. 1216-1223). IEEE.
- Marinaccio, L. (1994). Outsourcing: a strategic tool for managing human resources. *Employee Benefits Journal*, 19(1), 39-42.
- McIvor, R., Humphreys, P., McKittrick, A., & Wall, T. (2009). Performance management and the outsourcing process: Lessons from a financial services organisation. *International Journal of Operations & Production Management*, 29(10), 1025-1048.

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Moneta, L., & Dillon, W. L. (2001). Strategies for effective outsourcing. *New Directions for Student Services*, 2001(96), 31-49.
- Nesheim, T., Olsen, K. M., & Kalleberg, A. L. (2007). Externalizing the core: firms' use of employment intermediaries in the information and communication technology industries. *Human resource management*, 46(2), 247-264.
- Ordanini, A. & Silvestri, G. (2008). Recruitment and selection services: Efficiency and competitive reasons in the outsourcing of HR practices, *The International Journal of Human resource management*. 19(2), 372-391.
- Parkhe (2007). International outsourcing of services: introduction to the special issue. *Journal of International Management*, 13 (1) (2007), pp. 3–6
- Pin, J.R., & Sáenz-Díez, I. (2002). *Outsourcing de recursos humanos*. Barcelona: IESE Business School. IRCO (International Research Center on Organizations), OP 03/4.
- Platz, L. A., & Temponi, C. (2007). Defining the most desirable outsourcing contract between customer and vendor. *Management decision*, 45(10), 1656-1666.
- Powell, W., Koput, K., & Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41, 116–145.
- Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. *MIT Sloan Management Review*, 40(4), 9.
- Quinn, J., & Hilmer, F. (1994) Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*.
- Schlosser, F., Templer, A., & Ghanam, D. (2006). How human resource outsourcing affects organizational learning in the knowledge economy. *Journal of Labor Research*, 27(3), 291-303.
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (1997). Outsourcing the HR function—personal threat or valuable opportunity? *Strategic Change*, 6(8), 459-468.
- Sheehan, C. (2009). Outsourcing HRM activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(2), 236-253.
- Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: The impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.

- Shen, J. (2005) Human resource outsourcing: 1990-2004. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 2(3), 275-296.
- Shi, Y. (2007). Today's solution and tomorrow's problem: the business process outsourcing risk management puzzle. *California Management Review*, 49(3), 27-44.
- Shih, H. A., & Chiang, Y. H. (2011). Exploring the effectiveness of outsourcing recruiting and training activities, and the prospector strategy's moderating effect. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(01), 163-180.
- Siegel, G. B. (2000). Outsourcing personnel functions. *Public Personnel Management*, 29(2), 225-236.
- Simmonds, D., & Gibson, R. (2008). A model for outsourcing HRD. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 4-18.
- Smith, P. C., Vozikis, G. S., & Varaksina, L. (2006). Outsourcing human resource management: A comparison of Russian and US practices. *Journal of Labor Research*, 27(3), 305-321.
- Sparrow, P. (2010). *Handbook of international human resource management: Integrating people, process, and context* (Vol. 9). John Wiley & Sons.
- Stopper, W.G. (2005). Outsourcing's effect on HR leadership development. *Human Resource Planning*, 28(4), 11 – 13.
- Stroh, L. K., & Treehuboff, D. (2003). Outsourcing HR functions: When—and when not—to go outside. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(1), 19-28.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Tremblay, M., Patry, M., & Lanoie, P. (2008) Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 683-715.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions*, Boston, MA: Harvard University Press.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, January-February, 124–134.
- Vernon, P., Philips, J., Brewster, C. & Ommeren, J. (2000). *European Trends in HR Outsourcing*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management & William M. Mercer.

- Vining, A. (1999). A conceptual framework for understanding the outsourcing decision. *European Management Journal*, 17(6), 645-654.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Williamson, O. E. (1975). Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organizations. New York: Free Press.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American journal of sociology*, 548-577.
- Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., & Gurney, M. (2009). Making the decision to outsource human resources. *Personnel Review*, 38(3), 236-252.
- Wright, P.M. & Nishii, L.H. (2013) Strategic HRM and organizational behavior: integrating multiple levels of analysis in J.Pauwee, D.Guest, P.M. Wright (Ed.).*HRM and performance: achievements and challenges*. London: WILEY.

CAPÍTULO IV – TRABAJO EMPÍRICO

CAPÍTULO IV: TRABAJO EMPÍRICO

4.0. Introducción

Una vez revisada la literatura, nuestro objetivo es observar el comportamiento de las empresas con respecto al outsourcing de recursos humanos y demostrar, de forma empírica, qué factores contribuyen al éxito de la externalización de las funciones de gestión de personas, y qué partes del proceso tienen mayor influencia en este resultado satisfactorio.

En este capítulo se detallan la metodología y los resultados del trabajo empírico llevado a cabo. La primera parte, sobre metodología, empieza con el planteamiento metodológico del trabajo empírico realizado para responder a la pregunta realizada en esta tesis. A continuación se detallan las medidas utilizadas en el instrumento de recogida de datos, para finalmente exponer las características de la muestra obtenida. La segunda parte aborda los resultados del análisis estadístico.

4.1. Planteamiento metodológico

Se ha decidido realizar la investigación bajo el paradigma positivista (Caldwell, 1980), ya que se pretende identificar relaciones causales que permitan explicar determinados comportamientos, y así poder establecer una relación causa-efecto entre determinadas variables referentes a las decisiones sobre cómo se ha realizado el outsourcing de recursos humanos en ellas, y el éxito conseguido en el proceso.

Para ello se ha escogido una metodología cuantitativa, en la que se ha optado por recoger la información a través de un cuestionario. En este punto es importante destacar la unidad de observación y los informantes de este trabajo empírico. La **unidad de observación** para este estudio consiste en un proceso de outsourcing de una actividad de recursos humanos. Para nuestros propósitos, cada proceso estará representado por la concatenación de decisiones

alrededor de la externalización de aquella actividad y las circunstancias organizativas en las que se realizó, representando todas ellas nuestras variables independientes y el resultado de este proceso como variable dependiente.

Para obtener la información sobre estos procesos de outsourcing de RRHH (unidad de observación), nos pusimos en contacto con responsables de departamentos de recursos humanos para que actuaran como informantes.

Paradigma:	Positivista
Metodología:	Cuantitativa
Recogida información:	Cuestionario
Informantes:	Responsables departamento RRHH
Unidad de observación:	Proceso de outsourcing de una actividad de recursos humanos

4.2. Medidas

La revisión de la literatura ha permitido identificar un amplio abanico de variables, que pueden afectar al resultado del proceso de externalización de diversas actividades de recursos humanos. Sin embargo, existe una gran dificultad en definir y medir el éxito del outsourcing (Kim & Chung, 2003), hasta el punto que en una encuesta realizada por la consultora KPMG (2007) se manifestó que el 72% de los clientes no tienen, o no comparten con sus proveedores, criterios para medir el éxito o fracaso de los contratos de outsourcing (Gonzalez, Gasco y Llopis, 2015). Igualmente, el concepto de satisfacción por el outsourcing u otros resultados de este proceso son difíciles de medir. Tampoco existe unanimidad acerca de los indicadores acerca de los factores que pueden afectar a dichos resultados. Por ello, decidimos diseñar un cuestionario específicamente para este estudio, que puede encontrarse en el Anexo A, y cuyas medidas del cual se describen a continuación.

La **variable dependiente** del cuestionario (éxito o fracaso del proceso de outsourcing de recursos humanos) quedaba automáticamente contestada cuando los informantes elegían responder el bloque de preguntas para reflejar un ejemplo de éxito o uno en que la externalización no hubiera funcionado bien.

El cuestionario incluye un bloque de preguntas con **variables descriptivas** sobre las características de la empresa y sus prácticas habituales de outsourcing de recursos humanos. En concreto, se recogieron datos de los siguientes aspectos:

- **Grado externalización (Intensidad):** Determina si la empresa está ya acostumbrada a la externalización y ha participado previamente o participa en varios procesos de este tipo. Se midió preguntando si hacían outsourcing en diferentes áreas funcionales, y en qué grado lo hacían, puntuando cada actividad según el grado (0 = nunca, 1 = puntualmente, 2 = parcialmente, 3 = totalmente).
- **Tendencia en outsourcing de recursos humanos:** Mide si la empresa piensa incrementar su ratio de externalización, mantenerlo igual o reducirlo, en función de las experiencias obtenidas.
- **Tamaño:** Clasifica a la empresa en pequeña, mediana o grande, en función de su número de empleados.
- **Rentabilidad:** Para evitar preguntas sensitivas, se pidió a las empresas autoevaluarse en función de su rentabilidad en relación a la media de su sector.
- **Presencia y características del departamento de RRHH.** Se midió el ratio resultante entre plantilla total y los miembros del departamento de RRHH (densidad). También se preguntó si el principal responsable del departamento de recursos humanos formaba parte del Comité de dirección.

- **Tipo de empresa y sector:** Empresa nacional o multinacional, pública o privada, familiar o no y el sector al cual pertenece.

Las variables independientes del estudio se encontraban en un bloque dedicado a variables relacionales que pudieran afectar al éxito del proceso de outsourcing de RRHH, todas ellas ligadas a las características y decisiones tomadas en aquél preciso caso de outsourcing. Estas variables se midieron a través de los siguientes ámbitos de preguntas:

- **Ámbito funcional:** El ámbito funcional específico de la gestión de personas donde se enmarcaba el caso descrito (reclutamiento y selección, formación y desarrollo, etc.). Estudios realizados con anterioridad por Hall & Torrington (1998) y Vernon et al (2000) indicaban que las áreas más externalizadas eran, por este orden, formación y desarrollo, selección y contratación, nóminas e incentivos, despidos y recolocaciones. (Shen, 2005). Veremos si estas actividades con mayor tradición de externalización obtienen una valoración más exitosa que el resto, debido probablemente a la madurez del producto en el mercado, y al existir una mayor número de proveedores que ofrezcan el servicio.

H1: Existe correlación entre el tipo de función de RRHH externalizada y el éxito obtenido.

- **Temporalidad:** Se midió si la externalización se hizo de forma puntual (por ejemplo, para un proceso de selección de un profesional en el que la empresa no tiene conocimientos o contactos) o continuada (por ejemplo, si la empresa siempre encarga la selección de su personal a una proveedora de estos servicios). Kakabadse & Kakabadse (2005) apuntaban que se esperan altos niveles de externalización de RRHH pero por un tiempo limitado, no de forma permanente. Veremos si las funciones externalizadas puntualmente han acabado siendo más exitosas que las permanentes. La puntualidad de la externalización puede motivar al proveedor de servicios a mostrarse

más eficiente, por entender que de ello dependerán futuras colaboraciones, sin embargo, en el caso del proveedor instalado en una relación permanente, ésta puede degenerar en un cierto apalancamiento operativo o prácticas de selección adversa / riesgo moral (Liu et al, 2009). Por ello, planteamos que:

H2: La temporalidad de la externalización genera dinámicas positivas en la función externalizada y, por tanto, habrá más casos de éxito entre las externalizaciones puntuales que en las continuadas.

- **Objetivo:** Se preguntó cuál fue el principal objetivo que se perseguía con la externalización de recursos humanos. Esta pregunta se relaciona con la literatura sobre los desencadenantes que llevan a las empresas a decidir externalizar una función (Kakabadse & Kakabadse, 2002; Woodall et al., 2009; Caiyun et al., 2008; Shen, 2005; Cooke et al., 2005; Pin & Sáenz-Díaz). Aquí detallamos los principales objetivos que aparecen en dicha literatura:
 1. Desprenderse de tareas rutinarias.
 2. Ahorrar costes en general.
 3. Ahorrar costes en el departamento de RRHH.
 4. Transformar costes fijos en costes variables.
 5. Reducir personal.
 6. Obtener experiencia y know-how en un ámbito nuevo.
 7. Obtener la credibilidad que proporciona utilizar expertos externos.
 8. Mejorar la calidad de una actividad ya realizada internamente.
 9. Emprender una actividad que no se hacía anteriormente.
 10. Facilitar el acceso a nueva tecnología.
 11. Aumentar la flexibilidad del departamento de RRHH.
 12. Poder centrarse en temas más estratégicos.
 13. Es lo que hacen muchas empresas para este tipo de servicio.

Veremos si existe relación entre el objetivo principal que ha inducido a la empresa a externalizar y la consecución del éxito.

H3: Existe correlación entre el tipo de objetivo que se intenta conseguir y el éxito alcanzado.

- **Percepción del Departamento de Recursos Humanos:** Se preguntó si el proceso, a priori, se percibió como una oportunidad o una amenaza por parte del departamento de RRHH, como principal agente afectado por la externalización (por la posibilidad de reducir personal en el departamento o disminuir su base de poder, por la oportunidad de dedicar más tiempo a tareas más estratégicas, etc.). La involucración del departamento de RRHH en la implantación de la externalización es importante. La forma en que se ha comunicado la decisión y como quedará el departamento influirá positivamente o negativamente en la moral del departamento y obviamente en el éxito de la externalización (Belcourt, 2006).

H4: La percepción de la externalización como oportunidad o amenaza por parte del departamento de RRHH influye en la consecución del éxito.

- **Proveedor de servicios de recursos humanos:** Se preguntó a las empresas qué factores les influyeron a la hora de escoger un proveedor. La literatura analizada nos dice que el proveedor de servicios es un factor clave en el éxito de la externalización. (Kakabadse & Kakabadse, 2002; Kock et al., 2012; Shen, 2005)

El encaje del proveedor en la cultura de la empresa y el grado de competencia del mismo en la función, serán determinantes. Veremos qué factores han sido considerados como más importantes a la hora de seleccionar el proveedor:

1. Precio del servicio
2. Experiencias previas de nuestra empresa con este proveedor

3. Reputación del proveedor
4. Referencias/recomendaciones obtenidas sobre el proveedor
5. Solvencia y estabilidad del proveedor
6. Que fuera una de las grandes consultoras, también llamadas "Big Five"
7. Que fuera un proveedor especializado en recursos humanos o ámbitos más específicos (formación, selección, etc.)
8. Que fuera un proveedor experto en otras funciones empresariales, más allá del ámbito de recursos humanos (finanzas, marketing, etc.)
9. Capacidad del proveedor de personalizar el servicio a nuestra empresa
10. Encaje cultural entre cliente y proveedor
11. Flexibilidad de los términos del contrato
12. Variedad en la gama de servicios ofrecidos por el proveedor

H5: Existe una correlación entre el criterio aplicado para elegir al proveedor y la consecución del éxito en la externalización.

- **Criterios de acierto:** Se indagó sobre el grado de acierto que se tuvo al materializar la decisión de externalizar una actividad, en función de los siguientes criterios:
 1. Visión clara por nuestra parte sobre el servicio que necesitábamos
 2. Buen ajuste precio-calidad del servicio
 3. Elección del proveedor adecuado

La literatura nos dice que es importante conocer todas las partes operacionales del proceso a externalizar, así como los costes internos relacionados y escoger al proveedor adecuado para llevarlo a cabo (Shi, 2007; Belcourt, 2006; Bing et al., 2009). En este sentido, en este apartado partimos de los factores que importaban a priori, en las primeras partes del proceso, para evaluar los elementos que han ayudado una vez realizada la externalización.

H6: El éxito está relacionado con el grado de acierto a la hora de materializar la externalización de la actividad.

- **Implantación:** En este ámbito se pregunta qué características tuvo la implementación del proceso una vez realizadas todas las decisiones pertinentes. La literatura nos dice que es fundamental el cómo se realiza la implementación para que un proceso de externalización acabe en éxito (Stopper, 2005; Simmonds & Gibson, 2008). El tener medidores cualitativos y cuantitativos en los que poder medir objetivamente el grado de cumplimiento de la función por parte del proveedor de servicios (Belcourt, 2006), así como tener un plan de implementación y seguimiento estructurado por fases (Caiyun et al., 2008), con plazos y responsabilidades en cada una de ellas y un project líder que se encargue del seguimiento es crucial para un proceso exitoso. A raíz de la literatura revisada, se pidió a los encuestados que identificaran hasta qué punto se habían dado las siguientes características favorables a lo largo de la implementación del caso de outsourcing de recursos humanos analizado:

1. Efectividad de la comunicación de este cambio a los usuarios
2. Compromiso del proveedor del servicio de RRHH con vuestra empresa
3. Compromiso de vuestros propios empleados con el proveedor
4. Encaje entre las culturas de vuestra empresa y la proveedora
5. Grado de entendimiento entre los individuos concretos a cargo de la externalización por parte de vuestra empresa y la proveedora
6. Conflictos entre vuestra empresa y el proveedor * (codificado inversamente)
7. Grado de claridad respecto a quién debería monitorizar el proceso
8. Grado de claridad en los indicadores de resultados a cumplir
9. Grado de formalización de los indicadores de resultados a cumplir
10. Calidad y frecuencia de auditorías de los resultados
11. Personalización del proveedor a los problemas específicos del cliente

H7: La forma de realizar la implementación está correlacionada con el éxito del proceso de externalización de recursos humanos.

- **Apoyo:** Grado de apoyo de los participantes en el proceso, desde el proveedor hasta la alta dirección, incluyendo los mandos intermedios. Aquí también la literatura es clara: cuanto mayor sea el apoyo de la alta dirección y de todo el management involucrado, así como los mandos intermedios y personal afectado, el éxito será mayor (Tremblay et al., 2008; Stoooper, 2005; Kakabadse & Kakabadse, 2002).

H8: El apoyo del staff directivo y la alta dirección está directamente relacionado con el éxito del proceso de externalización.

- **Actuación frente al outsourcing insatisfactorio:** En el caso de externalizaciones insatisfactorias, veremos cómo ha actuado la empresa, si ha cancelado el servicio y ha cambiado de proveedor, si ha cancelado el servicio y lo ha realizado internamente o si por el contrario continúan con el servicio insatisfactorio.
- **Motivos de fracaso:** Para finalizar, y también para los casos de externalizaciones insatisfactorias, se preguntó a los participantes por motivos principales que la empresa cree que han provocado que el resultado de la externalización haya fracasado. Detallamos a continuación las opciones propuestas:
 1. Insuficiente cualificación del personal de la empresa proveedora
 2. Excesiva dependencia respecto del proveedor
 3. Incumplimiento del contrato por parte del proveedor
 4. Pérdida de conocimientos o habilidades en nuestra empresa
 5. No se ahorró en costes en la medida en que se esperaba
 6. Costes ocultos del contrato
 7. El Dpto. de RRHH no se ha convertido en más estratégico
 8. Rotación de los empleados del proveedor de servicios
 9. Oposición del personal interno que debía hacer el seguimiento
 10. Oposición de los usuarios del servicio
 11. Problemas de seguridad, fugas de información, etc.

12. Incompatibilidad entre los sistemas informáticos de cliente y proveedor

4.3. Muestra

Después de haber enviado 100 cuestionarios a empresas de las bases de datos de colaboradores del grupo de investigación SIRHO de la Universidad de Alicante, obtuvimos respuestas de 51 empresas, de las cuales 39 aportaron información sobre un caso positivo (éxito) y uno negativo (fracaso), 11 contestaron sólo un caso positivo y 1 solo una experiencia negativa, sumando un total de una muestra de 90 experiencias o procesos de outsourcing de recursos humanos (50 positivas, 40 negativas). Se procede a continuación a describir las características de la muestra obtenida:

Tamaño: Casi el 61% de las respuestas son de empresas de gran tamaño y el 27% de tamaño medio, solo el 12% son pequeñas (figura 4.1).

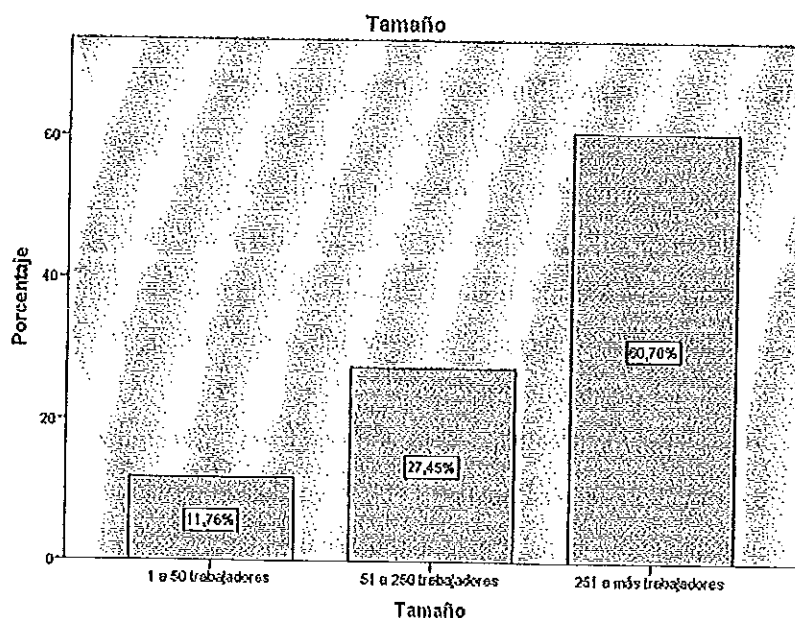


Figura 4.1. Tamaño de las empresas de la muestra.

Tipología (ámbito, sector, tipo): En relación al tipo de propiedad de la empresa, el 53% son empresas independientes, mientras que el 26% son filiales de una empresa (nacional o multinacional) y el 11% son centrales (headquarters) de empresas nacionales o multinacionales (ver figura 4.2). En cuanto a su estatus (ver figura 4.3), el 75% son empresas privadas y el 18% son empresas públicas, mientras que entre mixtas y ONGs sumaron el 8% de la muestra. El 32% eran empresas familiares (figura 4.4), y por sectores, casi el 69% pertenecía al sector servicios, el 26% a la industria y solamente el 5% a la agricultura. Habría que resaltar que la presente muestra no es totalmente representativa de la población, ya que al buscar empresas con departamento de RRHH, la muestra resulta sesgada hacia empresas grandes. Sin embargo, a nivel sectorial la muestra no se aleja del perfil típico de las empresas españolas.

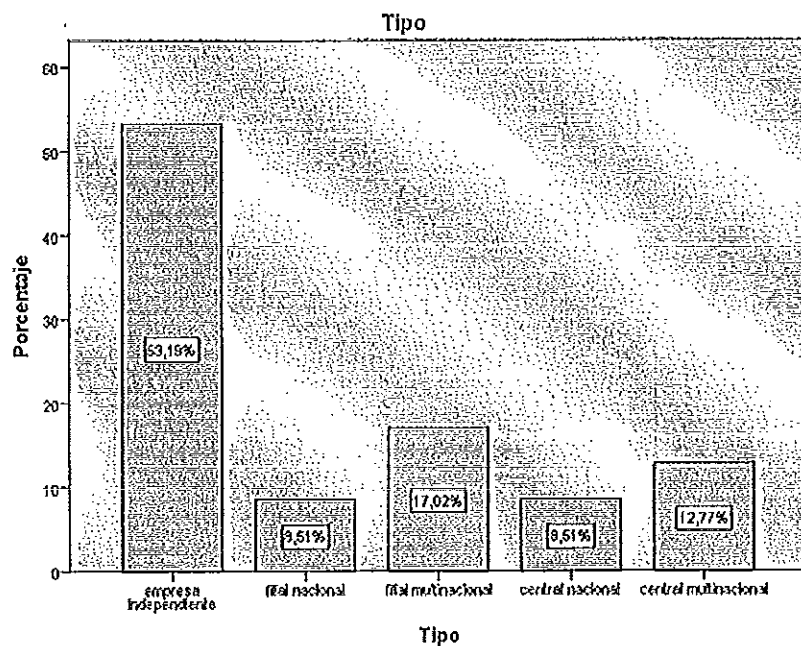


Figura 4.2. Propiedad de las empresas de la muestra.

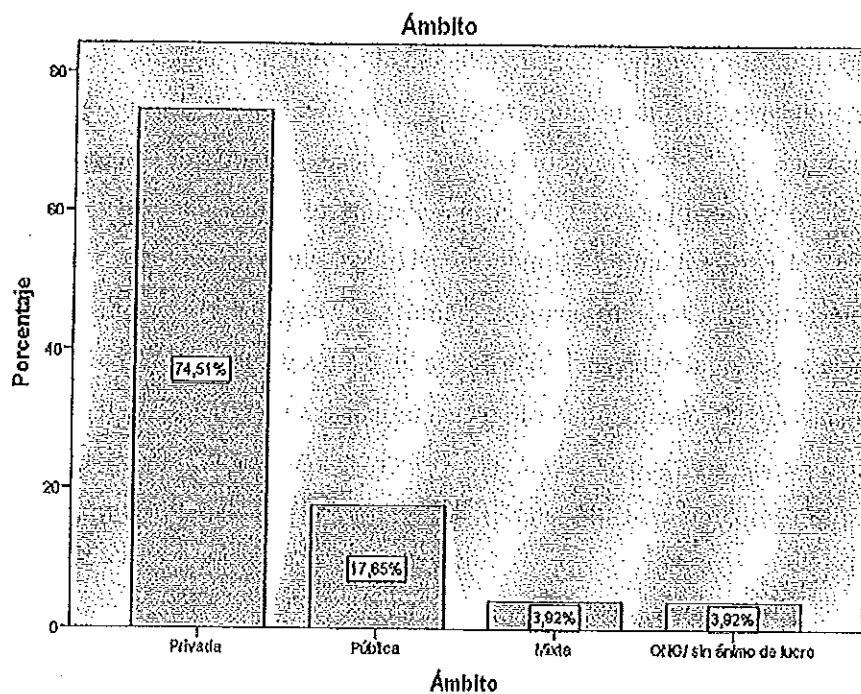


Figura 4.3. Titularidad de las empresas de la muestra.

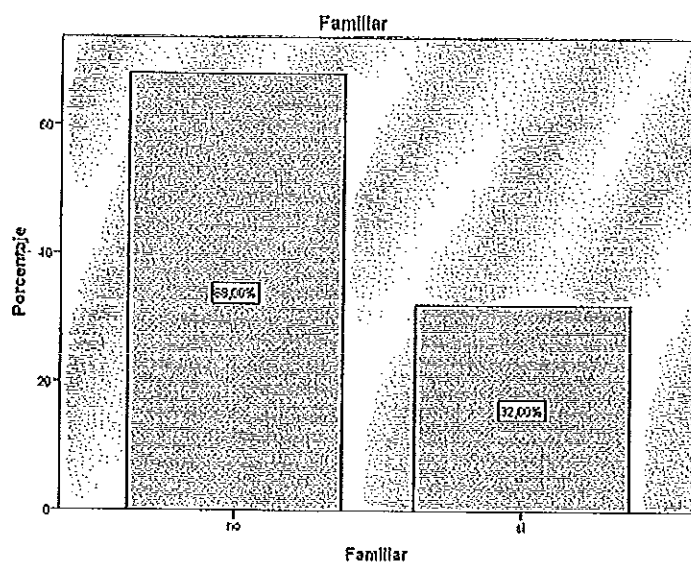


Figura 4.4. Empresas familiares de la muestra.

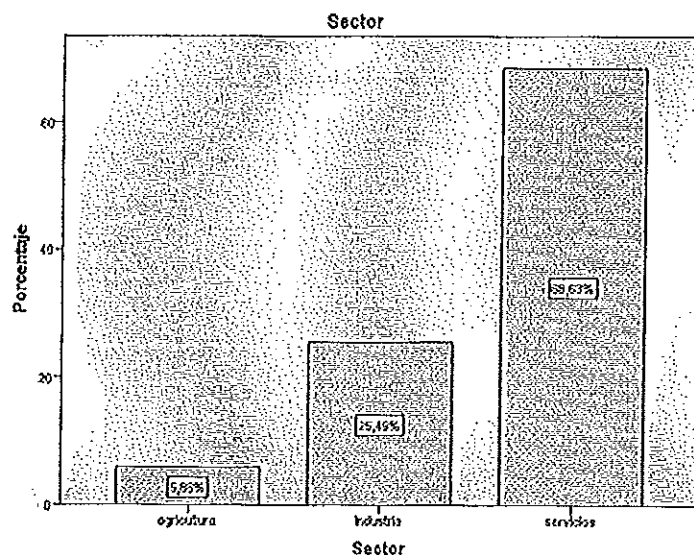


Figura 4.5. Sector de las empresas de la muestra.

Presencia del departamento de RRHH en el comité de dirección: El 24% de las respuestas indican que el departamento de RRHH tiene presencia en el comité de dirección, mientras que el 76% no la tiene.

Rentabilidad: Para obtener información de una variable considerada muy sensible, se pidió a las empresas posicionarse en una escala de Likert de 7 puntos entre el nivel de rentabilidad más inferior del sector al que pertenecía la empresa (valor 1), pasando por la media del sector (valor 4), y hasta el valor 7, nivel superior del sector. Como se puede observar en la Figura 4.6, nuestra muestra se encuentra sesgada hacia la parte superior. De hecho alrededor del 68% de las empresas se autodefinen con una rentabilidad superior a la media, un 29% en la media y solamente poco más del 2% por debajo. Es posible que tengamos una limitación al alcance, al ser la nuestra una muestra autoseleccionada, la mayoría de empresas que ha contestado tenían una rentabilidad alta. Por tanto, la información puede estar sesgada en este sentido y los factores que influyen en el éxito pueden estar relacionados con empresas que, al ser rentables,

pueden tener más disponibilidad presupuestaria para destinar mayores contingentes tanto a la función de recursos humanos en general como a la externalización en particular.

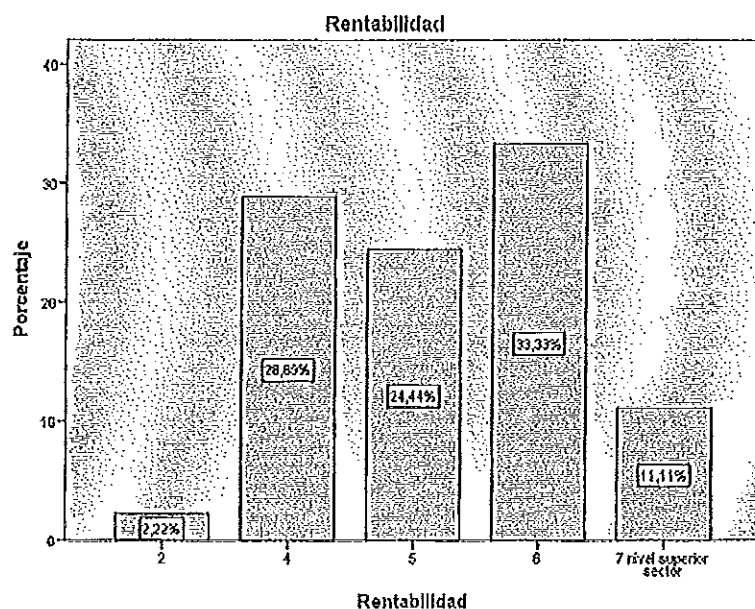


Figura 4.6. Rentabilidad de las empresas de la muestra.

Intensidad (grado de externalización): Hemos dividido la muestra en terciles, y se observa que un 37% de las empresas tiene una intensidad baja de externalización con respecto a la media, el 33% se movía dentro de un grado medio del tercil y un 40% tenían una alto grado de experiencia en la externalización.

Futuro: Más de un 78% de las empresas de la muestra no manifiestan ninguna intención de aumentar o disminuir sus actividades externalizadas, solo un 8% piensa en reducir las y un 14% en aumentarlas (figura 4.7).

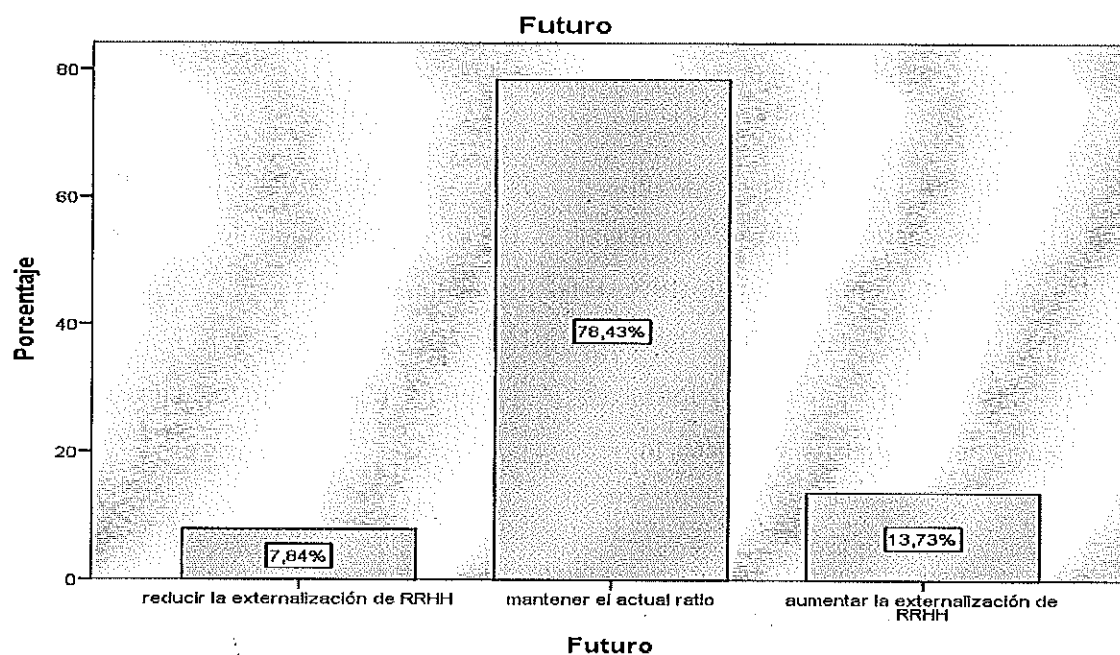


Figura 4.7. Tendencias de futuro de las empresas de la muestra.

Densidad del departamento de RRHH: Una aproximación al ratio medio del personal de RRHH sobre la plantilla total de las empresas se considera habitualmente que está en 1 persona de RRHH por cada 100 empleados, y mayor en grandes empresas, 1,59 por cada 100 empleados (Brewster et al., 2006). En nuestro caso, la muestra nos indica que un 63% de las empresas estaban por debajo de la ratio de 1/100, es decir, tenían una alta densidad y un 37% tenían una baja densidad, es decir atendían a más de 100 personas por empleado de recursos humanos.

4.4. Análisis de datos

Vamos a ver ahora las variables relacionales, primero describiendo los resultados obtenidos y después estableciendo una correlación entre ellas y el grado de éxito, en base a las hipótesis planteadas según nos muestra la literatura.

4.4.1. Área funcional externalizada

De las empresas encuestadas, casi un 24% ha escogido la formación como ejemplo para describir su experiencia (positiva o negativa), un 19% la selección de directivos y staff, un 14% la función de nóminas y un 10% respectivamente, asesoría legal y seguridad e higiene (ver porcentaje de todas las áreas en la Figura 4.8). Veremos si existe relación entre la función externalizada y el grado de éxito/fracaso y si ciertas sub-áreas funcionales muestran una tendencia determinada en este aspecto.

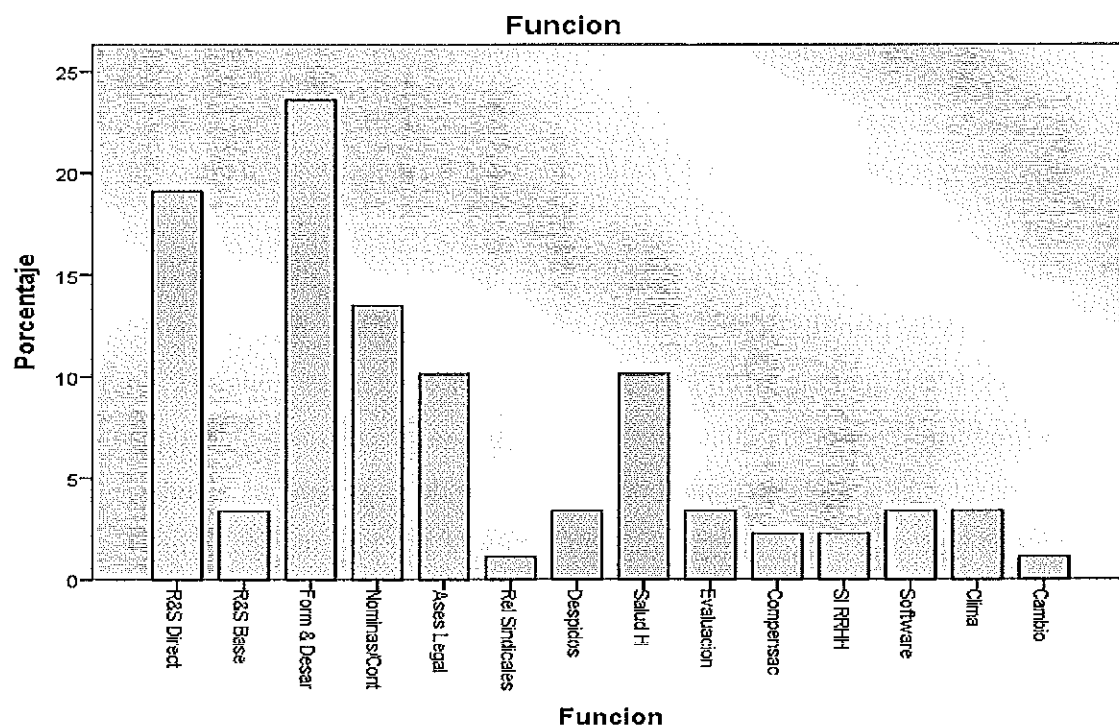


Figura 4.8. Áreas funcionales externalizadas en los casos de la muestra.

H1: Existe correlación entre el tipo de función de RRHH externalizada y el éxito obtenido.

Una vez realizada las pruebas basadas en el Chi cuadrado de diferencia de medias entre casos de éxito y fracaso, observamos que no existe una relación significativa (Chi- cuadrado de Pearson $0,925 > 0,05$) entre el tipo de función escogida y el éxito obtenido, con lo cual la hipótesis queda refutada globalmente según la muestra escogida.

Sin embargo, observamos que en los casos en que la función externalizada ha sido la formación y desarrollo, los casos exitosos han sido un 62% versus los insatisfactorios, un 38%. Similares resultados se observan en los casos de Nóminas/ Contratación y Asesoría legal, ya que en ambos, el porcentaje de casos exitosos ha sido del 67% versus un 33% de fracasos (ver tabla 4.1), en contraposición a una distribución homogénea entre casos de éxito y de fracaso en otras áreas funcionales de recursos humanos. Por tanto, tal como apuntábamos en la revisión de la literatura, precisamente en los ámbitos en los que hay más tradición y más intensidad de uso en los que podemos encontrar una mayor proporción de éxito en la externalización.

TABLA CRUZADA ÉXITO/FUNCIÓN

		FUNCIÓN															
		R&SDIRECTE	R&SBASE	FORM&DES	NÓMINAS/CONT.	ASES.LEGAL	REL.SIND.	DESPIDOS	SALUD H.C.	EVALUA	COMPE	TSAC.	SIRRH	SOFTWARE	CLIMA	CAMBIO	TOTAL
FRACASO	RECuento	8	1	8	4	3	1	2	5	2	1	1	2	1	1	40	
	% DENTRO OBJETIVO	47.1%	33.3%	38.1%	33.3%	33.3%	100.0%	66.7%	55.6%	66.7%	50.0%	50.0%	66.7%	33.3%	100.0%	44.9%	
ÉXITO	RECuento	9	2	13	8	6	0	1	4	1	1	1	1	2	0	49	
	% DENTRO OBJETIVO	52.9%	66.7%	61.9%	66.7%	66.7%	0.0%	33.3%	44.4%	33.3%	50.0%	50.0%	33.3%	66.7%	0.0%	55.1%	
TOTAL	RECuento	17	3	21	12	9	1	3	9	3	2	2	3	3	1	89	
	% DENTRO OBJETIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100.0%	

Tabla 4.1. Relación entre función externalizada y éxito.

4.4.2. Temporalidad

En la muestra obtenida, de los 47 éxitos explicitados en el cuestionario, 24 se referían a funciones externalizadas puntualmente (51%) y 23 a funciones externalizadas definitivamente (49%). En cuanto a los fracasos reportados (39); 25 de ellos se referían a funciones temporales (64%) y el 14 restante a funciones permanentes (36%) (Ver tabla 4.2).

	Temp		Total
	puntual/temporalmente	permanentemente	
ÉXITO fracaso	25	14	39
éxito	24	23	47
Total	49	37	86

Tabla 4.2 Temporalidad de la externalización.

H2: La temporalidad de la externalización genera dinámicas positivas en la función externalizada y, por tanto, habrá más casos de éxito entre las externalizaciones puntuales que en las continuadas.

En esta tabla cruzada, no hemos detectado ninguna correlación entre la temporalidad de la externalización y el grado de éxito o fracaso obtenido. Por tanto, si la función se ha externalizado de forma permanente o solo ocasionalmente no influye en el éxito o fracaso del proceso (Chi cuadrado de Pearson $0,224 > 0,05$).

4.4.3. Objetivo principal

El objetivo principal que perseguían las empresas con la externalización era, en un 28%, obtener experiencia y Know-how en un ámbito que no tenían; con un casi 14%, el obtener la credibilidad que proporciona utilizar expertos externos, igual porcentaje que los casos en los que se pretendía mejorar la calidad de una actividad realizada internamente. Otro de los objetivos destacados, aunque menor de lo que cabría esperar en función de lo que sugiere la literatura, era reducir los costes de la empresa en general (12% de los ejemplos de la muestra). El resto de motivos mencionados no supera el 10% (ver detalle en Figura 4.9).

Veremos qué grado de éxito o fracaso se ha conseguido en función del objetivo perseguido y qué correlación existe entre estas dos variables.

H3: Existe correlación entre el tipo de objetivo que se intenta conseguir y el éxito alcanzado.

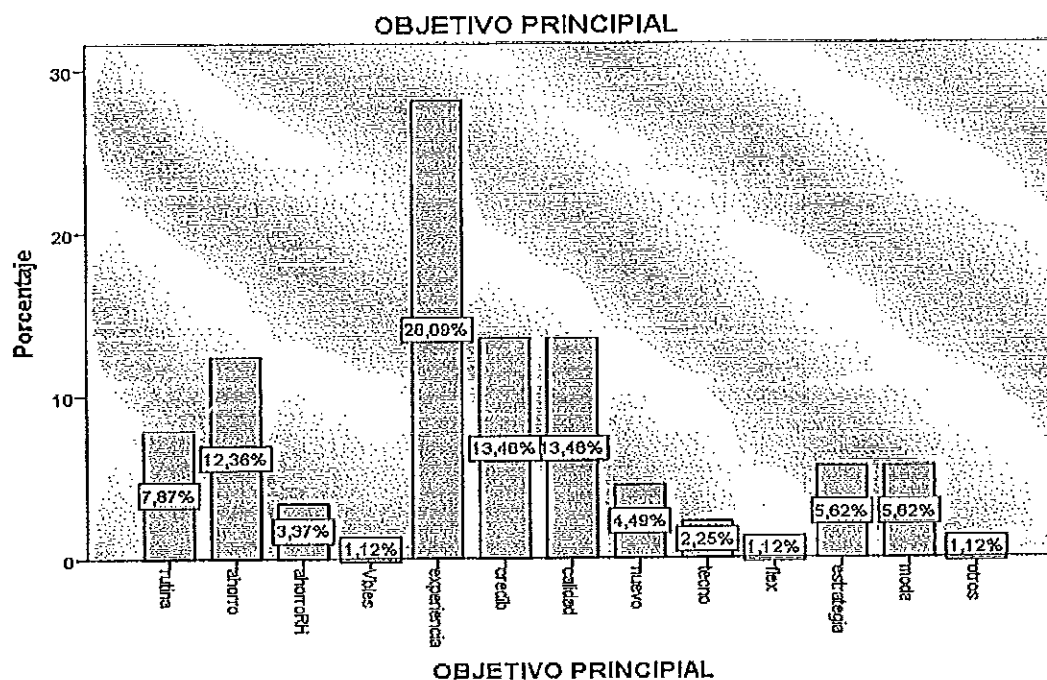


Figura 4.9. Objetivos perseguidos en los casos de outsourcing de RH de la muestra.

En base a las pruebas realizadas, no observamos una relación significativa entre el objetivo prioritario que motivó a la empresa a externalizar la función y el grado de éxito obtenido (Chi – cuadrado de Pearson $0,413 > 0,05$), con lo cual, globalmente la hipótesis de que el objetivo determina el éxito o fracaso del proceso, no se cumple.

Sin embargo observamos que en los casos en que las empresas han reportado como principal objetivo “Obtener experiencia y Know-how en un ámbito que no teníamos”, un 64% han externalizado la función con éxito, mientras que solamente un 36% de las mismas ha acabado en fracaso. Prácticamente los mismos porcentajes se repiten en las que han escogido como objetivo principal “Obtener credibilidad que proporciona expertos externos”, un 67% ha externalizado con éxito y un 33% en fracaso.

Por el contrario, las empresas que pretendían “mejorar la calidad de una actividad realizada internamente”, un 67% ha concluido en fracaso y solamente un 33% en éxito (ver tabla 4.3). No comentamos sobre otros objetivos dado las muestras tan pequeñas.

TABLA CRUZADA ÉXITO, OBJETIVO PRINCIPAL.

		OBJETIVO PRINCIPAL												TOTAL	
		RUTINA	AHORRO	AHORRO RH	VBLES	EXPER.	CREDOB.	CALIDAD	NUOVO	TECNO	FLEX.	ESTRAT.	MODA		OTROS
FRACASO	RECUENTO	4	6	1	0	9	4	8	1	2	0	1	3	1	40
	% DENTRO OBJETIVO	57.1%	54.5%	33.3%	0.0%	36.0%	33.3%	66.7%	25.0%	100.0%	0.0%	20.0%	60.0%	100.0%	44.9%
ÉXITO	RECUENTO	3	5	2	1	16	8	4	3	0	1	4	2	0	49
	% DENTRO OBJETIVO	42.9%	45.5%	66.7%	100.0%	64.0%	66.7%	33.3%	75.0%	0.0%	100.0%	80.0%	40.0%	0.0%	55.1%
TOTAL	RECUENTO	7	11	3	1	25	12	12	4	2	1	5	5	1	89
	% DENTRO OBJETIVO	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 4.3. Éxito relacionado con objetivo principal.

4.4.4. Percepción del Departamento de Recursos Humanos

En la muestra observamos que, dentro de una escala Likert en la que 1 era considerado como una amenaza y 7 era considerado como una oportunidad, en los casos de fracaso se puntuó con una media de casi 5 que el departamento de RRHH consideraba la externalización como una oportunidad. En cambio, en los casos de éxito, se puntuó con una media de casi 6 (ver Tabla 4.4).

	ÉXITO	N	Media	Desviación estándar	Media de error estándar
Percepción Dpto RH	fracaso	40	4,93	1,716	,271
	éxito	49	5,86	1,594	,228

Tabla 4.4 Percepción del departamento de RRHH sobre la actividad externalizada.

H4: La percepción de la externalización como oportunidad o amenaza por parte del departamento de RRHH influye en la consecución del éxito.

En este caso, aplicando la prueba T de Student de diferencia de medias, observamos que sí existe correlación entre la percepción del departamento de RRHH y el grado de éxito obtenido (Sig. (bilateral) 0,010 <0,05). En la muestra obtenida, en los casos de éxito, la percepción de oportunidad por el departamento de RRHH es casi 1 punto superior que en los casos de fracaso y, por tanto, cuanto más perciba como una oportunidad este departamento el proceso de outsourcing, mayor probabilidad de que éste se realice satisfactoriamente.

4.4.5. Proveedor de servicios de recursos humanos

En esta cuestión, se planteaba la siguiente hipótesis:

H5: Existe una correlación entre el criterio aplicado para elegir al proveedor y la consecución del éxito en la externalización.

En el caso de qué factores se consideraron más importantes para la elección del proveedor, hemos aplicado el método de regresión logística para ver si el modelo se ajusta a nivel estadístico a la posibilidad de poder predecir el éxito o fracaso de la función externalizada. Aplicando el método con todas las opciones que se plantearon en la pregunta, se puede comprobar que no ajusta el modelo (Sig. 0,073 > 0,05), por lo tanto no podemos predecir el éxito o fracaso de la externalización en base a este abanico tan extenso de opciones.

Se procedió entonces a re-estimar un modelo con las variables que se acercaban más al nivel de significación (y que eran opciones más frecuentes), que fueron:

1. Precio del servicio
2. Experiencias previas de nuestra empresa con este proveedor
3. Reputación del proveedor
4. Encaje cultural entre cliente y proveedor
5. Flexibilidad de los términos del contrato
6. Variedad en la gama de servicios ofrecidos por el proveedor

El resultado, en este caso, es un modelo que sí ajusta (Sig. 0,013 < 0,05), tal como se muestra en la Tabla 4.5. Adicionalmente, la prueba de Hosmer y Lemeshow, nos da un Chi-cuadrado no significativo (Sig. 0,798 > 0,05). La no significancia de este valor también indica que el modelo ajusta.

		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	16,241	6	,013
	Bloque	16,241	6	,013
	Modelo	16,241	6	,013

*Tabla 4.5. Pruebas ómnibus de coeficientes de modelo.
Factores elección proveedor / éxito.*

El modelo analizado con las 6 variables puede predecir con un 67% de probabilidad el éxito o fracaso de la externalización teniendo en cuenta las opciones relacionadas con el criterio aplicado para la selección del proveedor de servicios de recursos humanos, tal como muestra la Tabla 4.6.

Observado			Pronosticado		
			ÉXITO		Porcentaje correcto
			fracaso	éxito	
Paso 1	ÉXITO	fracaso	19	16	54,3
		éxito	10	34	77,3
Porcentaje global					67,1

Tabla 4.6. Tabla de clasificación. Factores elección proveedor / éxito

Entre las 6 variables, hay 3 que son significativas o están cercanas a la significación: 1) Precio del servicio (sig. 0,049); 2) Experiencias previas de nuestra empresa con este proveedor (sig. 0,007) y 3) Encaje cultural entre cliente y proveedor (sig. 0,058)

		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.	Exp(B)
Paso 1ª	ProvPrecio	-,449	,228	3,883	1	,049	,638
	ProvPrevio	,503	,185	7,377	1	,007	1,654
	ProvReput	-,030	,243	,016	1	,901	,970
	Provencaje	,367	,193	3,598	1	,058	1,443
	Provflexi	-,211	,223	,900	1	,343	,809
	Provvariedad	-,224	,178	1,572	1	,210	,800
	Constante	,081	1,402	,003	1	,954	1,084

Tabla 4.7. Variables en la ecuación. Factores elección proveedor / éxito

Vemos que existe una correlación negativa ($\beta = -0,449$) entre el precio del servicio y el éxito de la externalización, es decir, a mayor preocupación o importancia por el precio del servicio menor será la posibilidad de consecución de éxito. Por el contrario, existe una correlación positiva entre las dos restantes, experiencia previa ($\beta = 0,503$) y encaje cultural ($\beta = 0,367$) y la consecución del éxito. Es decir, cuanto mayor sea nuestra experiencia previa con ese proveedor y mayor encaje cultural exista ente la empresa y el mismo, mayor será la posibilidad de externalizar la función con éxito. Por tanto, se cumple la hipótesis, en cuanto el proveedor escogido lo sea en función de la experiencia previa que hayamos tenido con el mismo y su encaje cultural dentro de la empresa, sin darle prioridad al precio del servicio. A mayor experiencia y encaje cultural mayor será la probabilidad de éxito, por el contrario si no tenemos experiencia previa con el proveedor y no encaja culturalmente con nuestra organización, mayor será la probabilidad de fracaso.

4.4.6. Criterios de acierto

Veamos si existe correlación entre el éxito o fracaso y el grado de acierto mostrado con los tres principales criterios al materializar la decisión de externalizar las actividades identificadas en la literatura.

Utilizando el método de regresión logística con las 3 variables planteadas, vemos que el modelo se ajusta en las pruebas ómnibus (Sig. 0,000). La prueba de Hosmer y Lemeshow nos da un Chi-cuadrado no significativo (Sig. 0,195). La no significancia de este valor indica que el modelo se ajusta.

		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	48,940	3	,000
	Bloque	48,940	3	,000
	Modelo	48,940	3	,000

Tabla 4.8. Pruebas ómnibus de coeficientes de modelo. Criterios de acierto / éxito.

Según el modelo podemos predecir, en un 87% de los casos, el éxito o fracaso de la externalización utilizando estas tres variables a la hora de materializar la decisión de externalizar (ver tabla 4.9).

Observado			Pronosticado		
			ÉXITO		Porcentaje correcto
			fracaso	éxito	
Paso 1	ÉXITO	fracaso	31	8	79,5
		éxito	3	44	93,6
Porcentaje global					87,2

Tabla 4.9. Tabla de clasificación. Criterios de acierto / éxito

Dos de los criterios son significativos y con correlación positiva: la visión clara por parte de la empresa del servicio que necesitan (sig. 0,023; $\beta = 0,640$) y la elección del proveedor (sig. 0,003; $\beta = 0,687$), con lo cual podemos decir que la hipótesis planteada se cumple cuando la compañía ha acertado en la aplicación de ambas variables. Una vez más, no aparece como significativo el criterio relacionado con el precio.

		B	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Paso 1 ^a	Acierto visión	,640	,282	5,142	1	,023
	Acierto precio calidad	,453	,277	2,672	1	,102
	Acierto elección	,687	,232	8,754	1	,003
	Constante	-9,080	2,180	17,347	1	,000

Tabla 4.10. Variables en la ecuación. Criterios de acierto / éxito.

H6: El éxito está relacionado con el grado de acierto a la hora de materializar la externalización de la actividad.

4.4.7. Implantación

En este apartado se analiza si la influencia de estos factores que funcionaron durante la implementación está relacionada con el éxito o fracaso de la misma.

Utilizando el análisis de regresión logística, vemos que el modelo ajusta (Sig. 0,000). La prueba de Hosmer y Lemeshow, adicionalmente, nos da un Chi-cuadrado (sig. 0,306) no significativo. La no significancia de este valor indica que el modelo ajusta.

Sin embargo, debido al gran numero de variables, era difícil identificar cuáles estaban más claramente relacionadas con un resultado de éxito o fracaso. Por ello, reestimamos el modelo únicamente con aquellas variables que se acercaban a la significación, en concreto:

1. Efectividad de la comunicación del cambio a los usuarios (Sig. 0,058)
2. Grado de entendimiento entre los individuos concretos a cargo de la externalización por parte de vuestra empresa y la proveedora (Sig.0,012)
3. Grado de claridad en los indicadores de resultados a cumplir (Sig. 0,106)
4. Grado de formalización de los indicadores de resultados a cumplir (Sig.0,141)

		Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1	Paso	39,078	4	,000
	Bloque	39,078	4	,000
	Modelo	39,078	4	,000

Tabla 4.11. Pruebas omnibus de coeficientes de modelo. Implantación / éxito

El modelo sigue ajustado con las 4 variables (Sig. 0,000). La prueba de Hosmer y Lemeshow, continúa dando un Chi-cuadrado (sig. 0,243) no significativo. La no significancia de este valor indica que el modelo ajusta.

Las variables Comunicación (Sig. 0,005) y Entendimiento (Sig. 0,001) son significativas dentro del modelo y tienen una correlación positiva ($\beta = 0,350$ y $\beta = 0,622$ respectivamente).

	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Paso 1 ^a Implan comunicación	,350	,125	7,764	1	,005
Implan entendimiento	,622	,193	10,424	1	,001
Implan claridad Indic.	-,658	,402	2,688	1	,101
Implan formalización	,730	,402	3,289	1	,070
Constante	-3,907	,982	15,819	1	,000

Tabla 4.12. Variables en la ecuación. Implantación / éxito

El modelo predice con un 81% de probabilidad la relación del mismo con el éxito de la externalización, tal como muestra la tabla 4.13.

Observado			Pronosticado		
			ÉXITO		Porcentaje correcto
			fracaso	éxito	
Paso 1	ÉXITO	fracaso	30	9	76,9
		éxito	7	40	85,1
Porcentaje global					81,4

Tabla 4.13. Tabla de clasificación. Implantación / éxito

La hipótesis planteada se cumple en la medida en que en el proceso de implementación, la comunicación del cambio a los usuarios y el grado de entendimiento entre los encargados del proceso y el proveedor, serán significantes para que la externalización culmine en éxito.

H7: La forma de realizar la implementación está correlacionada con el éxito del proceso de externalización de recursos humanos.

4.4.8. Apoyo

Veamos cómo influye el grado de apoyo de los participantes en el proceso, desde el proveedor hasta la alta dirección, incluyendo los mandos intermedios, en la consecución del éxito de la externalización.

En el modelo de regresión logística observamos que el modelo ajusta (Sig. 0,000). La prueba de Hosmer y Lemeshow, nos da no significativo (sig. 0,557). La no significación de este valor indica que el modelo ajusta.

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Paso 1 Paso	25,978	4	,000
Bloque	25,978	4	,000
Modelo	25,978	4	,000

Tabla 4.14. Pruebas ómnibus de coeficientes de modelo. Grado de apoyo/ éxito

El modelo predice con un 78% de probabilidad el éxito o fracaso del proceso teniendo en cuenta dichas variables.

Observado			Pronosticado		
			ÉXITO		Porcentaje correcto
			fracaso	éxito	
Paso 1	ÉXITO	fracaso	15	8	65,2
		éxito	5	30	85,7
Porcentaje global					77,6

Tabla 4.15. Tabla de clasificación. Grado de apoyo/ éxito

Sin embargo, a nivel individual, vemos que la única variable significativa, con correlación positiva, es el apoyo de la dirección de RRHH (Sig: 0,020; $\beta = 0,934$).

	B	Error estándar	Wald	gl	Sig.
Paso 1ª					
Apoyo altadirección	-,837	,628	1,773	1	,183
Apoyo DRH	,934	,402	5,404	1	,020
Apoyo mandos	,555	,303	3,353	1	,067
Apoyo proveedor	,398	,270	2,183	1	,140
Constante	-4,758	3,416	1,940	1	,164

Tabla 4.16. Variables en la ecuación. Grado de apoyo/ éxito

Podemos decir entonces que la hipótesis se cumple siempre que la externalización cuente con el apoyo de la dirección de RRHH.

H8: El apoyo del staff directivo y la alta dirección está directamente relacionado con el éxito del proceso de externalización.

4.4.9. Cuando la externalización no funciona

En este último apartado de análisis de los datos obtenidos en la encuesta, reportamos las respuestas aportadas en los 40 casos en los que se describieron procesos de outsourcing de recursos humanos que resultaron insatisfactorios.

Actuación: Cuando las compañías han constatado que la externalización no estaba siendo satisfactoria, observamos que el 35% de las mismas cancela la actividad y la vuelve a internalizar, mientras que solo un 22,5% la cancela y cambia de proveedor, tal como se muestra en la Figura 4.10.

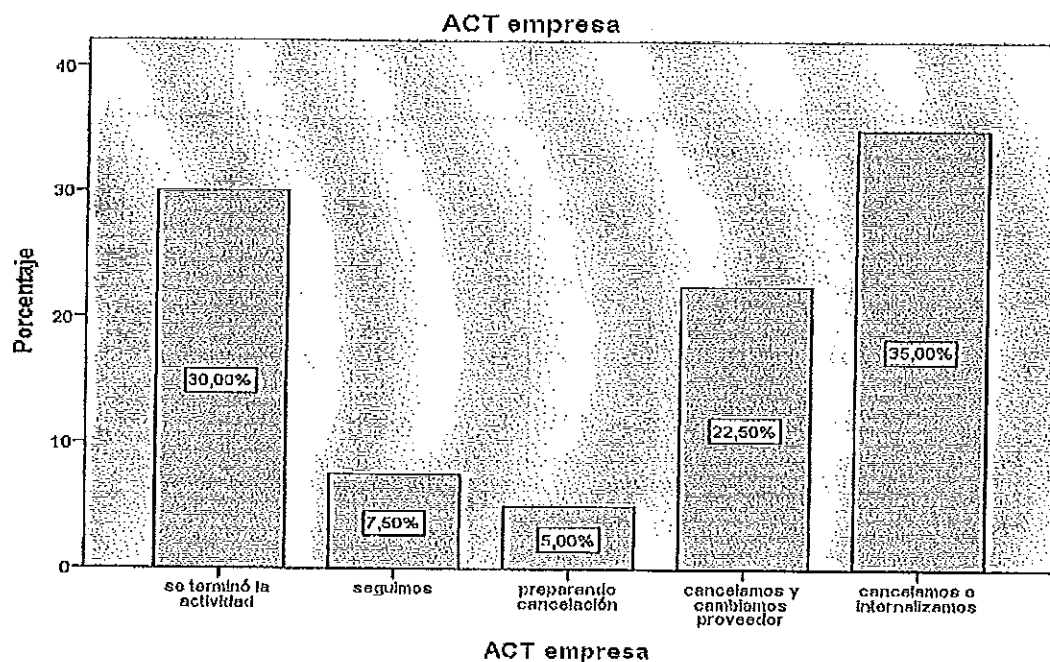


Figura 4.10. Actuación de la compañía en caso de fracaso de la actividad externalizada.

Motivos: Los motivos más significativos que las empresas mencionan como causantes del fracaso de la actividad están, en primer lugar, que el departamento de RRHH no se ha convertido en más estratégico, la insuficiente cualificación del personal de la empresa proveedora y la excesiva dependencia respecto al proveedor, y en cuarto y quinto lugar, la oposición de los usuarios del servicio y que no se consiguió el ahorro de costes previsto.

Referencias

- Belcourt, M. (2006). Outsourcing - The benefits and the risks. *Human Resource Management Review*, 16, 269-279
- Caiyun, G., Zhiqiang, L., & Bing, L. (2008). Research on human resource management outsourcing. *Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, 2008. WiCOM '08. 4th International Conference*. IEEE.
- Caldwell, B. (1980). Positivist philosophy of science and the methodology of economics. *Journal of Economic Issues*, 53-76.
- Brewster, C.; Wood, G.; Brookes, M., & Van Ommeren, J. (2006). What determines the size of the hr function? A cross national analysis. *Human Resource Management*, 45 (1), 3-21.
- Cooke, F.L., Shen, J., & Moberide, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Gonzalez, R., Gasco, J., & Llopis, J. (2015). Information systems outsourcing satisfaction: some explanatory factors. *Industrial Management & Data Systems*, 115(6), 1067-1085.
- Hall, L., & Torrington, D. (1998). Letting go or holding on-the devolution of operational personnel activities. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 41-55.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005) Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
- Kim, S. y Chung, Y-S. (2003): "Critical Success Factors for IS Outsourcing Implementation from an Interorganizational Relationship Perspective". *The Journal of Computer Information Systems*, 43(4), 81-90.
- Kock, H.; Wallo, A.; Nilsson, B. & Höglund, C. (2012). Outsourcing HR services: the role of human resource intermediaries. *European Journal of Training and Development*, 36(8), 772-790.

- KPMG. (2007): "Strategic Evolution. A Global Survey on Sourcing Today". Internet document, downloaded on 28 February 2007. http://www.kpmg.com.au/Portals/0/rasita_strategic-evolution200701.pdf
- Liu, B.; Su, S. & Dai, J. (2009). Research on Dynamic Evaluation of Human Resource Management Outsourcing Risks. *2009 International Conference on Management Science & Engineering (16th)*. Moscow:IEEE,1216-1223.
- Pin, J.R., & Sáenz-Díez, I. (2002). *Outsourcing de recursos humanos*. Barcelona: IESE Business School. IRCO (International Research Center on Organizations), OP 03/4.
- Shen, J. (2005) Human resource outsourcing: 1990-2004. *Journal of Organisational Transformation and Social Change*, 2(3), 275-296.
- Shi, Y. (2007). Today's Solution and Tomorrow's Problem: The business process outsourcing risk management puzzle. *California Management Review*, 49(3), 27-44.
- Simmonds, D. & Gibson, R.(2008). A model of outsourcing HRD. *Journal of European Industrial Training*, 32(1), 4-18.
- Stopper, W.G. (2005). Outsourcing's effect on HR leadership development. *Human Resource Planning*, 28(4), 11 – 13.
- Tremblay, M., Patry, M., & Lanoie, P. (2008) Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 683-715.
- Vernon, P., Philips, J., Breyster, C. & Ommeren, J. (2000). *European Trends in HR Outsourcing*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management & William M. Mercer.
- Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., & Gurney, M. (2009). Making the decision to outsource human resources. *Personnel Review*, 38(3), 236-252.

CAPÍTULO V – CONCLUSIONES

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

5.0. Introducción

En este último capítulo abordamos la discusión de los resultados del estudio empírico y ofrecemos las conclusiones de la tesis. Para ello, en primer lugar, explicamos dichos resultados poniéndolos en relación con la teoría previamente revisada y con las hipótesis propuestas. Nos basaremos en el concepto de outsourcing como proceso para explicar dichos resultados a lo largo de las diferentes fases del mismo.

A continuación explicamos las principales limitaciones del estudio, tanto desde el punto de vista del método de recolección de información, como de los informantes de nuestro estudio empírico y de la muestra obtenida.

Posteriormente se sugieren distintas líneas de investigación, que se han detectado a lo largo del estudio de la literatura sobre el tema, ya que se han evidenciado importantes gaps en esta área de estudio.

Por último, hacemos una serie de recomendaciones para las empresas, en función de las implicaciones de los resultados obtenidos en la investigación, y exponemos las principales contribuciones de esta tesis.

5.1. Resumen de Resultados y Discusión

En este apartado se resumen los resultados obtenidos en el trabajo empírico de este estudio. Para articular el estudio de los factores que conducen a un satisfactorio outsourcing de funciones de recursos humanos, una primera propuesta de esta tesis para el estudio y la práctica ha consistido en pensar sobre el outsourcing de recursos humanos como un proceso, un conjunto de etapas donde la empresa tomará diferentes decisiones, habrán diferentes agentes involucrados, y podrán surgir diferentes

problemáticas según la etapa del proceso. Utilizaremos el marco conceptual de proceso, ya desarrollado e ilustrado en el capítulo 2, para dar cuenta de los resultados obtenidos en el trabajo empírico. De esta forma conectaremos la fundamentación teórica con los resultados empíricos, para dar una idea de conjunto, útil y necesaria, para las posteriores aportaciones y conclusiones.

La consideración del outsourcing de recursos humanos como proceso ha permitido refinar nuestra búsqueda de evidencias sobre cómo las decisiones que se toman en cada fase pueden afectar al resultado final. Así, esta sucesión de pasos se ha utilizado tanto en la de revisión de literatura como en el diseño del trabajo de campo:

Desencadenante => Decisión => Elección del proveedor => Implementación => Output (grado de éxito)

Desencadenantes

A raíz de la revisión de la literatura existente podríamos concluir que las razones por las que las compañías se plantean la externalización, exceptuando ciertas particularidades, se basarían en tres grandes conceptos:

- **Enfoque financiero:** Básicamente a través del ahorro de costes obtenido por la mejora del servicio a través de empresas especializadas.
- **Enfoque estratégico:** Dedicando los recursos internos a actividades nucleares que aporten valor a la compañía y dejar las periféricas y/o transaccionales a otros proveedores de servicios.
- **Mimetismo institucional:** Influencia de estructuras corporativas ya existentes en compañías del sector o adoptadas por el grupo a consecuencia de fusiones, adquisiciones o alianzas empresariales.

En el trabajo empírico realizado en esta tesis observamos que, según las pruebas realizadas, no se observa una correlación significativa entre el grado de éxito obtenido y el tipo de enfoque que nos haya llevado a la externalización. El éxito de la función externalizada no parece depender, pues, del objetivo (financiero, estratégico o institucional) que nos hayamos establecido con la misma, tal como habíamos propuesto en nuestra hipótesis 3. Sin embargo, sí se puede observar que los casos de outsourcing que buscaban como objetivo principal obtener un conocimiento que la empresa no tenía internamente o la credibilidad de un tercero, eran casos de éxito en las 2/3 partes. Por el contrario, aquéllos que buscaban como objetivo mejorar la calidad de un servicio que ya tenían internalizado fracasaron en su intento en 2 de cada 3 ocasiones. Aunque en general el tipo de objetivo original no determina la consecución del éxito, futuras investigaciones deberían estudiar este elemento iniciador del proceso en mayor detalle.

Decisión

La literatura analizada nos dice que cuanto más soporte tenga la externalización por parte de la alta dirección (Stooper, 2005) y cuanta más implicación haya de la misma (Kakabadse & Kakabadse, 2002), más se externalizará (Tremblay et al., 2008) y mejor resultado se obtiene en el proceso. De la misma manera, si la decisión cuenta con el soporte del departamento de RRHH, los mandos intermedios y los empleados en general, obtendremos un mejor resultado en el proceso (Stooper, 2005).

En el trabajo de campo realizado, en la comprobación de la hipótesis 8, hemos observado que el éxito de la externalización de una función de RRHH está correlacionado con el grado de apoyo del departamento de RRHH, no existiendo una relación con los otros agentes. En nuestro modelo no se ha demostrado que el grado de apoyo de la alta dirección esté relacionado con mayores probabilidades de éxito en el proceso. Entendemos, pues, que por mucho que la alta dirección apoye un proyecto de externalización, éste debe contar con el apoyo del departamento de RRHH para que ésta concluya con éxito. También hemos podido confirmar nuestra hipótesis 4, que proponía que la percepción de la externalización por parte del departamento de RRHH (en función de si es vista como una amenaza o una oportunidad) será determinante para conseguir que el proceso se realice exitosamente.

Proveedor

Hemos visto a través de toda la literatura revisada lo fundamental que puede ser elegir el proveedor adecuado para la función que hemos decidido externalizar. En base a la metodología aplicada en nuestro estudio, hemos identificado los factores que pueden influir en las empresas a escoger un proveedor u otro: la experiencia, el prestigio, los costes, el conocimiento técnico, la idiosincrasia, y cómo han influido en que el proveedor elegido sea el adecuado y haya sido clave para que la externalización haya concluido en éxito.

Los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis 5 nos muestran, realizando un modelo con las variables más significativas estadísticamente (ya que el modelo con todas las opciones no ajustaba), que el criterio de elección del proveedor tiene una incidencia con la consecución del éxito del proceso. Esto se da cuando el proveedor encaja culturalmente con la organización y si hemos tenido experiencias previas satisfactorias con el mismo. Por el contrario, el modelo nos dice que la variable "precio del servicio" tiene una influencia inversa en la predicción. Es decir, cuando mayor importancia se atribuyó a elegir al proveedor en función del precio del servicio, menor es la posibilidad de éxito. En definitiva observamos que las variables cualitativas, las que suponen un *fine tuning* con el proveedor, tienen una influencia positiva mientras que las cuantitativas, basadas únicamente en el coste del servicio, influyen de manera negativa en el proceso.

Implantación

Vemos que para una implementación exitosa, la literatura nos dice que es muy importante disponer de una persona que asuma el rol de líder y que siga todo el proceso desde el inicio, con unos indicadores claros de cómo medir la evolución de la función externalizada. También es importante establecer una buena relación *emocional* con el proveedor, el cual se sienta partícipe de un proyecto y sus trabajadores pertenecientes a una comunidad que trabaja para un mismo objetivo. En esa comunidad incluiríamos tanto los trabajadores internos como los externos que participan en el proceso. Esta

buena sintonía evitará que los potenciales riesgos, como el riesgo moral, la selección adversa, o la falta del encaje cultural, queden mitigados en buena medida.

Nuestro estudio empírico efectivamente demuestra, tal como se exploraba en la hipótesis 7, que establecer una buena base emocional entre el personal que participa en la externalización (interno y externo), a través de una buena política de comunicación y entendimiento entre los encargados de la externalización y el proveedor de servicios, será clave para la consecución del éxito. Respecto a las variables más técnicas, como son indicadores claros de resultados y su formalización, vemos que forman parte del modelo que se ajusta significativamente a la predicción del éxito o fracaso de la función, pero no se muestran significativos estadísticamente a nivel individual. Observamos, pues, que a la hora de implementar la externalización, las variables de tipo *relacional/social* serán determinantes a la hora de predecir el éxito o fracaso de la función externalizada, frente a las variables técnicas, como tener indicadores claves de resultados y su formalización, que, a pesar de su importancia, no se han revelado como factores clave para el éxito.

Output (grado de éxito):

Que los resultados obtenidos con la externalización sean exitosos no dependerá, según ha rechazado la hipótesis 1 de nuestro trabajo de investigación, de la función que hayamos decidido externalizar, por tanto, es independiente de ello. Si bien es cierto que analizando las respuestas obtenidas individualmente vemos que aquellos casos en los que han externalizado la función de formación, nóminas/contratación o asesoría legal se considera en dos de cada tres casos que el resultado ha sido satisfactorio. Esto posiblemente obedece a que dichos productos ofrecidos por los proveedores de servicio están enmarcados dentro de un mercado ya muy maduro y con gran experiencia, cualificación técnica de los empleados y/o productos informatizados muy desarrollados, además de constituir unas de las funciones más demandadas y por tanto, con una gran oferta de mercado.

Nuestro estudio también indica, en la hipótesis 2, que también se ha rechazado, que la temporalidad de la externalización no está relacionada con el grado de éxito, es decir, si

se externaliza una función puntualmente o de forma permanente no influye en la consecución del éxito.

Finalmente, la hipótesis 6 de este estudio sí confirma que el éxito de los resultados obtenidos está relacionado con el grado de acierto en tener una visión clara del servicio que necesitamos y elegir adecuadamente al proveedor. Por tanto, cuanto mayor sea el conocimiento de la función que vamos a externalizar y lo que esperamos del servicio de la empresa proveedora, mayor posibilidad tendremos de predecir el éxito de la externalización. Además, coincidimos con la literatura, en que una clave muy importante de éxito es el proveedor, ya que si no conseguimos involucrarlo en el negocio, que se involucre, que forme parte de un todo, la externalización tendrá más probabilidades de fracasar o, en el mejor de los casos, tener un éxito relativo (Kakabadse & Kakabadse, 2005). El tener un proveedor comprometido, que se vea nuestro socio, es crucial. Incluso es aconsejable tener un único proveedor de confianza al que encomendarle la externalización de varias de funciones (Sheehan & Cooper, 2011).

En conclusión, en base a las pruebas realizadas y los resultados obtenidos, podemos deducir que los factores determinantes del éxito de una externalización están basados más en los aspectos relacionales/sociales del proceso y sus interlocutores que no en los aspectos más formales y cuantitativos (precio del servicio, indicadores y medidores de seguimiento, formalización de contratos, etc.).

Hemos visto que, en nuestra muestra y tal como se resume en la Tabla 5.1., la función (sea transaccional o nuclear), el objetivo pretendido, (sea mejora estratégica, reducción de costes o mimetismo institucional), o la temporalidad (puntual o permanente) no han sido capaces de predecir el éxito de la externalización. Sin embargo, tener una visión clara del servicio que queremos con la externalización y que sea vista como una oportunidad y cuente con el apoyo de la dirección de RRHH, que el proveedor sea el adecuado, conocido dentro de la compañía debido a anteriores colaboraciones y que encaje culturalmente con la organización, sin que el precio sea determinante; y, finalmente, que se haya comunicado eficazmente a los usuarios y los encargados de la

externalización y el proveedor de servicios tengan un buen entendimiento, serán claves para determinar el éxito del proceso. En definitiva, el aspecto más humano del proceso, la significación y consideración de los empleados intervinientes en el mismo, tanto de la empresa como del trabajador, se impone a los aspectos más técnicos como indicadores, medidores y formalizaciones contractuales.

5.2. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Como todo trabajo de investigación, la presente tesis cuenta con una serie de limitaciones; podemos señalar las que hacen referencia al método de recolección de información, a los informantes del estudio empírico y a la propia muestra obtenida.

Respecto del método de recolección de datos, el estudio empírico se ha basado en los datos recolectados a través de un cuestionario dirigido a Responsables de Recursos Humanos. Sin embargo no hemos obtenido resultados de tipo cualitativo, que nos hubieran servido para triangular resultados y concluir de forma más contundente nuestro estudio. El método cuantitativo, basado en el uso de encuestas, tiene la ventaja de poder obtener resultados generalizables y estadísticamente significativos, como ha ocurrido con la confirmación o refutación de nuestras hipótesis. Sin embargo el cualitativo, como puede ser el basado en estudios de casos a través de entrevistas, o incluso de la observación directa, da información más rica, añade matices, y hace que surjan nuevas preguntas y evidencias que amplían las miras de cualquier estudio. En el cuestionario se contesta a las preguntas que los propios investigadores han plasmado, mientras que en la entrevista pueden surgir nuevos temas, aspectos previamente no considerados, que en definitiva enriquecen el análisis y profundizan en el objeto estudiado.

El informante, es decir, la persona a la que iba dirigida el cuestionario, ha sido el responsable de RRHH de diversas empresas. Evidentemente, dicho cargo cuenta con información de primera mano acerca de los procesos de outsourcing que se han podido llevar a cabo en su departamento, y debido a su nivel jerárquico tiene una visión general de lo que ocurre en el mismo. Sin embargo, la información de otros afectados en la

empresa por el ORH, como los trabajadores del mismo departamento, o incluso directivos de otras áreas, que son clientes de los servicios que dan los departamentos de RRHH, también sería de interés para comprender el fenómeno del ORH en más amplitud. Además, habría que considerar que se ha analizado el outsourcing desde el punto de vista de la empresa receptora o cliente de estos servicios, pero no desde el de la empresa proveedora. Si queremos que el proveedor se involucre y ofrezca servicios mejores y adaptados a cada cliente, su opinión y sus ideas también se deberían considerar.

En lo que respecta a la muestra analizada, con 51 empresas y 90 experiencias de outsourcing, presenta las siguientes características:

- Un 61% de las empresas analizadas fueron de gran tamaño (>250 trabajadores), un 27% de tamaño medio y un 12% de pequeño tamaño (<50 trabajadores), esto implica que las conclusiones pueden estar sesgadas hacia las grandes empresas.
- Un 75% son empresas privadas, el 69% son del sector servicios y el 68% no son familiares, de ahí que también pueda existir un sesgo hacia las empresas de estas características.
- Sólo el 24% de las mismas tiene presencia del departamento de RRHH en el comité de dirección, el 63% tenía una alta densidad del departamento de RRHH (atendían a menos de 100 personas por empleado), lo cual parece indicar que una mayoría no tenían departamentos de RRHH con un enfoque estratégico.
- Al ser una muestra autoseleccionada, el 68% de las empresas se autodefinen con una rentabilidad por encima la media, esto nos hace pensar que el hecho de ser rentables puede significar que dediquen más recursos a la externalización y la mayoría de respuestas provengan de las mismas, lo cual puede significar una limitación al alcance.

5.3. FUTURAS INVESTIGACIONES

Proponemos ahora un número de áreas donde creemos que la investigación sobre outsourcing de recursos humanos debería realizar más avances, detallados en los siguientes ámbitos de estudio:

5.3.1. Estudios descriptivos agregados sobre la práctica de ORH

La cuestión básica de cuánto ORH tiene lugar en las empresas todavía tiene que abordarse sistemáticamente. En este sentido, no hay acuerdo incluso si la ORH es una tendencia creciente o no. Aunque esto puede no parecer un área muy interesante de investigación, si esperamos realizar serios avances de utilidad científica y práctica, es necesario primero describir el fenómeno antes de que podamos producir otros conocimientos teóricos, empíricos o prescriptivos. En la misma línea, es necesario realizar estudios para averiguar qué se externaliza realmente (qué actividades o procesos, qué partes de ellos, etc.), quien participa en la toma de decisiones para decidir la subcontratación, y cómo se lleva a cabo finalmente dicho outsourcing. Las razones de la falta de información sobre estos aspectos pueden encontrarse en las dificultades para financiar estos estudios representativos a gran escala, o en la falta de definición sobre los indicadores que se utilizan. Este último tema se abordará en la siguiente sección.

A raíz de las necesidades para describir el ORH, algunos estudios han señalado la necesidad de abordar cuáles son los *determinantes de la externalización de RRHH* en las organizaciones. El trabajo de Klaas et al. (2001) abrió las incursiones en el tema e identificó prácticas idiosincrásicas de recursos humanos, la participación estratégica del departamento de recursos humanos, los resultados positivos de la función, oportunidades promocionales, la incertidumbre en la demanda y el nivel de remuneración como determinantes de la externalización de ciertas actividades de recursos humanos. Sin embargo, se han hecho pocos intentos para seguir en esta línea, aparte de los notables estudios de Tremblay et al. (2008), que analizan cómo diversas características estratégicas y organizativas, variables transaccionales y factores de riesgo

influyen la adopción de ORH. Igualmente, Galanaki & Papalexandris (2007) han estudiado la influencia de la internacionalización de la empresa como factor determinante de la adopción del ORH. Sin embargo, estas investigaciones son insuficientes para llegar a evidencias concluyentes: por ejemplo, de estos tres estudios, dos (llevados a cabo en Estados Unidos y Grecia) no encontraron ninguna influencia del tamaño de las empresas en la adopción de ORH, pero uno (llevado a cabo en Canadá) sí. Esto es sólo un pequeño ejemplo, pero uno más que nos recuerda la incoherencia entre la realidad científica y la creencia popular, como la mayoría de literatura no científica que nos presenta una imagen de las empresas más grandes mucho más involucradas en outsourcing de recursos humanos que las de tamaño medio o pequeño. Si esto es puramente una hipótesis o un interés tendencioso de los proveedores de ORH para conseguir grandes contratos con las grandes organizaciones, la cuestión es que nos muestra claramente el hecho de que es necesaria mucha más investigación en el tema de los determinantes del ORH.

Otras vías de investigación en el área general de estudios descriptivos de ORH también deberían abordar el examen de las prácticas de ORH llevadas a cabo en el sector público, ya que puede ser una cuestión más controvertida y también porque puede tener matices específicos en la toma de decisiones y en la implementación de dichas prácticas (Coggburn, 2007). Por último, otro grupo de empresas que deben ser estudiadas, a pesar de ser poco numerosas, son las que deciden llevar a cabo un proceso radical de ORH (Bradbury & Waechter, 2009), o como se le conoce en el ámbito profesional, outsourcing de procesos de recursos humanos *end-to-end*, que consisten en externalizar totalmente su departamento de recursos humanos.

5.3.2. Contribuciones conceptuales y teóricas

Un primer objetivo en el ámbito de las contribuciones conceptuales y teóricas necesarias en el estudio de outsourcing de recursos humanos es conseguir acuerdo sobre una definición. Como se ve en la sección correspondiente, el uso de la expresión "outsourcing de recursos humanos" o "gestión de la externalización de recursos

humanos" se utiliza de manera muy vaga. En este sentido, se necesitan contribuciones para llegar a una definición que pueda alcanzar consenso entre autores, o al menos para generar algunos criterios que ayuden a los investigadores y profesionales a marcar los límites para el uso del término ORH. Esta primera contribución conceptual también ayudaría a comparar y contrastar futuros estudios.

Una segunda contribución necesaria, relacionada con la primera, consiste en proporcionar algunas orientaciones o convenciones para la **medición** del outsourcing de recursos humanos. Como se indicó anteriormente, hace más de una década, Gilley & Rasheed (2000) ya plantearon la necesidad de separar la medición de la amplitud de la de la profundidad del outsourcing en general. En cuanto a la amplitud, a pesar de que diferentes estudios han utilizado diferentes categorizaciones de las actividades de recursos humanos externalizadas, estos deberían ser más fácilmente agregables a fin de poder hacer comparaciones entre estudios (por ejemplo, algunos estudios tratan de medir "formación y desarrollo" (Vernon et al., 2000) mientras que otros lo detallan en categorías más específicas, tales como "análisis de las necesidades de capacitación", "diseño de programa de formación", "desarrollo de materiales de capacitación, etc. (Woodall et al, 2009)). Sin embargo, la cuestión de la profundidad aún no se ha resuelto, y a pesar de que algunos estudios han hecho intentos para incorporar indicadores de profundidad en su recogida de datos, sus resultados son difíciles de comparar: por ejemplo, CIPD (2009) pidió a sus encuestados diferenciar entre "parte de la actividad externalizada" y "toda la actividad externalizada" mientras que Galanaki & Papalexandris (2005) preguntaron sobre el "porcentaje de una función de recursos humanos que la compañía había subcontratado"; y del mismo modo, Tremblay et al. (2008) pidieron a las organizaciones encuestadas asignar en cuatro categorías distintas el grado o proporción en que una actividad era subcontratada (0%, 1-49%, 50-99%, 100%). En el presente estudio hemos querido proponer una manera de medir la profundidad a partir de un diferencial semántico que pedía a las organizaciones definir su grado de externalización entre nunca/puntualmente/parcialmente/totalmente.

Un tercer aspecto con necesidad de contribuciones teóricas es el uso de las **teorías organizativas** existentes para dar soporte a nuevos estudios. Aunque ya se han iniciado

algunos importantes avances en esta línea, como se ha explicado anteriormente, pocos estudios empíricos realmente han acabado utilizando los marcos de la teoría de costes de transacción, o el enfoque de recursos y capacidades o la teoría institucional para encuadrar sus preguntas o sus conclusiones. Asimismo, otras teorías y conceptos deberían ser considerados en el estudio del ORH. En este sentido, sugerimos el estudio de las relaciones del outsourcing como elementos de la cadena de valor (Gereffi & Kaplinsky, 2001), así como la conceptualización del ORH como redes (Coe & Hes, 2006). Ambos puntos de vista pueden ayudar en la búsqueda de estudios que se centren en las relaciones entre los distintos agentes implicados en el proceso de outsourcing o la gestión del proceso (o la cadena) y poder evaluar diferentes niveles de análisis, desde el individual al organizacional (Rainnie et al., 2008).

Adicionalmente, una muy necesaria contribución conceptual para el estudio de la externalización de la función de recursos humanos sería la creación de un marco conceptual holístico, que incorpore tanto el proceso de contratación externa como los diferentes aspectos explicativos que le afectan.

Sin embargo, el área clave dónde más ideas deben desarrollarse en ORH y que representa la prueba de fuego para la teoría y la práctica, tiene que ver con el estudio de los factores de éxito de las iniciativas de ORH. Se trata de una amplia zona de estudio, donde se han realizado pocas investigaciones al respecto, a pesar de que la mayoría de libros de externalización dedican muchas páginas a cómo hacer que funcione el outsourcing de recursos humanos. En este caso, por tanto, no es un tema de desacuerdo entre la práctica y la literatura académica, sino la profusión de la primera y la escasez de la última. Precisamente este trabajo ha intentado hacer una primera modesta contribución empírica a esta línea de investigación.

En el estudio de las características del éxito del ORH, muchos aspectos deben ser evaluados: cómo medir realmente el éxito ORH (en términos de su impacto en el rendimiento organizacional, de ahorros para la organización, de satisfacción de los miembros del Departamento de recursos humanos u otros actores, como los empleados o mandos intermedios que reciben dicho servicio), cómo evoluciona la relación entre

cliente y proveedor, qué problemas existen en esta relación, etc. Debido a que muchas actividades de ORH están realizadas para perdurar durante un largo período de tiempo, deberían realizarse también algunos estudios longitudinales.

En la presente tesis hemos abordado esta línea y hemos contribuido a identificar ciertas relaciones en la determinación de dichos factores, pero entendemos que deberían ampliarse los estudios en la misma línea, dadas las limitaciones de nuestro estudio y el interés de dichos factores. Sugerimos también acotar qué significa la palabra éxito en este contexto, ya que para unos simplemente puede representar la ausencia de problemas; para otros haber conseguido los objetivos cualitativos y cuantitativos que se proponían y ver si su satisfacción por el resultado del proceso está relacionado con su percepción de la definición en sí. A su vez proponemos que se investigue si las conclusiones a las que hemos llegado se dan lugar en el largo plazo y en otros contextos organizativos y nacionales, ya que el grado de satisfacción también puede ser en sí mismo un factor temporal, en el caso de externalizaciones permanentes, la relación a largo plazo con el proveedor puede condicionar o incluso invertir la percepción que se tiene del mismo, aflorando ciertos condicionantes que no se observan a corto plazo.

En suma, estamos de acuerdo con Cooke et al (2005) en que existe una escasez en la investigación académica sobre el tema del outsourcing de la función de recursos humanos en general, no sólo en relación con los modelos teóricos, sino también en referencia a estudios descriptivos básicos. Mientras tanto, la literatura prescriptiva, apoyada por los objetivos de los proveedores de servicios, sigue fomentando la idea de que todas las empresas deberían subcontratar sus actividades de recursos humanos. Hay un considerable número de temas de ORH en los que hay que profundizar, con una fuerte base teórica, con suficientes datos empíricos y sobre todo, con los cánones científicos de independencia y rigor. Entre ellos están:

Los desencadenantes del outsourcing, conocidos como el tema del "*make or buy decision*". Hay acuerdo en algunos desencadenantes obvios, pero la investigación que se ha efectuado, hasta el momento, han consistido en estudios cuantitativos sobre los desencadenantes previamente definidos por los investigadores. En este campo, es

necesaria una más profunda investigación, como evidencian los resultados del estudio cualitativo de Woodall et al. (2009) en el que se ha destacado que puede haber otros desencadenantes que los investigadores no han considerado anteriormente, pero que pueden ser determinantes a la hora de tomar la decisión de externalizar actividades de recursos humanos. También sería interesante valorar los no-desencadenantes, es decir, la ausencia de una razón clara para externalizar, más allá del simple sucumbir a la presión de los proveedores de servicios de recursos humanos, o decidir externalizar simplemente por imitar lo que otras compañías hacen. Recientemente, este último punto ha sido considerado por Galanaki & Papalexandris (2007) y Klaas et al (2010), pero hacen falta más pruebas empíricas al respecto. Por lo tanto, no sólo el tema de desencadenantes debería ser más estudiado, sino también los **métodos de investigación** reevaluados.

En otro orden, debe haber una **diferenciación** más estricta entre los temas relacionados de desencadenadores, determinantes, beneficios o ventajas percibidos y beneficios o ventajas reales. Por lo tanto, es necesario separar estos temas tanto en su orden cronológico (anterior a la realización de una iniciativa de subcontratación, o después de haberla aplicado, es decir, pre y post-outsourcing), como en su concepto, para centrar futuras investigaciones

Un tema que ha recibido mucha atención a nivel divulgativo, pero que ha recibido poca atención en la literatura científica es el de la **elección del proveedor** de servicios. Se trata de un tema de relevancia importante y consecuencias prácticas, especialmente en un contexto de creciente número y variedad de proveedores de servicios de recursos humanos. Quedan muchas preguntas por responder en esta área: considerar cómo se hace la elección del proveedor, qué criterios se utilizan para hacer esta elección, cuánto tiempo y esfuerzo se dedica a hacer una elección, la cantidad de ofertas de servicio que se evalúan, cómo la filosofía corporativa y la cultura del proveedor se alinean con los de la empresa del cliente, etc.

A continuación, una amplia zona que debe abordarse es la de los **efectos de ORH** en las diferentes partes afectadas. Por ejemplo, en el caso del ORH, en la literatura

profesional se insiste sobre cómo la subcontratación "puede ayudar a impulsar la contribución de valor del departamento de RRHH a la organización" (Jonkeren, 2009). Sin embargo, apenas hay evidencias que demuestran cómo la subcontratación puede elevar la función de RRHH y su contribución para la organización. Por el contrario, Woodall et al (2009) han identificado algunos problemas potenciales para el personal de RRHH cuando se enfrentan a la contratación externa de alguna de sus actividades, como reducciones de personal, dificultades para la reasignación de personal en otras actividades de mayor valor añadido y una falta de motivación. Las tendencias poco claras en este asunto, nos indican que el tema merece más investigación.

Muchos otros temas relacionados con los efectos del ORH deben abordarse: cómo la estructura real de los departamentos de recursos humanos se verá afectada por la subcontratación; que tipo de aptitudes deben tener los miembros del departamento de RRHH para tratar con sus proveedores de servicio; cuánto de comprometidos estarán los departamentos de recursos humanos en el proceso de la subcontratación (Lievens & De Corte (2008) han iniciado investigaciones al respecto); cómo las sensaciones de pérdida de control aparecen y se tratan; cómo se maneja la confidencialidad de la información de los empleados, etc. En la misma línea, el impacto sobre otros agentes debe establecerse, particularmente en los clientes de la función de HR: los mandos intermedios y empleados. Delmotte & Sels (2008) han comenzado a analizar sus percepciones y grado de satisfacción con el proceso de externalización. Todos estos estudios han hecho importantes contribuciones, pero se necesita tener más puntos de vista a este respecto.

Por último, debe abordarse el estudio de la **gestión del proceso** y la relación que se establece con la subcontratación. La relevancia del tema es fundamental, puesto que la adecuada gestión del proceso, incluso desde su origen, puede determinar el valor, eficacia, etc. de las relaciones que se establecerán con el área externalizada. Una vez más, la literatura profesional ofrece una imagen brillante sobre el tema (por ejemplo, Marchetti & Wilson, 2006), pero falta evidencia científica para comprender sus mecanismos en profundidad.

5.4. IMPLICACIONES PARA LAS EMPRESAS

No cabe duda de que las condiciones de la nueva economía presentan un escenario muy favorable para la práctica de subcontratación de las actividades de gestión de recursos humanos: por el lado de la demanda, el cambiante entorno empresarial hace necesario la constante actualización de conocimientos en una amplia diversidad de áreas, y las organizaciones no pueden mantenerla a menos que subcontraten algunas de sus actividades. Por el lado de la oferta, el desarrollo de las nuevas tecnologías permite a los proveedores de servicios de recursos humanos ofrecer sus servicios con una facilidad creciente, especialmente en términos de ubicación y plataformas de servicios fácilmente adaptables, que les habilita para personalizar más sus servicios y por lo tanto adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes. Es en este contexto donde se han identificado las principales tendencias en la subcontratación de recursos humanos, es decir, podemos hablar de la consolidación del mercado de los proveedores de recursos humanos durante el siglo XXI.

Sin embargo, en la práctica, el outsourcing de recursos humanos también ha producido numerosos ejemplos de fracasos de pequeña a gran escala, y en muchas organizaciones, las empresas clientes no han cumplido con sus expectativas sobre el ORH (CIPD, 2009). Estos fracasos pueden ser debidos a una serie de factores, tanto en el cliente como en el proveedor, como la falta de objetivos claros para el servicio subcontratado, la mala planificación, la falta de un seguimiento eficaz, etc., por parte de la empresa del cliente; o la falta de conocimientos teóricos y prácticos sobre la actividad o la empresa del cliente, normalización excesiva, etc. por parte del proveedor de servicios.

Pero más allá de las acciones específicas de determinadas empresas, sigue habiendo una serie de tensiones y dilemas que afectan y continuarán afectando a la puesta en práctica del ORH:

1. En primer lugar, el crecimiento exponencial de los avances tecnológicos que tienen lugar en los desarrollos informáticos de los procesos subcontratados, topa

con la falta de avances similares para desarrollar marcos comunes entre diferentes países en el ámbito legislativo, normativo y fiscal. A pesar de que los mercados de productos, servicios y empleados tienen cada vez menos barreras y son cada vez más globalizados, la legislación local, particularmente en Europa, se resiste a abandonar sus idiosincrasias en favor de un tratamiento más homogéneo de las relaciones contractuales y salariales de sus colectivos. Asimismo, en los Estados Unidos, la complejidad de algunas leyes (por ejemplo, la Federal Family and Medical Leave Act; véase Cadrain, 2010) es tan grande que las empresas necesitan conocimientos especializados para supervisar una actividad relativamente rutinaria, sin valor añadido.

2. Una segunda tensión es la que se crea entre los objetivos contrapuestos de reducción de costes (que la teoría establece como el impulso inicial para la decisión de externalizar) y de mantener o mejorar la calidad del servicio prestado.
3. Y por último, un tercer debate afecta directamente a los miembros de los departamentos de recursos humanos y consiste en el conflicto entre los posibles resultados de la externalización de algunas o muchas actividades de recursos humanos: ¿el proceso les liberará de tareas transaccionales a fin de darles tiempo para convertirse en socios estratégicos para el negocio? ¿O disminuirá el departamento de recursos humanos no sólo en cuanto a recursos y efectivos, sino también en términos de poder, influencia y control sobre la propia función? En la práctica, pues, a pesar de que la externalización de procesos y actividades de recursos humanos parece una opción muy útil para estos departamentos, en la práctica puede plantear ciertas dificultades y reticencias.

Los resultados de nuestro estudio empírico nos alientan a proponer una serie de recomendaciones para las empresas que se plantean el ORH, como las siguientes:

- La necesidad de una implicación muy directa del departamento de RRHH en el proceso de outsourcing; su apoyo es clave para lograr el éxito en este proceso.

- Percibir el ORH como una oportunidad, en lugar de como una amenaza, a pesar de necesaria cautela en todo proceso de externalización.
- Buscar proveedores cuya cultura encaje con la de la empresa cliente, para lo cual suele ser determinante contar con proveedores con los que el cliente ya tiene experiencias satisfactorias previas. Se trata de que el proveedor conozca bien qué necesita el cliente y se involucre en su negocio.
- Por el contrario, no elegir al proveer básicamente centrándose en el precio del servicio, ya que, cuánta más importancia se le otorga al precio, menores son las posibilidades de éxito.
- Trabajar una buena política de comunicación y entendimiento, entre los encargados de la externalización y los proveedores del servicio.
- Si la experiencia previa en ORH es escasa, sería mejor externalizar únicamente aquella función o funciones dónde existe un mercado muy maduro, con proveedores con experiencia.
- Por último, la empresa cliente debe tener claro qué pretende con el outsourcing, qué servicio necesita y qué espera de él, de lo contrario los proveedores le ofrecerán lo que ellos saben hacer, que no tiene por qué coincidir con las necesidades iniciales del cliente.

5.5. CONCLUSIÓN Y CONTRIBUCIÓN

El ORH está aquí para quedarse, y aunque no es tan dominante como sugieren algunos analistas, es una práctica común y variada, que merece ser investigada a fin de ayudar a los directivos a tomar decisiones documentadas, acerca de la externalización de actividades de RRHH, e investigar para explorar la producción de servicios dentro de las cadenas de valor que no se encuentran en la organización misma.

Este trabajo, sobre la externalización de la función de recursos humanos en el presente contexto económico y organizativo, ha puesto de relieve lo que es conocido y lo que es intuido sobre el tema, lo que es la investigación científica concluyente y lo que es un esfuerzo de proveedores de recursos por dibujar una imagen más atractiva de estos

servicios. Tanto si el objetivo es recortar costes como el mejorar la calidad y el conocimiento, el ORH es una herramienta bien desarrollada al servicio de las organizaciones, y se debe considerar cuidadosamente si va a ser útil y apropiado según sus propias características.

Aunque la externalización de RRHH está ampliamente implementada en las compañías, según nuestra investigación, un 35% de las empresas que han fracasado en los resultados de una externalización de RRHH vuelven a internalizarla, es decir, se produce una desconfianza en el fenómeno en sí. El principal motivo que las empresas mencionan como causantes del fracaso son que el departamento de RRHH no se ha convertido en más estratégico, lo cual nos invita a pensar que las externalizaciones no son todo lo efectivas que podrían ser y, por tanto, es un camino que todavía debe evolucionar para evitar las desconfianzas que puede provocar el sistema.

En esta tesis hemos pretendido contribuir a que las empresas tengan en consideración ciertos factores a la hora de abordar un proceso de externalización de recursos humanos para que éste acabe en éxito.

<i>Factores que no influyen en la consecución del éxito</i>	<i>Factores que sí influyen en la consecución del éxito</i>
La función El objetivo La temporalidad	El apoyo del departamento de RRHH La percepción de oportunidad por parte del departamento de RRHH La visión clara de lo que queremos del servicio La elección adecuada del proveedor No priorizar el precio del servicio La correcta comunicación a los usuarios El entendimiento entre el proveedor y el personal encargado de la externalización El encaje cultural del proveedor Las experiencias previas con el mismo

Tabla 5.1. Factores que influyen en el éxito del ORH.

Hemos indicado, basado en nuestro estudio empírico, qué factores influyen o no influyen en cada parte del proceso para que el resultado final sea exitoso, tal como se muestran en la Tabla 5.1., así como aquéllos en los que debería ampliarse el ámbito de actuación para obtener pruebas más concluyentes. Hemos invitado a las empresas también a abordar la externalización como un proceso holístico y transversal en el que se analice cada una de las partes de forma holística y no individual. Y por último, que reflexionen sobre la manera de abordar la externalización, es muy importante la comunicación vertical y horizontal, establecer canales que permitan a las personas afectadas ser partícipes del proyecto y que se sientan involucradas. Establecer un clima *emocional* en el que el proveedor se sienta parte de la compañía y comparta sus inquietudes, en definitiva, que haya un encaje entre ambos para que no sea relevante quien hace la función sino como se hace la función, se muestra determinante en el éxito del ORH. Los contratos, medidores, indicadores de seguimiento son importantes, por supuesto, pero no se debe olvidar, por obvio que sea, que sin la complicidad de las personas pierden toda su efectividad.

Referencias

- Bradbury, M.D., & Waechter, G.D. (2009). Extreme outsourcing in local government: at the top and all but the top. *Review of Public Personnel Administration*, 29(3), 230-248.
- Cadrain, D. (2010). A leave law that just won't go away. *HR Magazine*, July, 49-52.
- CIPD (2009). *HR outsourcing and the HR function: threat or opportunity?* London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Coe, N. & Hess, M. (2006). 'Global production networks: debates and challenges'. Presented at GPERG Workshop, University of Manchester.
- Coe, N., Dicken, P. and Hess, M. (2008). 'Global Production Networks: Realizing the Potential', *Journal of Economic Geography* 8(3), 1-25.
- Cooke, F.L., Shen, J., & McBride, A. (2005). Outsourcing HR as a competitive strategy? A literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44(4), 413-432.
- Cogburn, J.D. (2007). Outsourcing Human Resources: The case of the Texas Health and Human Services Commission. *Review of Public Personnel Administration*, 27(4), 315-335.
- Delmotte, J., & Sels, L. (2008). HR outsourcing: threat or opportunity? *Personnel Review*, 37(5), 543-563.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2005). Outsourcing of human resource management services in Greece. *International Journal of Manpower*, 26(4), 382-396.
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2007). Internationalization as a determining factor of HRM outsourcing. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 1557-1567.
- Gereffi, G., & Kaplinsky, R. (2001). The value of value chains. *IDS Bulletin*, 32 (3): Special Issue.
- Gilley, K.M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: an analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763-790.
- Jonkeren, S. (2009) HR's time to shine: challenging economy spells opportunity to demonstrate value. *IHRIM Journal*, XIII(1), 3-7.

- Kakabadse, A. P., & Kakabadse, N. (2002). Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. *European Management Journal*, 20(2), 189-198.
- Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183-204.
- Klaas, B.S., Klimchak, M., Semadeni, M., & Holmes, J.J. (2010). The adoption of human capital services by small and medium enterprises: A diffusion of innovation perspective. *Journal of Business Venturing*, 25, 349-360
- Klaas, B.S., Mcclendon, J., & Gainey, T. (2001). Outsourcing HR: The impact of organizational characteristics. *Human Resource Management*, 40(2), 125-138.
- Lievens, F., & De Corte, W. (2008). Development and test of a model of external organizational commitment in human resources outsourcing. *Human Resource Management*, 47(3), 559-579.
- Marchetti, C., & Wilson, A. (2006). Outsourcing: letting go to gain control. *CriticalEYE*, 15, 1-6.
- Rainnie, A., Barrett, R., Burgess, J. & Connell, J. (2008). Introduction: call centers, the networked economy and the value chain. *Journal of Industrial Relations*, 50(2), 195-208.
- Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: The impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.
- Stopper, W.G. (2005). Outsourcing's effect on HR leadership development. *Human Resource Planning*, 28(4), 11 - 13.
- Tremblay, M., Patry, M., & Lanoie, P. (2008). Human resources outsourcing in Canadian organizations: An empirical analysis of the role of organizational characteristics, transaction costs and risks. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 683-715.
- Vernon, P., Philips, J., Brewster, C. & Ommeren, J. (2000). *European Trends in HR Outsourcing*. Cranfield, UK: Cranfield School of Management & William M. Mercer.
- Woodall, J., Scott-Jackson, W., Newham, T., & Gurney, M. (2009). Making the decision to outsource human resources. *Personnel Review*, 38(3), 236-252.

ANEXO



Outsourcing / Externalización de Recursos Humanos

Presentación

Entendemos por *Outsourcing* o externalización de Recursos Humanos (RRHH) a la contratación de servicios profesionales *externos* para cubrir cualquier función de RRHH en vez de realizarse internamente.

El departamento de Organización de Empresas de la Universidad de Alicante está realizando un estudio que explique la realidad del *Outsourcing de RRHH* y sus factores de éxito en España. Para ello **solicitamos su colaboración** mediante la cumplimentación de la presente encuesta. Las respuestas al formulario que le presentamos **serán tratadas de forma anónima y confidencial**. La información obtenida se tratará estadísticamente y utilizará únicamente con fines académicos.

Para cualquier aclaración, contacte con:
 Dra. María Reyes González (mr.gonzalez@ua.es)
 Grupo de Investigación Sistemas de Información y Recursos Humanos (SIRHO)
 Universidad de Alicante

I. Outsourcing/Externalización de Recursos Humanos en su empresa

Piense en el abanico de actividades de RRHH que su empresa tiene encargadas a empresas externas.

¿En qué medida su empresa externaliza las siguientes actividades de RRHH?
Marque con una X lo que corresponda para cada actividad.

Totalmente	Parcialmente	Puntualmente	Nunca	
				Reclutamiento y Selección de especialistas y directivos
				Reclutamiento y Selección de personal base
				Formación estandarizada
				Formación personalizada
				Desarrollo de directivos
				Gestión de nóminas y contratos
				Planes retributivos y de compensación
				Evaluación del desempeño
				Promociones y planes de carrera
				Planificación de recursos humanos
				Diseño de puestos de trabajo
				Sistemas de información de recursos humanos
				Software y tecnologías para la gestión de RRHH
				Salud e higiene
				Gestión de expatriados y relocalizaciones
				Encuestas de clima, satisfacción, etc.
				Gestión del cambio
				Comunicación con los empleados
				Relaciones sindicales
				Despidos y Recolocaciones
				Asesoramiento legal
				TODA la función de RRHH
				Otras. Por favor, especifique:

En el FUTURO, ¿qué se plantea su empresa en relación a la externalización de RRHH?

Aumentar la externalización de RRHH y reducir servicios internos	<input type="checkbox"/>	¿Qué actividades?	<input type="text"/>
Mantener el actual ratio de servicios internos-externos de RRHH	<input type="checkbox"/>		
Reducir la externalización de RRHH y volver a internalizar el servicio	<input type="checkbox"/>	¿Qué actividades?	<input type="text"/>

II. Perfil de su Empresa y Departamento de RRHH

Tipo de empresa

- Empresa independiente
- Filial de una empresa nacional
- Filial de una empresa multinacional
- Central/HQ de una empresa nacional
- Central/HQ de una empresa multinacional

Ámbito de la empresa

- Privada
- Pública
- Mixta
- ONG/sin ánimo de lucro

¿Es una empresa familiar?

- Sí
- No

Sector de actividad

Tamaño de la empresa N° trabajadores

En comparación con las empresas de su sector, cómo se sitúa la rentabilidad de su empresa?

<i>En el nivel inferior del sector</i>	<i>En la media del sector</i>	<i>En el nivel superior del sector</i>
1 2	3 4 5 6	7

N° de Empleados en el Departamento de RRHH de su empresa

El Director/Responsable del Dpto. de RRHH, ¿forma parte del Comité de Dirección u órgano equivalente de su empresa?

- Sí
- No

Si desea recibir un resumen de resultados de la encuesta cumplimente los siguientes datos

Persona de contacto:

Email:

Dirección:

III. Ejemplo de un caso EXITOSO de Outsourcing de RRHH

Por favor, piense en una actividad concreta de la función de recursos humanos que su empresa haya externalizado en los últimos años, y que funcione/haya funcionado particularmente bien. Responda a todas las preguntas de esta sección II pensando exclusivamente en este proceso concreto de externalización.

1. Marque con una cruz el **AMBITO FUNCIONAL** de la actividad externalizada.

<input type="checkbox"/>	Recl. y Selec. de especialistas y directivos	<input type="checkbox"/>	Evaluación del rendimiento
<input type="checkbox"/>	Recl. y Selección de personal de base	<input type="checkbox"/>	Planes retributivos, beneficios extrasalariales, etc.
<input type="checkbox"/>	Formación y desarrollo	<input type="checkbox"/>	Sistemas de información de RRHH
<input type="checkbox"/>	Gestoría de nóminas y contratos	<input type="checkbox"/>	Software y tecnologías de gestión de RRHH
<input type="checkbox"/>	Asesoramiento legal	<input type="checkbox"/>	Encuestas de clima, satisfacción, etc.
<input type="checkbox"/>	Relaciones sindicales	<input type="checkbox"/>	Gestión del cambio
<input type="checkbox"/>	Despidos y recolocaciones	<input type="checkbox"/>	TODA la función de RRHH
<input type="checkbox"/>	Salud e higiene	<input type="checkbox"/>	Otro. Por favor, especifique _____

2. Se trata de una actividad de RRHH externalizada

<input type="checkbox"/>	Puntual/temporalmente
<input type="checkbox"/>	De manera continuada/permanente

3. ¿Qué **OBJETIVOS** se pretendía conseguir **ORIGINALMENTE** externalizando esta actividad?
 Marque un máximo de 5 objetivos, indicando su importancia (1 el más importante).

	Objetivos plantados (1, 2, 3, 4, 5)
Desprenderse de tareas rutinarias	<input type="checkbox"/>
Ahorrar costes en general	<input type="checkbox"/>
Ahorrar costes en el departamento de personal/RRHH	<input type="checkbox"/>
Transformar costes fijos en variables	<input type="checkbox"/>
Reducir personal	<input type="checkbox"/>
Obtener experiencia y know-how en un ámbito que no teníamos	<input type="checkbox"/>
Obtener la credibilidad que proporciona utilizar expertos externos	<input type="checkbox"/>
Mejorar la calidad de una actividad ya realizada internamente	<input type="checkbox"/>
Emprender una actividad que no se hacía anteriormente	<input type="checkbox"/>
Facilitar el acceso a nueva tecnología	<input type="checkbox"/>
Aumentar la flexibilidad del departamento de RRHH	<input type="checkbox"/>
Poder centrarse (dpto. de RRHH) en temas más estratégicos	<input type="checkbox"/>
Simplemente, es lo habitual que hacen muchas empresas para este tipo de actividad/servicio	<input type="checkbox"/>
Otros. Por favor, indique cuáles _____	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo se **PERCIBIÓ DESDE EL DEPARTAMENTO** de RRHH la externalización de esta actividad?

Como una amenaza *Neutral* *Como una oportunidad*
 1 2 3 4 5 6 7

5. Valore en qué medida se consideraron importantes cada uno de los siguientes factores en el momento de SELECCIONAR AL PROVEEDOR de servicios de RRHH.

	<i>No se tuvo en cuenta en absoluto</i>	<i>Muy importante</i>
Precio del servicio	1 2 3 4 5 6 7	
Experiencias previas de nuestra empresa con este proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Reputación del proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Referencias/recomendaciones obtenidas sobre el proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Solvencia y estabilidad del proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Que fuera una de las grandes consultoras "Big Five"	1 2 3 4 5 6 7	
Que fuera un proveedor especializado en recursos humanos o ámbitos más específicos (formación, selección, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
Que fuera un proveedor experto en otras funciones empresariales, más allá del ámbito de recursos humanos (finanzas, marketing, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
Capacidad del proveedor de personalizar el servicio a nuestra empresa	1 2 3 4 5 6 7	
Encaje cultural entre cliente y proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Flexibilidad de los términos del contrato	1 2 3 4 5 6 7	
Variedad en la gama de servicios ofrecidos por el proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
No lo sé, simplemente lo decidió la alta dirección	1 2 3 4 5 6 7	
Otros (indicar) _____	1 2 3 4 5 6 7	

6. ¿Qué grado de ACIERTO se tuvo al materializar la decisión de externalizar esta actividad?

	<i>Muy equivocado</i>	<i>Neutral</i>	<i>Muy acertado</i>
Visión clara por nuestra parte sobre el servicio que necesitábamos	1 2 3 4 5 6 7		
Buen ajuste precio-calidad del servicio	1 2 3 4 5 6 7		
Elección del proveedor adecuado	1 2 3 4 5 6 7		

7. Durante de la IMPLANTACIÓN de la externalización, ¿cómo considera que fueron los siguientes factores?

	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>No aplica</i>
Efectividad de la comunicación de este cambio a los usuarios	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Compromiso del proveedor del servicio de RRHH con vuestra empresa	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Compromiso de vuestros propios empleados con el proveedor	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Encaje entre las culturas de vuestra empresa y la proveedora	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Grado de entendimiento entre los individuos concretos a cargo de la externalización por parte de vuestra empresa y la proveedora	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Conflictos entre vuestra empresa y el proveedor	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Grado de claridad respecto a quién debería monitorizar el proceso	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Grado de claridad en los indicadores de resultados a cumplir	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Grado de formalización de los indicadores de resultados a cumplir	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Calidad y frecuencia de auditorías de los resultados	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Personalización del proveedor a los problemas específicos del cliente	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Frecuencia de contactos entre vuestra empresa y la proveedora	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>

8. Valore el grado de APOYO con el que contó esta externalización por parte de los siguientes agentes:

	<i>Mucha resistencia</i>	<i>Mucho apoyo</i>	<i>No procede/no hay/ no les afecta</i>
La alta dirección/propiedad de la empresa	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
La dirección de recursos humanos	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Los mandos intermedios	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
La empresa proveedora del servicio	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Otros. Indique quién _____	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>

IV. Ejemplo de un caso INSATISFACTORIO de Outsourcing de RRHH

Ahora piense en una actividad concreta de la función de recursos humanos que su empresa haya externalizado en los últimos años, y que funcione/haya funcionado particularmente mal. Responda a todas las preguntas de esta sección III pensando exclusivamente en este proceso concreto de externalización.

1. Marque con una cruz el **AMBITO FUNCIONAL** de la actividad externalizada.

<table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Recl. y Selec. de especialistas y directivos</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Recl. y Selección de personal de base</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Formación y desarrollo</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gestoría de nóminas y contratos</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Asesoramiento legal</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Relaciones sindicales</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Despidos y recolocaciones</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Salud e higiene</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Recl. y Selec. de especialistas y directivos	<input type="checkbox"/>	Recl. y Selección de personal de base	<input type="checkbox"/>	Formación y desarrollo	<input type="checkbox"/>	Gestoría de nóminas y contratos	<input type="checkbox"/>	Asesoramiento legal	<input type="checkbox"/>	Relaciones sindicales	<input type="checkbox"/>	Despidos y recolocaciones	<input type="checkbox"/>	Salud e higiene	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Evaluación del rendimiento</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Planes retributivos, beneficios extrasalariales, etc.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Sistemas de información de RRHH</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Software y tecnologías de gestión de RRHH</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Encuestas de clima, satisfacción, etc.</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Gestión del cambio</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>TODA la función de RRHH</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Otro. Por favor, especifique _____</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Evaluación del rendimiento	<input type="checkbox"/>	Planes retributivos, beneficios extrasalariales, etc.	<input type="checkbox"/>	Sistemas de información de RRHH	<input type="checkbox"/>	Software y tecnologías de gestión de RRHH	<input type="checkbox"/>	Encuestas de clima, satisfacción, etc.	<input type="checkbox"/>	Gestión del cambio	<input type="checkbox"/>	TODA la función de RRHH	<input type="checkbox"/>	Otro. Por favor, especifique _____
<input type="checkbox"/>	Recl. y Selec. de especialistas y directivos																																
<input type="checkbox"/>	Recl. y Selección de personal de base																																
<input type="checkbox"/>	Formación y desarrollo																																
<input type="checkbox"/>	Gestoría de nóminas y contratos																																
<input type="checkbox"/>	Asesoramiento legal																																
<input type="checkbox"/>	Relaciones sindicales																																
<input type="checkbox"/>	Despidos y recolocaciones																																
<input type="checkbox"/>	Salud e higiene																																
<input type="checkbox"/>	Evaluación del rendimiento																																
<input type="checkbox"/>	Planes retributivos, beneficios extrasalariales, etc.																																
<input type="checkbox"/>	Sistemas de información de RRHH																																
<input type="checkbox"/>	Software y tecnologías de gestión de RRHH																																
<input type="checkbox"/>	Encuestas de clima, satisfacción, etc.																																
<input type="checkbox"/>	Gestión del cambio																																
<input type="checkbox"/>	TODA la función de RRHH																																
<input type="checkbox"/>	Otro. Por favor, especifique _____																																

2. Se trata de una actividad de RRHH externalizada

<input type="checkbox"/>	Puntual/temporalmente
<input type="checkbox"/>	De manera continuada/permanentemente

3. ¿Qué **OBJETIVOS** se pretendía conseguir **ORIGINALMENTE** externalizando esta actividad?
 Marque un máximo de 5 objetivos, indicando su importancia (1 el más importante).

	Objetivos planteados (1, 2, 3, 4, 5)
Desprenderse de tareas rutinarias	<input type="checkbox"/>
Ahorrar costes en general	<input type="checkbox"/>
Ahorrar costes en el departamento de personal/RRHH	<input type="checkbox"/>
Transformar costes fijos en variables	<input type="checkbox"/>
Reducir personal	<input type="checkbox"/>
Obtener experiencia y know-how en un ámbito que no teníamos	<input type="checkbox"/>
Obtener la credibilidad que proporciona utilizar expertos externos	<input type="checkbox"/>
Mejorar la calidad de una actividad ya realizada internamente	<input type="checkbox"/>
Emprender una actividad que no se hacía anteriormente	<input type="checkbox"/>
Facilitar el acceso a nueva tecnología	<input type="checkbox"/>
Aumentar la flexibilidad del departamento de RRHH	<input type="checkbox"/>
Poder centrarse (dpto. de RRHH) en temas más estratégicos	<input type="checkbox"/>
Simplemente, es lo habitual que hacen muchas empresas para este tipo de actividad/servicio	<input type="checkbox"/>
Otros. Por favor, indique cuáles _____	<input type="checkbox"/>

4. ¿Cómo se **PERCIBIÓ DESDE EL DEPARTAMENTO** de RRHH la externalización de esta actividad?

<i>Como una amenaza</i>	<i>Neutral</i>	<i>Como una oportunidad</i>	
1	2	3	4
5	6	7	

5. Valore en qué medida se consideraron importantes cada uno de los siguientes factores en el momento de SELECCIONAR AL PROVEEDOR de servicios de RRHH.

	<i>No se tuvo en cuenta en absoluto</i>	<i>Muy importante</i>
Precio del servicio	1 2 3 4 5 6 7	
Experiencias previas de nuestra empresa con este proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Reputación del proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Referencias/recomendaciones obtenidas sobre el proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Solvencia y estabilidad del proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Que fuera una de las grandes consultoras "Big Five"	1 2 3 4 5 6 7	
Que fuera un proveedor especializado en recursos humanos o ámbitos más específicos (formación, selección, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
Que fuera un proveedor experto en otras funciones empresariales, más allá del ámbito de recursos humanos (finanzas, marketing, etc.)	1 2 3 4 5 6 7	
Capacidad del proveedor de personalizar el servicio a nuestra empresa	1 2 3 4 5 6 7	
Encaje cultural entre cliente y proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
Flexibilidad de los términos del contrato	1 2 3 4 5 6 7	
Variedad en la gama de servicios ofrecidos por el proveedor	1 2 3 4 5 6 7	
No lo sé, simplemente lo decidió la alta dirección	1 2 3 4 5 6 7	
Otros (indicar) _____	1 2 3 4 5 6 7	

6. ¿Qué grado de ACIERTO se tuvo al materializar la decisión de externalizar esta actividad?

	<i>Muy equivocado</i>	<i>Neutral</i>	<i>Muy acertado</i>
Visión clara por nuestra parte sobre el servicio que necesitábamos	1 2 3 4 5 6 7		
Buen ajuste precio-calidad del servicio	1 2 3 4 5 6 7		
Elección del proveedor adecuado	1 2 3 4 5 6 7		

7. Durante de la IMPLANTACIÓN de la externalización, ¿cómo considera que fueron los siguientes factores?

	<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>	<i>No aplica</i>
Efectividad de la comunicación de este cambio a los usuarios	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Compromiso del proveedor del servicio de RRHH con vuestra empresa	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Compromiso de vuestros propios empleados con el proveedor	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Encaje entre las culturas de vuestra empresa y la proveedora	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Grado de entendimiento entre los individuos concretos a cargo de la externalización por parte de vuestra empresa y la proveedora	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Conflictos entre vuestra empresa y el proveedor	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Grado de claridad respecto a quién debería monitorizar el proceso	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Grado de claridad en los indicadores de resultados a cumplir	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Grado de formalización de los indicadores de resultados a cumplir	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Calidad y frecuencia de auditorías de los resultados	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Personalización del proveedor a los problemas específicos del cliente	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Frecuencia de contactos entre vuestra empresa y la proveedora	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>

8. Valore el grado de APOYO con el que contó esta externalización por parte de los siguientes agentes:

	<i>Mucha resistencia</i>	<i>Mucho apoyo</i>	<i>No procede/no hay/ no les afecta</i>
La alta dirección/propiedad de la empresa	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
La dirección de recursos humanos	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Los mandos intermedios	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
La empresa proveedora del servicio	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Otros. Indique quién _____	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>

9. Ante el resultado insatisfactorio de esta externalización, ¿cuál fue la ACTUACIÓN de su empresa?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | No aplicable, se terminó la actividad |
| <input type="checkbox"/> | Ninguna actuación por nuestra parte, continuamos con un servicio insatisfactorio |
| <input type="checkbox"/> | Estamos preparando la cancelación del servicio |
| <input type="checkbox"/> | Cancelamos el servicio al constatar que no era satisfactorio y cambiamos de proveedor |
| <input type="checkbox"/> | Cancelamos el servicio al constatar que no era satisfactorio y lo pasamos a realizar internamente |

10. ¿Cuáles cree que han sido los MOTIVOS PRINCIPALES de este fracaso?

	<i>Nada importante</i>	<i>Muy importante</i>	<i>No aplica</i>
Insuficiente cualificación del personal de la empresa proveedora	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Excesiva dependencia respecto del proveedor	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Incumplimiento del contrato por parte del proveedor	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Pérdida de conocimientos o habilidades en nuestra empresa	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
No se ahorró en costes en la medida en que se esperaba	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Costes ocultos del contrato	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
El Dpto. de RRHH no se ha convertido en más estratégico	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Rotación de los empleados del proveedor de servicios	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Oposición del personal interno que debía hacer el seguimiento	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Oposición de los usuarios del servicio	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Problemas de seguridad, fugas de información, etc.	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Incompatibilidad entre los sistemas informáticos de cliente y proveedor	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>
Otros. Por favor, indíquelos	1 2 3 4 5 6 7		<input type="checkbox"/>

Fin del cuestionario.
 Gracias por su participación.

