



DESAYUNOS COMPUTERWORLD

La externalización como elemento necesario para analizar los procesos de recursos humanos

El *outsourcing* de recursos humanos ha evolucionado mucho en los últimos años. Ha pasado de ser una simple subcontratación de servicios relacionados con esta área a un servicio integral con alto grado de componentes tecnológicos que se ajusta a las necesidades internas de las organizaciones. Sobre estos y otros aspectos relacionados con la externalización se debatió en un encuentro organizado por *ComputerWorld*, en colaboración con HR Access.

D. Marchal.-

Diversos expertos de Recursos Humanos (RRHH) y del área de Tecnologías de la Información debatieron en la jornada sobre el cambio de cultura que se está produciendo en las compañías con respecto a los servicios de externalización, enfocándose hacia la búsqueda de un mayor valor añadido estratégico tanto para el departamento, en particular, como para la empresa, en general.

Para comenzar, cada participante comentó la visión con la que su compañía aborda esta tendencia. El Grupo Acciona, representado por su CIO José María Tavera, está llevando a cabo una optimización de sus actividades de RRHH a través de procedimientos más comunes que permitan la economía de escala y el desarrollo de actividades de forma más racionalizada. "Algunas divisiones tienen externalizados procesos de RRHH, pero en otras compañías del grupo. Tratamos de evolucionar hacia el concepto de centro de servicios interno", afirmó.

Banco Gallego confirmó a través de José Manuel Bellón, director de RRHH de la entidad, que externalizan



Fotos: Juan Márquez

todo lo que pueden, "especialmente trabajos rutinarios que no aportan valor añadido como la nómina o el portal del empleado", explicó. Pero demandan algo más: una empresa que aglutine todos los servicios relacionados con su área como selección, retribución flexible, formación, desempeño...; algo que no encuentran.

Esta necesidad también la puso sobre la mesa Lorena Bello, responsable de Calidad y Procesos de Avanza Externalización de Servicios, quien confirmó que muchas organizaciones son reticentes a externalizar determinadas partes de sus procesos de RRHH, aunque se ha avan-

zado mucho en este sentido. "Antes la gestión que se externalizaba era la relacionada con las personas, y ahora esto ha evolucionado hacia el *outsourcing* de procesos, una tendencia que aún tiene que crecer bastante", afirmó.

Por su parte, Carlos Saldaña, director corporativo de Compensación y Beneficios en Grupo Logista, también aportó otra reflexión interesante, que surge en el momento mismo en el que una empresa se plantea la externalización de algún servicio o proceso. "Hay varios mitos en el ámbito del *outsourcing*: que ahorra dinero y gente, pero esto puede ser así o no". Por eso, antes de que una

empresa se lance a externalizar, "lo primero que tiene que hacer es ver si el proceso que está pensando sacar fuera lo conoce y todo el mundo tiene claro qué es lo que se debe hacer. Externalizar ayuda a esto", apuntó.

Y una vez dado ese paso está el problema de los estándares, al que hizo referencia Patricia Santoni, directora general para Iberia y Latinoamérica de HR Access Solutions. La directiva confirmó las dificultades que tienen compañías como la suya, en la que deben adaptarse cada día a la evolución de las compañías y sus procesos. "A veces resulta muy complicado por el tema del estándar.

¿Hasta qué punto un proceso se debe gestionar desde dentro o desde fuera?", formuló. Para Santoni, la respuesta a esta pregunta no sólo tiene que ver con lo que quiere o no el departamento de RRHH, sino más bien con la estrategia general de la compañía. "Es complicado tener una solución estándar de servicio externalizado. El modelo puede evolucionar en función de cada empresa".

Para José María Gallo, CIO de AC Hotels, también es importante el tema de los estándares, en tanto en cuanto cada compañía es independiente del resto y lo que sirve para una no tiene por qué ser bueno para otra. "In-



José María Tavera, CIO de Grupo Acciona.



José María Gallo, CIO de AC Hotels.



Lorena Bello, responsable de Calidad y Procesos de Avanza Externalización de Servicios.



José Manuel Bellón, director de RRHH de Banco Gallego.



Carlos Saldaña, director corporativo de Compensación y Beneficios en Grupo Logista.

tentamos siempre parametrizar los servicios”, afirmó. Pero nada asegura que el *outsourcing* sea la panacea, como manifestó José María Fernández, director de TIC, Organización y Control Interno de TNT Express, quien se mostró un tanto crítico con este concepto. “El *outsourcing* debería ayudar en un momento de gestión compleja de costes, como el actual, pero algunas empresas están reconsiderando lo que tienen fuera”, matizó. De hecho, Fernández lanzó la idea de la necesidad por parte de las compañías de analizar cuál es el coste-beneficio de los procesos de *outsourcing*, puesto que “puede que éstos se reconsideren al hacer números”.

Relación entre RRHH y TI

Otro punto de debate fue la relación entre las necesidades que tienen los departamentos de RRHH desde el punto de vista de la tecnología y lo que las áreas de TI pueden ofrecerles. “Cuando comenzamos un nuevo proceso, contamos con la ayuda de las personas del área de TI, que suelen tener todo muy estructurado a la hora de hablar de procesos y flujos de información, y ven cuál es nuestra necesidad final”, ma-

nifestó Saldaña, de Logista, como uno de los representantes del área de RRHH. Tavera (Acciona) ofreció el punto de vista de TI. “Nos piden que la tecnología sea el habilitador para que se implante a la mayor brevedad posible el modelo operativo de RRHH”. Por su parte, Fernández, de TNT Express, constató que se ha producido una evolución de las demandas de los departamentos de RRHH. “Hace unos años nos pedían formación, talento, desempeño, etc. Ahora están contentos con lo que tienen en ese sentido, pero nos demandan controlar costes y procesos a través de una herramienta común. Han cambiado sus prioridades”.

Saldaña, de Grupo Logista, mencionó la necesidad de contar con una plataforma de gestión integral, que sea “modular, adaptable y flexible”, las tres prestaciones que le piden a un proveedor de *outsourcing*. Desde el punto de vista de una empresa de este tipo, como HR Access, “los procesos de implantación de herramientas o externalización son dolorosos, tanto para la empresa como para el fabricante o proveedor de *outsourcing*. Hay que sentirse con los clientes para entender los procesos que se

dan entre varias áreas del grupo, y ese momento determina mucho la inversión del proyecto”, afirmó Santoni.

'Cloud' y SaaS

Durante el debate se habló de *cloud computing* y de *Software as a Service* (SaaS), y cómo afrontan estas tendencias las áreas de RRHH en conjunción con Tecnología. “Desde TI no debemos hablar de *cloud* con RRHH. Es un concepto táctico para nosotros que a ellos no les genera ningún valor añadido”, comentó Gallo (AC Hotels). Éste planteó que existe en el mercado cierta “inmadurez” sobre este asunto, sobre todo por temas de integración.

Fernández (TNT Express) apuntó que se trata solo de “un concepto de venta”, en el que “parece que lo que está en la nube es bueno”. Bello (Avanza Externalización de Servicios) tampoco lo veía tan claro: “La problemática es la información”.

Y a esto se une otro tema: la reversibilidad, el poder volver al sistema anterior tras haber implantado *cloud*. Según Mar Barbero, directora de Soluciones de HR Access Solutions, el tema “no consiste en tener un buen software y trasladar a la nube esa aplicación”. Para ésta hay

componentes muy necesarios que deben girar alrededor, y eso es lo que ofrece su herramienta: “Tenemos un buen software con un buen servicio que, además, permite la reversibilidad en función de cada empresa y cada caso diferente”, manifestó.

Esta idea la puso sobre la mesa Pablo Olabarria, director de Alianzas en HR Access Solutions, quien recomendó cuando se den estos casos acudir a un especialista.

En definitiva, según Patricia Santoni, desde HR Access han tomado el partido de ser “elásticos” y ofrecer “una solución única que se adapta a cualquier tipo de modalidad: SaaS, BPO (*Business Process Outsourcing*), *outsourcing*, *in-house*...; y hacerla crecer o decrecer según las necesidades de los clientes”.



José Mª Fernández, director de TIC Organización y Control Interno de TNT Express.



Patricia Santoni, directora general para Iberia y Latinoamérica de HR Access Solutions.



Mar Barbero, directora de Soluciones de HR Access Solutions.



Pablo Olabarria, director de Alianzas en HR Access Solutions.