

“La externalización de la Administración de Personal en la estrategia de Recursos Humanos”



Universidad de Navarra

IRCO



Nº1 Administración de Personal

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN

"La externalización de la Administración de Personal en la estrategia de Recursos Humanos"

José Ramón Pin Arboledas. Director del proyecto de investigación.
Profesor Ordinario del IESE. Director del Departamento de Dirección de Personas del IESE.
Director Académico del IRCO, - Internacional Research Center on Organizations -, del IESE.

Esperanza Suárez Ruz, investigadora del IRCO-IESE.

El presente estudio de investigación ha sido posible gracias a la colaboración, tanto económica como de apoyo logístico, de la empresa ADP. En especial, queremos expresar nuestro agradecimiento a Josep M. Elías, Daniel Eguillor, Nuria Vidal y Joan Altés, quienes en todo momento nos han apoyado.

Por parte del IESE, las personas que han hecho posible el estudio han sido José Manuel Alcaraz, quien ha redactado varios de los casos prácticos, y Ángela Gallifa, Gerente del IRCO, centro de investigación que ha llevado a cabo el estudio.

Asimismo, deseamos mostrar nuestro agradecimiento a las personas y empresas que autorizaron la realización de los casos prácticos y respondieron al cuestionario. Sin sus valiosas informaciones no hubiera sido posible la realización de este libro.



Universidad de Navarra

IRCO



Nº1 Administración
de Personal

Índice

Resumen Ejecutivo	9
1. Objetivo y razones del estudio	15
2. Metodología	17
2.1.- Introducción	17
2.2.- Encuestas	17
2.2.1.- Lanzamiento	17
2.2.2.- Muestra	18
2.3.- Entrevistas en profundidad y casos de estudio	18
3. Evolución de las funciones de Recursos Humanos	
El cambio de mentalidad de la dirección de Recursos Humanos	19
3.1.- La función de Recursos Humanos hasta los años ochenta. La era de la administración	19
3.2.- La función de Recursos Humanos de los ochenta hasta 1990-1995. La era de la gestión	20
3.3.- La función de Recursos Humanos de la década de los noventa en adelante. ¿La era de la estrategia?	20
4. La externalización de Recursos Humanos	
Énfasis especial en Administración de Personal y gestión de nóminas	23
4.1.- Algunos datos introductorios sobre la externalización en España	23
4.2.- La externalización de la Administración de Personal y gestión de nómina y sus componentes estratégico y táctico	24
4.2.1.- La externalización de la Administración de Personal y gestión de nómina ¿cuestión estratégica o táctica?	25
4.3.- Comparación de algunas cifras entre empresas que externalizan la gestión de nóminas y otras que no externalizan esta función	29
4.3.1.- Primera comparación: empresas de gran tamaño	29
4.3.2.- Segunda comparación: empresas de tamaño mediano	31
4.3.3.- Tercera comparación: empresas de tamaño pequeño	32
4.4.- Un intento ¿frustrado? de medición. Análisis coste-beneficio de la externalización de las funciones de Administración de Personal y gestión de nóminas	34
5. Análisis y conclusiones del trabajo de campo	39
5.1.- Análisis de casos en profundidad	39
5.1.1.- La externalización de la nómina en Johnson Controls Automoción en Iberia (España y Portugal)	39

5.1.2.- La gestión de la nómina en Eurest Colectividades S.A	47
5.1.3.- La externalización de la nómina en Aramark	54
5.1.4.- Nokia y la externalización de la Administración de Personal	57
5.1.5.- La gestión de personal y nóminas en Telefónica Móviles España, S.A.	63
5.2.- ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS	71
5.2.1.- Conocimiento de los costes reales de las funciones de Administración de Personal y gestión de nóminas	71
5.2.1.1.- Porcentaje del coste de las tareas de Administración de Personal sobre el total de las tareas del Departamento de Recursos Humanos	72
5.2.1.2.- Sueldo bruto medio de un empleado dedicado a la Administración de Personal	74
5.2.2.- Tiempo y personas dedicadas a Administración de Personal y gestión de nóminas	75
5.2.2.1.- Porcentaje del tiempo dedicado a Administración de Personal sobre el total del tiempo del Departamento de Recursos Humanos	75
5.2.2.2.- Horas dedicadas a las diferentes tareas de Administración de Personal y gestión de nóminas	77
5.2.2.3.- Porcentaje de personas dedicadas a la Administración de Personal y gestión de nóminas sobre plantilla del Departamento de Recursos Humanos	79
5.2.2.4.- Porcentaje de personas de Administración de Personal reubicables sobre el total de personas del Departamento de Recursos Humanos	79
5.2.3.- Eficiencia de la Administración de Personal y gestión de nóminas	81
5.2.3.1.- Valoración de 1 a 10 (1 = muy poco eficiente) de la eficiencia de la Administración de Personal y gestión de nóminas	81
5.2.3.2.- Mejora de la eficiencia de la Administración de Personal a través de la externalización	82
5.2.4.- La externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas	84
5.2.4.1.- Ventajas de la externalización de nóminas y Administración de Personal	84
5.2.4.2.- Criterios para la selección de proveedor externo de Administración de Personal y gestión de nóminas	89
5.2.4.3.- Nivel de satisfacción con el proveedor externo de Administración de Personal y gestión de nóminas	92
5.2.4.4.- Temores a la hora de tomar la decisión de externalizar la Administración de Personal y gestión de nóminas	92
5.2.4.5.- Razones que han motivado la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas	93
5.2.4.6.- Razones por las que no se externaliza la Administración de Personal y gestión de nómina	95
5.2.5.- Utilización de software de Recursos Humanos	98

6. Recomendaciones finales en la toma de decisión de la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas	99
7. Conclusiones generales	101
Bibliografía	103
Anexos	105
Anexo 1: Tareas que se incluyen en el concepto de Administración de Personal	105
Anexo 2: Modelo de cuestionario sobre la Administración de Personal y gestión de nóminas	107
Anexo 3: Listado de empresas que rellenaron el cuestionario y se identificaron	116

Prólogo

Cuando hace más de un año, conjuntamente con el IESE, decidimos poner en marcha este estudio, nuestro principal propósito era que sus averiguaciones y principales conclusiones resultaran verdaderamente útiles para quienes gestionan la Administración de Personal y los Recursos Humanos en cualquier organización. Por este motivo, a lo largo de su elaboración hemos tratado de combinar dos enfoques claves en la gestión de Recursos Humanos: la visión estratégica y la visión práctica y real.

Con mucha ilusión, tanto desde el IESE como desde ADP, hemos trabajado en este estudio con la intención de ilustrar, a través del libro que hemos editado, las principales conclusiones sobre la manera de gestionar la Administración de Personal en el ámbito de las empresas. Todas ellas apuntan la necesidad que actualmente tienen las empresas de convertir la gestión de Recursos Humanos y Administración de Personal en un área estratégica de decisión dentro de la organización.

El propósito de ADP no ha consistido, en ningún momento, en promocionar nuestras ideas de negocio, sino en aportar, como parte del entorno profesional de la gestión de Recursos Humanos, todo el conocimiento que nuestra empresa atesora, como compañía líder a nivel mundial en el servicio de Administración de Personal.

Nuestra posición de liderazgo en el mercado nos obliga a ser impulsores y promotores de las nuevas ideas y a reflexionar constantemente sobre nuevas estrategias de negocio. Es por esto que nos sentimos muy orgullosos del trabajo realizado en este libro. Por último, no quería perder la oportunidad de agradecer a todos los que han colaborado en la elaboración de este estudio, su participación e interés.

Esperemos que realmente cumpla las expectativas de todos los que afronten su lectura y que disfruten de la reflexión rigurosa y sincera de todos los profesionales que han participado en la realización de este libro.

Guillem Carbonell
Director General
ADP España



Resumen Ejecutivo: Conclusiones y recomendaciones del estudio ADP/IESE-IRCO

La función que tiene como objetivo la gestión de las personas en la empresa ha pasado por muchos cambios. Al menos en su concepción teórica puede decirse que ha ido desde la "Administración" a la "Estrategia". Ello implica nuevas formas de organización dentro del propio Departamento de Recursos Humanos. Una de esas fórmulas, en la búsqueda de la eficiencia, de la mejora continua y la generación de valor a los diferentes *stakeholders* de la compañía es la externalización y/o el *outsourcing*.

1.- La externalización de tareas en las empresas es un fenómeno cada vez más corriente. En los dos últimos años, según la consultora Gartner Group, el mercado del *outsourcing* ha crecido el 19%. A veces la externalización se confunde con el *outsourcing*. Todo *outsourcing* es externalización, pero no toda externalización es *outsourcing*. En el *outsourcing*, la externalización se acompaña del traspaso de medios materiales y personas al *outsourcer* o proveedor de los servicios que antes se hacían en el interior de la empresa.

Tanto la externalización simple, como el *outsourcing*, son decisiones complejas en las que intervienen criterios: a) operativos, como los costes; b) tácticos, como la mayor eficiencia, y c) estratégicos, como el dedicar los recursos a las competencias clave del negocio.

El estudio presente ha revisado los distintos criterios. Para ello ha revisado la literatura y estudiado casos en profundidad, tanto de empresas que han externalizado como de las que siguen realizando las tareas internamente. También ha comparado empresas de ambos tipos y similar dimensión para ver las diferencias de horas utilizadas. Por último, se ha encuestado a 50 compañías. De todo este trabajo, las líneas que siguen son el resumen ejecutivo para quienes necesiten una síntesis inicial.

2.- En el campo de la Dirección de Recursos Humanos (o Dirección de Personas) también se da el fenómeno de la externalización. En la formación hace mucho que se utilizan proveedores externos. Para la empresa IDC, el volumen de facturación mundial es de 7.300 millones de dólares; en España, 80 millones de euros. Una de las materias en las que se está extendiendo esta práctica es en la Administración de Personal y, más concretamente, en la confección y gestión de nóminas.

El estudio remarca que también hay criterios operativos, tácticos y estratégicos a tener en cuenta a la hora de decidir, o no, la externalización de esta tarea. La decisión es compleja y no todos los implicados valoran los criterios de la misma forma. Según un estudio de la Society for Human Resources Management los directores generales dan más importancia al coste. Por el contrario, los directores de los Departamentos de Recursos Humanos se la otorgan a criterios como la mejora de servicios o la optimización de recursos dentro de su función.

3.- Por ello, los directores de Recursos Humanos tienen que realizar estudios cuantitativos a la hora de presentar ante la dirección general o los comités de dirección las decisiones de externalizar.

Realizar estos análisis no es fácil. Muchas veces, los Departamentos de Recursos Humanos no tienen un

conocimiento claro de sus costes. Además, éstos no son sencillos de evaluar. Por ejemplo, los mecanismos de imputación de gastos generales no están nunca claros del todo. Por eso no deben buscarse datos absolutos, sino observaciones razonadas*.

En este estudio se ha comparado el tiempo utilizado en administración y gestión de personal entre dos empresas de tamaño similar, una que realiza la externalización y otra que no. En empresas de gran tamaño, la que no externaliza gasta cinco veces más tiempo con 3,5 más empleados. En empresas medias, 22 veces. En empresas pequeñas, la que no externalizaba empleaba el doble de tiempo. Esta diferencia de costes internos debe completarse con la factura del proveedor para poder deducir si un sistema es más barato que el otro, o viceversa. Pero aun conociendo estos datos no es fácil la comparación en términos monetarios.

El esfuerzo por concretar el valor de los costes de determinadas operaciones, para la toma de la decisión de externalizar, puede ser una de las ventajas del proceso. Las empresas encuestadas indican que conocen los costes en un 90%, y de las consultadas en profundidad una gran parte era capaz de expresar los costes directos de gestión de nóminas en horas de empleado. Es un gran paso. Sin embargo, parece que el problema es la exactitud del desglose de los costes y la evolución de estos datos.

Una vez realizada la externalización, o el *outsourcing*, la exactitud de los cálculos sobre los costes es mayor, pues viene de la factura del proveedor. Es otra ventaja de conocimiento. Las respuestas de la encuesta son claras a este respecto. El 59% de las empresas que respondieron y externalizaban daban como muy importante la identificación de costes como criterio para decidir la externalización. No obstante, puede afirmarse que siempre habrá costes de coordinación con el proveedor que tienen la incertidumbre que tenían los costes de la operación interna y no serán conocidos con exactitud.

Una de las recomendaciones que debería extraerse de este estudio es la de profundizar en la contabilidad de costes analítica dentro del Departamento de Recursos Humanos. Por supuesto que esta contabilidad debe tener un coste moderado que no suponga una carga excesiva. Como se desprende del estudio: no hay que "realizar números absurdos". Su objetivo es ayudar a la toma de decisiones como la externalización. Hay «que hacer cálculos razonables, pero no inventar ratios inútiles. Para tomar una decisión nunca es necesario tener toda la información, además de ser un objetivo imposible».

La externalización puede modificar la naturaleza de estos gastos. Convierte en variables los costes de gestión y confección de nóminas que antes eran fijos. Para ello, el contrato debe recoger costes diferentes según el volumen de nóminas realizado. En empresas dentro de sectores cíclicos, ésta puede ser una razón táctica para tomar la decisión.

4.- Otra recomendación es que el tipo de criterios operativos para tomar la decisión de externalizar la confección y gestión de nóminas deben ser mucho más amplios que el coste, con ser éste importante. De hecho, las empresas consultadas no consideran el coste lo más importante para tomar la decisión de externalizar.

Uno de los criterios es la importancia cuantitativa que las diferentes tareas tienen en el conjunto del

(*) Esto pasa no sólo en el Departamento de Recursos Humanos, también ocurre en otros. Aunque a veces los números se presenten como si fueran cuestión de fe. Por ejemplo en la compra de maquinaria, donde el precio parece claro, la compra incluye gastos generales, muchas veces no imputados, y los criterios sobre el cálculo de la amortización son siempre discutibles, basta con que sean razonables.

Departamento de Personal. En las empresas con menos de 500 empleados, el 44% indican que más del 50% del tiempo se dedica a la Administración de Personal y gestión de nóminas, mientras que en las de más de 500 empleados el 25% declaran dedicar más del 50% a esa tarea. Probablemente los directores de Recursos Humanos de las empresas más grandes están más enfocados a otros temas más estratégicos, pero aun así el peso de las tareas administrativas es fuerte.

La recomendación es que las empresas que tienen un excesivo peso de horas dedicadas a administración y confección de nóminas se replanteen si esta distribución es adecuada o deben modificarla en aras a una mayor dedicación a temas estratégicos. La externalización de tareas rutinarias les ayudaría a ello.

Otro criterio operativo es la posibilidad o no de utilizar los recursos y personas dedicados a la administración sean o no reubicables en otras tareas. La encuesta indica que cerca del 50% no lo es. Esto es un freno a la hora de externalizar, aunque menor en el caso de las empresas multinacionales y de mayor dimensión (más de 4.000 empleados). El problema entonces es llegar a un acuerdo con los trabajadores y, en su caso, con los sindicatos. Normalmente hay resistencias, inherentes a todo cambio, pero hay razones convincentes para el traslado. De hecho, la modalidad de *outsourcing*, con traslado de empleados al *outsourcer*, puede reducir este freno, aunque parezca lo contrario. Ello se debe a que a los empleados traspasados debe hacerseles ver que seguirán realizando las tareas en las que son expertos en una empresa donde las competencias clave son su especialidad. Para el director de Recursos Humanos de Nokia, la persona que se especializa en estas labores administrativas tiene más recorrido profesional en empresas como ADP (*outsourcer*) que en Nokia.

5.- Un criterio táctico a tener en cuenta es el efecto sobre la eficiencia de la administración. Las encuestas y los estudios en profundidad indican que la eficiencia de los procesos actuales es buena, con una ventaja hacia aquellas empresas que tienen externalizados los servicios. La seguridad en la confección de nóminas y la disminución de los errores de cálculo es parte de esa eficiencia. Un 65% de las empresas encuestadas que externalizan tareas consideran esto una de las ventajas a tener en cuenta a la hora de tomar la decisión. Además, un 46% de ellas estiman que la externalización mejora la rapidez en la ejecución de los trámites.

Aunque la eficiencia parece haber mejorado en los procesos de externalización, no ocurre en todos los casos. La razón es que las empresas pueden alcanzar la eficiencia por muchos caminos; la externalización es uno, no el único.

6.- Otros criterios tácticos se refieren a: la posibilidad de ganar flexibilidad en las operaciones ante las variaciones de plantilla o estructura organizativa; la mejora en la seguridad y confidencialidad de las compensaciones; la posibilidad de modificar las nóminas de manera ágil ante cambios legislativos y reglamentarios.

Todos estos criterios se refieren a que el proveedor centra sus competencias clave en la tarea externalizada. Es un especialista que está al tanto de la evolución legal y tecnológica de este campo. La empresa cliente aprovecha este conocimiento que para ella sería difícil y costoso adquirir.

Hay que hacer notar que España es uno de los países en los que la nómina es más compleja. Muchos empleados encuentran difícil su lectura. Por ejemplo, los cambios legislativos de tipo fiscal se producen asiduamente. Casi anualmente, en los Presupuestos Generales del Estado se modifican los porcentajes

de retenciones del IRPF (Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas), y éstos varían al modificar las cantidades recibidas a lo largo del año.

La mejora en la actualización en los temas legales es uno de los beneficios de la externalización que destaca Alcubierre, el director de Recursos Humanos de Johnson Controls Automotive España.

7.- El criterio estratégico por excelencia es la posibilidad, que aporta la externalización, de concentrar la atención de los Departamentos de Recursos Humanos en las competencias estratégicas del área. Las empresas que externalizan indican que esto es "muy importante" en el 88% en el conjunto de todas las empresas es el 70%. Este es sin duda el criterio clave para la decisión. El problema es si la dirección de Recursos Humanos tiene claros cuáles son las tareas estratégicas y si es capaz de desarrollarlas. Para ello, la dirección de Recursos Humanos debe convertirse en el "agente de cambio" y "socio estratégico" de la dirección general, tal como lo define Ulrich.

Cuando, por alguna razón, la gestión y confección de nóminas es estratégica, no se externaliza esta tarea. En alguno de los casos estudiados es lo esgrimido para no externalizar. Eures, compañía de servicios de restauración, fija una de sus competencias diferenciales con otras empresas del sector en asegurar a sus empleados - muchos temporales - el cobro puntual y sin errores de la nómina de los servicios. Eso logra mantener la confianza del talento necesario para las operaciones en la empresa. Por eso piensa que debe mantener el control del proceso dentro de la compañía.

Por el contrario, Aramark, del mismo sector, utiliza otro tipo de criterios (no el coste) para haber externalizado. Son la agilidad en el proceso y la mejora continua en procedimientos informáticos. En Nokia se indica que estos procesos administrativos no aportan nada al negocio, por eso externalizan.

8.- Una vez tomada la decisión de externalizar, el siguiente paso es elegir al proveedor. La encuesta nos sirve para priorizar los criterios que deberían utilizarse para esta elección:

- Los dos criterios más valorados, según la encuesta (89% lo consideran muy importante), son: a) la automatización de procesos y b) la anticipación y rapidez de respuesta a múltiples problemáticas. Es decir, que el proveedor sea un verdadero experto en su tema, con procedimientos fiables, visión del futuro de su profesión y comprometido con el resultado. Algunos encuestados añadieron dentro de estos criterios la definición y mantenimiento del *Know How* y el conocimiento del software de Recursos Humanos del cliente.

- El siguiente criterio es el conocimiento del área de Recursos Humanos (87% lo consideran muy importante), lo que está en consonancia con el resultado anterior. Un profesional debe conocer el área en la que se enmarca su especialidad. En este criterio puede incluirse el conocimiento que el *outsourcer* tenga de la cultura de la empresa cliente.

- En tercer lugar figura la formación y asistencia a los usuarios por parte del proveedor (78,26% lo consideran muy importante). La interfase entre cliente y *outsourcer* es básica a la hora de un buen funcionamiento del sistema. El mecanismo de información sobre cambios legislativos y su aplicación puede ser parte de este criterio. Uno de los temores que despierta la externalización es la pérdida de control, por eso durante el período de rodaje se gastan muchas horas para evitar errores, que pueden hacer perder la confianza en el sistema.

- El cuarto lugar es para las garantías contractuales de los resultados (74% lo consideran muy importante). Es una medida de prudencia asegurar los resultados. La garantía en los contratos es el primer caso; no obstante, la fortaleza del proveedor es otro elemento de garantía. Es lo que se recoge en el siguiente criterio.
- El quinto lugar es para la experiencia dilatada y el número de clientes (67% lo consideran muy importante). La razón es que ello asegura la continuidad del proveedor, en manos de quien se encuentra la delicada tarea de la administración de las nóminas.
- El sexto lugar es para el precio de la propuesta (61% lo consideran muy importante). Como se ve, para analizar es importante conocer los costes, pero una vez decidida la opción de externalizar parece que el coste no es lo prioritario.

Este estudio es un primer paso para el análisis de un fenómeno que estamos seguros que crecerá en el futuro. Después de varios años de diversificaciones, muchas veces desastrosas, parece que el refrán "zapatero a tus zapatos" es un consejo sano y oportuno. El *outsourcing* es una vía que permite concentrarse en lo importante, en "los zapatos".

1. Objetivo y razones del estudio

La eficiencia de las operaciones que se realizan en el seno de la empresa ha sido siempre un tema que ha preocupado tanto a directivos como teóricos. Las mediciones de los diferentes costes en departamentos como comercial, producción o financiero se han realizado con mayor o menor insistencia en todas las épocas y han formado parte de los comités de dirección en las diferentes empresas.

Sin embargo, hasta no hace mucho no se observa un interés tan generalizado por las mediciones en el Departamento de Recursos Humanos. En la actualidad se observa una preocupación mucho mayor hacia este tema. Se empieza a investigar sobre conceptos como el ROI de Recursos Humanos¹, el cuadro de mando (*balanced scorecard*) de Recursos Humanos², etc.

El presente informe pretende analizar la eficiencia de una parte del Departamento de Recursos Humanos, a saber, la Administración de Personal y gestión de nóminas en las empresas españolas y su relación con la estrategia global de Recursos Humanos. Cuando hablemos de Administración de Personal nos referiremos a todas aquellas tareas que abarcan todo tipo de gestiones administrativas que se realizan por el hecho de tener personas empleadas: contratación, altas y bajas en la seguridad social, gestión de la nómina, finiquitos, etc. En el Anexo 1 se muestra un listado de tareas referentes a Administración de Personal y gestión de nóminas.

Pensamos que es un estudio que cubre una laguna importante en la investigación sobre Recursos Humanos que se ha realizado hasta la fecha. La mayoría de estudios que se realizan analizan la parte *soft* de Recursos Humanos, es decir, el desarrollo de las carreras de las personas dentro de las empresas, el clima laboral, los aspectos motivacionales de las personas, las políticas retributivas, el liderazgo, la gestión del conocimiento, etc. Sin embargo, para que todo lo anterior pueda ponerse en marcha, la parte dedicada a la Administración de Personal y gestión de nóminas debe realizarse correctamente.

La realidad es que en pocos congresos de Recursos Humanos se comenta la incidencia que tiene una mala gestión de la nómina y la Administración de Personal sobre la motivación de las personas dentro de la empresa. Sin embargo, la eficiencia en esta parte del Departamento de Recursos Humanos va a repercutir en la estrategia global de dicho departamento, en la motivación y en la imagen, positiva o negativa, que tengan los empleados de la compañía en la que trabajan.

Además, se pretenden descubrir las aportaciones de la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas, debido a que se está produciendo un incremento de la misma a nivel mundial, y también en España. Al mismo tiempo se repasarán las diferentes etapas por las que ha pasado el Departamento de Recursos Humanos y se analizará el cambio de mentalidad de la dirección de Recursos Humanos, ya que la externalización tiene que ver con ello.

(1) Cuando se habla del ROI de Recursos Humanos se hace referencia al impacto del trabajo de las personas que integran una organización en el beneficio de la empresa. Véase Fitz-Enz, J., «El ROI (rendimiento de la inversión del capital humano). Cómo medir el valor económico del rendimiento de personal», Ed. Deusto, Barcelona, 2003.

(2) Puede consultarse Becker, B.E.; M.A. Huselid y D. Ulrich, «El cuadro de mando de Recursos Humanos. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa», Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002.

2. Metodología

2.1. INTRODUCCIÓN

La metodología que se ha llevado a cabo para realizar el estudio que se presenta contempla una parte teórica y otra empírica. La parte teórica contiene ideas y pensamientos recogidos de diferentes autores expertos en Recursos Humanos y en externalización de las funciones en esta materia. Para ello se ha revisado la literatura existente sobre: las últimas tendencias en Recursos Humanos, Administración de Personal, gestión de nóminas y externalización. Se han revisado también diferentes estudios sobre la externalización de Recursos Humanos de diferentes empresas consultoras y universidades.

En cuanto a la parte empírica, se ha llevado a cabo un trabajo de campo que contiene tanto aspectos cualitativos como cuantitativos.

Como método de investigación cuantitativo se ha utilizado la encuesta y datos secundarios recogidos de diferentes fuentes que se irán citando a lo largo del trabajo.

Como método de investigación cualitativo se utilizaron las entrevistas en profundidad a diferentes responsables de empresas y casos de estudio.

A continuación se detalla cómo se realizaron las encuestas y las entrevistas en profundidad.

2.2. ENCUESTAS

En el Anexo 2 se incluye el modelo de encuesta que se envió a las empresas.

2.2.1. Lanzamiento

Se enviaron en dos momentos por no haber obtenido respuestas suficientes en el primer lanzamiento. La primera vez, en septiembre-octubre de 2003, se hizo un envío a unas 300 empresas entre el IESE y ADP.

En febrero de 2004 se corrigió el cuestionario inicial (simplificándolo) y se realizó un envío masivo a 1.500 empresas para obtener más respuestas.

2.2.2. Muestra

Tras el segundo lanzamiento, realizado en febrero de 2004, se obtuvieron 50 respuestas de empresas españolas. De las empresas que contestaron al cuestionario, 30 no externalizan las funciones de Administración de Personal y 20 sí lo hacen.

Por otra parte, el 50% de las empresas que contestaron son nacionales, y el otro 50%, multinacionales.

En cuanto al número de empleados, 26 empresas tienen menos de 500 empleados y 22 superan esta cifra. Hay dos empresas que no responden a la pregunta "número de empleados".

2.3. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD Y CASOS DE ESTUDIO

Se realizaron entrevistas en profundidad a las siguientes empresas: Johnson Controls Automotive España, Nokia, Eurest, Aramark y Telefónica Móviles.

De las empresas citadas, Eurest no externaliza las funciones de Administración de Personal; Johnson Controls externaliza sobre todo la nómina; Aramark, Telefónica Móviles y Nokia han externalizado más funciones.

Se realizaron cinco estudios de casos en profundidad utilizando para ello las entrevistas realizadas, los documentos aportados por las empresas y la encuesta. En el Apartado 3 se incluye la redacción de dichos casos.

3. Evolución de las funciones de Recursos Humanos. El cambio de mentalidad de la dirección de Recursos Humanos

Recursos Humanos ha pasado por muchas etapas y sus funciones han sufrido múltiples transformaciones. Ha cambiado su denominación varias veces y también su papel dentro de la organización. En este apartado, de forma muy resumida y a grandes rasgos, se realizará un repaso de las diferentes etapas por las que ha pasado Recursos Humanos a lo largo de la historia, centrándonos sobre todo en España.

Antes de empezar con la evolución, conviene advertir que teoría y práctica no coinciden en las diferentes etapas. La teoría siempre va por delante de lo que acontece, habla de lo que debe ser y no de lo que es. Esta realidad se produce aún con más intensidad en Recursos Humanos. De hecho, a día de hoy en España, en muchas empresas, Recursos Humanos sigue siendo un área administrativa.

Por otra parte, aunque diversos autores distinguen entre cuatro o cinco etapas en la evolución de la función de Recursos Humanos, en este informe vamos a diferenciar únicamente tres, por entender que cada una de ellas contiene características diferentes en aspectos del entorno que afectan a la empresa: políticos, económicos, tecnológicos, etc. Por tanto, se distinguirá una primera etapa que llega hasta los años ochenta a la que llamamos era de la administración; una segunda que abarca desde los ochenta hasta 1990-1995, que denominamos era de la gestión, y una tercera a partir de la década de los noventa en adelante en la que nos preguntamos si estamos en la era estratégica.

Estas tres etapas recogen las tres partes clave de la dirección de Recursos Humanos: administración, gestión y estrategia. Por supuesto, en todas las etapas han sido necesarias las tres partes, pero en la primera puede decirse que la empresa se conformaba con resolver la parte de la administración; en la segunda etapa se añade la gestión de Recursos Humanos con la aplicación de diferentes herramientas; y en la tercera, la estrategia se vuelve crucial para los resultados empresariales.

3.1. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS HASTA LOS AÑOS OCHENTA. LA ERA DE LA ADMINISTRACIÓN

Podríamos afirmar que, en España, prácticamente hasta los años ochenta del siglo XX el Departamento de Recursos Humanos es puramente administrativo. La denominación en los sesenta y setenta era la de "*jefatura de personal*". Es un área de la empresa que se dedica a contratar y despedir, a realizar los trámites necesarios para ello y a organizar de manera aleatoria alguna actividad, por ejemplo de tipo formativo. Por supuesto, la función de Recursos Humanos es aún reactiva, reacciona y soluciona según surgen los problemas.

Los jefes consideran a los empleados como "subordinados" a sus órdenes y practican un estilo de dirección más bien autocrático. Pese a todo, las empresas obtuvieron muchos mejores resultados de los que hubieran obtenido en los días de hoy cuando se aplica esta manera de dirigir. Al menos dos motivos son los responsables de lo anterior: 1º) las personas estaban acostumbradas a la sumisión porque habían sido educadas en la disciplina; así era tanto en la escuela como en la familia y sociedad, y 2º) todavía no había competencia, la empresa española se movía en un mercado interno y aunque no se consiguiera retener a los mejores empleados el negocio seguía *viento en popa*. No hacía falta la innovación, o por lo menos no hasta el punto en el que hoy en día es necesaria. En esta época se piensa

que lo más necesario son expertos en producción (ingenieros) y economistas, aunque los primeros seguían ocupando en su gran mayoría los puestos de dirección.

3.2. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LOS OCHENTA HASTA 1990-1995. LA ERA DE LA GESTIÓN

En los años ochenta España ha superado una transición política. Desde el punto de vista económico comienza a abrirse al exterior; entramos en el mercado común europeo. Algunas multinacionales deciden instalarse en España y empresas españolas se internacionalizan. La competencia empieza a crecer, pero sólo desde la teoría cambia la concepción de la función de Recursos Humanos.

Se escribe mucho parafraseando a expertos americanos sobre el área de Recursos Humanos, pero en realidad la dirección general de pocas empresas toma en serio la función de Recursos Humanos como estratégica. En la práctica, cambian los procesos y nuevas herramientas ayudan a gestionar los Recursos Humanos. Es la época de las evaluaciones del desempeño y del rigor en los diferentes procesos: selección, formación, etc. Pero en la realidad, Recursos Humanos sigue siendo un departamento más preocupado en hacer cumplir unas normas concretas que en facilitar que el desarrollo de capacidades de las personas y la creatividad afloren en aras de mejorar la eficacia organizativa.

La denominación empieza a cambiar de "*jefatura de personal a dirección de Recursos Humanos*". Los sindicatos ejercen su función con fuerza y a las labores administrativas y *actividades transaccionales*¹ se suman las funciones de relaciones laborales.

3.3. LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE LA DÉCADA DE LOS NOVENTA EN ADELANTE. ¿LA ERA DE LA ESTRATEGIA?

En la época actual nadie duda, por lo menos a nivel teórico, de la importancia que tienen las funciones de Recursos Humanos en la estrategia global de la compañía. Algunos incluso llegan a afirmar que los Recursos Humanos deben actuar estratégicamente hasta el punto de llegar a funcionar no sólo «*como compañero de negocio, sino como una empresa en sí misma*»².

Ulrich destaca que el Departamento de Recursos Humanos debe convertirse en un socio estratégico; Pfeffer³ demuestra, a través de experiencias prácticas, que la ventaja competitiva más importante es una fuerza laboral altamente comprometida con los objetivos de la organización; Drucker destaca que la

(1) Denominación empleada por Margaret Butteriss para referirse a actividades como selección de personal, seguimiento de fichas de los empleados, atención a las preocupaciones de los empleados, etc. Véase Butteriss, M.; «Reinventando Recursos Humanos. Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento». Ed. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 2001.

(2) Véase Alvares, K.M., «La función de los Recursos Humanos, en Ulrich, D.; M.R. Losey y G. Lake, el futuro de la dirección de Recursos Humanos», Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003, pags. 17-27.

(3) Véase Pfeffer, J., «Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo», Ed. CECSA, México, 1996. Del mismo autor se exponen estas ideas también en el siguiente libro: «La ecuación humana. La dirección de Recursos Humanos clave para la excelencia empresarial», Ed. Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998.

tarea fundamental de la gestión de personal será atraer y retener a los trabajadores del saber, y que si no se hace, las empresas estarán abocadas al fracaso⁴. Para Rifkin⁵, Hamel y otros expertos en Recursos Humanos y en estrategia, la riqueza en la nueva economía está en la imaginación y creatividad humana. En palabras de Hamel, «cada vez más el capital intelectual es más valioso que el físico»⁶. Si esto es así, está claro que la función más importante de la época será el desarrollo de las personas y que habrá que limitar el tiempo de las funciones administrativas para que no entorpezca dicho desarrollo.

Teoría y práctica empiezan a coincidir en algunos aspectos, aunque se siguen distanciando en otros muchos. Tanto desde la teoría como desde la dirección general de las empresas se comprende la necesidad de ligar estrategia y Recursos Humanos, aunque ello no quiere decir que se esté realizando en la práctica.

En materia de Recursos Humanos sigue ocurriendo lo que declaraba un personaje de Coelho que aparece en su novela «El alquimista»: «soy como todas las personas, veo el mundo tal como desearía que sucedieran las cosas y no como realmente suceden»⁷. A veces, como en «El alquimista», los directores de Recursos Humanos, los directores generales y los teóricos también cuentan (o contamos) cómo deberían ser las cosas y no como son. Por eso Pfeffer advierte que no es suficiente con tener una estrategia, sino que lo que es verdaderamente importante es «tener la habilidad de ponerla en práctica»⁸.

Se empieza a observar en algunos hechos y prácticas que la función de Recursos Humanos se considera cada vez más importante para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por ejemplo, los expertos en estrategia cada vez se preocupan más del «capital intelectual». Además, cada vez es más frecuente encontrarse con que el Departamento de Recursos Humanos depende jerárquicamente de la dirección general; en las que no tienen dicho departamento, es la dirección general la que asume las funciones estratégicas. En los comités de dirección, cada vez es más frecuente encontrar la figura del director de Recursos Humanos como miembro permanente.

La denominación de Recursos Humanos sigue utilizándose, pero los nuevos enfoques prefieren hablar de Dirección de personas o de departamentos de Desarrollo de Recursos Humanos, lo que ya indica que la preocupación de la empresa es obtener el máximo rendimiento de las personas que trabajan en la organización.

De ahí que, revisando la literatura, se encuentren libros relacionados con la medición del rendimiento⁹, *Balanced Scorecard* (cuadro de mando) de Recursos Humanos¹⁰, ROI del capital humano¹¹ o auditoría

(4) Drucker, P.; «La empresa en la sociedad que viene. Los seis factores que están transformando al mundo que conocemos» Ed. Empresa activa, Madrid, 2003.

(5) Rifkin, J.; «La era del acceso. La revolución de la nueva economía», Ed. Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, 2000.

(6) Véase Hamel, G.; «Liderando la revolución» Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000, pág. 26.

(7) Coelho, P. «El alquimista», Ed. Planeta, S.A., Barcelona, 1997, pág. 56.

(8) Pfeffer, J. (1998): obra. cit. Pág.21.

(9) Aunque hay un amplia bibliografía sobre el tema, uno de los más leídos es Fitz-Enz, J.; «Cómo medir la gestión de Recursos Humanos», Ed. Deusto, Bilbao, 1999.

(10) Uno de los libros más conocidos sobre el tema es Becker, B.E.; M.A Huselid y D. Ulrich: «El cuadro de mando de Recursos Humanos. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa», Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002.

(11) Sobre este tema el más conocido es Fitz-Enz, J.; «El ROI (rendimiento de la inversión del capital humano). Cómo medir el valor económico del rendimiento de personal», Ed. Deusto, Barcelona, 2003.

de Recursos Humanos. Parece que Recursos Humanos piensa que haciendo números conseguirá convencer a la dirección general de la importancia de su función. Y, por suerte o desgracia, empieza a aplicar (y copiar) conceptos de finanzas a su área.

Es una época de cálculos útiles, pero también de realización de números absurdos que, lejos de convencer de la labor de Recursos Humanos, entorpece aún más el entendimiento de su función. Parece que tenga que justificar que su función es útil y rentable.

Por otra parte, es una época en la que la competencia obliga a la eficacia y a la innovación constante. En la literatura, la atención se centra ahora en cómo atraer y retener a los mejores empleados y, de paso, cómo librarse de aquellas tareas que no aportan valor añadido al negocio. Para los más optimistas «*Recursos Humanos se está convirtiendo en la creación de una organización que añade valor para sus accionistas, clientes y empleados*»¹².

De ahí que se tienda a la externalización de las tareas que no añaden valor, como, por ejemplo, las administrativas. La externalización empieza a tener fuerza y se produce un incremento considerable de la misma en todas las áreas¹³. Para este informe, lo que nos interesa es la externalización en las funciones de Recursos Humanos y, en especial, en Administración de Personal y gestión de nóminas. Los siguientes apartados se dedicarán a ello.

Cuadro resumen de la evolución de Recursos Humanos en España

Etapas	En teoría se pone el acento en ...	En la práctica dedica su tiempo a...
Hasta los ochenta	Administración	Administración
De los ochenta hasta 1990-1995	+ Gestión	Administración + Gestión
De los noventa en adelante	+ Estrategia	Administración (50%) y Gestión + Estrategia (50%)

(12) Butteriss, M. (2001): obra cit., pag. 66.

(13) Según Rifkin, dos tercios del total mundial de las empresas externalizan en la actualidad uno o más de sus procesos internos. J. (2000), obra cit., pág. 72.

4. La externalización de Recursos Humanos. Énfasis especial en Administración de Personal y gestión de nóminas

4.1. ALGUNOS DATOS INTRODUCTORIOS SOBRE LA EXTERNALIZACIÓN EN ESPAÑA

Los datos generales sobre el aumento de la externalización de funciones en todas las áreas de la empresa demuestran la tendencia creciente de concentrarse en las *competencias básicas* de la empresa.

En 1997, en España, el 85% de las empresas subcontractaban alguna actividad¹. Un estudio más reciente llevado a cabo por IBM Business Consulting en el año 2004², señala que el 80% de las empresas españolas externalizaba alguna actividad. Para el 60% de las empresas, los objetivos de externalizar son: centrarse en las competencias fundamentales del negocio, dedicarse a las actividades que aportan valor añadido al negocio y reducir costes.

En los dos últimos años (de 2002 a 2004), según los datos de la consultora Gartner Group, el mercado del *outsourcing* ha crecido en España un 19%, y las previsiones apuntan que seguirá creciendo en 2005, año en el que se prevé que el 90% de las empresas a nivel global externalizará la mayoría de las funciones que no pertenecen a su *core business*.

Por lo que se refiere al área de Recursos Humanos, según los datos manejados por la empresa IDC, en 2002 el volumen de facturación mundial de externalización alcanzó los 7.300 millones de dólares (8.000 millones de euros). En España esta cifra alcanza los 80 millones de euros.

Según un estudio de la consultora Mercer HR³, en 2004 la gestión de nóminas está entre las funciones que más se externalizan en España, alcanzando al 28% de las empresas. Un socio de la consultora destaca que en España, los Departamentos de Recursos Humanos siguen anclados en la función de Administración de Personal⁴.

Otro estudio, esta vez de la mano de Accenture, destaca que la Administración de Personal y nóminas es una de las tareas que más se externaliza en la actualidad, llegando a señalar que lo practican un 35% de las empresas españolas. En el siguiente Apartado se analizarán brevemente las razones por las que las empresas deciden externalizar dicha función.

(1) Mata, S.; «Outsourcing. El futuro de la empresa», Ecopress ediciones, Madrid, 1997.

(2) Información obtenida en <http://www-5.ibm.com/es/press/informes/outsourcing.html>.

(3) Mercer HR Consulting; «Evolución y transformación de la función de Recursos Humanos en las principales organizaciones españolas», 2004.

(4) *Expansión y empleo*; «Anclados en la Administración de Personal», 5 de junio de 2004, documento obtenido en <http://www.expansionyempleo.com>

4.2. LA EXTERNALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DE NÓMINAS Y SUS COMPONENTES ESTRATÉGICO Y TÁCTICO

La externalización de Recursos Humanos es una tendencia que demuestra el cambio que se está produciendo en las organizaciones del siglo XXI. Muchas de las tareas de Recursos Humanos, como por ejemplo la Administración de Personal y nóminas, se considera como fuera del *core business* en muchas organizaciones y, por tanto, el pronóstico es que la externalización de las mismas sea cada vez más frecuente.

Según Fitz-Enz, es una buena noticia que así sea, ya que eso significa que Recursos Humanos dedicará menos tiempo a tareas como las administrativas, que no aportan valor añadido, y más tiempo a ayudar a que las personas sean más efectivas en el trabajo⁵, que es el reto más importante al que se debe enfrentar Recursos Humanos en los tiempos que corren.

Sin embargo, en España, hasta hace poco tiempo, incluso en las grandes empresas, la Administración de Personal ocupaba casi todo el tiempo de Recursos Humanos, y actualmente ocupa un porcentaje muy elevado. Datos que nos hacen sospechar que la etapa en la que se concentrarán la mayor parte de los esfuerzos en alinear estrategia y Recursos Humanos está aún por llegar en la mayoría de las empresas españolas y también en el extranjero.

Así, por ejemplo, en una investigación llevada a cabo por Huselid en Estados Unidos se descubrió que *«los directivos de Recursos Humanos se mostraron bastante limitados en su capacidad para trasladar la estrategia empresarial y los objetivos operacionales a acciones de Recursos Humanos y en implementar dichos objetivos»*⁶.

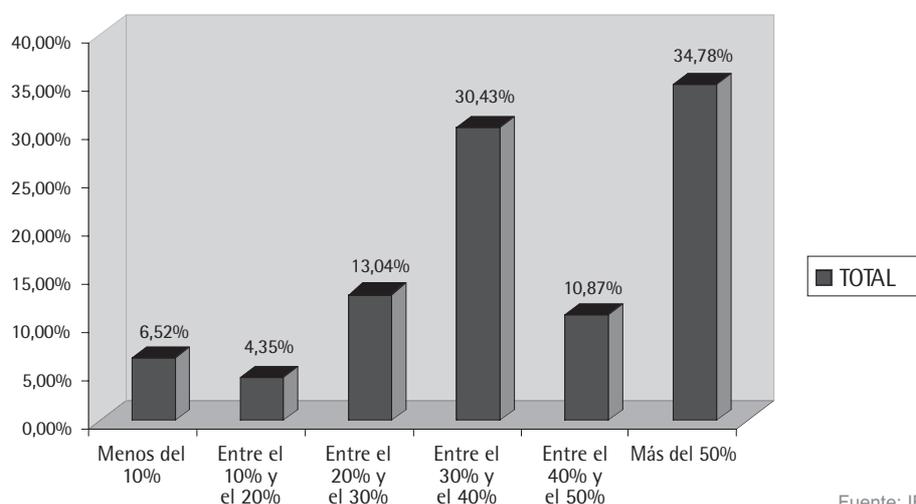
Según nuestra encuesta (véase la Figura 1), más de un tercio de las empresas dedican más del 50% del tiempo del Departamento de Recursos Humanos a la Administración de Personal y gestión de nóminas. Si a ello le añadiéramos el tiempo que se emplea en tareas también administrativas dentro de áreas como la gestión administrativa de los cursos de formación, evaluación de desempeño, etc., el porcentaje se incrementaría significativamente⁷.

(5) Fitz-Enz, J. y J.J. Phillips: «A new vision for Human Resources», Ed. Crisp Publications, 2004.

(6) Becker, B.E.; M.A. Huselid y D. Ulrich, (2002), obra cit, pág. 32.

(7) ADP; «El libro blanco de la externalización en Europa», Crónica de una nueva era.

Figura 1. Porcentaje de tiempo dedicado a la Administración de Personal sobre el total del Departamento de Recursos Humanos



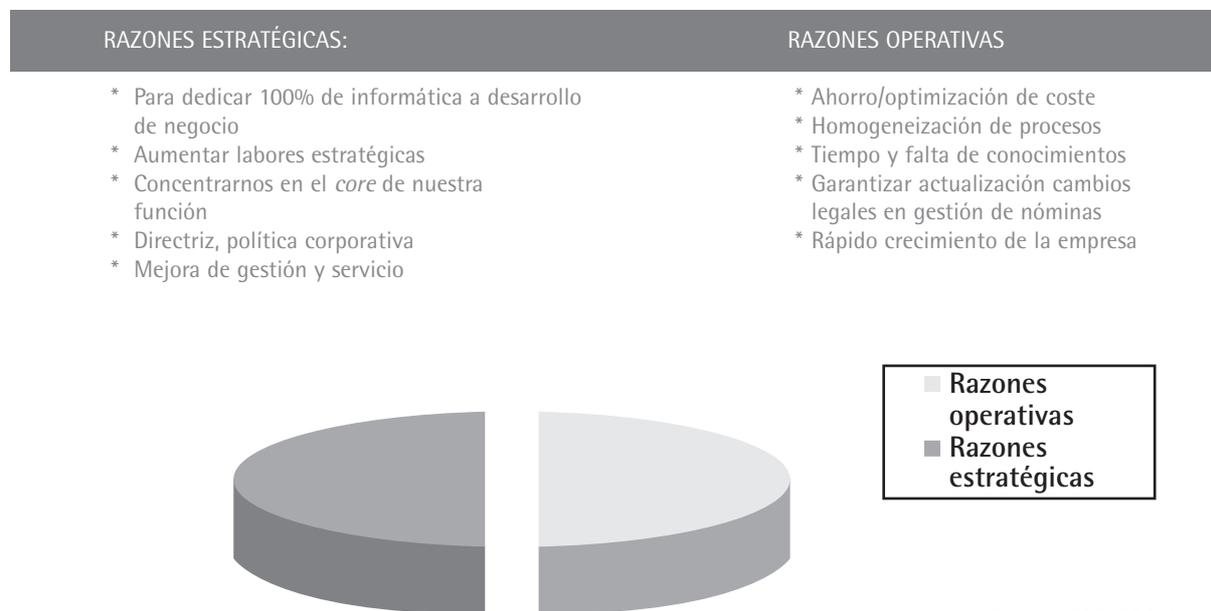
Se trata de procesos críticos, pero no añaden valor a la empresa. De ahí que su externalización se vaya poco a poco afianzando en España no sólo por motivos estratégicos, sino por motivos operativos. Desde el punto de vista operacional, son críticos porque si no se efectúan correctamente el Departamento de Recursos Humanos puede tener graves problemas, tanto de tipo legal como de insatisfacción por parte de los empleados, además de la mala imagen que daría si no cumpliera con su papel de pagar lo que corresponde, puntualmente, con su retención fiscal correcta, etc. Los errores que pueden cometerse en la nómina de los empleados difícilmente son perdonados por éstos, y la experiencia indica que cuando se han cometido, la imagen del departamento queda seriamente dañada.

4.2.1. La externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas ¿cuestión estratégica o táctica?

Es evidente que la externalización de las funciones de Recursos Humanos tiene un componente estratégico y otro táctico u operativo. Aunque se comenta con frecuencia que las empresas deciden externalizar las funciones de Recursos Humanos por razones más relacionadas con la estrategia, nuestro estudio indica que, por lo que se refiere a la Administración de Personal, las razones estratégicas y tácticas están repartidas al 50%.

A continuación se muestra un resumen de las razones que llevan a las empresas ubicadas en España a la externalización de parte o toda la Administración de Personal. En el Apartado 5.2.4.6 se puede contemplar el listado literal y completo de razones que motivaron la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas.

Figura 2. Razones que han motivado la externalización de Administración de Personal y gestión de nóminas.



Uno de los tópicos que suele comentarse es que la externalización reduce costes. Nosotros preferimos hablar de que es un camino para conseguir una mayor eficiencia en la gestión de nóminas y Administración de Personal, que no es exactamente lo mismo. Al hablar de eficiencia introducimos otros aspectos tanto tácticos como estratégicos, además del económico.

En general, el ahorro de costes es difícil de observar a corto plazo, aunque depende de cada empresa. Por ejemplo, si el área de Administración de Personal está sobredimensionada, es posible que con la externalización se produzca un ahorro de coste a corto plazo. Con estructuras muy ajustadas en número de personas dedicadas a la Administración de Personal es más difícil observar el ahorro a corto plazo, aunque puede darse a largo plazo. Así, por ejemplo, lo refleja el director de Recursos Humanos para España y Portugal de Johnson Controls, cuyo caso puede leerse en el apartado 5.1.1.

De todas formas, con respecto al tema económico, cabe señalar dos cuestiones:

- 1ª) La externalización de Administración de Personal no debe utilizarse como política para reducir costes, aunque puede servir para identificarlos y optimizarlos. No siempre es fácil convencer a los directores generales con respecto a este tema. Así en un estudio⁸ se demostró que los directores generales y los de Recursos Humanos valoraban las ventajas de la externalización de diferente forma. Según el mismo, para la dirección general el ahorro de costes era dos veces más

(8) El estudio al que se hace alusión es el siguiente: Informe realizado por BNA (Bureau of National Affairs) en colaboración con Society for Human Resource Management: "HR Department Benchmarks and Analysis Survey. 2004".

importante que cuestiones como la mejora del servicio o la maximización de recursos disponibles. Para Recursos Humanos, estos factores eran igual de importantes.

- 2ª) Se han hecho muchas acusaciones, y no siempre justificadas, sobre los elevados costes en los que incurre el Departamento de Recursos Humanos, sin tener en cuenta los beneficios (probablemente menos tangibles) que se derivan de esos costes.

Para hacer frente a dichas acusaciones, Becker, Huselid y Ulrich⁹ recomiendan recordar que los desembolsos en el área de Recursos Humanos siempre son considerados como gastos, en vez de como inversión, y además son contemplados como gasto total durante el año en el que se ha realizado la operación. Sin embargo, otro tipo de gastos, como la adquisición de bienes físicos, se contabilizan como inversiones que se van depreciando a lo largo del tiempo, es decir, no se cuenta como realizado en un año, sino en varios. Todo ello va en contra de Recursos Humanos, ya que sus inversiones (o sus gastos, según se mire) repercuten directamente en los beneficios del año en el que se han realizado, lo que asusta a los directivos de alto nivel, sobre todo, añaden Becker, Huselid y Ulrich, «a los directivos cuyo salario está en función de los beneficios de ese año».

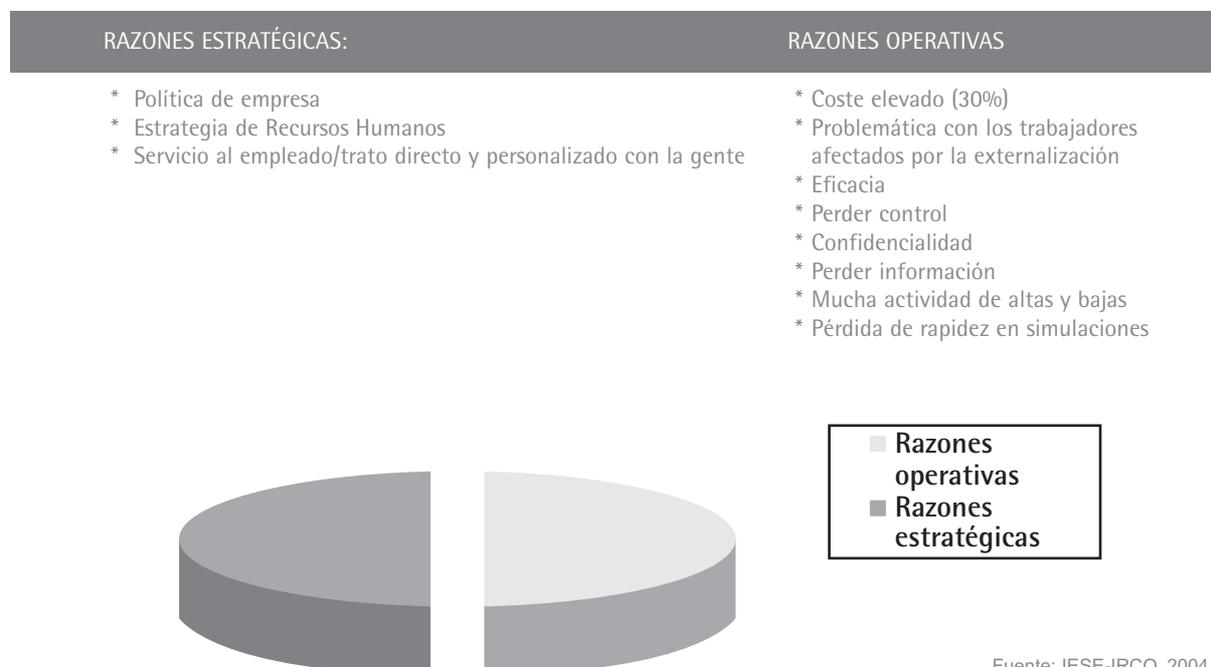
Todo ello es de aplicación directa en el asunto que nos incumbe, que es la externalización de Administración de Personal y gestión de nóminas, ya que una de las razones más citadas que justifican esta decisión sigue siendo el coste (véase Figura 3). Si, además, se ven afectados los beneficios, pueden surgir dificultades para convencer a la dirección de la bondad de externalizar esta área.

No obstante, curiosamente, muchas empresas que contestan que la razón de no externalizar es el coste, cuando se les pregunta el número de horas dedicadas a cada tarea de Administración de Personal responden que son *datos muy difíciles de calcular o que no los tienen disponibles*; otras se limitan a no ofrecer los datos sin justificar el por qué. Si no se sabe las horas que se dedica a cada tarea, difícil será realizar cualquier aproximación al coste que llevará consigo la externalización.

En esta línea, una de las recomendaciones es conocerse mejor en cuanto al número de horas y coste asociado a cada una de las labores de Administración de Personal. Ello no quiere decir que la decisión a tomar sobre la externalización se base sólo en esos números, pero pensamos que los números deben conocerse incluso aunque luego se decida por otros motivos más estratégicos.

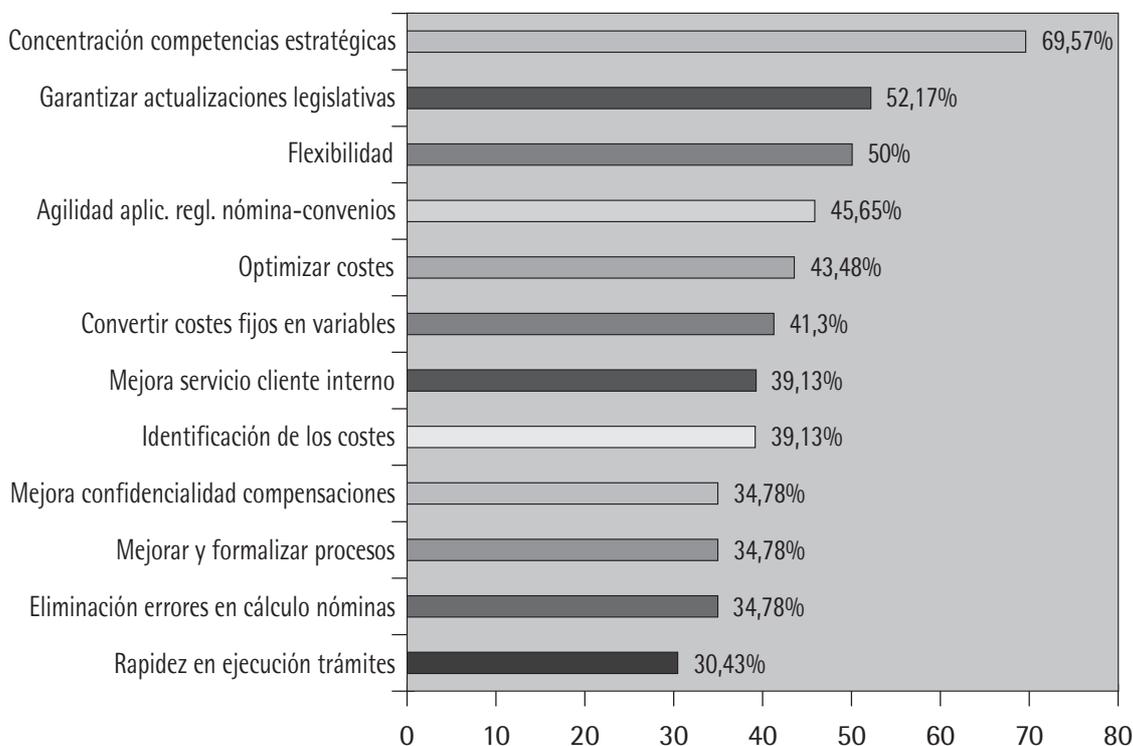
(9) Becker, B.E.; Huselid, M.A. y Ulrich, D. (2002).: Op. cit.

Figura 3. Razones que han motivado la externalización de Administración de Personal y gestión de nóminas.



Por otra parte, una de las razones estratégicas más importantes de la externalización es la concentración en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos. La mayoría de las empresas que participaron en el estudio, tanto las que externalizan como las que no, reconocen que es muy importante esta ventaja de la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas (véase Figura 4). Nos interesa resaltar lo anterior porque si esta opinión es cierta, reforzamos la idea de que el coste de la externalización debe medirse teniendo en cuenta la ayuda que proporciona en que los Departamentos de Recursos Humanos consigan centrarse en las competencias estratégicas. La dificultad, como casi siempre en esta área, está en valorar en euros algo intangible.

Figura 4. Ventajas de la externalización de Administración de Personal y gestión de nóminas consideradas "muy importantes"



4.3. COMPARACIÓN DE ALGUNAS CIFRAS ENTRE EMPRESAS QUE EXTERNALIZAN LA GESTIÓN DE NÓMINAS Y OTRAS QUE NO EXTERNALIZAN ESTA FUNCIÓN

4.3.1. Primera comparación: empresas de gran tamaño

- Ambas tienen capital mayoritario español y facturan más de 3.000 millones de euros.
- Ambas utilizan software de Recursos Humanos.
- Ambas consideran que todas las personas de Administración de Personal son reubicables.
- Ambas evalúan su nivel de eficiencia de Administración de Personal y gestión de nóminas por encima de 8.
- Ambas contestan que del total del tiempo dedicado a Recursos Humanos, ocupan cerca del 40% a la parte de Administración de Personal y gestión de nóminas:

Empresa A tamaño grande: Externaliza sólo gestión de nóminas

* Número de empleados: 20.000.

* Plantilla de Recursos Humanos: 322.

- * Personas dedicadas a labores de Administración de Personal y gestión de nóminas: 120.
- * Porcentaje de personas dedicadas a Administración de Personal sobre plantilla total del Departamento de Recursos Humanos: 37%.
- * Porcentaje de personas dedicadas a la Administración de Personal sobre el total de la empresa: 0,6%.

RATIOS

- * Por cada persona que trabaja en Recursos Humanos hay 62 empleados.
- * Por cada persona que trabaja en Administración de Personal y gestión de nóminas hay 166 empleados.

HORAS DEDICADAS AL CÁLCULO, CONFECCIÓN, EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL RECIBO DE NÓMINA: **340**.

SUELDO BRUTO MEDIO DE UN EMPLEADO DEDICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: **40.000 euros al año**.

RAZÓN PARA EXTERNALIZAR: **especialización de proveedor y mejora de gestión.**

Empresa B tamaño grande: No externaliza gestión de nóminas

- * Número de empleados: 5.666.
- * Plantilla de Recursos Humanos: 43.
- * Personas dedicadas a labores de Administración de Personal y gestión de nóminas: 17.
- * Porcentaje de personas dedicadas a Administración de Personal sobre plantilla total del Departamento de Recursos Humanos: 39,5%.
- * Porcentaje de personas dedicadas a la Administración de Personal sobre el total de la empresa: 0,3%.

RATIOS

- * Por cada persona que trabaja en Recursos Humanos hay 131,5 empleados.
- * Por cada persona que trabaja en Administración de Personal y gestión de nóminas hay 333 empleados.

HORAS DEDICADAS AL CÁLCULO, CONFECCIÓN, EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL RECIBO DE NÓMINA: **1.928 horas (en el año 2002)**.

SUELDO BRUTO MEDIO DE UN EMPLEADO DEDICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: **28.800 euros al año**.

RAZÓN PARA NO EXTERNALIZAR: **satisfacción con la gestión interna.**

Conclusión en el supuesto de empresas de gran tamaño: la empresa B, que no externaliza la gestión de nóminas, emplea cinco veces más tiempo en realizar dicha función que la empresa A, pese a que cuenta con 3,5 veces menos empleados que la A.

4.3.2. Segunda comparación: empresas de tamaño mediano

- Ambas son multinacionales.
- Ambas utilizan software de Recursos Humanos.
- Ambas evalúan su nivel de eficiencia en la Administración de Personal con un 8.

Empresa A: Externaliza gestión de nóminas

- * Número de empleados: 2.038.
- * Plantilla de Recursos Humanos: 21.
- * Personas dedicadas a labores de Administración de Personal y gestión de nóminas: 5.
- * Porcentaje de personas dedicadas a Administración de Personal sobre plantilla total del Departamento de Recursos Humanos: 23,8%.
- * Porcentaje de personas dedicadas a la Administración de Personal sobre el total de la empresa: 0,24%.

RATIOS

- * Por cada persona que trabaja en Recursos Humanos hay 97 empleados.
- * Por cada persona que trabaja en Administración de Personal y gestión de nóminas hay 407,5 empleados.

HORAS DEDICADAS AL CÁLCULO, CONFECCIÓN, EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL RECIBO DE NÓMINA: 135.

SUELDO BRUTO MEDIO DE UN EMPLEADO DEDICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: 28.778 euros.

PORCENTAJE DEL TIEMPO DEDICADO A ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DE NÓMINAS SOBRE EL TOTAL DEL TIEMPO DEDICADO A Recursos Humanos: entre el 20% y el 30%.

RAZÓN POR LA QUE SE EXTERNALIZA: optimización de costes y garantizar la actualización de los cambios legales en la gestión de nóminas.

Empresa B: No externaliza gestión de nóminas

- * Número de empleados: 2.666.
- * Plantilla de Recursos Humanos: 25.
- * Personas dedicadas a labores de Administración de Personal y gestión de nóminas: 8.
- * Porcentaje de personas dedicadas a Administración de Personal sobre plantilla total del Departamento de Recursos Humanos: 32%.
- * Porcentaje de personas dedicadas a la Administración de Personal sobre el total de la empresa: 0,3%.

RATIOS

- * Por cada persona que trabaja en Recursos Humanos hay 106,6 empleados.
- * Por cada persona que trabaja en Administración de Personal y gestión de nóminas hay 333,25 empleados.

HORAS DEDICADAS AL CÁLCULO, CONFECCIÓN, EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL RECIBO DE NÓMINA: **3.000 horas.**

SUELDO BRUTO MEDIO DE UN EMPLEADO DEDICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: **12.500 euros.**

PORCENTAJE DEL TIEMPO DEDICADO A ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DE NÓMINAS SOBRE EL TOTAL DEL TIEMPO DEDICADO A Recursos Humanos: **entre el 20% y 30%.**

RAZÓN POR LA QUE NO SE EXTERNALIZA: **por el volumen de movimientos (altas, bajas e incidencias en la nómina) anuales. Internamente es más fiable y ágil.**

Conclusión en el supuesto de empresas de tamaño mediano: la empresa B, que no externaliza la gestión de nóminas, emplea 22 veces más tiempo en realizar dicha función que la empresa A.

4.3.3. Tercera comparación: empresas de tamaño pequeño

- * Ambas empresas son multinacionales y su nivel de facturación es inferior a los 600 euros.
- * Ambas evalúan con un sobresaliente su nivel de eficiencia en la Administración de Personal y gestión de nóminas.
- * Ambas utilizan software de Recursos Humanos.
- * Ambas piensan que las personas que trabajan en Administración de Personal pueden ser reubicadas en otra área.

Empresa A: Externaliza gestión de nóminas

- * Número de empleados: 166.
- * Plantilla de Recursos Humanos: 5.
- * Personas dedicadas a labores de Administración de Personal y gestión nóminas: 1.
- * Porcentaje de personas dedicadas a Administración de Personal sobre plantilla total del Departamento de Recursos Humanos: 20.
- * Porcentaje de personas dedicadas a la Administración de Personal sobre el total de la empresa: 0,6%.

RATIOS

- * Por cada persona que trabaja en Recursos Humanos hay 33 empleados.
- * Por cada persona que trabaja en Administración de Personal y gestión de nóminas hay 166 empleados.

HORAS DEDICADAS AL CÁLCULO, CONFECCIÓN, EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL RECIBO DE NÓMINA: **100 horas.**

SUELDO BRUTO MEDIO DE UN EMPLEADO DEDICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: **29.500 euros.**

PORCENTAJE DEL TIEMPO DEDICADO A ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DE NÓMINAS SOBRE EL TOTAL DEL TIEMPO DEDICADO A Recursos Humanos: **entre el 10% y el 20%.**

RAZÓN PARA EXTERNALIZAR: **concentrarse en las competencias estratégicas.**

Empresa B: No externaliza gestión de nóminas

- * Número de empleados: 250.
- * Plantilla de Recursos Humanos: 4.
- * Personas dedicadas a labores de Administración de Personal y gestión de nóminas: 1.
- * Porcentaje de personas dedicadas a Administración de Personal sobre plantilla total del Departamento de Recursos Humanos: 25%.
- * Porcentaje de personas dedicadas a la Administración de Personal sobre el total de la empresa: 0,4.

RATIOS

- * Por cada persona que trabaja en Recursos Humanos hay 62,5 empleados.
- * Por cada persona que trabaja en Administración de Personal y gestión de nóminas hay 250 empleados.

HORAS DEDICADAS AL CÁLCULO, CONFECCIÓN, EDICIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL RECIBO DE NÓMINA: **200 horas.**

SUELDO BRUTO MEDIO DE UN EMPLEADO DEDICADO A LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: **24.000 euros.**

PORCENTAJE DEL TIEMPO DEDICADO A ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DE NÓMINAS SOBRE EL TOTAL DEL TIEMPO DEDICADO A Recursos Humanos: **entre el 20% y el 30%.**

RAZÓN PARA NO EXTERNALIZAR: **costes excesivamente elevados.**

Conclusión en el supuesto de empresas de tamaño pequeño: la empresa B, que no externaliza la gestión de nóminas, emplea el doble de tiempo en realizar dicha gestión.

4.4. UN INTENTO ¿FRUSTRADO? DE MEDICIÓN. ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO DE LA EXTERNALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DE NÓMINAS

En la medida en que las empresas sean más eficientes en las tareas ineludibles de Administración de Personal podrán dedicar más tiempo al desarrollo de Recursos Humanos, lo que sin duda incidirá de forma positiva en el crecimiento de la compañía. Los procesos que se desarrollan en Administración de Personal y gestión de nóminas son críticos, pero no aportan valor ni al Departamento de Recursos Humanos ni a la compañía. De ahí que las empresas busquen la eficiencia de los mismos a través de diferentes fórmulas. Las más conocidas son: 1) la utilización de soluciones informáticas integradas, software de Recursos Humanos; 2) externalización de parte o toda la Administración de Personal, y 3) ambas fórmulas. La mayoría de las empresas que han participado en este estudio utilizan algún software de Recursos Humanos, aunque lo emplean con más frecuencia las que no externalizan ninguna función (86,21%) que las que sí lo hacen (70,59%).

En las páginas que siguen se va a tratar de algunas mediciones de la externalización de la Administración de Personal.

El título de este Apartado quiere indicar que cualquier medición en un área con tantas variables intangibles puede convertirse en un intento frustrado. Sin embargo, en el área de dirección estratégica es conocido el principio que señala que *«lo que no puede medirse no puede gestionarse»*. Trasladando dicho principio a la Administración de Personal, es necesario realizar algunas mediciones para gestionar mejor dicha área. Como señala, Fitz-Enz: *«las eficiencias internas dentro del Departamento de Recursos Humanos conducen a una disminución de gastos generales»*¹⁰, por lo que merece la pena la búsqueda de eficiencia en un área que ocupa, en un gran número de empresas que no externalizan, al menos la mitad del tiempo dedicado a Recursos Humanos.

A través de estas páginas proponemos una serie de cálculos que podrían hacerse a modo de ejemplo, aunque somos conscientes de las limitaciones que encierran.

Antes de externalizar, como se ha comentado en el Apartado anterior, conviene realizar algunos números. Sin embargo, más importante que el cálculo de los números es tener claros los objetivos de la externalización: ¿se realiza para identificar u optimizar los costes?, ¿se hace para que las personas que trabajan en Administración de Personal y gestión de nóminas puedan dedicar su tiempo a otras labores más estratégicas?, ¿se hace para mejorar la calidad del servicio actual a los empleados? En función del objetivo que se persiga, debe realizarse uno u otro análisis antes de externalizar.

(10) Fitz-Enz, J. (2003), obra cit, pág. 31

Por ejemplo, si lo que se pretende al externalizar la gestión de nóminas es aumentar la calidad de servicio al empleado, un indicador de la calidad podría obtenerse a través de la contabilización del número de quejas totales realizadas sobre la nómina por el número de nóminas realizadas en un período concreto.

También podría obtenerse un índice de frecuencia como el que se muestra a continuación:

Número de quejas en un período concreto/100 nóminas

Lo aconsejable sería comparar los resultados cada "x" tiempo. Si se observa que después de externalizar aumenta la frecuencia de quejas, habrá que buscar las causas junto con el *outsoucer*; si disminuye, podría indicar una mejora en la calidad de servicio al empleado, en cuanto a lo que se refiere a la nómina.

Así se podrían obtener diferentes indicadores según los objetivos que se persigan con la externalización. Es una tarea que cada empresa debería hacer a su propia medida. De todas formas, sea cual fuere la razón para externalizar e incluso aunque no se externalice, como mínimo, en el área de Administración de Personal, sería recomendable realizar una estimación de los costes que aparecen en los Cuadros 2a y 2b.

Una vez realizadas las estimaciones de los costes señalados en dicho Cuadro será más fácil observar la posibilidad de que con la externalización puedan darse:

- 1) Beneficios en aspectos cuantitativos: ahorro de costes que se identifican con claridad y son fácilmente cuantificables: por ejemplo, ahorro en formación a los administrativos en aspectos legislativos de las nóminas.
- 2) Beneficios en aspectos cualitativos: beneficios que son difícilmente traducibles a números pero que son tan importantes o más que los cuantificables. Por ejemplo, la satisfacción de los administrativos que dejan de trabajar en un área rutinaria para desarrollar otras labores, concentración de Recursos Humanos en labores más estratégicas, imagen y fiabilidad del Departamento de Recursos Humanos, etc.

Cuadro 2a. Costes que pueden asociarse a las funciones de Administración de Personal y gestión de nóminas

- Costes de operación (en los que incurre el área para llevar a cabo sus procesos).
 - Gastos de papeleo, teléfono, ordenadores, resto de material de oficina, gastos de distribución de nóminas a los diferentes empleados, amortización del software de Recursos Humanos...
- Costes de tiempo (número de horas en cada tarea de Administración de Personal y gestión de nóminas). Por ejemplo:
 - Horas empleadas en: contratación, altas y bajas seguridad social, confección de nóminas, elaboración de TC1, etc. Véase lista completa en Anexo 1).
 - Horas que emplean otros departamentos en tareas de Administración de Personal y gestión de nóminas (por ejemplo, el Departamento de Informática o Finanzas).
 - Horas dedicadas a resolver quejas sobre los contratos, las nóminas, etc. de tareas de Administración de Personal.
- Costes fijos y variables asociados a los trabajadores del área de Administración de Personal y gestión de nóminas. Gastos en formación, sueldos, seguridad social, beneficios sociales. Costes de absentismo, rotación...
- Costes de oportunidad (lo que se podía haber alcanzado utilizando de otra forma mejor los recursos, por ejemplo: una persona que trabaja en gestión de nóminas ¿puede aprovecharse en otras labores de Recursos Humanos que aportan más valor añadido? ¿En qué labores? ¿Qué beneficios se obtendrían: mejora de atención a los empleados, más dedicación para el desarrollo de carreras? ¿En qué nuevos costes se incurriría: de formación en tareas nuevas, etc.?)
- Costes de personal del área de Administración de Personal y gestión de nóminas.
 - Sueldos, salarios, beneficios sociales (seguros médicos, etc.) coste del absentismo, costes de rotación, coste de formación (cambios legislativos referentes a nóminas, etc.).
- Otros costes de difícil clasificación.

Por otro lado, habrá que identificar los costes en los que se incurrirían si se quisiera externalizar la gestión de nóminas o cualquier otra función.

Cuadro 2b. Costes generados con la externalización de funciones de Administración de Personal y gestión de nóminas

- Costes de operación (en los que incurre el área para adaptarse a los nuevos procesos que surgirán como consecuencia de la externalización). Se incluyen los costes de inicio por inscripción (euros por empleado por número de empleados), coste anual de mantenimiento y apoyo, software para la administración de prestaciones, etc.
 - Costes de tiempo (número de horas dedicadas al proveedor externo). Por ejemplo:
 - Horas empleadas en: explicaciones sobre la cultura de la empresa y su manera de hacer, comunicar las incidencias de nómina, etc.).
 - Horas empleadas en reuniones internas del Departamento de Recursos Humanos para explicar la manera de proceder con el proveedor de nómina y con los empleados.
 - Otros.
 - Costes fijos y variables asociados a los trabajadores del área de Administración de Personal y gestión de nóminas. Gastos en formación en el sistema que utiliza el proveedor de nómina, gastos en formar a las personas que trabajaban en la gestión de nóminas en otras tareas (si es que como resultado de la externalización fueron reubicadas, etc).
- * Otros costes no clasificables en los apartados anteriores y difícilmente cuantificables: resistencias al cambio, desconfianza, sensación de pérdida de control, etc.

Es posible que al efectuar el balance en costes, durante el primer año no se obtengan grandes ahorros. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que algunos gastos sólo se realizan una vez, por lo que la manera idónea para tomar la decisión basada en estos cálculos, sería repartirlos en varios años, aunque sea para justificar a efectos internos que el gasto realizado debe, en parte, contemplarse como inversión.

5. Análisis y conclusiones del trabajo de campo

5.1. ANÁLISIS DE CASOS EN PROFUNDIDAD

5.1.1.- La externalización de la nómina en Johnson Controls Automotive España, S.A.¹

A mediados de enero de 2004, una investigadora de una escuela de negocios de España le preguntaba a Juan Alcubierre, director de Recursos Humanos para España y Portugal de Johnson Controls Automoción, sobre la eficiencia de la Administración de Personal en su empresa. Su respuesta fue la siguiente: *«¿Que si somos eficientes en cuanto a la Administración de Personal? Bueno, por lo que respecta al proceso global, la puntuación sería de 6 sobre 10. Ahora bien, si hablamos del servicio a los empleados y dedicación, la nota asciende a un 8».*

Así es como el Director de Recursos Humanos de Johnson Controls Automoción para España y Portugal evaluaba la eficiencia de la Administración de Personal en su empresa. Para aclarar la afirmación, Juan Peinado, director de Recursos Humanos de la planta de Almussafes (Valencia) añadía: *«Yo diría que en cuanto a eficacia merecemos un 8; la eficiencia en nuestros procesos de Administración de Personal, es decir, contando los recursos económicos que empleamos, la podemos evaluar con un 6 sobre 10... También es verdad que nos evaluamos con un 6 porque Alcubierre es muy perfeccionista. En palabras de Alcubierre: «Nuestro estándar de calidad es muy alto. Queremos hacer las cosas lo mejor posible».*

Breve historia y actividad de la compañía

Johnson Controls es una multinacional americana líder mundial en equipamiento interior de automóviles y fabricación de baterías, así como en sistemas de control de edificios. Fundada en 1885, tiene su sede central en Milwaukee, Wisconsin. La central europea de Johnson Controls, de la que depende España, está ubicada en Burscheid, Alemania.

En la división de automóviles, Johnson Controls Automotive Group, trabajan 76.000 empleados repartidos en 290 lugares de todo el mundo dedicados a desarrollar salpicaderos, sistemas de puertas y de techo, sistemas de asientos completos, accesorios integrados, electrónica de interior, gestión de energía eléctrica, electrónica del motor y baterías. Su volumen de ventas en el año 2002 fue de 15.000 millones de dólares.

A Johnson Controls le encargan el diseño interior para sus nuevos modelos de vehículos los grandes fabricantes de automóviles como BMW, DaimlerChrysler, Ford, General Motors, Honda, Mazda, Mitsubishi, Nissan, Opel, Renault, Rover, Toyota y Volkswagen, entre otros.

(1) Caso redactado por Esperanza Suárez Ruz.

Johnson Controls Iberia²

Johnson Controls Iberia, es decir, España y Portugal, empieza a operar en 1990 y su nivel de facturación en el año 2003 alcanzó los 800 millones de euros. Su actividad abarca desde el desarrollo y producción de salpicaderos, asientos completos, sistemas de puertas y de techo, hasta soluciones completas de equipamiento, incluyendo el diseño, construcción, integración y suministro a todo el mundo.

Cuenta con 7 plantas en España y 3 más en Portugal (véase Anexo 1). No existe una sede en España, sino que cada planta responde ante la central europea situada en Alemania.

Por lo que se refiere a la plantilla, el número de empleados asciende a 4.000: 2.500 en España y 1.500 en Portugal. La antigüedad media se sitúa en 5 ó 6 años, y el 85% de los empleados tiene un contrato indefinido con la firma.

Del total de las personas que trabajan en Johnson Controls, aproximadamente el 90% pertenece a fábrica, y el restante 10% a oficina. De cara a las nóminas, es importante tener en cuenta este dato, ya que las nóminas de los empleados de fábrica cambian cada mes, según el número de horas extras realizadas, turnos, etc.

Organización del Departamento de Recursos Humanos

Hasta el año 2002 no existía un Departamento de Recursos Humanos en Johnson Controls Iberia. No había una estructura de Recursos Humanos regional. Cada planta organizaba de forma individual los asuntos de Recursos Humanos a su manera, con unas directrices generales de la central situada en Alemania, de la que dependen España y Portugal. Había una persona que coordinaba ciertas funciones y viajaba de vez en cuando a España para solucionar los problemas que surgiesen, pero no dedicaba el 100% de su tiempo a Recursos Humanos. La organización de Recursos Humanos en el ámbito mundial era por unidad de negocio³.

Hace dos años, en el año 2002, se introdujo el cambio y se decidió la creación de un Departamento de Recursos Humanos (véase organigrama en el Anexo 2) con el fin de unificar la estrategia y los procesos de Recursos Humanos, dar un mejor servicio al empleado interno y tener un mayor control sobre lo que acontecía en la compañía en el nivel de personal. Aunque se perseguía mejorar la organización, se tenía una idea muy clara de no crear una estructura demasiado grande. En este momento es cuando es nombrado un director de Recursos Humanos de Johnson Controls Automoción para Iberia.

En esa fecha, la organización de Recursos Humanos a nivel de Iberia cuenta con un jefe de Recursos Humanos por planta y una persona dedicada 100% al tema de seguridad y salud en el trabajo para

(2) Iberia es el término utilizado por los empleados de Johnson Controls para designar la división de España más Portugal.

(3) El caso de Johnson Controls Automoción Iberia se centra en la unidad de negocio que corresponde a los componentes de automóvil, pero a nivel internacional Johnson Controls tiene otras unidades de negocio. En su página web quedan recogidas: <http://www.jci.com>

España y Portugal, el coordinador de salud y seguridad (HSE&E) que pasa a depender de Alcubierre jerárquicamente, y funcionalmente, del director europeo de salud y seguridad en el nivel internacional.

Actualmente (en el año 2004) las funciones de Recursos Humanos se organizan según las áreas que se citan a continuación (véase organigrama en el Anexo 2): *Coordination & Planning* desde donde se gestiona todo lo relacionado con sistemas de información, *pay roll*, etc.; *Staffing & Recruitment*, es decir, la función de reclutamiento y selección como función específica en el nivel regional; *Training & People Development*, conlleva todo lo relacionado con formación a los empleados, planes de carrera, desarrollo, etc.; *Employee Relations*, que comprende comunicación interna, relaciones laborales, reconocimientos, premios, etc; *Compensation & Benefits*, desde donde se organiza y deciden las diferentes políticas retributivas y beneficios sociales y, por último, HSE&E, desde donde se gestionan los temas de salud, seguridad en el trabajo, ergonomía y medio ambiente.

En la manera de gestionar los Recursos Humanos pesa mucho el que no haya sede en España. Para empezar, el director de Recursos Humanos pertenece a la planta de Zaragoza, pero podía ser de otra planta cualquiera. No existe el centralismo y, por tanto, esto otorga cierta flexibilidad a la hora de realizar los diferentes proyectos de Recursos Humanos.

Se propicia la práctica de lo que se llama "trabajo en red". Por ejemplo, la implantación de "*people soft*" (paquete integral de Recursos Humanos) para Johnson Controls Automoción Iberia la está llevando una persona desde Valencia, aunque lo podía haber llevado otra persona de Recursos Humanos de cualquier planta. Como señala Alcubierre, esta flexibilidad permite también hacer frente a la limitación impuesta desde la central europea de contratar gente para el Departamento de Recursos Humanos.

En total hay 32 personas trabajando en Recursos Humanos para una plantilla de 4000 empleados, lo que supone 127 empleados por profesional de Recursos Humanos.

La externalización de parte de la Administración de Personal en las plantas españolas de Johnsons Controls

En julio de 2002⁴ se decide externalizar algunas funciones de Administración de Personal. En concreto, las siguientes tareas:

- 1) Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina.
- 2) Cálculo de finiquitos y certificados de empresa.
- 3) Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).
- 4) Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).
- 5) Trámites con Hacienda: IRPF, ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190) y certificados de retención.

(4) Aunque la decisión se toma en esta fecha, hasta enero de 2003 no se externaliza.

- 6) Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (disquetes de transferencias bancarias).
- 7) Encuestas oficiales: encuestas de coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.

A modo de ejemplo, se puede señalar que en la planta de Almussafes, las tareas anteriores ocuparon un total de 1.430 horas en el año 2.002 (véase un detalle de las horas de cada tarea en el Anexo 3). Dicha planta cuenta con 400 empleados aproximadamente.

Para externalización se eligió a la empresa ADP⁵, ya que era proveedor de servicios de Administración de Personal en otros países donde operaba Johnson Controls. En enero de 2003 se produce la externalización total en todas las plantas de España del cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina. Las otras tareas se externalizan parcialmente, es decir, parte se hace en la empresa y otra parte en ADP.

Aunque en la decisión de externalizar se tuvo en cuenta el coste, no fue ésta la razón que llevó a la externalización. Se necesitaba disponer de un proveedor único de nómina en todas las plantas para después conectar el programa de nómina al paquete de gestión de Recursos Humanos. La externalización, además, venía motivada por la necesidad de homogeneizar todos los procesos administrativos relacionados con el pago de la nómina en todas las plantas de la compañía.

Antes de externalizar, cada planta organizaba el pago de la nómina de manera autónoma: se pagaba a los empleados de cada planta en días diferentes, etc. Además, la responsabilidad de que la gente cobrase recaía en el administrativo de personal de cada planta. Si éste se ponía enfermo o sucedía cualquier eventualidad, se corría el riesgo de pagar tarde a los empleados, con todos los problemas que ello conllevaba.

Seguimiento de la externalización

Todos los meses se realiza un seguimiento del plan de mejoras y de las incidencias que van surgiendo. En dicho seguimiento participan: una coordinadora de Johnson Controls, el director de Recursos Humanos de Johnson Controls y los responsables de ADP.

Balance de la externalización

En Johnson Controls Iberia, la externalización no ha supuesto de momento ahorro de costes ni reducción de personal administrativo, aunque también es cierto el Departamento de Recursos Humanos no está sobredimensionado. En palabras de Alcubierre: *«Hoy por hoy no ha significado una reducción de plantilla. Tenemos las mismas personas que teníamos antes, haciendo lo que hacían antes; lo que sí que es cierto es que lo estamos haciendo de una forma diferente. Hemos mejorado la forma de proceder. Tenemos una plataforma única. Empezamos a tener un proceso único de hacer nóminas (...). En el*

(5) Automatic Data Processing (ADP) es una empresa multinacional cuya actividad se centra en servicios de nómina y Administración de Personal.

fondo, la apuesta de la compañía es a medio o largo plazo. Sólo hace año y medio que externalizamos la nómina (...) hay cosas que han mejorado: la organización de la información, la actualización de temas legales, y hemos ahorrado horas de trabajo a los informáticos».

Además de la eliminación de la dedicación de tiempo del Departamento de Informática al tema de las nóminas, con la externalización se han conseguido los siguientes logros: reducción de tiempo en algunos procesos (impresión de nóminas, clasificación, ensobrado, etc.); mayor calidad del producto final (sobre, información dentro de la nómina, etc.); mejora de los resultados en el enlace financiero (se incrementó la calidad de la información a tratar). Se consiguió la automatización al 100% del enlace de nómina al sistema de información financiero de la compañía, lo que redundó en un ahorro de tiempo significativo.

Por otro lado, aún se tiene el temor de no tener todo tan controlado como antes de la externalización; las consultas de los empleados las sigue atendiendo el Departamento de Recursos Humanos de Johnson Controls, pero para atender algunas preguntas que hacen los empleados sobre su nómina hay que llamar a ADP, lo que hace que la respuesta sea menos inmediata.

En palabras del Director de Recursos Humanos; «la externalización ha supuesto reeducar a la gente». Por ejemplo, se obliga a que se comuniquen las horas extras de un mes en una fecha límite, cuando antes casi a punto de acabar el mes la gente seguía llamando para que se le incluyeran las horas extra. Ahora, según Peinado, director de Recursos Humanos de la planta de Valencia, *«se ha perdido la facilidad de dar contestación desde el conocimiento y el control... te dicen cosas como: ¿Oye, cómo es que antes me pagabais las horas extra dentro del mismo mes y ahora, si me despisto el día 15, ya no me pagan?».*

Tanto Alcubierre como Peinado señalan que a corto plazo se le dedican muchas horas al proveedor externo. Durante el primer año se repasa todo lo que hace el proveedor externo de nómina por el miedo que se tiene a que se haya escapado algo... *«En esta empresa hay muchas horas extras... hablamos del sueldo de los empleados, y un error aquí haría que la gente perdiese la confianza en el Departamento de Recursos Humanos... a partir del segundo año de externalización, que ya ha habido un período de rodaje, ya no hace falta dedicar tantas horas a revisarlo todo... pero al principio sí».*

Como lo cuentan sus protagonistas en el caso de Johnson Controls, las ventajas de la externalización son estratégicas y a medio o largo plazo.

ANEXO 1: PLANTAS DE JOHNSON CONTROLS IBERIA

ESPAÑA

Alagón

Abierta en el año 1991. Cuenta con 600 empleados. Fabrica componentes de metal para Ford (Focus, Fiesta y Ka), Citroën (C3 y Xsara), Seat Ibiza, VW Polo, Toyota Corolla, Opel Corsa monocab.

Eurosit, Abrera/Barcelona

Abierta en el año 1990. Tiene 500 empleados. Producción *just in time*. Fabrica sistemas de asientos completos para Seat Ibiza, Cordoba, Van, León y Arosa.

Esteban Ikeda

Adquirida en el año 2000. Cuenta con 301 empleados. Fabrica componentes de metal para Nissan Tino y Terrano II y de asientos completos. Esta planta es una *joint venture* entre Johnson Controls (51%) y Aunde + Nissan Motors Ibérica (49%).

Campo Real, Madrid

Abierta en 1999. Emplea a 200 personas. Fabrica componentes para Ford (Fiesta y Ka), Renault (Safra- ne, Twingo, Megane, Vel Satis y Master) Peugeot, 307, Citroën Xara.

Almussafes, Valencia

Abierta en 1994. Cuenta con cerca de 500 empleados. Fabrica asientos completos en entrega *just in time*, para Ford (Focus, Fiesta y Ka).

Valladolid, Mojados

Abierta en 1998. Tiene 265 empleados. Fabrica asientos completos para Renault Clio (*just in time*).

Zaragoza, Pedrola

Abierta en 2002. Tiene 230 empleados. Fabrica asientos completos para el Opel Meriva (*just in time*) . 230 empleados.

PORTUGAL

Nelas, Viseu

Abierta en 1992. Cuenta con 900 empleados. Fabrica telas para asientos para Ford (Focus, Fiesta), Honda Civic, Seat (Ibiza, Alhambra y Córdoba), VW, Sharan y Mazda.

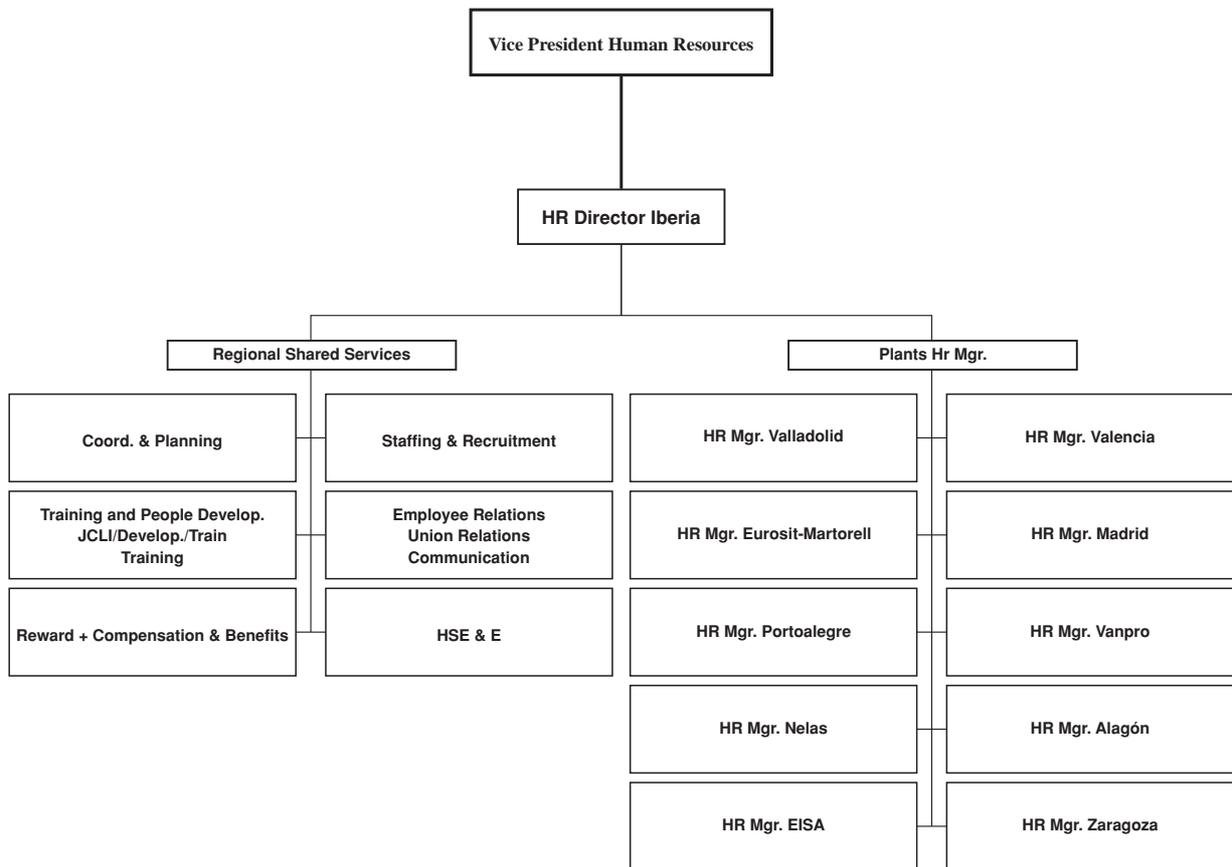
Portalegre

Abierta en 1993. Tiene 344 empleados. Fabrica componentes para Ford (Focus, Fiesta), VW, Sharan, Seat (Ibiza y Córdoba).

Vanpro, Setubal

Abierta en 1995. Fabrica asientos completos para VW, Sharan; es fruto de una *joint venture* entre Faurecia (50%) y Johnsons Controls (50%).

ANEXO 2: ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE JOHNSON CONTROLS IBERIA



ANEXO 3: EJEMPLO DE LAS HORAS DEDICADAS EN LAS DIFERENTES TAREAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA PLANTA DE ALMUSSAFES DURANTE EL AÑO 2002

TAREAS	HORAS DEDICADAS DURANTE 2002
Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos. (Incluidos los convenios con Universidades para la contratación de becarios.)	700
Gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros. Gestiones administrativas de expatriados.	20
Altas, bajas y variaciones en la Seguridad Social.	150
Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.	600
Extinción relación laboral: cálculo de finiquitos, certificados de empresa.	300
Explicación de las nóminas a los empleados por cambios en la legislación u otros motivos.	250
Control y gestión de embargos	10
Control y gestión de anticipos	150
Control de vacaciones y permisos retribuidos	250
Control de absentismos	400
Gestión de incapacidades temporales, bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.	200
Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).	50
Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).	300
Trámites con Hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención.	100
Trámites relacionados con la apertura de centros.	0
Demás acciones o consultas no citadas anteriormente a Hacienda, a la TGSS, al INEM y al INSS.	150
Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (disquetes de transferencias bancarias).	60
Edición estandarizada de informes.	400
Gestión de los gastos de viajes de los empleados.	150
Clasificación y grabación en base de datos (y/o archivo) de currículos.	50
Encuestas oficiales: coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.	20
Gestión administrativa de beneficios sociales, seguros médicos, de coche, de vida, planes de pensiones, etc.	300
Actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa.	500
Modificaciones del reglamentario de nómina.	20
Aplicación convenio(s) colectivo(s).	150
Aplicación cambios legales.	200
Enlaces contables.	200

5.1.2. La gestión de la nómina en Eurest Colectividades S.A.⁶

¿Cómo afrontar el pago de más de 1.500 acompañantes de autobuses escolares, a los que se les paga por minutos trabajados? ¿Cómo hacer frente a la gestión de más de mil altas y bajas anuales, sólo en la provincia de Madrid? ¿Cómo anticiparse y responder ante la necesidad de calcular más de 100.000 nóminas anuales? (número que de un año para otro se incrementará significativamente). ¿Cómo gestionar los movimientos - los contratos y las continuas liquidaciones - de alrededor de 4.500 trabajadores con carácter de "fijo discontinuo", que con frecuencia trabajan unas pocas horas determinadas, en función de los diferentes servicios que prestan? ¿Cómo aplicar con efectividad más de cien convenios? Estas son algunas de las situaciones a las que Juan A. Cueto, director de Recursos Humanos de Compass Group, tiene que ofrecer solución en su día a día. El siguiente caso pretende acercarnos a la empresa Eurest Colectividades S.A., perteneciente a este grupo, para mostrar algunas claves sobre su gestión de nóminas y Administración de Personal.

Sobre Compass Group

Eurest Colectividades S.A. forma parte de Compass Group, uno de los líderes mundiales en gestión integral del servicio de restauración y primer franquiciador del mundo. Este grupo internacional de empresas especializadas, establecido en 1941, presta servicio en los principales sectores de actividad: empresas, colegios, hospitales, residencias, alta restauración, máquinas automáticas, *catering* aéreo, servicio a bordo de trenes, restauración en aeropuertos, estaciones de tren, recintos feriales, etc.

Compass Group ha sabido crecer, tanto orgánicamente como a través de sus adquisiciones, de forma rentable y muy profesional. Todas las marcas que forman este gran grupo han aportado una combinación de sólida tradición, prestigio, especialización, mejores prácticas y conocimiento profundo del mercado.

Al cierre del ejercicio 2003, su facturación fue de 16.112 millones de euros, y con más de 400.000 empleados, es el décimo empleador mundial, trabajando en 98 países.

Como muestra de la capacidad de servicio del grupo, resulta significativo mencionar que posee distribuidas más de 300.000 máquinas de *vending*. Y a modo de ejemplo particularmente "ilustrativo", cabe comentar que los servicios de su división Eurest Support Services facilitan la provisión de alimentos y servicios relacionados en entornos remotos y situaciones de enorme complejidad (desde las prospecciones minerales del Mar del Norte a las de Alaska, o a misiones de pacificación y entornos militares).

Si bien cada sociedad posee su Departamento de Recursos Humanos independiente, existe la figura del director corporativo de dicho departamento, ubicado en Londres, al que reportan seis directores de Recursos Humanos de división (geográficas y de producto).

(6) Caso redactado por José Manuel Alcaraz, "Responsable de Desarrollo de Recursos Humanos, Universal Class Solutions".

Atraer y retener a los empleados se torna, pues, en uno de los compromisos más presentes del grupo, que trata de potenciar continuamente las políticas de comunicación y emprender iniciativas (como el "portal del empleado") que favorezcan la promoción y fidelización. Al mismo tiempo, las iniciativas de desarrollo con frecuencia buscan "fabricar" perfiles cuya disponibilidad escasea (como cocineros o personal interno para cocina) a partir de "redes de formación e innovación". Buena parte de estas acciones se gestionan y analizan a partir de indicadores clave que conforman el cuadro de mando integral, en el que la perspectiva sobre las personas cobra un peso tan significativo como la de operaciones, clientes o finanzas. Para el área de Recursos Humanos son especialmente críticos los indicadores sobre rotación de puestos clave, satisfacción del personal, desarrollo de mandos intermedios...

Particularmente valorados, y de atribución no exclusiva para los *managers*, son los planes de acciones que el grupo otorga a sus colaboradores.

Eurest Colectividades S.A.

Eurest Colectividades está presente en España desde 1965, habiéndose especializado en la gestión integral del servicio de comidas. En el año 2004 cuenta con alrededor de 9.800 empleados y tiene tres divisiones:

Eurest, la marca de Eurest Colectividades para el sector empresarial, que ofrece servicios de restauración a: comedores de empresa, servicios de cafetería y complementarios (desayunos, máquinas automáticas, reuniones de empresa). El tipo de servicio se realiza en formato *catering* (sin personal o con personal para servicio y limpieza) o *in situ*.

Scolarest se ocupa del sector de la educación, desde la guardería a la universidad: ofrece servicios de comedor, limpieza, monitores de mediodía (comedor y patio), máquinas automáticas, servicio de acogida (desayuno), servicio de permanencia (merienda), servicio de acompañantes de transporte escolar (Scolabus), actividades extraescolares y otros, como celebración de aniversarios y fiestas, o servicio de verano (colonias y campamentos).

Medirest es la marca de Eurest Colectividades para el sector de la salud y cuidado de las personas, enfocada a cubrir las necesidades específicas de alimentación y hostelería de los segmentos: sanidad (hospitales, clínicas, sanatorios...), "seniors" (residencias de mayores, centros de día...) y social (centros para discapacitados, talleres ocupacionales...).

Algunos datos clave de Eurest Colectividades en España durante el ejercicio 2002-2003:

LÍDER EN RESTAURACIÓN SOCIAL

• Ventas netas:	186,2 millones de euros
• Número empleados (2002-03):	8.800
• Número cocinas centrales:	11
• Número comidas/día:	194.000
• Número de restaurantes atendidos <i>in situ</i> :	812
• Número de comedores con servicio transportado:	772
• Número de rutas de transporte escolar:	1.300
• Número de niños transportados:	50.000

Organización y casuística del Departamento de Recursos Humanos

En España, 40 personas conforman el total del Departamento de Recursos Humanos, de las cuales 22 (el 55%) están íntegramente dedicadas a labores de administración de nóminas y personal. Además, estas 22 personas se encargan de las relaciones laborales. Las personas centradas en la "parte estratégica" de Recursos Humanos son 18 (45%), específicamente 9 de ellas dedicadas a selección y formación, y las 9 restantes en la oficina central de Recursos Humanos. Significativamente, más de la mitad del tiempo del Departamento se invierte, pues, en la Administración de Personal y gestión de nóminas. El total de la plantilla ha crecido en el último año un 31%, y el Departamento de Recursos Humanos ha pasado de 32 personas a 40.

De los más de 9.800 empleados, 4.500 poseen un carácter de fijo discontinuo. Tal y como comentó Juan A. Cueto en una entrevista el pasado día 3 de febrero de 2004, éstos *«rotan varias veces al año, hay que darles de alta y de baja... lo normal es hacerles un contrato, una liquidación y el certificado...»* La gestión de personal y nómina se caracteriza, pues, por tener "muchísimo movimiento", viéndose influida también por la enorme dispersión de centros en los que prestan servicios los empleados. *«Este año se han hecho 102.120 nóminas»*. Así que si se hace un ratio de gestión de la nómina de los 9.800 empleados *«llegan a salir entre 400 y 500 nóminas»* calculadas por colaborador del área de gestión de personal. Además, *«las nóminas de estas personas tienen muchísimas incidencias»*. Los atrasos de convenio, el pago de horas extra, así como otras muchísimas casuísticas aparecen, cada mes.

Ahora bien, la gestión administrativa, necesariamente, persigue ir más allá del mero cumplimiento de los trámites legales, para intentar lograr una gestión que implique ahorros significativos y apoye así al negocio. Cueto comenta que sólo en gastos a la seguridad social, a partir de la elección de modalidades contractuales bonificadas y de la gestión de las ITs, ha logrado en el último año un ahorro *«de más del 32% en los pagos a la seguridad social»*. Éste es uno de los motivos por los que valora su eficiencia en la Administración de Personal y gestión de nóminas con no menos de un 7.

El ofrecimiento continuado de información, esto es, el servicio al cliente interno, es otra de las labores que consume un tiempo significativo del área de administración. Con frecuencia hay que dar respuestas a preguntas provenientes de empleados no expertos en nómina: «Oye: ¿Por qué me ha salido menos este mes en la nómina... ¿Por qué me ha aumentado el IRPF?».

Las medidas que se toman para consolidar los perfiles y una plantilla adecuados son diversas. La contratación procura, por ejemplo, huir del reclutamiento de familiares (que a veces puede ocasionar el que las dificultades "individuales" se tornen "grupales"), y se centra en encontrar personas con las habilidades necesarias, aunque ello pueda encarecer los costes de personal. La opción de reclutar, por ejemplo, personal inmigrante, a pesar de que implique costes inferiores, no es una solución, pues usualmente no poseen los perfiles óptimos (apenas conforman un 2,8% de la plantilla). La necesidad de mano de obra "discontinua", formada y capaz de ofrecer un servicio de calidad ("competente"), lleva a un significativo esfuerzo en formación a nivel nacional.

La externalización en Eurest Colectividades: limitada a áreas muy específicas

En la actualidad se externalizan "muy pocas cosas". Si se externaliza el seguimiento del absentismo, que se ha conseguido sea "endémico" (apenas llega al 4%). Ello se gestiona con varias empresas especializadas, que poseen personal para dar respuesta a las variadas casuísticas (detectives, juristas...). También se externaliza una parte de la formación (no su diseño ni su componente más estratégico), parte de la gestión de los accidentes de trabajo (mediante mutuas), algunos programas de ofertas sociales (dentista, oftalmólogo, viajes, etc.), la revista de empresa y la confección (tabulación e informes consiguientes) de las encuestas de satisfacción del empleado.

La Administración de Personal y la gestión de las nóminas en Eurest Colectividades: un área crítica eminentemente internalizada

El principal motivo aducido para no ampliar las áreas externalizadas, y particularmente la gestión de la nómina es... el coste. Cueto comenta lo siguiente: «*Ya lo intenté... y empecé por la gestión de personal, pero... ¿qué problemas me encontré? Un problema grave en la externalización de la nómina es el coste... ¿Por qué? Porque cuando tienes cuatrocientos empleados y un movimiento de plantilla de 50 al año o 100, el coste de esa nómina más la liquidación y los contratos no es tanto. Pero cuando tienes 9.800 y pico y te rotan 4.500... no te sale rentable*».

Al mismo tiempo, hay que destacar que el buscar y encontrar bolsas ("brigadas") de profesionales especializados (personal localizado en los diversos municipios en los que opera la compañía) deviene un reto clave. El propósito es «*intentar pagarles más para que quieran trabajar con Eurest, en lugar de con la competencia. En el mercado no hay mano de obra adecuada . Y por ello, empresas externas u otras (como las ETT) no parecen ser capaces de hacer lo que no eres capaz de hacer tú, que estás más especializado*». De alguna manera Eurest ha devenido en un auténtico especialista en la gestión de personal para este tipo de negocio (con las casuísticas asociadas a los fijos discontinuos y un volumen de movimientos tan intenso), por el "expertise" funcional que ha acumulado.

A nivel de procesos y herramientas, hay algunas actividades que a día de hoy poseen un carácter manual o están eminentemente basadas "en papel": por ejemplo, las hojas de asistencia en las que los responsables de cada centro para este menester especifican qué ha ocurrido con la plantilla a lo largo del mes (altas, bajas, maternidades...). «Cada centro transmite las incidencias de nómina...», pero esto está en proceso de informatización.

En estos años, el sistema de información que se ha estado usando es, pues, una herramienta construida internamente (un "software casero"). En la actualidad, la organización se encuentra en proceso de cambio, migrando del AS/400. Como explica Cueto: «Ahora estamos en eso precisamente... Nuestro programa actual nos da todo lo que necesitamos a nivel de respuesta de gestión, pero no nos da, por ejemplo, poder cruzar información, trabajar en tiempo real... Los datos que quiero los tengo que pedir al Departamento de Informática... el "datawarehouse" no te da nada más que determinadas variables, como el absentismo, la plantilla... determinadas cosas y, además, está enfocado para operaciones, no para Recursos Humanos».

La disponibilidad de tecnología punta (como herramientas transaccionales y de análisis, incluidas las facilidades de *Workflow*, web o de autoservicio) que puede ofrecer un proveedor de servicios externo, o la consistencia, precisión e 'instantaneidad' que ofrecen sus soluciones, parecen no ser suficientes para promover la externalización del servicio. Quizá porque, en cualquier caso, y aunque «ahora hemos comprado un paquete informático... me estoy encontrando que los programas que hay en el mercado no se adaptan demasiado bien a nuestras necesidades...». Más allá de aligerar la dependencia actual del Departamento de Informática y de un programa quizá no muy flexible, probablemente serán muchos y variados los retos que habrá de afrontar el nuevo sistema de información seleccionado para la gestión de Recursos Humanos.

Por otro lado, en Eurest son plenamente conscientes de que la satisfacción es clave para lograr el compromiso de los empleados, y que redundante de forma directa en la calidad de servicio y, en último término, en el compromiso de los clientes (y el consiguiente incremento de los resultados de negocio). Compromiso y competencia son dos de los ingredientes más "nutritivos" que conforman el talento de una plantilla⁷.

Precisamente las encuestas a los empleados hechas repetidamente en el tiempo en Eurest, muestran que el «cobrar puntualmente el salario, el día exacto y en la cantidad exacta que se tiene que cobrar» es lo que más valoran los empleados. Esto deviene en sí mismo, en palabras del director de Recursos Humanos «un factor diferenciador de la competencia». Una ventaja competitiva estratégica, algo que esta organización puede ofrecer a diferencia de otras (un ejemplo particularmente gráfico serían los locales de hostelería, como restaurantes, bares y otros, que con excesiva frecuencia incumplen esto...). Pagar la nómina eficientemente es en sí una opción para atraer el talento necesario y resultar «atractivos como empresa».

(7) Algunos autores han mostrado en diversos entornos que el incremento en un 5% en el compromiso del empleado puede llevar a un incremento del 1,8 en el compromiso de los clientes y a un 0,5 de incremento en los resultados financieros. (Véase Ulrich, D. & N. Smallwood (1993), «Why the Bottom Line Isn't: Creating Value Through People and Organization», John Wiley & Sons, Nueva Jersey).

La práctica de retener exclusivamente a los profesionales de Recursos Humanos para centrarse en labores denominadas genéricamente de "valor añadido" (planificar, desarrollar y gestionar los programas de Recursos Humanos), al mismo tiempo que las tareas administrativas del día a día, son asimiladas por la firma de *outsourcing*, no parece ser de aplicación aquí. Es frecuente oír que, en el área de gestión de la nómina, es duro superar las expectativas y muy fácil caer por debajo de ellas. Pero cumplir con las obligaciones legales, la gestión de datos, calcular de una forma ágil y eficiente la nómina, ofrecer un servicio de calidad al cliente interno, en un sector como éste y a juicio de su director de Recursos Humanos, no puede ser visto como un mero cumplimiento de las expectativas. Se torna en una baza para incrementar el valor percibido del Departamento de Recursos Humanos. En una ventaja competitiva... en este caso vista como más "asequible" cuando se realiza internamente.

ANEXO 1: OFICINAS DE EUREST

A Coruña
Alicante
Barcelona
Bilbao
Girona
Las Palmas
Madrid
Málaga
Oviedo
Palencia
Palma de Mallorca
Sevilla
Tenerife
Valencia
Valladolid
Vigo
Zaragoza

ANEXO 2: NÚMERO DE PERSONAS QUE SE DEDICAN A LABORES NO ADMINISTRATIVAS DE RECURSOS HUMANOS EN EUREST COLECTIVIDADES

En Cataluña: 1 persona que se dedica a la selección y 1 a formación.

En "Centro": 2 personas a selección y otra a formación.

En Levante: 1 persona a selección y formación.

En Andalucía-Aragón Norte: 1 persona a selección y formación.

En Aragón: 'media' persona.

5.1.3. La externalización de la nómina en Aramark⁸

¿Cómo gestionar más de dos millones de comidas en apenas sesenta días, para los atletas, entrenadores y personal de los Juegos Olímpicos de Atenas 2004? ¿Cómo organizar el diseño y construcción de las cocinas y los comedores de la villa olímpica más grande de la historia? El grupo internacional Aramark, junto con su *partner* local, volverá a asumir un reto que ya afrontó en la Barcelona olímpica de 1992. El despliegue de medios y servicios para cubrir eventos como éstos requiere de una gestión precisa de las personas que los hacen posibles. Este caso esbozará algunas de las claves de la gestión de personal de su filial española.

El grupo Aramark

Aramark es uno de los líderes mundiales en gestión integral de servicios de restauración. Con más de 200 millones de comidas servidas anualmente, proporciona servicios para multitud de sectores y organizaciones. Es, además, un importante proveedor de uniformes e indumentaria de trabajo. Aramark fue aclamada como una de las "compañías estadounidenses más admiradas" por la revista *Fortune Magazine*. Al mismo tiempo, dedica significativos esfuerzos a la investigación en nutrición, dietas, comportamientos y estilos de alimentación, para poder ofrecer así una amplia gama de servicios adaptados a las necesidades de diferentes colectivos. Sus principales áreas de negocio son dos: *Aramark Food & Support Services* y *Aramark Uniform and Career Apparel*.

Aramark Food & Support Services

Comprende un número creciente de servicios interrelacionados: alimentos, refrescos y otros servicios relacionados, para negocios, colegios, universidades, centros de salud, centros de conferencias, eventos deportivos, *vending*, instituciones gubernamentales, institutos de educación, conciertos, atracciones turísticas, hospitales, etc.

Aramark Uniform and Career Apparel

Proporciona uniformes, indumentaria profesional, equipamiento especializado y accesorios para sectores muy variados (manufactura, transporte, construcción, restaurantes y hoteles, etc). Esto incluye los equipamientos y uniformes necesarios para bomberos, trabajadores de emergencias médicas, personal de seguridad, etc.

Perfil financiero de Aramark (2002):

- Ventas anuales de 8,8 billones de dólares en el año fiscal 2002.
- Ingresos operativos de 560 millones de dólares.
- Ingresos netos de 270 millones.
- Total activos, 4,3 billones de dólares.

(8) Caso redactado por José Manuel Alcaraz.

Para servir diariamente a sus más de 15 millones de clientes, Aramark cuenta con 200.000 empleados ubicados en 18 países. Entre las prioridades del área de Recursos Humanos se encuentra la gestión de la diversidad para las múltiples culturas que conforman la plantilla. Reclutar, retener y desarrollar el capital humano –a partir de iniciativas incluidas en programas como el denominado "Kaleidoscope" – deviene un reto crítico para la dirección corporativa de Recursos Humanos.

Aramark España

Aramark España ofrece servicios de restauración en colegios, hospitales, ocio, residencias de ancianos y empresas. (A diferencia de otras empresas del sector, no presta servicios en el área de transporte.) La adquisición de empresas es uno de los puntales para la estrategia de crecimiento y política de expansión en España, pretendiéndose duplicar el tamaño en dos años.

Aramark España está en la actualidad formada por cuatro empresas: Aramark Catering, Aramark Integrales, Aramark Restauración Colectiva y Aramark Rescot. Desde estas organizaciones, el grupo tiene presencia en todas las comunidades del país, excepto en Canarias y Extremadura. Cuenta con una plantilla de 4.500 empleados, de los que más de la mitad, en concreto 2.700, son fijos discontinuos.

Organización y casuística del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos está formado por 20 personas. Como veremos en el Apartado siguiente, la gestión de la nómina está externalizada en Aramark, por lo que se han destinado dos personas del área para ejercer de interlocutores con la empresa de *outsourcing*.

La externalización de la nómina en Aramark

El Grupo Aramark tiene externalizada la gestión de nóminas⁹. La optimización de los costes no ha sido el principal objetivo que se ha perseguido a la hora de optar por esta externalización. De hecho, Aramark percibe el coste actual como "significativo", aunque valora los servicios o la relación calidad/precio con su actual proveedor con un 8.

Tal y como comentó Miguel Ángel Vázquez, su director de Recursos Humanos, en una entrevista mantenida a finales de febrero de 2004, una razón que sí ha favorecido esa externalización es la de no incrementar los gastos de estructura del departamento. Se ha pretendido evitar el convertir un gasto fijo en variable, esto es, se quiere que la gestión y necesidades de personal del propio Departamento de Recursos Humanos sea "independiente" de las casuísticas específicas: del número de movimientos (altas, bajas, liquidaciones...), de la época anual o de los servicios a clientes concretos. Para Aramark resulta, pues, sumamente importante ganar en flexibilidad: desde su percepción, ante puntas significativas de trabajo resulta mucho más eficiente pagar al proveedor para que gestione los diferentes movi-

(9) Automatic Data Processing (ADP) es la empresa que les ofrece este servicio. ADP es una multinacional cuya actividad se centra en servicios de nómina y Administración de Personal.

mientos (éste cobra por movimiento gestionado), que contratar plantilla en el Departamento de Recursos Humanos (o tener que cubrir cargas de trabajo con frecuencia difícilmente asumibles).

Otro motivo importante que ha promovido la externalización es el disminuir la dependencia del Departamento informático interno de la empresa. Para Aramark, un proveedor especializado en el área es visto como un interlocutor capaz de actuar con mayor rapidez y despliegue de soluciones (en este caso, los conocimientos, la experiencia y la capacidad de respuesta fueron factores de peso para la elección del mismo). En esta línea, se valora muy especialmente la capacidad de respuesta de la empresa de *outsourcing* ante los continuos cambios legales que se producen en nuestro país. Se trata de obtener garantías de que la gestión de la nómina se adecuará con rapidez a las novedades legislativas y a los múltiples convenios colectivos - habilidades que el proveedor habrá de ofrecer a sus múltiples clientes o base instalada -.

Si bien mucho menos significativos, la agilización de los trámites, la optimización del servicio al cliente interno y la formalización de procesos, han sido otros factores que han promovido la externalización con el proveedor actual que, dicho sea de paso, Aramark valora con un 7 sobre 10.

Balance de la externalización en Aramark

En el caso de Aramark, la externalización ha permitido agilizar parte significativa de la gestión de personal, particularmente de las exigentes necesidades de gestión del amplio colectivo de fijos discontinuos con sus constantes, altas, bajas, liquidaciones asociadas, etc. Éste ha sido uno de los factores clave para facilitar que el departamento pueda centrarse en labores de Recursos Humanos de mayor valor añadido e impacto en el negocio.

Así, el área de Recursos Humanos ha consolidado su papel en los programas de *Responsabilidad Social Corporativa* (RSC). Entre las iniciativas de dichos programas destacan las que se realizan en los colegios con los hijos de los empleados emigrantes, colectivo que conforma un 8% de la plantilla. También son de destacar las acciones de integración laboral de colectivos en riesgo de exclusión social, o la facilitación a los jóvenes del acceso al primer empleo.

Entre las iniciativas estratégicas en curso destacan la gestión de competencias, la formación y el desarrollo de personal. De hecho, se ha logrado que la formación sea continua para cocineros, pinches, camareros, etc., lo que incluye desde una formación genérica de adecuación al trabajo a la formación en equipamiento, actualización tecnológica, etc. Se trata no sólo de consolidar las habilidades técnicas en el ámbito de restauración, sino también de obtener personal capaz de ofrecer el mejor servicio al cliente.

5.1.4. Nokia y la externalización de la Administración de Personal¹⁰

«Si te decimos que nuestros empleados son nuestro activo más importante, ¿realmente nos crees? Tal vez lo hayas escuchado antes. Pero en Nokia, todo nuestro negocio está basado en torno a la comunicación y conectar gente. De este modo, en una empresa como la nuestra, realmente tenemos que hacer lo que decimos. De hecho, podría decirse que si no respetamos a nuestra gente y no hay un compromiso, no podemos hablar de compañía. Uno de los objetivos de Nokia es lograr que las personas estén satisfechas trabajando de la manera más fácil posible»¹¹.

Es así como Nokia entronca su estrategia de Recursos Humanos con la estrategia general de la compañía. En consonancia con su estrategia centrada en las personas se externalizan aquellas actividades que no aportan valor a la compañía o al empleado.

El caso que se presenta sobre esta compañía finlandesa se centrará en la externalización de la Administración de Personal y sus razones, pero antes se explicará brevemente la actividad de Nokia y la organización de Recursos Humanos.

Breve historia de Nokia y actividad de la compañía¹²

Nokia es una empresa multinacional de telefonía móvil, líder en fabricación de teléfonos móviles. En los años ochenta Nokia se posiciona con fuerza en el sector de las telecomunicaciones de electrónica de consumo. Adquiere la división de sistemas de datos de Ericsson y se convierte en la compañía de tecnología de la información más grande de Europa. En los noventa decide centrarse por completo en las telecomunicaciones desinvirtiendo en otras actividades secundarias.

A día de hoy (año 2004), Nokia es el mayor fabricante de teléfonos móviles del mundo y se ha convertido en una de las marcas más reconocidas a nivel internacional. Por lo que se refiere a sus cifras de negocio, habría que destacar que el 40% de las ventas totales de las operadoras españolas pertenece a Nokia, lo que supone que ha vendido más de cinco millones y medio de terminales. Tanto en España como en el resto del mundo, el 80% de las ventas proceden de los móviles, y el 20%, de las redes.

Por lo que se refiere a su estructura, Nokia está dividida en cuatro grandes áreas o unidades de negocio: Networks, Mobile Phones, Multimedia y Enterprise Solutions.

La estrategia actual de Nokia a nivel mundial está basada en tres pilares fundamentales: ampliar los servicios móviles de voz, impulsar los servicios móviles multimedia para el consumidor y hacer llegar la movilidad ampliada a las empresas.

(10) Caso redactado por Esperanza Suárez Ruz.

(11) Cita obtenida en la página web de Nokia <http://www.nokia.es>.

(12) El lector interesado en una amplia historia de la compañía puede remitirse al siguiente libro: Steinbock, D.: The Nokia revolution. The Story of an extraordinary company that transformed an Industry. Ed. Amacon, 2001.

Nokia España comienza su andadura a finales de los años ochenta. En España no hay producción sino, una red comercial desde la que se venden los diferentes productos fabricados por Nokia en otros países.

A nivel mundial, en Nokia trabajan alrededor de 55.000 empleados, y en Recursos Humanos trabajan 1.000. Actualmente, es decir, en el año 2004, en Nokia España hay una plantilla de 160 empleados, y 5 de ellos trabajan en Recursos Humanos.

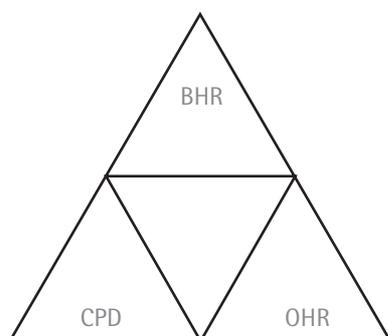
Recursos Humanos en Nokia

El Departamento de Recursos Humanos en España cuenta con cuatro personas, además de su directora, Jill Medhaug. Cada una de estas personas son consultores o, en la terminología de Nokia, *Account Consultants*. Cada *Account Consultant* tiene asignado un equipo de personas dentro de la empresa a las que presta su apoyo en todo lo relacionado con Recursos Humanos: formación, desarrollo, motivación, gestión del cambio, compensación y beneficios, etc. De ahí que se les llame consultores. Además, cada una de ellas está especializada en un tema concreto: nómina y Administración de Personal, selección y evaluación, políticas internas de la compañía, etc.

Por lo que se refiere a la estructura de Recursos Humanos de Nokia a nivel mundial, tal y como lo explica Jill Medhaug, «*Recursos Humanos está organizado en un triángulo. Hay tres partes: Business Human Resources (BHR), Content & Process Human Resources (CPD) y Operational Human Resources (OHR)*» (véase Figura 1).

Las personas que están en BHR trabajan muy de cerca con los directores de cada unidad de negocio para entender sus necesidades y saber cómo se les puede ayudar desde Recursos Humanos. Su principal objetivo es comprender las necesidades de cada unidad de negocio y tenerlas en cuenta en la estrategia de dirección de personas. BHR no trabaja a nivel local. Los *Business HR* están ubicados donde se

Figura 5: Organización de Recursos Humanos en Nokia



encuentran las sedes centrales de cada unidad de negocio. La mayoría están centralizados en Finlandia.

CPD está centrado en procesos, productos y servicios de Recursos Humanos. Desde este área se llevan diferentes procesos y herramientas de Recursos Humanos: evaluación del rendimiento, subidas de suel-

do, etc. Cada jefe puede ver los datos de sus empleados en el ordenador: su retribución, vacaciones, cursos realizados, etc. CPD pone el acento en el desarrollo de Recursos Humanos. La mayoría de las personas que trabajan en CPD están en Finlandia.

OHR se ocupa de todos los aspectos "operacionales" de Recursos Humanos. Es el día a día. Desde aquí se ponen en marcha las políticas generadas en las otras áreas de Recursos Humanos. Se aconseja y se da apoyo a los jefes locales en todos los aspectos de Recursos Humanos a nivel local. España pertenece a esta área y Jill Medhaug es la directora de OHR para España y Portugal.

La externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas en Nokia España

En Nokia España, la Administración de Personal y gestión de nóminas siempre se ha realizado fuera de la empresa. Hasta el año 2003 lo llevaba una gestoría, pero tras detectarse serias lagunas de calidad, se decidió cambiar a un proveedor externo más experto en temas de nómina y Administración de Personal. El proveedor elegido fue la empresa ADP¹³.

Desde el momento en el que se realizó el cambio se notó una mejoría muy notable y se ganó en tranquilidad al saber que las nóminas se pagaban puntualmente, los empleados estaban dados de alta y de baja correctamente y que las actualizaciones de la nómina a los cambios legislativos se llevaban a cabo de manera adecuada.

De una manera más concreta, las tareas que se externalizan en Nokia, en parte o en su totalidad, son:

- Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos.
- Gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros. Gestiones administrativas de expatriados.
- Altas, bajas y variaciones en la seguridad social.
- Cálculo, confección y edición del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.
- Extinción de la relación laboral: cálculo de finiquitos, certificados de empresa¹⁴.
- Gestión y control de embargos.
- Gestión de incapacidades temporales: bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.
- Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).
- Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).
- Trámites con Hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención¹⁵.
- Trámites relacionados con la apertura de centros¹⁶.

(13) Automatic Data Processing (ADP) es una empresa multinacional cuya actividad se centra en servicios de nómina y Administración de Personal.

(14) Esta tarea se realiza en parte internamente y otra parte se externaliza.

(15) Idem.

(16) Idem.

Por lo que se refiere al número de horas que se emplearon en cada tarea en el año 2002, puede consultarse el Anexo 1.

Razones para externalizar la Administración de Personal y gestión de nóminas en Nokia España

En palabras de Jill Medhaug, directora de Recursos Humanos de Nokia España y Portugal, «cada vez somos más eficaces porque no tenemos tiempo para no serlo». Esta es precisamente una de las razones por las que se externaliza la Administración de Personal y gestión de nóminas en Nokia.

Por otra parte, para lograr la satisfacción de las personas, Recursos Humanos concentra todos sus esfuerzos en aquellas tareas que añadan valor. En un negocio como el de Nokia, la innovación se torna imprescindible, y para que se pueda dar es necesario invertir en formación, en desarrollo de capacidades de los empleados y en motivación. Estas cuestiones son las verdaderamente importantes para el Departamento de Recursos Humanos, ya que se necesitan personas creativas para que el negocio siga creciendo en un sector con una fuerte competencia.

De ahí que se externalicen todos los procesos puramente administrativos tanto en Recursos Humanos como en el resto de la compañía. En palabras de Jill Medhaug, «son procesos que no aportan nada a nuestro negocio, la persona que se especializa en estas labores administrativas tiene más recorrido profesional en empresas como ADP que en la nuestra».

Por tanto, la razón principal por la que se externaliza la Administración de Personal y gestión de nóminas en Nokia es concentrarse en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos, es decir, en temas como el desarrollo de los empleados, etc. En consonancia con ello, la externalización de la Administración de Personal se produce porque se entiende que no aporta ningún valor añadido tenerla interna. En palabras de Jill Medhaug: «queremos concentrarnos en el "core" de nuestra función, estrategia de personas. Si se puede externalizar algo que no entra en la estrategia, se hace».

Es una política de Nokia a nivel internacional, y desde la sede central sita en Finlandia se insistió a España que se olvidaran de la Administración de Personal y que dieran importancia a que las personas que trabajaran en Nokia estuvieran fuertemente motivadas. Hay que tener en cuenta que en los últimos años el negocio de las telecomunicaciones ha sufrido fuertes fluctuaciones; aunque en Nokia la reducción de empleos no ha sido tan importante como en otras empresas (1.000 de 65.000 a nivel mundial), hay que seguir trabajando en la motivación de los empleados.

El tiempo ahorrado en Administración de Personal se dedica a poner en marcha acciones que mejoren la motivación como: la formación, una de las acciones que se ha puesto en marcha con bastante éxito es la plataforma *e-learning* propietaria de Nokia; creación de una asociación de tiempo libre, mesas redondas para que los empleados hablen de sus expectativas sobre la compañía, quejas; desayunos de trabajo para comunicar y compartir la estrategia a la vez que para incrementar la comunicación entre los empleados, equipos de trabajo para la mejora de procesos, etc.

Balance de la externalización de Administración de Personal y gestión de nóminas en Nokia España

El grado de satisfacción con la externalización es muy alto. Se ha mejorado la eficiencia de la Administración de Personal y la seguridad de que los procesos se realizan correctamente. Se evalúa la eficiencia de la Administración de Personal y gestión de nóminas con un notable alto. Aunque se reconoce que el coste es elevado, merece la pena por cuestiones de tipo estratégico, como se ha ido exponiendo a lo largo del caso.

Además de la seriedad y fiabilidad del proveedor externo, a la hora de elegir por quién decantarse se tuvieron en cuenta otros criterios como: el conocimiento del funcionamiento de ese proveedor en otros países donde estaba Nokia y la compatibilidad y conocimiento del paquete de software de Recursos Humanos por parte del proveedor externo.

Las ventajas de la externalización de nóminas y Administración de Personal valoradas como muy importantes en Nokia son: permite la concentración en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos, la adaptación rápida a los cambios de plantilla y/o estructura organizativa, la mejora y formalización de los procesos, la actualización de la nómina a los cambios legislativos, la agilidad en la modificación del reglamentario de nómina, la mejora en la calidad de servicio al cliente interno y la eliminación de errores en el cálculo de las nóminas.

ANEXO 1: HORAS DEDICADAS EN LAS DIFERENTES TAREAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN NOKIA ESPAÑA DURANTE EL AÑO 2002

TAREAS	HORAS DEDICADAS DURANTE EL 2002
Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos. (Incluidos los convenios con Universidades para la contratación de becarios).	500
Gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros. Gestiones administrativas de expatriados.	80
Altas, bajas y variaciones en la Seguridad Social.	50
Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.	100
Extinción relación laboral: cálculo de finiquitos, certificados de empresa.	500
Explicación de las nóminas a los empleados por cambios en la legislación u otros motivos.	400
Control y gestión de embargos.	10
Control y gestión de anticipos.	0
Control de vacaciones y permisos retribuidos.	40
Control de absentismos.	50
Gestión de Incapacidades Temporales. Bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.	50
Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).	0
Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).	0
Trámites con Hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención.	0
Trámites relacionados con la apertura de centros.	0
Demás acciones o consultas no citadas anteriormente a Hacienda, a la TGSS, al INEM y al INSS.	100
Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (Disquetes de transferencias bancarias).	40
Edición estandarizada de informes.	0
Gestión de los gastos de viajes de los empleados.	0
Clasificación y grabación en base de datos (y/o archivo) de currículos.	40
Encuestas oficiales: coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.	0
Gestión administrativa de beneficios sociales, seguros médicos, de coche, de vida, planes de pensiones, etc.	300
Actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa.	500
Modificaciones del reglamentario de nómina.	0
Aplicación convenio(s) colectivo(s).	0
Aplicación cambios legales.	0
Enlaces Contables.	50

5.1.5.- La gestión de personal y nóminas en Telefónica Móviles España, S.A.

¿Cómo dar servicio a casi 20 millones de clientes y lograr posicionarse como uno de los desarrolladores más avanzados de servicios y tecnología UMTS? ¿Cómo ofrecer y consolidar nuevas formas de pago, con un solo gesto y mediante el teléfono móvil, sin necesidad de facilitar el número de tarjeta de crédito? ¿Cómo crear medios que permitan efectuar donaciones a ONG través de simples mensajes cortos SMS? ¿Cómo ofrecer al público continuas innovaciones y servicios a través del móvil (incluyendo, por ejemplo, la primera serie interactiva de 80 capítulos, creada en exclusiva con actores reales para el entorno móvil de mensajería multimedia)? Éstos son sólo algunos de los retos e iniciativas que afronta la joven plantilla de Telefónica Móviles España, S.A. Una organización en la que tecnología, procesos y personas han logrado una sólida alineación. En este caso se esbozarán algunas claves sobre ese alineamiento en el área de gestión de nóminas y personal.

Sobre el Grupo Telefónica Móviles¹⁷

Telefónica Móviles es la empresa que gestiona todos los activos de telefonía celular dentro del Grupo Telefónica. Se encuentra entre las primeras compañías de telefonía móvil del mundo, con presencia en 13 países. Es líder en los crecientes mercados de España y Latinoamérica.

Entre las empresas del grupo están Telefónica Móviles Interacciona (la compañía del Grupo especializada en la producción y comercialización de contenidos y servicios para los usuarios de telefonía y dispositivos móviles) Mobipay (desarrollo de nuevos modelos de negocio basados en la colaboración entre operadores móviles y entidades financieras); Simpay (soluciones abiertas e interoperables para los pagos a través del móvil); Tempos21 (alianza de Telefónica Móviles España, Ericsson, HP y el CIDEM con la intención de desarrollar, integrar, implantar y explotar aplicaciones y servicios móviles avanzados).

En el año 2003, Telefónica Móviles obtuvo un beneficio neto de 1.607,9 millones de euros y unos ingresos por operaciones de 10.070 millones de euros (un 10,2% más que en el ejercicio anterior). El EBITDA aumentó un 19,5%, hasta los 4.463 millones de euros. En el primer trimestre de 2004, Telefónica Móviles alcanzó un beneficio neto de 423 millones de euros, lo que supone un aumento del 17,9% respecto al beneficio obtenido en el mismo período de 2003. Asimismo, se logró un sólido crecimiento de los ingresos por operaciones, que fueron un 20,2% superiores a los obtenidos en el primer trimestre de 2003, al haber alcanzado los 2.561 millones de euros. Al cierre de marzo de 2004, la compañía gestionaba 54,4 millones de clientes, lo que supone un incremento interanual del 30% y del 5% frente a diciembre de 2003.

(17) Caso redactado por José Manuel Alcaraz.

Cuadro 3. Resultados financieros del Grupo Telefónica Móviles

En millones de euros (enero-marzo)

	2004	2003	Porcentaje variación
Ingresos por operaciones	2.560,5	2.129,8	20,2
EBITDA	1.118,6	993,2	12,6
Resultado de explotación	759,8	635,9	19,5
Resultado antes de impuestos	677,4	517,3	31,0
Beneficio neto	423,3	359,1	17,9
Flujo libre de caja (1)	639,5	621,4	2,9
Número de acciones (en millones)	4.330,6	4.330,6	---
BPA (2)	0,10	0,08	17,9
FLC/A (3)	0,15	0,14	2,9
Dividendo por acción	0,1838	0,1750	5,0

(1) Flujo libre de caja = EBIT (1-t) + Amortizaciones – Inversión material e inmaterial – Opex capitalizados.
 (2) Beneficio neto por acción.
 (3) Flujo libre de caja por acción.

El grupo cuenta en la actualidad con más de 12.000 empleados entre España, Latinoamérica y Europa, estando un tercio de los mismos, como veremos en el siguiente Apartado, en Telefónica Móviles España. El compromiso de Telefónica Móviles respecto a sus empleados se articula en torno a varios ejes fundamentales: un entorno de trabajo que asegura el respeto por los derechos humanos y que protege la salud y la seguridad de todos los que forman parte de la compañía; la formación y el desarrollo profesional; el ofrecimiento de una compensación justa por la labor realizada. Para el grupo deviene clave la planificación del personal (dimensionar las plantillas, fusiones, absorciones...), optimizar la flexibilidad,

la formación y productividad, así como la consolidación de valores que ofrezcan una identidad y visión compartida. Como muestra de algunos datos relevantes, mencionar que el 60% o más de la plantilla del Grupo suele participar en encuestas de clima laboral. A nivel de gestión del rendimiento, más del 90% de los empleados suele ser evaluado. El 90,8% de la plantilla del Grupo recibió formación a lo largo de 2003. Por otro lado, la intranet corporativa, ya en el 2003, se consolidó como una fuente cotidiana de información, consulta y formación. Al mismo tiempo, proyecto de formación *e-learning* está adquiriendo cada vez más fuerza (el 70% de la plantilla del Grupo tiene acceso a un amplio catálogo de contenidos para el autodesarrollo) y se está comenzando con *m-learning* (versión en movilidad). El grupo posee, además, un notable compromiso con la sociedad y el medio ambiente, como indican sus múltiples acciones en el área de la Responsabilidad Social Corporativa.

Telefónica Móviles España, S.A.

Telefónica Móviles España, S.A., como operadora del Grupo Telefónica Móviles, ofrece servicios de telefonía móvil digital, siendo la operadora móvil líder del mercado español (con 19,6 millones de clientes en enero de 2004). Sus ingresos crecieron de 6.770 millones de euros en 2002 a 7.500 en 2003.

Ofrece un amplio catálogo de servicios de voz, datos y mensajería, comercializados por una amplia red de distribución compuesta por más de 13.000 puntos de venta. A nivel de aplicaciones, destaca el "i-mode" (el servicio Internet móvil), la mensajería multimedia para enviar mensajes con imágenes, voz, música y texto, los servicios WAP (protocolo que permite incorporar al móvil las ventajas de Internet), el SMS, etc. A nivel de tecnología destacan sus iniciativas alrededor de GPRS y UMTS.

La plantilla de Telefónica Móviles España está formada por 4.441 empleados, con una media de edad de 35 años. Desde diciembre de 2000, el crecimiento neto de la plantilla ha sido de 459 empleados. Una amplísima mayoría posee contrato indefinido. El nivel medio de formación de los empleados corresponde en un 52,57% con titulación superior o media, un 40% con título de bachiller o formación profesional, y el 7,43% de los empleados cuenta con otros estudios.

Los empleados tienen una jornada de 1.766 horas de trabajo efectivo en cómputo anual. La jornada se realiza en horario partido; no obstante, en 2003, 200 empleados trabajaron en sistema de turnos.

La compañía trabaja simultáneamente en varios proyectos de Recursos Humanos para potenciar el compromiso y la creatividad de los empleados, apostando por la formación y el desarrollo profesional. Un ejemplo son los itinerarios de desarrollo para todos los empleados en cuya evolución del desempeño del año 2003 se hayan detectado carencias (400 itinerarios). Las iniciativas en marcha relacionadas con la gestión de personas comprenden, pues, la comunicación interna, los planes de movilidad, la sensibilización comercial de todos los empleados, el *e-learning*, perfiles y adecuación de las competencias, programas específicos de búsqueda y desarrollo del talento (como el Programa de Jóvenes de Alto Potencial), la mejora de la empleabilidad, la gestión del conocimiento (vía programas como el Prometeo y Sócrates, la potenciación de la plataforma Knownet), y el fomento de la diversidad e igualdad.

Organización del Departamento de Recursos Humanos

El Departamento de Recursos Humanos consta de 77 personas, de las cuales 7 están íntegramente dedicadas a las labores de nómina y personal.

Dado que parte de la gestión de nóminas y personal está externalizada en otra empresa del grupo, en el pasado tres personas hacían de puente con la empresa de *outsourcing*. En la actualidad únicamente se requiere una.

La externalización en Telefónica Móviles España: un modelo 'mixto' en el que se retienen los procesos críticos de la Administración de Personal y gestión de nóminas

La gestión de personal y nóminas en Telefónica Móviles España se realiza de forma "mixta". Los procesos más relevantes se gestionan internamente. El resto –incluida la gestión de los trámites con la Seguridad Social– son externalizados y asumidos por la empresa T-Gestiona. Esta compañía está formada por unos 200 empleados, y realiza una parte significativa de la Administración de Personal de todas las compañías del Grupo Telefónica (es la modalidad del *outsourcing* interno, o lo que se ha dado en llamar *insourcing*)¹⁸.

Tal y como nos explicarán en una entrevista (mantenida a finales de febrero de 2004), José Buqueras, director de la División de Recursos Humanos, y el Responsable de Administración de Personal de esta compañía, Santos Quintanilla, la actual forma de gestión se basa sólo parcialmente en los servicios ofrecidos por T-Gestiona. «T-Gestiona, se encarga de la labor administrativa, de una parte de todo el proceso de nómina... probablemente de la menos estratégica, de la que menos valor tiene»... (altas y bajas a la Seguridad Social, incapacidades temporales, anticipos, vacaciones, incapacidades temporales, boletines de cotización, trámites con Hacienda..., etc. Véase Anexo 2).

Buqueras comenta que en la actualidad sería realmente complicado volver a incorporar las áreas actualmente asumidas por esta empresa externa que da servicio a todo el grupo, pues es la dirección corporativa la que ha marcado y marca estas directrices globales. Ahora bien, en el caso hipotético de que fuese factible esa "re-incorporación", el único motivo sería el económico. Dependería «de los costes. Si los costes internos de esa empresa del grupo fuesen menos eficientes que los nuestros...» Pero los servicios que se facturan entre estas empresas del grupo son «costes... que incluyen un período transitorio, están determinados por una dirección corporativa, para a medio plazo tomar como referencia el mercado». En Telefónica Móviles España, reincorporar esas funciones, en último término, «tampoco aportaría valor, pues se están automatizando».

Simplemente, «no nos estamos planteando la externalización» [de las funciones de administración y nómina más allá de la situación actual]. Independientemente de que una hipotética decisión de exter-

(18) Ese servicio de gestión más administrativa se complementa, en el caso de T-Gestiona, con otro basado en un modelo 'on demand' (según consumo) para determinadas funcionalidades avanzadas de RRHH (mediante un esquema tecnológico ASP). A través de dos Centros de Servicios Compartidos ubicados en Europa y Latinoamérica, T-Gestiona sirve, pues, de soporte y apoyo a nivel mundial a las compañías del Grupo Telefónica (custodia, mantenimiento y replicación de los modelos de referencia definidos, mantenimiento de los mapas de procesos...).

nalizar y la consiguiente selección del proveedor pudiesen venir marcadas por la política corporativa, ambos ven un número ciertamente limitado de beneficios en la externalización. Verían complicado el que se pudiese "re-dimensionar" mejor la actual plantilla del Departamento de Recursos Humanos: sería muy difícil reducir costes aquí gracias a un *outsourcing*. (Al hilo de esto, resulta interesante mencionar que, a juicio de este director de Recursos Humanos, en caso de que se externalizase la nómina, todo el personal que actualmente se encarga de esta labor sería reubicable y podría permanecer en la misma área o en otras de la compañía, pues el compromiso con el empleado y el dimensionamiento de la empresa lo permite. La prudencia en el empleo ha determinado que Telefónica Móviles España sea una de las pocas empresas del sector que no ha necesitado un ERE.) Tampoco la posibilidad de concentrarse en competencias estratégicas, ganar en flexibilidad, calidad, seguridad u optimización de procesos, o adaptarse mejor a los continuos cambios legales, serían motivos significativos para provocar el cambio hacia esa externalización, ya que esas actividades están imbricadas en la operativa de Recursos Humanos. Únicamente, desde su percepción, lo que ocurriría, de externalizar totalmente, es que se podría perder parte del control.

Y es que, desde la visión del director de Administración de Personal, «nuestro sistema de información recibe unos *inputs* y genera una información que no sólo es utilizado para el cálculo y pago de nómina, sino que es útil para toda la organización. Este departamento, más allá de verlo como un departamento clásico que genera salidas de información para otras áreas, da un valor añadido más, y es que nos sirve también como elemento de control, como elemento integrador de toda la función Recursos Humanos. Ofrece datos a la organización sobre procesos, datos económicos, etc., y todo eso está siempre atacando a la misma base de datos (...) Hay muchas veces que no se puede decir esto es puramente administrativo y se podría sacar fuera, pues está imbricado en los propios procesos, no sólo de Recursos Humanos, sino de toda la organización. No podríamos decir 'llévese usted el cálculo', porque de este sistema beben otros sistemas *on-line*, interaccionando entre sí... y eso tenerlo fuera es muy complicado. El cálculo de la nómina es parte de todo el sistema de gestión».

La actual distribución de la internalización y externalización de tareas se justifica también porque «hoy la nómina está muy mecanizada y se basa en una tecnología punta; de hecho, el Departamento de Personal se ha transformado muchísimo. Antes se basaba casi todo en papel y en la introducción de datos... hoy ya sólo queda la parte de inteligencia, es decir, de cómo crear la arquitectura para interpretar esa información... es la interpretación del dato... la parte de control e interpretación es la importante...». José Buqueras puntualiza que «el negocio se basa en obtener la información que necesitas, y es muy difícil decirle a un tercero algo así como 'necesito estos 17 informes o los quiero vistos desde otro punto de vista...' Y, además, cada vez que le pides algo te pasa factura».

Al mismo tiempo, de externalizar la parte de inteligencia del sistema nos encontraríamos «con el problema de que al final duplicas la información y creas inconsistencias... es muy fácil que una parte tenga la información de una manera y la otra forma diferente. Y es que necesitas mucha información para la gestión normal... si duplicas información no tienes consistencia en los datos...». Buqueras comenta: «Les pasas los datos al proveedor y quieres tener una cierta dosis de control. Cuanto más control quieras tener, más te cobran los que te dan el servicio, con lo cual llega un momento que decides... bueno, esto que me cuesta tanto, mejor me lo voy hacer yo. Por tanto, al final elaboras la información y ya no sé si

los buenos son los que he elaborado yo o el otro...». En un sentido similar, el director de Administración de Personal matiza: «Imagínate el coste social... si no tengo el motor, lo recalculo, lo que me obliga a replicar lo que me está llevando el proveedor... lo que sería aún más ilógico...».

Así que desde el punto de vista del director de Recursos Humanos, la externalización «en general no garantiza una mejora de la eficiencia. En particular sí. El hecho de externalizar no tiene por qué significar una mejora, depende de tu situación, depende de con quién la externalizas... Hay otra serie de cosas que no son la externalización que facilitan y mejoran la gestión...».

A nivel de procesos y sistemas de información, puntualiza que «otra cosa es que te plantees la externalización porque no puedes hacer una inversión en tecnología...». Buqueras plantea, en último término, que «tú conoces tus procesos, es una cuestión de invertir en tecnología y mejorar tu operativa. Eso para las empresas grandes es más fácil que lo puedan hacer... pero no por el hecho de externalizar... Una vez hecho, te das cuenta de que da lo mismo (...) Nuestra externalización es así, es decir, no han variado los procesos, no ha variado el motor, no ha variado la herramienta, (Telefónica Móviles España y T-Gestiona utilizan el mismo sistema de información para la gestión de Recursos Humanos). Nosotros hemos seguido mejorando los procesos independientemente de la externalización... Si mañana metemos directamente la nómina en el teléfono móvil, pues será una mejora porque no tendremos que estar enganchados al ordenador... Pero da igual que lo haga un tercero o nosotros. Y si, además, uno es eficiente en la contratación de la mano de obra, igual que el otro (el proveedor de servicios externos), en un mercado que es el mismo, no entiendo cómo se sacan las ventajas en costes, a no ser que tengas ineficiencias en esos mismos procesos o que tengas personas desocupadas...»

El caso de Telefónica Móviles España es, en conclusión, "un vivo" ejemplo de una empresa perteneciente a un grupo más amplio e internacional, en el que se hibrida la gestión interna con los servicios compartidos que ofrece otra empresa del grupo para el resto (*insourcing*), pero reteniendo el grueso de los procesos de nómina. Es, también, un caso en el que la alineación de recursos, capacidad tecnológica y rigor en la gestión de procesos, posibilitan una gestión de nóminas y Administración de Personal que, según su director de Recursos Humanos, no sufriría mejoras relevantes en caso de ser plenamente externalizada. Una gestión que ha logrado, según los indicadores de satisfacción actualmente en uso, ser valorada por sus clientes internos con un 9 en eficiencia.

ANEXO 1: EJEMPLO DE LAS HORAS DEDICADAS EN LAS DIFERENTES TAREAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y PERSONAL EN TELEFÓNICA MÓVILES ESPAÑA

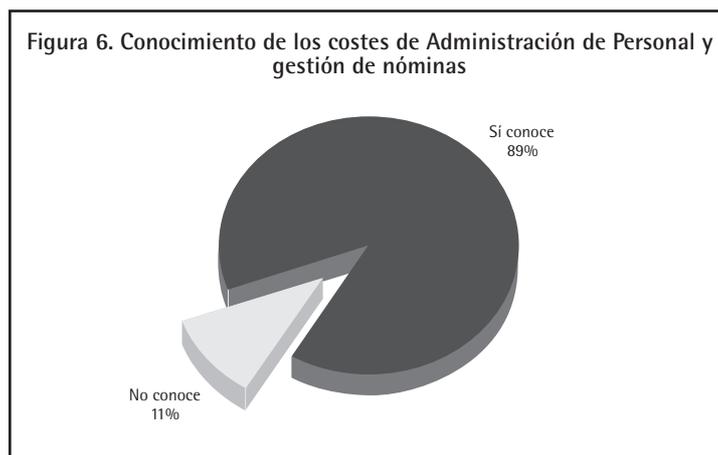
TAREAS	HORAS DEDICADAS DURANTE 2002
Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos. (Incluidos los convenios con Universidades para la contratación de becarios.)	1.700 (1 persona)
Gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros. Gestiones administrativas de expatriados.	-
Altas, bajas y variaciones en la Seguridad Social.	80
Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.	-
Extinción relación laboral: cálculo de finiquitos, certificados de empresa.	80
Explicación de las nóminas a los empleados por cambios en la legislación u otros motivos.	1.700
Control y gestión de embargos.	20
Control y gestión de anticipos.	20
Control de vacaciones y permisos retribuidos.	-
Control de absentismos.	-
Gestión de incapacidades temporales, bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.	-
Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).	
Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).	80 horas
Trámites con Hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención.	
Trámites relacionados con la apertura de centros.	-
Demás acciones o consultas no citadas anteriormente a Hacienda, a la TGSS, al INEM y al INSS.	80
Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (disquetes de transferencias bancarias).	80
Edición estandarizada de informes.	3.500
Gestión de los gastos de viajes de los empleados.	-
Clasificación y grabación en base de datos (y/o archivo) de currículos.	(Autoservicio)
Encuestas oficiales: coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.	
Gestión administrativa de beneficios sociales, seguros médicos, de coche, de vida, planes de pensiones, etc.	1.700
Actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa.	5.400
Modificaciones del reglamentario de nómina.	170
Aplicación convenio(s) colectivo(s).	160
Aplicación cambios legales.	
Enlaces contables.	160

ANEXO 2: TAREAS GESTIONADAS INTERNAMENTE O POR EL PROVEEDOR DEL GRUPO TELEFÓNICA (T-Gestiona)

TAREAS	REALIZADA INTERNAMENTE	EXTERNALIZADA
Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos. (Incluidos los convenios con Universidades para la contratación de becarios.)	X	
Gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros. Gestiones administrativas de expatriados.	-	-
Altas, bajas y variaciones en la Seguridad Social.		X
Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.	-	-
Extinción relación laboral: cálculo de finiquitos, certificados de empresa.	X	
Explicación de las nóminas a los empleados por cambios en la legislación u otros motivos.	X	
Control y gestión de embargos.	X	
Control y gestión de anticipos.		X
Control de vacaciones y permisos retribuidos.		X
Control de absentismos.	-	-
Gestión de incapacidades temporales. Bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.		X
Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).		X
Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).		X
Trámites con Hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención.		X
Trámites relacionados con la apertura de centros.		-
Demás acciones o consultas no citadas anteriormente a Hacienda, a la TGSS, al INEM y al INSS.	X	X
Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (disquetes de transferencias bancarias).	X	
Edición estandarizada de informes.	X	
Gestión de los gastos de viajes de los empleados.	X	
Clasificación y grabación en base de datos (y/o archivo) de currículos.	X	X
Encuestas oficiales: coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.	X	
Gestión administrativa de beneficios sociales, seguros médicos, de coche, de vida, planes de pensiones, etc.	X	
Actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa.	X	
Otras.		

5.2. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS

5.2.1. Conocimiento de los costes reales de las funciones de Administración de Personal y gestión de nóminas



Como se puede observar en la Figura 6 cerca del 90% (89,13%) de las empresas que respondieron al cuestionario confiesan conocer los costes reales de las funciones relacionadas con las áreas de la Administración de Personal y gestión de nóminas. Sin embargo, paradójicamente, un gran número de empresas no respondió al porcentaje del coste de Recursos Humanos que representaba cada tarea de Administración de Personal y gestión de nóminas.

Excepto en un caso, coincide que todas las empresas que contestaron no conocer los costes de las funciones de Administración de Personal no externalizan en parte o en su totalidad dichas funciones.

Por otra parte, todas las empresas que afirmaron no conocer el coste de las funciones de Administración de Personal señalan que éstas suponen más del 30% del total del tiempo dedicado a Recursos Humanos.

5.2.1.1.- Porcentaje del coste de las tareas de Administración de Personal sobre el total de las tareas del Departamento de Recursos Humanos

A continuación se presenta el **Cuadro 4** con un **resumen** de cada tarea del **porcentaje** que representa el coste de Administración de Personal sobre el total del Departamento de Recursos Humanos:

Cuadro 4.

Nº de empleados	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18
200-500	7,17	2,59	17,10	1,87	3,90	5,27	1,37	1,59	2,5	1,4	2,14	2,13	3,70	3,41	2,46	1,73	0,81	1,91
500-1.500	9,38	0,1	38,96	4,69	0,46	0,46	6,57	0,93	4,69	4,69	----	0,93	6,57	0,93	0,93	----	0,93	0,93
1.500-4.000	5	0,46	2	5	1	0	5	5	5	5	1	5	1	1	5	5	5	2
Más de 4.000	22,3	12,09	15,06	1,7	1,32	12,9	2,99	1,66	0,82	7,32	2,15	1,33	1,45	0,16	2,32	0,16	1,65	3,15
Media	10,9	3,81	18,28	3,32	1,67	4,66	3,98	2,3	3,25	4,6	1,05	2,35	3,18	1,38	2,68	1,72	2,1	2

TAREA 1: Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos.

TAREA 2: Altas, bajas y variaciones en la seguridad social.

TAREA 3: Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.

TAREA 4: Explicación de las nóminas a los empleados por cambios en la legislación u otros motivos.

TAREA 5: Control de vacaciones y permisos retribuidos.

TAREA 6: Control de absentismo.

TAREA 7: Gestión de incapacidades temporales. Bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.

TAREA 8: Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).

TAREA 9: Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).

TAREA 10: Trámites con Hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención.

TAREA 11: Demás acciones o consultas no citadas anteriormente a Hacienda, a la TGSS, al INEM y al INSS.

TAREA 12: Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (disquetes de transferencias bancarias).

TAREA 13: Edición estandarizada de informes.

TAREA 14: Encuestas oficiales. Coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.

TAREA 15: Actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa.

TAREA 16: Modificaciones del reglamentario de nómina.

TAREA 17: Aplicación cambios legales.

TAREA 18: Enlaces contables.

Lo primero que habría que comentar de las tablas anteriores es la falta de datos existente como consecuencia de la no respuesta de muchas empresas participantes. De ahí que los datos ofrecidos deban interpretarse con prudencia.

Cabe comentar que la falta de respuestas podría indicar que no se conoce el desglose de los costes de cada tarea de Administración de Personal. Por tanto, la primera conclusión a resaltar es la falta de

medición de los costes de las funciones de Administración de Personal.

Por otra parte, se puede deducir que la tarea que acumula más porcentaje del coste del Departamento de Recursos Humanos es el cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos. Como puede observarse en el Cuadro resumen de la página anterior, dicha tarea representa de media un 18,28% del coste del Departamento de Recursos Humanos.

Cabría señalar que parece lógico que así sea y que, de hecho, es la tarea que más se externaliza en España dentro de las funciones de Administración de Personal. Según nuestro estudio, el 28,26% de las empresas mayores de 200 empleados externaliza la gestión de la nómina. Esta cifra coincide con un estudio de la consultora William M. Mercer según el cual el 30% de las empresas mayores de 200 empleados externalizan la administración de la nómina¹⁹. También en Estados Unidos un tercio de las compañías externalizan esta función²⁰.

En las empresas con un número de empleados superior a 500, la tarea de contratación, cumplimentación, edición de contratos, modificaciones y prórrogas y control de vencimientos, representa también un porcentaje importante del coste del Departamento de Recursos Humanos, situándose la media en un 12,22%. Esta misma tarea ocupa un 22,3% del coste del Departamento de Recursos Humanos en el caso de las empresas de más de 4.000 empleados.

(19) Dato obtenido de la ponencia de Pedro García Celeiro sobre «La externalización de la nómina como estrategia de gestión de Recursos Humanos» presentada en el VII salón Capital Humano. Madrid, marzo de 2002.

(20) Véase Cook, M.F.; «Externalización de las funciones de Recursos Humanos. Estrategias para mejorar la eficiencia de los servicios de Recursos Humanos», Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999, pág. 150.

5.2.1.2.- Sueldo bruto medio de un empleado dedicado a la Administración de Personal

Cuadro 5.

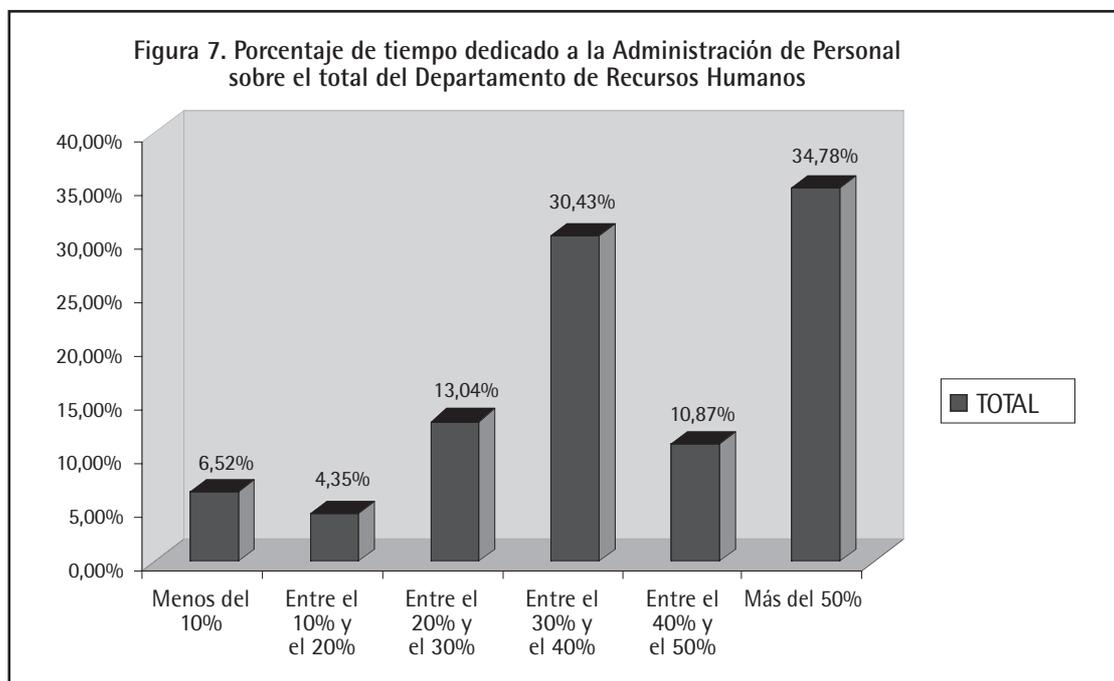
Sueldo bruto medio (en euros)	TOTAL	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Media	25.030,98	24.179,43	26.620,53	26.260,18	24.089,33	25.323,04	22.435,71	20.896,33	31.912,33
Desviación	7.983,27	7.351,35	8.828,41	8.685,50	6.996,22	7.952,09	6.169,90	6.108,64	7.467,78

Calculando la media de las respuestas a la pregunta sueldo medio bruto de un empleado dedicado a la Administración de Personal, obtenemos en el total la cifra de 25.030,98 euros anuales. Las empresas de más de 4.000 empleados son las que ofrecen un sueldo mayor a las personas que se dedican a la Administración de Personal.

5.2.2. Tiempo y personas dedicadas a Administración de Personal y gestión de nóminas.

5.2.2.1.- Porcentaje del tiempo dedicado a Administración de Personal sobre el total del tiempo del Departamento de Recursos Humanos

Por lo que respecta al porcentaje del tiempo que supone la Administración de Personal sobre el total de las funciones de recursos humanos, puede observarse el Cuadro 6 y la Figura 7 que se presentan a continuación.



Cuadro 6.

Porcentaje de tiempo dedicado a Administración de personal sobre total tiempo de Recursos Humanos	TOTAL	Si externaliza	No externaliza
Menos del 10%	6,52%	3,45%	11,76%
Entre el 10% y el 20%	4,35%	3,45%	5,88%
Entre el 20% y el 30%	13,04%	13,79%	11,76%
Entre el 30% y el 40%	30,43%	31,03%	29,41%
Entre el 40% y el 50%	10,87%	17,24%	0%
Más del 50%	34,78%	31,03%	41,18%

Del Cuadro y Figura anteriores se desprenden los siguientes datos:

- Más de un tercio de las empresas (34,78%) afirman que dedican más de un 50% de su tiempo a labores administrativas de personal.

- En el caso de las empresas que no externalizan el porcentaje asciende al 41,18%.
- El 76% ²¹ de las empresas confiesan dedicar más de un 30% del tiempo total del Departamento de Recursos humanos a las funciones de Administración de Personal y gestión de nóminas.
- El 6,52% indica dedicar menos del 10% de su tiempo de recursos humanos a labores relacionadas con la gestión de nómina y Administración de Personal.

Clasificando los datos según número de empleados, obtenemos el Cuadro 7:

Cuadro 7.

Porcentaje de tiempo dedicado a Administración de personal sobre total tiempo de Recursos Humanos	TOTAL	Menos de 500 empleados	Más de 500 empleados
Menos del 10%	6,52%	12%	0%
Entre el 10% y el 20%	4,35%	0%	10%
Entre el 20% y el 30%	13,04%	8%	20%
Entre el 30% y el 40%	30,43%	28%	35%
Entre el 40% y el 50%	10,87%	8%	10%
Más del 50%	34,78%	44%	25%

En las empresas con menos de 500 empleados, el 44% afirma dedicar más del 50% del tiempo de Recursos Humanos a labores relacionadas con Administración de Personal y gestión de nóminas. Dicho porcentaje se reduce 19 puntos (25%) en las empresas de más de 500 empleados.

El dato anterior se puede interpretar de muchas maneras. A nosotros se nos ocurre que una de las razones de que las empresas de mayor número de empleados dedique menos tiempo a las labores de Administración de Personal puede deberse a que le dan una importancia mayor al desarrollo de los Recursos Humanos, es decir, a temas más estratégicos.

(21) Se han sumado las tres últimas filas, es decir, los porcentajes que corresponden a los valores: entre el 30 y el 40%, entre el 40 y el 50% y más del 50%.

5.2.2.2.- Horas dedicadas a las diferentes tareas de Administración de Personal y gestión de nóminas

En general, las tareas de Administración de Personal a las que se dedicaron más horas durante el año 2002 fueron: la contratación, cumplimentación, edición de contratos, modificaciones y prórrogas y control de vencimientos (2.198,5 horas de media); el cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina (1.324,1 horas de media); y las altas, bajas y variaciones en la seguridad social (1.009,6 horas de media).

Lógicamente, se observa que conforme crece el número de empleados se dedican más horas a todas las tareas, sobre todo, las actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa que, en las empresas de más de 4.000 empleados, llegan a emplearse más de 10.000 horas.

Se observan diferencias en algunas tareas según si la empresa las externaliza o no lo hace. Por ejemplo, las empresas de más de 4.000 empleados que externalizaron la tarea 1 (contratación, cumplimentación y edición de contratos, etc) dedicaron en 2002 un total de 3.400 horas, mientras que las que no externalizaron dicha tarea emplearon 8.368 horas.

Por lo que respecta al cálculo y confección de la nómina, en las empresas de más de 4.000 empleados se aprecia que las empresas que externalizaron emplearon en 2002 la mitad de horas (1.700) que las que no lo hicieron (3.582).

De la misma forma, tomando como referencia la tarea 2, altas, bajas y variaciones en la seguridad social, en las empresas de más de 4.000 empleados gastaron muchas más horas las que no externalizaron (3.526) que las que sí lo hicieron (850).

A continuación se presenta el Cuadro 8 resumen con el resumen de los totales de horas empleadas por cada tarea:

Cuadro 8.

Nº de empleados	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10	T11	T12	T13	T14	T15	T16	T17	T18
200-500	434	94,56	454	105,77	153	135	72,88	115,35	89,31	57	40,87	34,69	164,9	37,06	93,94	87	44	59
500-1500	557	337	634	115	45	70	97	40	53	50	20	20	123	25	35	25	37,50	37,5
1.500-4.000	1.919	1.419	1.567,5	419	283,50	400	569	219	219	194	48,50	184	48,50	48,50	179	184	184	92,5
Más de 4.000	5.884	2.188	2.641	5.610	2.078	4.724	1.410	850	850	2.106,5	2.524	1.124	2.126	444	10.005	1.270,5	1.062	2.317
Media	2.198,5	1.009,6	1.324,1	1.562,4	652,25	1.332,2	537,22	306,09	302,83	601,88	658,3	340,6	615,6	138,6	2.578,2	391,63	331,8	626,5

TAREA 1: Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos.

TAREA 2: Altas, bajas y variaciones en la seguridad social.

TAREA 3: Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.

TAREA 4: Explicación de las nóminas a los empleados por cambios en la legislación u otros motivos.

TAREA 5: Control de vacaciones y permisos retribuidos.

TAREA 6: Control de absentismo.

TAREA 7: Gestión de incapacidades temporales. Bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.

TAREA 8: Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).

TAREA 9: Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).

TAREA 10: trámites con Hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención.

TAREA 11: Demás acciones o consultas no citadas anteriormente a Hacienda, a la TGSS, al INEM y al INSS.

TAREA 12: Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (disquetes de transferencias bancarias).

TAREA 13: Edición estandarizada de informes.

TAREA 14: Encuestas oficiales. Coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.

TAREA 15: Actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa.

TAREA 16: Modificaciones del reglamentario de nómina.

TAREA 17: Aplicación cambios legales.

TAREA 18: Enlaces contables.

5.2.2.3.- Porcentaje de personas dedicadas a la Administración de Personal y gestión de nóminas sobre plantilla del Departamento de Recursos Humanos

Con respecto al porcentaje de personas dedicadas a la Administración de Personal sobre plantilla de Recursos Humanos, y clasificando los datos según número de empleados, se obtienen los resultados que se muestran en el Cuadro 9.

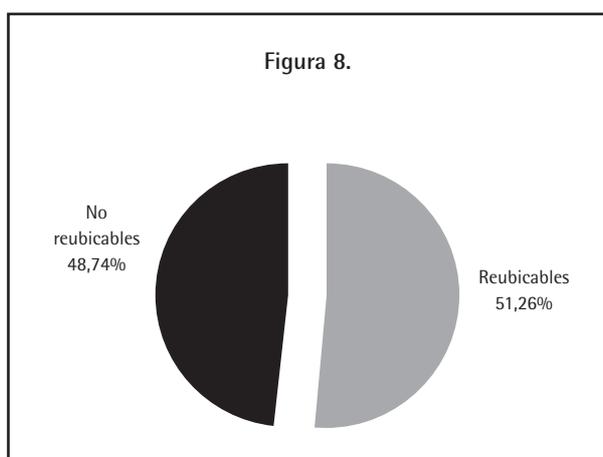
Cuadro 9.

Nº de empleados	TOTAL
Entre 200 y 500	53,17%
Entre 500 y 1.500	34%
Entre 1.500 y 4.000	32%
Más de 4.000	34,13%

Como se puede observar, en el mejor de los casos un tercio de las personas de Recursos Humanos realizan labores de Administración de Personal y gestión de nóminas. Fijándonos en la columna de total, observamos que las empresas de menos de 500 empleados dedican más de la mitad del personal de Recursos Humanos a labores de Administración de Personal y gestión de nóminas, mientras que las empresas con un número de empleados superior a 500 dedican más de un tercio de su personal a estas labores.

Los datos anteriores refuerzan lo que ya mostraban otros estudios anteriores. Pese a que se habla mucho de la nueva función de Recursos Humanos como estratégica²², la realidad es que se ocupan muchos recursos en la parte *hard*, es decir, de Administración de Personal.

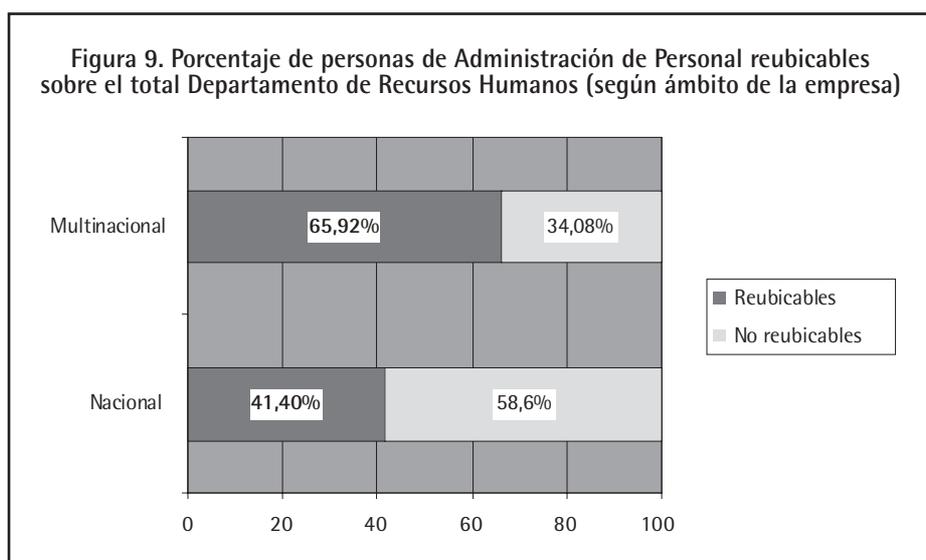
5.2.2.4.- Porcentaje de personas de Administración de Personal reubicables sobre el total de personas del Departamento de Recursos Humanos



(22) Uno de los autores que más ha resaltado la función de Recursos Humanos como socio estratégico ha sido Dave Ulrich. Sobre dicha concepción se recomienda la lectura de: Ulrich, D., «Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results», Harvard Business School Press, 1997.

Cuadro 10.

Media de personas reubicables	TOTAL	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
51,26%		51,31%	51,15%	41,40%	65,92%	51,30%	58,71%	53,50%	33,66%



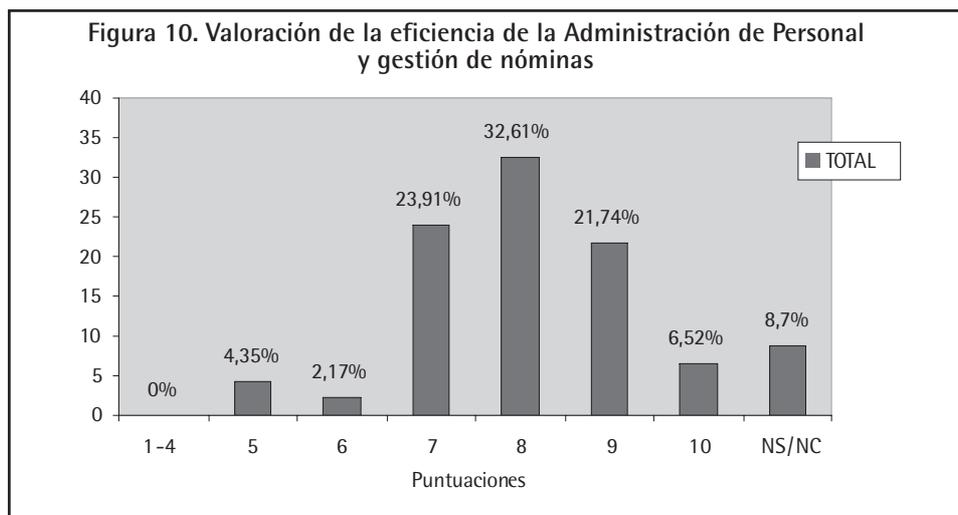
Según se observa en el Cuadro 10 y la Figura 9, las empresas multinacionales son las que opinan que más personas de Administración de Personal pueden reubicarse en otros departamentos. No obstante, en general, el porcentaje es bastante alto. Excepto en el caso de las empresas de más de 4.000 empleados, la opinión de las empresas participantes es que más de la mitad de los empleados que se dedican a las labores de Administración de Personal pueden ser reubicados en otras labores.

5.2.3.- Eficiencia de la Administración de Personal y gestión de nóminas.

5.2.3.1.- Valoración de 1 a 10 (1 = muy poco eficiente) de la eficiencia de la Administración de Personal y gestión de nóminas

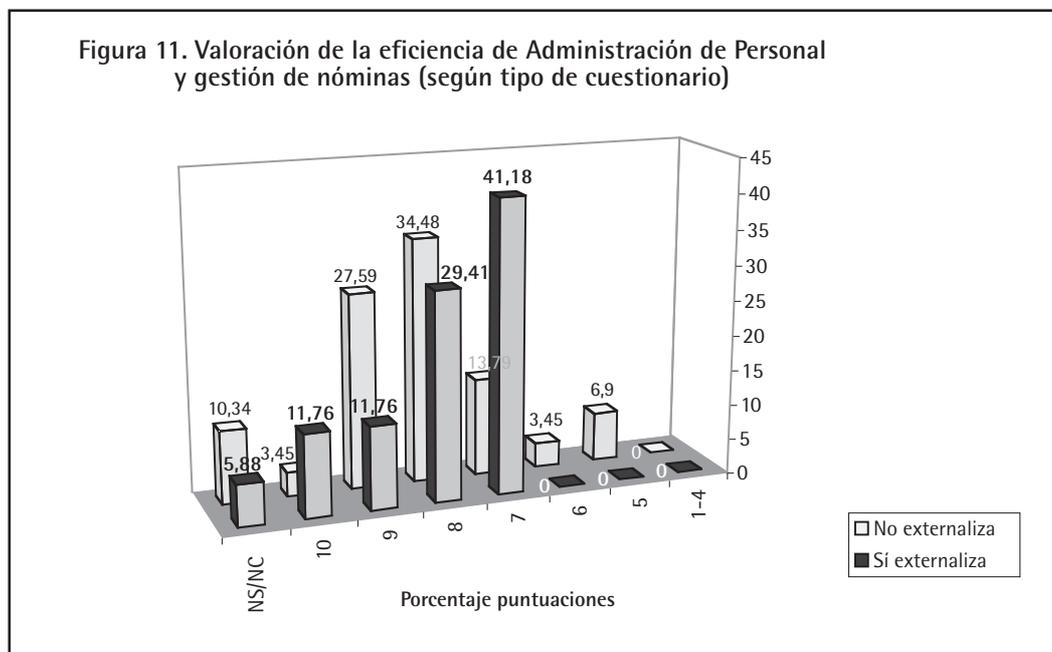
Cuadro 11.

Puntuación	TOTAL	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1500-4.000	Más de 4.000
5	4,35%	6,90%	0%	4,35%	5%	4%	14,29%	0%	0%
6	2,17%	3,45%	0%	4,35%	0%	0%	14,29%	0%	0%
7	23,91%	13,79%	41,18%	21,74%	30%	28%	14,29%	16,67%	28,57%
8	32,61%	34,48%	29,41%	39,13%	25%	24%	28,57%	83,33%	28,57%
9	21,74%	27,59%	11,76%	8,70%	35%	28%	14,29%	0%	28,57%
10	6,52%	3,45%	11,76%	8,70%	5%	8%	14,29%	0%	0%
NS/NC	8,70%	10,34%	5,88%	13,04%	0%	8%	0%	0%	14,29%



Como se desprende de la observación del Cuadro 11 y la Figura 10, las empresas que participaron en el estudio puntúan la eficiencia en las operaciones de Administración de Personal y gestión de nóminas con bastante optimismo. Ninguna se suspende en este aspecto, es decir, no hay resultados por debajo del 5.

Diferenciando entre las empresas que externalizan y las que no lo hacen, se obtienen los siguientes resultados:



En el caso de las que externalizan, todas puntúan la eficiencia de la Administración de Personal a partir del 7. Este dato podría indicar el nivel de agrado con el proveedor externo de Administración de Personal y nómina.

Más de dos tercios (66,52%) de las empresas evalúan su nivel de eficiencia en las tareas de Administración de Personal con un notable (entre 7 y 8), y cerca de un tercio (28,26%) se otorgan un sobresaliente (entre 9 y 10). En el caso de las multinacionales, el 40% evalúan la eficiencia de la Administración de Personal en sus empresas con un sobresaliente, y sólo un 5% se otorga una puntuación inferior a notable.

Calculando la media de las puntuaciones en una escala de 1 a 10, el resultado es 7,93, es decir, las empresas consideran que su gestión de la Administración de Personal y nómina merece un notable alto.

5.2.3.2.- Mejora de la eficiencia de la Administración de Personal a través de la externalización

Respuestas a la pregunta: En general, ¿piensa que externalizando algunos o todos los procesos de Administración de Personal y gestión de nóminas se consigue mejorar la eficiencia en esta área?

Cuadro 12.

	TOTAL	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1500-4.000	Más de 4.000
Sí	32,61%	27,59%	41,18%	34,78%	30%	32%	57,14%	33%	14,29%
No	54,35%	65,52%	35,29%	56,52%	55%	52%	42,86%	33%	85,71%
NS/NC	13,04%	6,90%	23,53%	8,70%	15%	16%	0%	33%	0%

De las empresas que externalizan, el 41,18% opina que al externalizar se mejora la eficiencia de la Administración de Personal, frente a un 35% que opina que no y un 23,53% que no contesta a la pregunta. En general, según los resultados que se muestran, es posible que se piense que la externalización puede llevar a una mejora de la eficiencia, pero intervienen otros factores.

En realidad, los resultados anteriores nos parecen razonables. La externalización no es ni buena ni mala en sí misma; tampoco sería lógico pensar que es algo mágico que consigue por sí misma la eficiencia en los procesos de Administración de Personal, aunque bien hecha puede ayudar a ello.

A la eficiencia en la Administración de Personal se puede llegar de muchas maneras, si se externaliza se puede llegar a ella tanto como si no se hace. Lo que es verdaderamente importante es averiguar en el caso de cada empresa cuál es el mejor camino. De ahí que al final de este informe se ofrezcan unas recomendaciones a este respecto.

Veamos a continuación la opinión que tienen las empresas con respecto a las ventajas de la externalización.

5.2.4.- La externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas.

5.2.4.1.- Ventajas de la externalización de nóminas y Administración de Personal

Ventaja 1.- Optimización de costes.

Cuadro 13.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	43,48	41,38	47,06	47,83	45	36	57,14	83,33	28,57
Poco import	45,65	44,83	47,06	39,13	45	56	42,86	16,67	28,57
Nada import.	4,35	3,45	5,88	8,70	0	4	0	0	14,29
NS/NC	6,52	10,34	0	4,35	10	4	0	0	28,57

Del Cuadro 13 se concluye que si bien la optimización de costes es muy importante para todas las empresas, en un porcentaje muy elevado (más del 40% en todos los casos) son las empresas de entre 1.500 y 4.000 empleados las que representan el porcentaje más alto (83,33%) al considerar la optimización de costes como factor muy importante.

Ventaja 2.- Concentración en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos

Cuadro 14.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	69,57	58,62	88,24	65,22	75	68	85,71	100	28,57
Poco import	17,39	24,14	5,88	26,09	5	24	14,29	0	14,29
Nada import.	6,52	6,90	5,88	4,35	10	4	0	0	28,57
NS/NC	6,52	10,34	0	4,35	10	4	0	0	28,57

La concentración en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos es la ventaja de externalizar más señalada por la mayoría de las empresas como muy importante. En el caso de las que externalizan a más del 88% les parece muy importante, y en el caso de las empresas con un número de empleados entre 1.500 y 4.000, el 100% la considera muy importante.

Ventaja 3.- Ganar en flexibilidad: adaptación rápida a los cambios de plantilla y/o estructura organizativa

Cuadro 15.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	50	37,93	70,59	56,52	40	48	71,43	33,33	42,86
Poco import	32,61	37,93	23,53	26,09	40	36	14,29	66,67	14,29
Nada import.	8,70	10,34	5,88	13,04	5	8	14,29	0	14,29
NS/NC	8,70	13,79	0	4,35	15	8	0	0	28,57

Para el 50% de las empresas, ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios de plantilla o estructura organizativa es una ventaja muy importante de la externalización de la Administración de Personal. Dicha ventaja es muy importante para el 71,43% en el caso de las empresas entre 500 y 1500 empleados.

Ventaja 4.- Mejorar la seguridad y confidencialidad de las compensaciones

Cuadro 16.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	34,78	27,59	47,06	34,78	30	32	42,86	50	14,29
Poco import	32,61	34,48	29,41	34,78	30	36	42,86	16,67	28,57
Nada import.	26,09	27,59	23,53	26,09	30	28	14,29	33,33	28,57
NS/NC	6,52	10,34	0	4,35	10	4	0	0	28,57

Algo más de un tercio (34,78%) de las empresas contestaron que era muy importante la ventaja: "mejorar la seguridad y confidencialidad de las compensaciones" que se podía obtener a través de la externalización. Probablemente esta ventaja no es considerada muy importante por más empresas porque piensan que internamente también se mantiene la confidencialidad de las compensaciones. De hecho, así lo reseñaron por escrito algunas empresas.

Ventaja 5.- Mejorar y formalizar procesos

Cuadro 17.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	34,78	27,59	47,06	30,43	35	40	42,86	33,33	14,29
Poco import	41,3	37,93	47,06	52,17	30	36	42,86	50	42,86
Nada import.	13,04	17,24	5,88	13,04	15	12	14,29	16,67	14,29
NS/NC	10,87	17,24	0	4,35	20	12	0	0	28,57

Para el 34,78% de las empresas, a través de la externalización se consigue una ventaja muy importante, a saber, la mejora y formalización de los procesos. Como se ve en el caso Johnson Controls que se presenta en este informe, esto supuso uno de los motivos para la externalización de la nómina.

Ventaja 6.- Garantizar la actualización de la nómina a los cambios legislativos

Cuadro 18.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	52,17	31,03	88,24	56,52	40	48	71,43	66,67	28,57
Poco import	21,74	31,03	5,88	17,39	30	28	14,29	16,67	14,29
Nada import.	17,39	24,14	5,88	21,74	15	16	14,29	16,67	28,57
NS/NC	8,70	13,79	0	4,35	15	8	0	0	28,57

Una de las grandes preocupaciones de las empresas al realizar las nóminas es la actualización a los cambios legislativos. La nómina española es una de las más complicadas de Europa y los cambios legislativos se dan con bastante frecuencia. En las respuestas a esta pregunta se refleja que el 52,17% de las empresas piensan que es muy importante esta ventaja que puede conseguirse externalizando la nómina.

Ventaja 7.- Agilidad en la modificación del reglamento de nómina y en la aplicación de los convenios colectivos

Cuadro 19.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	45,65	27,59	76,47	43,48	45	52	57,14	33,33	28,57
Poco import	30,43	37,93	17,65	30,43	30	28	28,57	50	14,29
Nada import.	17,39	24,14	5,88	21,74	15	16	14,29	16,67	28,57
NS/NC	6,52	10,34	0	4,35	10	4	0	0	28,57

Ventaja 8.- Convertir los costes fijos en variables

Cuadro 20.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	41,30	37,93	47,06	34,78	50	28	57,14	83,33	42,86
Poco import	41,30	44,83	35,29	52,17	30	56	42,86	16,67	14,29
Nada import.	8,70	3,45	17,65	8,70	10	12	0	0	14,29
NS/NC	8,7%	13,79	0	4,35	10	4	0	0	28,57

Ventaja 9.- Mejora en la calidad de servicio a su cliente interno

Cuadro 21.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	39,13	34,48	47,06	30,43	40	36	42,86	50	28,57
Poco import.	34,78	27,59	47,06	39,13	35	48	28,57	16,67	14,29
Nada import.	19,5	27,59	5,88	26,09	15	12	28,57	33,33	28,57
NS/NC	6,5	10,34	0	4,35	10	4	0	0	28,57

Ventaja 10.- Rapidez en la ejecución de los trámites a realizar

Cuadro 22.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	30,43	20,69	47,06	30,43	20	24	42,86	50	14,29
Poco import.	39,1	37,93	41,18	39,13	45	44	42,86	33,33	28,57
Nada import.	21,4	27,59	11,76	26,09	20	24	14,29	16,67	28,57
NS/NC	8,0	13,79	0	4,35	15	8	0	0	28,57

Ventaja 11.- Identificación de los costes

Cuadro 23.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	39,13	27,59	58,82	43,48	35	32	57,14	66,67	28,57
Poco import.	36,9	41,38	29,41	30,43	45	48	28,57	33,33	14,29
Nada import.	15,22	17,24	11,76	21,74	5	12	14,29	0	28,57
NS/NC	8,70	13,79	0	4,35	15	8	0	0	28,57

Ventaja 12.- Eliminación de errores en el cálculo de las nóminas

Cuadro 24.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	34,78	17,24	64,71	39,13	25	36	28,57	50	28,57
Poco import.	30,43	34,48	23,53	21,74	45	40	28,57	33,33	0
Nada import.	21,74	27,59	11,76	30,43	15	16	28,57	16,67	42,86
NS/NC	13,04	20,69	0	8,70	15	8	14,29	0	28,57

Cuadro resumen: ventajas de la externalización de nóminas y Administración de Personal

Cuadro 25.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
Muy import.	43,48%	69,57%	50%	34,78%	34,78%	52,17%	45,65%	41,30%	39,13%	30,43%	39,13%	34,78%
Poco import.	45,65%	17,39%	32,61%	32,61%	41,30%	21,74%	30,43%	41,30%	34,78%	39,13%	36,96%	30,43%
Nada import.	4,35%	6,52%	8,70%	26,09%	13,04%	17,39%	17,39%	8,70%	19,57%	21,74%	15,22%	21,74%
NS/NC	6,52%	6,52%	8,70%	6,52%	10,87%	8,70%	6,52%	8,70%	6,52%	8,70%	8,70%	13,04%

Ventaja 1.- Optimización de costes.

Ventaja 2.- Concentración en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos.

Ventaja 3.- Ganar en flexibilidad: adaptación rápida a los cambios de plantilla y/o estructura organizativa.

Ventaja 4.- Mejorar la seguridad y confidencialidad de las compensaciones.

Ventaja 5.- Mejorar y formalizar procesos.

Ventaja 6.- Garantizar la actualización de la nómina a los cambios legislativos.

Ventaja 7.- Agilidad en la modificación del reglamento de nómina y en la aplicación de los convenios colectivos.

Ventaja 8.- Convertir los costes fijos en variables.

Ventaja 9.- Mejora en la calidad de servicio a su cliente interno.

Ventaja 10.- Rapidez en la ejecución de los trámites a realizar.

Ventaja 11.- Identificación de los costes.

Ventaja 12.- Eliminación de errores en el cálculo de las nóminas.

Conclusiones a destacar sobre las ventajas de la externalización:

- Como es obvio, en general, las empresas que externalizan le dan mucha más importancia a todas las ventajas que hacen que a las que no lo hacen.
- Las tres ventajas que parecen tener un mayor peso son:
 - 1ª.- Concentración en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos, valorada como muy importante por casi el 70% de las empresas (69,57%). Fijándonos sólo en las empresas que externalizan, el porcentaje asciende hasta el 88,24%.
 - 2ª.- Garantizar la actualización de la nómina a los cambios legislativos, valorada como muy importante por más de la mitad de las empresas, en concreto, por el 52,17%. En el caso de las empresas que externalizan, esta ventaja es valorada como muy importante por el 88,24%.
 - 3ª.- Ganar en flexibilidad: adaptación rápida a los cambios de plantilla y/o estructura organizativa, valorada como muy importante por el 50% de las empresas. Las empresas que externalizan consideran muy importante esta ventaja en el 70,59% de los casos.

5.2.4.2.- Criterios para la selección de proveedor externo de Administración de Personal y gestión de nóminas.

Criterio 1.- Conocimiento del área de Recursos Humanos

Cuadro 26.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	86,96	93,10	76,47	95,65	75	88	100	100	57,14
Poco import	4,35	0	11,76	0	10	8	0	0	0
Nada import.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NS/NC	8,70	6,90	11,76	4,35	15	4	0	0	42,86

Criterio 2.- Automatización de los procesos

Cuadro 27.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	89,13	89,66	88,24	91,30	85	92	100	100	57,14
Poco import	4,35	3,45	5,88	4,35	5	4	0	0	14,29
Nada import.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NS/NC	6,52	6,90	5,88	4,35	10	4	0	0	28,57

Criterio 3.- Dilatada experiencia y número de clientes

Cuadro 28.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	67,39	62,07	76,47	73,91	55	68	71,43	100	28,57
Poco import	23,91	31,03	11,76	17,39	35	28	28,57	0	28,57
Nada import.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NS/NC	8,70	6,90	11,76	8,70	10	4	0	0	42,86

Criterio 4.- Anticipación y rapidez de respuesta a múltiples problemáticas

Cuadro 29.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	89,13	89,66	88,24	86,96	90	92	100	83,33	71,43
Poco import	4,35	3,45	5,88	8,70	0	4	0	16,67	0
Nada import.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NS/NC	6,52	6,90	5,88	4,35	10	4	0	0	28,57

Criterio 5.- Formación y asistencia directa a los usuarios

Cuadro 30.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	78,26	75,86	82,35	73,91	80	88	85,71	83,33	28,57
Poco import	13,04	13,79	11,76	21,74	5	8	14,29	16,67	28,57
Nada import.	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NS/NC	8,70	10,34	5,88	4,35	15	4	0	0	42,86

Criterio 6.- Precio de la solución propuesta

Cuadro 31.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	60,87	65,52	52,94	60,87	60	56	85,71	66,67	42,86
Poco import	30,43	24,14	41,18	30,43	30	40	0	33,33	28,57
Nada import.	2,17	3,45	0	4,35	0	0	0	0	0
NS/NC	6,52	6,90	5,88	4,35	10	0	14,29	0	0

Criterio 7.- Garantías contractuales en los resultados (SLA)

Cuadro 32.

	TOTAL PORCENTAJE	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Muy import.	73,91	79,31	64,71	82,61	70	76	85,71	83,33	57,14
Poco import	10,87	6,90	17,65	8,70	15	12	14,29	16,67	0
Nada import.	4,35	0	11,76	4,35	5	4	0	0	14,29
NS/NC	10,87	13,79	5,88	4,35	10	8	0	0	28,57

Cuadro resumen de los criterios para elegir proveedor:

Cuadro 33.

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7
Muy import.	86,96	89,13	67,39	89,13	78,26	60,87	73,91
Poco import.	4,35	4,35	23,91	4,35	13,04	30,43	10,87
Nada import.	0	0	0	0	0	2,17	4,35
NS/NC	8,70	6,52	8,70	6,52	8,70	6,52	10,87

Criterio 1: Conocimiento del área de Recursos Humanos.

Criterio 2: Automatización de los procesos.

Criterio 3: Dilatada experiencia y número de clientes.

Criterio 4: Anticipación y rapidez de respuesta a múltiples problemáticas.

Criterio 5: Formación y asistencia directa a los usuarios.

Criterio 6: Precio de la solución propuesta.

Criterio 7: Garantías contractuales de los resultados.

Conclusiones generales sobre los criterios para elegir proveedor externo de Administración de Personal y gestión de nóminas:

Como puede observarse, todos los criterios apuntados son valorados con bastante fuerza, lo que significa que, como era de esperar, todos son importantes en cierto grado.

Curiosamente, el precio de la solución propuesta, en contra de lo que podía pensarse, no es el criterio que más pesa a la hora de elegir un proveedor para la externalización de la Administración de Personal y nómina. Incluso, para un tercio de las empresas, es un criterio poco importante.

Según los resultados, los criterios que más pesan a la hora de elegir un proveedor externo de Administración de Personal y nómina son:

- 1º.- Anticipación y rapidez de respuesta a múltiples problemáticas/automatización de los procesos. Ambos criterios son valorados por el 89,13% como muy importantes.
- 2º.- Conocimiento del área de Recursos Humanos, muy importante para el 86,96%.
- 3º.- Formación y asistencia directa a los usuarios, considerado como criterio muy importante por el 78,26% de las empresas participantes.

OTROS CRITERIOS APUNTADOS POR LAS EMPRESAS PARTICIPANTES: Conocer los valores y cultura de la compañía; compromiso con el éxito del cliente; definir entorno *Know-how*; garantía de mantenimiento de *Know-how*; información sobre cambios legislativos y su aplicación; flexibilidad; política corporativa; entendimiento del software de Recursos Humanos.

5.2.4.3.- Nivel de satisfacción con el proveedor externo de Administración de Personal y gestión de nómina.

Cuadro 34.

Puntuación	TOTAL	ÁMBITO EMPRESA	
		Nacional	Multinacional
4	5,88%	0%	11,11%
5	11,76%	0%	22,22%
6	5,88%	0%	11,11%
7	23,53%	21,74%	22,22%
8	41,18%	39,13%	33,33%
9	11,76%	8,70%	0%
10	0%	0%	0%
NS/NC	8,70%	13,04%	0%

Del cuadro anterior se deduce que:

- En general, el nivel de satisfacción de las empresas con sus proveedores externos de Administración de Personal y nómina es bastante bueno. La media de todas las puntuaciones es de 7,18.
- Las empresas nacionales son más benévolas a la hora de evaluar al proveedor externo. Ninguna de ellas le otorga una puntuación por debajo del aprobado (5), y la media de todas las puntuaciones es un notable alto, es decir, 8 sobre 10.
- Las empresas multinacionales muestran un nivel de satisfacción bueno (6,44 de media), pero no tan alto como las nacionales. Un tercio de estas empresas puntúan su nivel de satisfacción entre 4 y 5 sobre 10, y más de la mitad (54,54%) evalúan su nivel de satisfacción entre 7 y 8.

5.2.4.4.- Temores a la hora de tomar la decisión de externalizar la Administración de Personal y gestión de nóminas

Temor 1.- Perder información

Cuadro 35.

	TOTAL PORCENTAJE	ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO EMPLEADOS			
		Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Sí lo comparto	55,17	56,25	45,45	43,75	83,33	50	50
No lo comparto	37,93	43,75	36,36	50	16,67	50	25
NS/NC	6,90	0	18,18	6,25	0	0	25

Temor 2.- Perder el control de los servicios externalizados

Cuadro 36.

	TOTAL PORCENTAJE	ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO EMPLEADOS			
		Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Sí lo comparto	55,17	56,25	45,45	56,25	66,67	0	50
No lo comparto	41,38	43,75	45,45	43,75	33,33	100	25
NS/NC	3,45	0	9,09	0	0	0	25

Temor 3.- Que se maneje la información de la empresa de forma poco confidencial

Cuadro 37.

	TOTAL PORCENTAJE	ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO EMPLEADOS			
		Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Sí lo comparto	68,97	75	72,73	68,75	83,33	100	50
No lo comparto	27,59	25	18,18	31,25	16,67	0	25
NS/NC	3,45	0	9,09	0	0	0	25

Temor 4.- Que el coste resulte demasiado alto

Cuadro 38.

	TOTAL PORCENTAJE	ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO EMPLEADOS			
		Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Sí lo comparto	68,97	75	54,55	56,25	83,33	100	75
No lo comparto	24,14	25	27,27	37,50	16,67	0	0
NS/NC	6,90	0	18,18	6,25	0	0	25

Conclusiones generales sobre los temores a la hora de tomar la decisión de externalizar la Administración de Personal y gestión de nóminas:

- Todos los temores son compartidos al menos por la mitad de las empresas.
- Los dos temores más ampliamente compartidos son: que se maneje la información de la empresa de forma poco confidencial (68,97%) y que el coste resulte demasiado alto (68,97%).
- Perder el control de los servicios externalizados y perder información preocupa al 55,17% de las empresas.

Otros temores apuntados por las empresas: "que el nivel de servicio no sea el esperado".

5.2.4.5.- Razones que han motivado la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas

A continuación se transcriben las respuestas de las empresas a la pregunta: ¿cuáles han sido las razones que han motivado en su caso la externalización de parte o toda la Administración de Personal y gestión de nóminas?:

Entre 200 y 500 empleados

- «Para la dedicación al 100% del Departamento de Informática al desarrollo de negocio.»
- «Para aumentar la dedicación de los empleados a labores estratégicas.»
- «Homogeneización de procesos a nivel de todos los centros de la compañía, interconexión a otros sistemas informáticos de gestión de Recursos Humanos.»
- «Queremos concentrarnos en el *core* de nuestra función, estrategia de personas. Si se puede externalizar algo que no entra en la estrategia, se hace.»
- «Falta de personal especializado.»
- «Ahorro de costes.»
- «Gestión de nóminas. Mantenimiento de los sistemas de informática.»
- «El rápido crecimiento de la empresa.»
- «Dejar en manos de una empresa externa desde el principio todo el tema laboral.»
- «Coste y eficacia.»

Entre 1.500 y 4.000 empleados

- «La necesidad de tener un proveedor único de nómina para conectar el programa de nómina al paquete de gestión de Recursos Humanos.»
- «Tiempo y falta de conocimientos.»
- «Optimización de costes y garantizar la actualización de los cambios legales en la gestión de nóminas.»

Más de 4.000 empleados

- «No incrementar gastos en la estructura de la empresa.»
- «No ser un cliente interno del Departamento de Informática de la empresa.»
- "Por temas de estrategia. No se tenía estructura (de Administración de Personal)".

- «Directriz corporativa.»
- «La aparente mayor especialización, simplificación de actividades y mejora de gestión.»

Conclusión

Las razones apuntadas para externalizar la Administración de Personal y gestión de nóminas son tanto operacionales o tácticas (ahorro de costes, mejora de procesos...) como estratégicas (centrarse en el *core...*)

5.2.4.6.- Razones por las que no se externaliza la Administración de Personal y gestión de nóminas

A continuación se transcriben las respuestas de las empresas a la pregunta: ¿Por qué razones el Departamento de Recursos Humanos de su empresa no tiene externalizada una parte o toda la Administración de Personal y gestión de nóminas?:

Entre 200 y 500 empleados

- «Impedimentos en el software del proveedor seleccionado.»
- «Política de empresa.»
- «Estrategia de Recursos Humanos.»
- «No me interesa.»
- «Por el volumen, ya que no compensa económicamente. Sería necesaria una persona de enlace para la gestión para la empresa externa, por lo que el número de personas serían las mismas.»
- «Proveedor del software no lo suficientemente adecuado.»
- «Problemática con los trabajadores afectados por la externalización.»
- «Es una empresa pequeña y el coste de la externalización, aunque sería variable, es excesivamente alto.»
- «La relación entre el porcentaje de horas realizadas en trabajos de Administración de Personal es inferior al coste de externalizarlo. Bastante disconformidad con las venta-

jas de la externalización de nóminas que establecéis; en realidad no se dan esas ventajas.»

- «Plantilla estable, gestión inmediata de incidencias, mejor.»
- «Por la resolución inmediata de los problemas o cambios que se necesiten realizar, servicio al empleado.»
- «Nuestra empresa ha tomado la decisión opuesta al tema que se está valorando, es decir, después de 16 años con la gestión de nómina externalizada, en enero de 2004 se han comenzado a realizar las nóminas en la empresa. ¿Por qué? Porque se lleva más controlado, te permite realizar más pruebas, más rapidez (no fax ni correo), etc..»
- «Nunca nos lo hemos planteado. Trabajamos con asesores externos, pero tanto la administración como la estrategia de Recursos Humanos se realizan internamente.»
- «Considero que no se produciría una reducción significativa del coste que compense los riesgos que conlleva una externalización de algo tan confidencial.»

Entre 500 y 1.500 empleados

- «Rentabilidad.»
- «Eficacia.»
- «Tratamiento directo con la gente.»
- «Somos empresa que eminentemente vendemos mano de obra especializada y es importante que ésta conozca a la empresa y que tenga con el personal trato directo y personalizado.»
- «Por costes y adaptabilidad a la compañía, ya que al ser una empresa de servicios, hay mucha actividad de altas y bajas.»
- «Coste.»
- «Confidencialidad.»
- «Se pierde control.»
- «Por los temores anteriores" (perder información, perder el control, que se maneje la información de forma poco confidencial, que el coste resulte alto).»

Entre 1.500 y 4.000

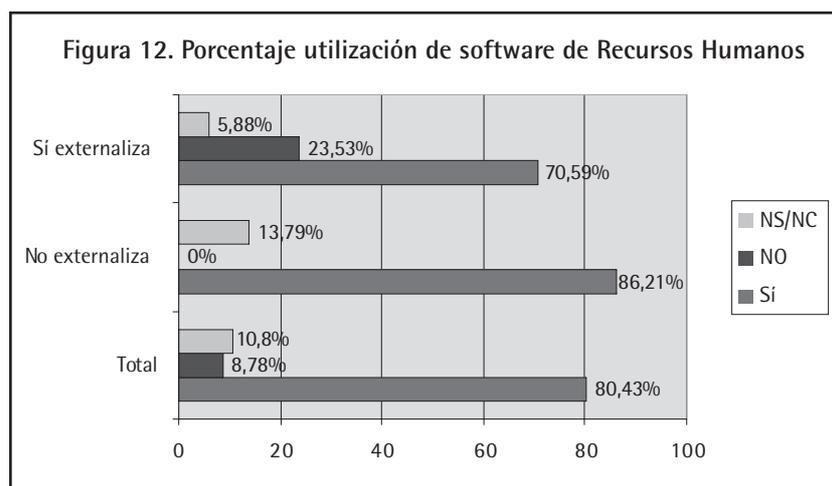
- «Mejora del control interno.»
- «Eficacia.»
- «Toma de decisiones interna.»

Más de 4.000

- «Porque el Departamento de Recursos Humanos es fundamental en el apoyo a la estrategia de negocio y a la dirección de la compañía. Y porque nos basamos en procesos estándar bajo plataforma común que nos permite dar servicio a todas las empresas del grupo en España en el marco del *Shared Service*.»
- «Gran satisfacción del resultado que estamos obteniendo con la gestión interna.»
- «Por costes, nos saldría carísimo.»

5.2.5.- Utilización de software de Recursos Humanos

Respecto a la utilización de software de Recursos Humanos, encontramos los siguientes datos:



De la Figura 12 anterior se desprende que la gran mayoría de las empresas (80,43%) utilizan algún software de Recursos Humanos.

Cuadro 39.

	TOTAL	Tipo cuestionario		ÁMBITO EMPRESA		NÚMERO DE EMPLEADOS			
		No externaliza	Sí externaliza	Nacional	Multinacional	Entre 200-500	Entre 500-1.500	Entre 1.500-4.000	Más de 4.000
Sí	80,43%	86,21%	70,59%	78,26%	85%	80%	100%	83,33%	71,43%
No	8,70%		23,53%	8,70%	10%	12%	0%	16,67%	0%
NS/NC	10,87%	13,79%	5,88%	13,04%	5%	8%	0%	0%	28,57%

Fijándonos en Cuadro 39 anterior cabe destacar que dicho software lo utilizan en un número mayor las empresas que no externalizan (86,21%) frente a las que sí lo hacen (70,59%). Del resultado anterior se puede deducir que las empresas que no externalizan necesitan aún más la ayuda de un software que las que sí lo hacen.

Por otra parte, el 85% de las empresas multinacionales que participaron en el estudio afirman disponer de un software de Recursos Humanos, mientras que este porcentaje desciende casi siete puntos en el caso de las empresas nacionales (78,26%).

Si observamos los resultados por número de empleados, nos encontramos también con un alto porcentaje de respuestas afirmativas a la pregunta de si se utiliza un software de Recursos Humanos.

6. RECOMENDACIONES FINALES EN LA TOMA DE DECISIÓN DE LA EXTERNALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DE NÓMINAS

A lo largo del informe se ha comentado que la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas no llevaba por sí misma a la eficiencia. Es necesario estudiar el caso individual de cada empresa para llegar a la conclusión de si la externalización es recomendable o no lo es en términos de rentabilidad económica y no económica.

Ni siquiera se puede asegurar que determinado tamaño de empresa es el idóneo para practicar la externalización de las funciones de Administración de Personal. Durante el presente informe se han mostrado varios casos de empresas con diferentes tamaños en los que se ha llevado a cabo la externalización de parte o toda la Administración de Personal, a saber, Nokia España (con aproximadamente 160 empleados en España); Johnson Controls (con aproximadamente 4.000 empleados en España); Aramark (con 4.500 empleados). Cada uno de ellos señalaba un motivo para realizar la externalización: en Johnson Controls, la mejora de procesos y la homogeneización de todos los procesos administrativos relacionados con el pago de la nómina en todos los centros de la compañía; en Nokia, la externalización es consecuencia directa de la política de la empresa de concentrarse en las competencias esenciales de la compañía; por último, Aramark pone el acento en ganar en flexibilidad y disminuir la dependencia del Departamento Informático de la compañía.

Sin embargo, sin ánimo de indicar de forma exhaustiva qué empresas deben o no deben externalizar, sí se van a ofrecer una serie de recomendaciones que sirvan para tomar la decisión.

En primer lugar, como ya se ha comentado a lo largo del informe y se anticipó en el Apartado 4.4, la primera recomendación es tener claro cuáles son los objetivos que se persiguen: ¿es una decisión estratégica u operativa? Se recomienda tomar la decisión por más de un criterio: económicos, estratégicos, políticos...

En segundo lugar, cualquier decisión de externalización en el área de Administración de Personal debe llevar aparejado un esfuerzo por conocerse mejor de forma cuantitativa (elaborando una auditoría interna de control de costes) y forma cualitativa (¿qué personas trabajan en el área?, ¿qué habilidades tienen?, ¿cuáles podrían ser entrenadas?, ¿cuál es clima del departamento?, ¿y el nivel de satisfacción?, etc.).

En tercer lugar, debe hacerse un esfuerzo en no realizar números absurdos. Los números son necesarios, incluso en las decisiones estratégicas se hacen... pero también muchas veces acaban en la basura, se ha perdido tiempo y ganado confusión. Si la decisión requiere números, hagámoslo con métrica absoluta. Si no está tan claro que el motivo sea económico, hagamos cálculos razonables pero no inventemos ratios inútiles. Para tomar decisiones nunca es necesario tener toda la información, además de que es imposible.

En cuarto lugar, conviene no esperar a que sea absolutamente evidente la decisión. Es aconsejable tener un plan y los "deberes" hechos: ¿Cuáles son mis costes de operación, de tiempo, fijos, variables, de per-

sonal asociados a las funciones que se pueden externalizar?, ¿qué opinión tiene la dirección con respecto a la externalización?, ¿cuántos empleados tengo en Administración de Personal? ¿cuál es la situación de la empresa?, ¿está creciendo?, ¿compensa contratar a más empleados con perfil administrativo?, ¿están especializados y satisfechos con su labor?, ¿está creciendo mi empresa?, ¿cómo es de compleja mi nómina?, ¿conozco los servicios y precios de los diferentes proveedores de externalización de Administración de Personal y nómina?, ¿qué funciones son las que menos valor añadido generan?.

Y, por último, si la externalización viene impulsada por la política de la matriz, analice qué posibilidades tiene: ¿es necesario trabajar con el mismo proveedor en todos los países?, ¿qué ventajas tiene?, ¿cuáles son los inconvenientes?

CONCLUSIONES GENERALES

1. La conclusión más evidente obtenida con el estudio es que la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas no es buena ni mala en sí misma. Si se realiza correctamente puede ayudar a ser más eficiente, pero hay que estudiar con detenimiento el caso particular de cada empresa para llegar a recomendarla.
2. Relacionado con lo anterior, cabe señalar que se ha observado que, en ocasiones, cuando el nivel de satisfacción con la externalización es bajo, no se tiene claro lo que se pretende conseguir con la misma. Se aluden razones de tipo estratégico y operativo, pero se evalúa el coste a corto plazo.
3. Sin embargo, no dejan de ser una paradoja las alusiones al coste como razón para no externalizar, ya que en gran parte de los casos se trata de costes intuidos basados casi únicamente en el precio que propone el *outsourcer*. Conviene recordar que cerca del 90% de las empresas que participaron en el estudio afirman conocer los costes reales de las funciones de Administración de Personal y gestión de nóminas, pero un gran número de ellas no contestó al desglose de las horas dedicadas a cada tarea de Administración de Personal.
4. Más de un tercio de las empresas dedica más del 50% del tiempo total del Departamento de Recursos Humanos a la Administración de Personal y gestión de nóminas, lo que indica que por más que en la literatura se destaque el nuevo papel de Recursos Humanos como socio estratégico, en la práctica está aún por llegar.
5. Según los datos obtenidos en nuestro estudio, dentro de las tareas propias de Administración de Personal y gestión de nóminas, las que más se externalizan son, por este orden: cálculo y confección del recibo de nómina, cerca del 30%; confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo TC1 (26,09%); confección y presentación de la relación nominal de trabajadores TC2 (26,09%); gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros (23,91%); extinción de la relación laboral (19,57%); altas, bajas y variaciones en la Seguridad Social (17,39%); gestión de incapacidades temporales (17,39%); trámites con Hacienda: IRPF, ingresos trimestral y anual, certificados de retención, etc. (17,39%).
6. La tarea que acumula más porcentaje del coste del Departamento de Recursos Humanos es el cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, situándose en cerca del 20% según nuestros datos.
7. En los Departamentos de Recursos Humanos sobredimensionados, la externalización de Administración de Personal y gestión de nóminas produce ahorro de costes a corto plazo. Cuando la plantilla de Recursos Humanos está muy ajustada, sólo se pueden estudiar los efectos del ahorro del coste a medio o largo plazo.
8. Las empresas confiesan que la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas se produce más por razones estratégicas que tácticas (ahorro de costes, etc.). Sin embargo, el coste sigue siendo un freno para externalizar, así lo destacan un tercio de las empresas.

9. Las empresas que participaron en el estudio evalúan la eficiencia en su Administración de Personal y gestión de nóminas con un notable alto.
10. Las tres ventajas más valoradas de la externalización son: 1) la concentración en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos (70%); 2) garantizar la actualización de la nómina a los cambios legislativos (52,17%) y 3) ganar en flexibilidad: adaptación rápida a los cambios de plantilla y/o estructura organizativa.
11. El nivel de satisfacción de las empresas con sus proveedores externos de Administración de Personal y nómina es elevado, un 7 sobre 10 de media. Las empresas que dicen no estar del todo satisfechas volverían a incorporar las funciones externalizadas para disponer de mayor agilidad en los procesos, mayor control y ahorrar costes.
12. Relacionado con lo anterior, los temores a la hora de tomar la decisión de externalizar más ampliamente compartidos son: que se maneje la información de la empresa de forma poco confidencial (68,97%) y que el coste resulte demasiado alto (68,97%).

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, K.; «Externalisation versus specialisation: what is happening to personnel?», *Human Resource Management Journal*, Vol, 1, Nº 4, págs. 40-54.
- Altés, J.; «El outsourcing en el Departamento de Recursos Humanos», en *Capital Humano*, nº 168. Suplemento software de Gestión de Recursos Humanos, julio-agosto de 2003.
- ADP; «El libro blanco de la externalización en Europa. Crónica de una nueva era».
- Becker, B.E., M.A Huselid y D. Ulrich; «El cuadro de mando de Recursos Humanos. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa», Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2002.
- (Informe realizado por) BNA (Bureau of National Affairs) en colaboración con Society for Human Resource Management: «HR Department Benchmarks and Analysis Survey. 2004».
- Butteriss, M.; «Reinventando Recursos Humanos. Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento», Ediciones Gestión 2000, S.A.Barcelona, 2001.
- Cook, M.F.; «Externalización de las funciones de recursos Humanos. Estrategias para la eficiencia de los servicios de Recursos Humanos», Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1999.
- Drucker, P.; «La empresa en la sociedad que viene. Los seis factores que están transformando el mundo que conocemos», Ed. Empresa Activa, Madrid, 2003.
- Dell, D.; «HR outsourcing: benefits, Challenges, and trends», Informe elaborado por The conference board y Accenture, abril de 2004.
- *Expansión y empleo*; «Anclados en la Administración de Personal», 5 de junio de 2004. Documento obtenido en <http://www.expansionyempleo.com>.
- Fitz-Enz, J.; «Cómo medir la gestión de Recursos Humanos», Ed. Deusto, Bilbao, 1999.
- Fitz-Enz, J.; «El ROI (rendimiento de la inversión del Capital Humano). Cómo medir el valor económico del rendimiento de personal», Ed. Deusto, Barcelona, 2003.
- Fitz-Enz, J. y J.J. Phillips; «A new vision for Human Resources», Ed. Crisp Publications, 2004.
- Hamel, G.; «Liderando la revolución», Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2000.
- Johnson, M.; «Outsourcing in brief», Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1997.
- Marqués, E.; «Contabilidad y gestión de los Recursos Humanos», Ediciones Pirámide S.A., Madrid, 1978.
- (Informe realizado por) Mercer HR Consulting: «Evolución y transformación de la función de Recursos Humanos en las principales organizaciones españolas», 2004.
- Pfeffer, J.; «Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo», Ed CECSA, México, 1996.

- Pfeffer, J.; «La ecuación humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial», Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1998.
- Rifkin, J.; «La era del acceso. La revolución de la nueva economía», Ed. Paidós Ibérica, S.A., Barcelona, 2000.
- (Informe realizado por) Towers Perrin; «HR BPO Comes of Age: from expectation to reality», 2004.
- Ulrich, D. y N. Smallwood; «Why the Bottom Line Isn't: Creating Value Through People and Organization. John Wiley & Sons, Nueva Jersey, 1993.
- Ulrich, D.; «Human Resource Champions. The next agenda for adding value and delivering results», Harvard Business School Press, 1997.
- Ulrich, D., M. R. Losey y G. Lake; «El futuro de la dirección de Recursos Humanos», Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.

ANEXO 1: TAREAS QUE SE INCLUYEN EN EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

<i>TAREAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</i>
Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos. (Incluidos los convenios con Universidades para la contratación de becarios.)
Gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros. Gestiones administrativas de expatriados.
Altas, bajas y variaciones en la Seguridad Social.
Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.
Extinción relación laboral: cálculo de finiquitos, certificados de empresa.
Explicación de las nóminas a los empleados por cambios en la legislación u otros motivos.
Control y gestión de embargos.
Control y gestión de anticipos.
Control de vacaciones y permisos retribuidos.
Control de absentismo.
Gestión de incapacidades temporales. Bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.
Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).
Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).
Trámites con Hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención.
Trámites relacionados con la apertura de centros.
Demás acciones o consultas no citadas anteriormente a Hacienda, a la TGSS, al INEM y al INSS.

Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (disquetes de transferencias bancarias).
Edición estandarizada de informes.
Gestión de los gastos de viajes de los empleados.
Clasificación y grabación en base de datos (y/o archivo) de currículos.
Encuestas oficiales: coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.
Gestión administrativa de beneficios sociales, seguros médicos, de coche, de vida, planes de pensiones, etc.
Actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa.
Modificaciones del reglamentario de nómina.
Aplicación convenio(s) colectivo(s).
Aplicación cambios legales.
Enlaces contables.

ANEXO 2: MODELO DE CUESTIONARIO SOBRE LA EXTERNALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y GESTIÓN DE NÓMINAS

**El cuestionario que se presenta a continuación está enfocado sólo a los procesos administrativos de personal y gestión de nóminas que se realizan en el Departamento de Recursos Humanos.*

INSTRUCCIONES PARA RELLENAR EL CUESTIONARIO:

Por favor, tenga en cuenta las siguientes advertencias:

a) Si su empresa **NO TIENE EXTERNALIZADO** en parte o en su totalidad las áreas de Administración de Personal y gestión de nóminas, rodee con un círculo esta letra y conteste a todas las preguntas **excepto** a la **6, 7 y 8**.

b) Si su empresa **TIENE EXTERNALIZADO EN PARTE O EN SU TOTALIDAD** las áreas de Administración de Personal y gestión de nóminas, rodee con un círculo esta letra y conteste a todas las preguntas **excepto** a la **13**.

- Si alguna de las preguntas cerradas no se adecua a su caso, añada lo que crea conveniente.

1.- Por favor, indique el número y porcentaje de lo que se pide a continuación:

1.1.- Número total de personas del Departamento de Recursos Humanos (plantilla de que se dispone).	
1.2.- Personas dedicadas a labores de administración de nóminas y personal.	
1.3.- Porcentaje de personas dedicadas a administración de personal sobre plantilla total del Departamento de Recursos Humanos.	
1.4.- Personas dedicadas a la parte estratégica de Recursos Humanos.	
1.5.- Porcentaje de personas dedicadas a la parte estratégica ¹ sobre plantilla total de Departamento de Recursos Humanos.	
1.6.- Porcentaje de personas dedicadas a las labores de Administración de Personal sobre total de la empresa.	
1.7.- Sueldo bruto medio de un empleado dedicado a la Administración de Personal.	

(1) Dato obtenido de la ponencia de Pedro García Celeiro sobre «La externalización de la nómina como estrategia de gestión de Recursos Humanos».

2.- ¿Conoce los costes reales de las funciones relacionadas con las áreas de Administración de Personal y gestión de nóminas?

Sí

No

3.- De las personas que tiene trabajando en las áreas de Administración de Personal y gestión de nóminas, ¿a cuántas sería posible reubicar en otro departamento o en tareas diferentes a las administrativas?

3.1.- Número de personas reubicables.	
3.2.- Porcentaje de personas reubicables sobre total de personas del Departamento de Recursos Humanos.	

4.- ¿Utiliza su empresa algún software de Recursos Humanos?

Sí

No

5.- Por favor, valore de 1 a 10 el nivel de eficiencia de la Administración de Personal y gestión de nóminas en su empresa, siendo 1 muy poco eficiente y 10 muy eficiente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6.- ¿Volvería a incorporar en su empresa las áreas que externalizó de Administración de Personal y gestión de nóminas?

Sí, algunas áreas (por favor, indique las áreas y razones)

Sí, todas las áreas (por favor, indique las razones)

No

7.- ¿Cuáles han sido en su caso las razones que han motivado la externalización de parte o toda la Administración de Personal y gestión de nóminas?

8.- Indique su nivel de satisfacción con el proveedor externo de alguna o todas las tareas de gestión de nóminas y/o Administración de Personal (1 = muy insatisfecho, 10 = muy satisfecho).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9.-Valore la importancia de las ventajas de la externalización de nóminas y Administración de Personal que se citan a continuación:

	VENTAJAS EXTERNALIZACIÓN DE NÓMINAS Y ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	<i>Muy importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Nada importante</i>
9.1.	Optimización de costes.			
9.2.	Concentración en las competencias estratégicas del área de Recursos Humanos			
9.3.	Ganar en flexibilidad: adaptación rápida a los cambios de plantilla y/o de estructura organizativa.			
9.4.	Mejorar la seguridad y confidencialidad de las compensaciones.			
9.5.	Mejorar y formalizar los procesos.			
9.6.	Garantizar la actualización de la nómina, etc. a los cambios legislativos.			
9.7.	Agilidad en la modificación del reglamento de nómina y en la aplicación de los convenio(s) colectivo(s).			
9.8.	Convertir los costes fijos en variables.			
9.9.	Mejora en la calidad de servicio a su cliente interno.			
9.10.	Rapidez en la ejecución de los trámites a realizar.			
9.11.	Identificación de los costes.			
9.12.	Eliminación de errores en el cálculo de nóminas.			
9.13.	Otros (indicar cuáles).			

10.- Tomando como referencia el año 2002, indique el tiempo y el coste dedicado a las siguientes tareas relacionadas con la Administración de Personal y gestión de nóminas:

	TAREAS	HORAS DEDICADAS DURANTE 2002	Porcentaje coste del Departamento de Recursos Humanos
10.1.	Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos. (Incluidos los convenios con Universidades para la contratación de becarios.)		
10.2.	Gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros. Gestiones administrativas de expatriados.		
10.3.	Altas, bajas y variaciones en la Seguridad Social.		
10.4.	Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.		
10.5.	Extinción relación laboral: cálculo de finiquitos, certificados de empresa.		
10.6.	Explicación de las nóminas a los empleados por cambios en la legislación u otros motivos.		
10.7.	Control y gestión de embargos.		
10.8.	Control y gestión de anticipos.		
10.9.	Control de vacaciones y permisos retribuidos.		
10.10.	Control de absentismo.		
10.11.	Gestión de incapacidades temporales. Bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.		
10.12.	Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).		
10.13.	Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).		
10.14.	Trámites con Hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención.		
10.15.	Trámites relacionados con la apertura de centros.		
10.16.	Demás acciones o consultas no citadas anteriormente a Hacienda, a la TGSS, al INEM y al INSS.		

10.17.	Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (disquetes de transferencias bancarias).		
10.18.	Edición estandarizada de informes.		
10.19.	Gestión de los gastos de viajes de los empleados.		
10.20.	Clasificación y grabación en base de datos (y/o archivo) de currículos.		
10.21.	Encuestas oficiales: coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.		
10.22.	Gestión administrativa de beneficios sociales, seguros médicos, de coche, de vida, planes de pensiones, etc.		
10.23.	Actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa.		
10.24.	Modificaciones del reglamentario de nómina.		
10.25.	Aplicación convenio(s) colectivo(s).		
10.26.	Aplicación cambios legales.		
10.27.	Enlaces contables.		

11.- Del total del tiempo dedicado a Recursos Humanos, ¿qué porcentaje corresponde a la parte de Administración de Personal y gestión de nóminas?

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos del 10% | <input type="checkbox"/> Entre el 30 y el 40% |
| <input type="checkbox"/> Entre el 10 y el 20% | <input type="checkbox"/> Entre el 40% y el 50% |
| <input type="checkbox"/> Entre el 20 y el 30% | <input type="checkbox"/> Más del 50% |

12.- Criterios a la hora de seleccionar un proveedor para la externalización de la Administración de Personal y gestión de nóminas.

	CRITERIOS PARA SELECCIÓN PROVEEDOR	<i>Muy importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Nada importante</i>
12.1.	Conocimiento del área de Recursos Humanos .			
12.2.	Automatización de los procesos .			
12.3.	Dilatada experiencia y número de clientes.			
12.4.	Anticipación y rapidez de respuesta a múltiples problemáticas.			
12.5.	Formación y asistencia directa a los usuarios.			
12.6.	Precio de la solución propuesta.			
12.7.	Garantías contractuales en los resultados (SLA).			
12.8.	OTROS (indicar cuáles)			

13.- A continuación se exponen una serie de temores a la hora de tomar la decisión de externalizar la Administración de Personal y gestión de nóminas; señale con una cruz si comparte o no dichos temores.

	CRITERIOS PARA SELECCIÓN PROVEEDOR	<i>Sí, lo comparto</i>	<i>No lo comparto</i>
13.1.	Perder información .		
13.2.	Perder el control de los servicios externalizados.		
13.3.	Que se maneje la información de su empresa de forma poco confidencial.		
13.4.	Que el coste resulte demasiado alto.		
13.5.	OTROS (indicar cuáles)		

14.- En general, ¿piensa que externalizando algunos o todos los procesos se consigue mejorar la eficiencia de la Administración de Personal y gestión de nóminas?

- Sí
 No

15.- ¿Por qué razones el Departamento de Recursos Humanos de su empresa no tiene externalizada una parte o toda la Administración de Personal y gestión de nóminas?

16.- De las siguientes tareas, señale con una cruz cuáles realiza internamente y cuáles están externalizadas (realizadas por un proveedor externo).

	<i>TAREAS</i>	<i>REALIZADA INTERNAMENTE</i>	<i>EXTERNALIZADA</i>
16.1.	Contratación, cumplimentación y edición de contratos, modificaciones y prórrogas, control de vencimientos. (Incluidos los convenios con Universidades para la contratación de becarios.)		
16.2.	Gestiones administrativas y trámites relacionados con la contratación de extranjeros. Gestiones administrativas de expatriados.		
16.3.	Altas, bajas y variaciones en la Seguridad Social.		
16.4.	Cálculo, confección, edición y distribución del recibo de nómina, recibos o justificantes de pago a becarios y otros profesionales autónomos.		
16.5.	Extinción relación laboral: cálculo de finiquitos, certificados de empresa.		
16.6.	Explicación de las nóminas a los empleados por cambios en la legislación u otros motivos.		
16.7.	Control y gestión de embargos.		
16.8.	Control y gestión de anticipos.		

16.9.	Control de vacaciones y permisos retribuidos.		
16.10.	Control de absentismos.		
16.11.	Gestión de incapacidades temporales. Bajas, altas, partes de accidente al INSS o mutua.		
16.12.	Confección y presentación de los boletines de cotización al Régimen General de la Seguridad Social y de accidentes de trabajo (TC1).		
16.13.	Confección y presentación de la relación nominal de trabajadores (TC2).		
16.14.	Trámites con hacienda: IRPF: ingreso trimestral (110), ingreso mensual (111), resumen anual (190), certificados de retención.		
16.15.	Trámites relacionados con la apertura de centros.		
15.16.	Demás acciones o consultas no citadas anteriormente a Hacienda, a la TGSS, al INEM y al INSS.		
16.17.	Envíos de transferencias y relación de formas de pago al banco (disquetes de transferencias bancarias).		
16.18.	Edición estandarizada de informes.		
16.19.	Gestión de los gastos de viajes de los empleados.		
16.20.	Clasificación y grabación en base de datos (y/o archivo) de currículos.		
16.21.	Encuestas oficiales: coyuntura laboral, encuestas de salarios y otras.		
16.22.	Gestión administrativa de beneficios sociales, seguros médicos, de coche, de vida, planes de pensiones, etc.		
16.23.	Actualizaciones de bases de datos relacionadas con la plantilla de la empresa.		
16.24. OTRAS (indicar cuáles)			

LOS SIGUIENTES DATOS SE SOLICITAN ÚNICAMENTE A EFECTOS DE CLASIFICACIÓN. SUS RESPUESTAS SE MANTENDRÁN EN LA MÁS ESTRICTA CONFIDENCIALIDAD

1.- Ámbito de su empresa:

- Nacional
- Multinacional

2.- Sector de actividad: _____

3.- Número de trabajadores:

- Entre 200 y 500
- Entre 500 y 1.500
- Entre 1.500 y 4.000
- Más de 4.000

4.- Volumen total de facturación (en millones de euros):

- Menos de 600
- Entre 600 y 1.500
- Entre 1.500 y 3.000
- Más de 3.000

5.- Cargo que desempeña quien ha cumplimentado este formulario: _____

6.- Provincia donde está la sede de la empresa: _____

<p>Si le interesa recibir los resultados, por favor indíquelo rellenando sus datos:</p> <p>Empresa:.....</p> <p>A la atención de:.....</p> <p>Cargo:.....</p> <p>Dirección:.....</p> <p>Teléfono:.....</p> <p>Fax:.....</p> <p>E-mail:.....</p>

Puede **remitir el cuestionario** a la atención. de Esperanza Suárez Ruz, IESE
Camino del Cerro del Águila, 3
Carretera de Castilla km. 5,180
28023 Madrid

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

<ul style="list-style-type: none">• Si lo desea, puede enviar la encuesta por fax (91 3572913) o por e-mail. Para solicitar la encuesta en formato electrónico, así como para cualquier duda o comentario, puede dirigirse a Esperanza Suárez Ruz (Investigadora Asociada IRCO-IESE). Tel. 659609005 o a través de e-mail: esuarez@iese.edu
--

ANEXO 3: LISTADO DE EMPRESAS QUE RELLENARON EL CUESTIONARIO Y SE IDENTIFICARON

Empresas que externalizan funciones de Administración de Personal y nóminas:

JOHNSON CONTROLS
ZURICH
PHILIP MORRIS SPAIN, S.A.
REALE GRUPO ASEGURADOR
DAMM, S.A.
ARAMARK
TELFÓNICA MÓVILES
NOKIA SPAIN, S.A.U.
EXEL (GRUPO IBERIA)
PROMOCIÓN TECNOLÓGICA Y COMERCIAL, S.A.
AVÍCOLA MARÍA, S.A.
MULTIASISTENCIA GESTIÓN Y AYUDA, S.A.
ESPAÑOLA DE ZINC
ENDESA
(+ VARIAS ANÓNIMAS)

Empresas que no externalizan funciones de Administración de Personal y nóminas:

FUNDACIÓN SANTA MARÍA EDICIONES, S.M.
FERIA DE BARCELONA
GESTAMP VIGO, S.A.
SEAT
VISCOFÁN
EUREST
SUCESORES DE GANCEDO RODRÍGUEZ, S.A.
HITACHI AIR CONDITIONING, S.A.
PUERTAS ARTEVI, S.A.
INDUSTRIAS ANAYAR, S.A.
CONFECCIONES TERUEL, S.A.
FAURELIA
PAUL HARTMAN, S.A.
MTORRES INGENIERÍA DE PROCESOS S.L.
FURLASA
BANCOVAL, S.A.
MUTUALIDAD DIVINA PASTORA
GRUPO SIRO
DISEÑOS Y PROYECTOS TÉCNICOS S.A.
GSS LINE
SIEMENS, S.A.
TELEPERFORMANCE ESPAÑA (IBERPHONE, S.A.U.)
SEA TUDOR S.A.
(+ VARIAS ANÓNIMAS)



Universidad de Navarra

Camino del Cerro del Águila, 3
(Ctra. de Castilla, km 5,180)
28023 Madrid
Tel.: 91 211 30 00
Fax: 91 357 29 13

www.iese.edu

Avda. Pearson, 21
08034 Barcelona
Tel.: 93 253 42 00
Fax: 93 253 43 43