

# Nuevas Tendencias en Outsourcing de Recursos Humanos

María Quintana Otiniano

## Resumen

**E**l outsourcing en general y, en recursos humanos, en especial, se ha incrementado sustancialmente a lo largo de la última década, demostrando un significativo interés de las organizaciones por la implementación de esta nueva estrategia de negocios. Aunque las investigaciones muestran una tendencia favorable y beneficiosa del outsourcing, la mayoría son estudios institucionales, realizados en el seno de grandes empresas y asociaciones; siendo muy pocas las investigaciones científicas independientes. Además, la mayoría de estudios se centran en las tecnologías de información, aspectos financieros, dejando sin mención al outsourcing en recursos humanos. Por ello, en este artículo de revisión, se analiza si el outsourcing en recursos humanos es una actividad estratégica y efectiva en el desarrollo organizacional; identificando sus principales tendencias y las áreas o funciones de los recursos humanos que son sometidos a contratos vía outsourcing. Se concluye que a diferencia de la abundante bibliografía y evidencia de los beneficios del outsourcing en otras áreas del negocio, las investigaciones científicas de su utilidad y conveniencia en el área de los recursos humanos aún se muestran contradictorias e insuficientes.

**Palabras clave:** Outsourcing, Recursos Humanos, Estrategia, ORH, Tendencias.

## Abstract

Outsourcing, in general, and human resources, in particular, have considerably been enhanced along the last decade, showing a significative organizations interest for

*implementation of this new business strategy. Although researches show a favorable and beneficial tendency of Outsourcing, most of them are institutional researches which are carry out in enterprises and associations hearts; hence there are too few independent scientific researches. Furthermore, great most of theses researches are focused in issues such as information technology and financial aspects, giving up without attention human resources. Therefore, this revision article analyzes if human resource outsourcing is a strategic and effective activity in organizational development; identifying its main dependencies and human resources areas which are submitted to an outsourcing hire. It is concluded that in contrast the vast literature and evidences of outsourcing in other business areas, scientific researches about utility and conveniences of human resource outsourcing are contradictory and insufficient.*

**Key words:** Outsourcing, Human resources, Strategy, ORH, Tendency.

## INTRODUCCION

El outsourcing es un proceso mediante el cual una empresa contrata a otra para realizar servicios necesarios para su actividad, con el fin de concentrarse en aquellos que le son más productivos. Así, mediante el outsourcing las empresas pueden centrarse en la "esencia de sus negocios", delegando áreas concretas a expertos externos, liberando de esa forma recursos que puedan dedicar a aspectos básicos de sus actividades (Schneider, 2004; Heywood, 2002; Rothery & Robertson, 1997).

De acuerdo a la necesidad de externalización y al área o etapa del proceso de negocio (Evolución N<sup>o</sup> 16, 2003), el Outsourcing puede comprender algún aspecto del proceso de negocio (externalizar la gestión de alguna área o actividad) o ser integral (traspasar la responsabilidad de ejecutar la gestión y evolución de la globalidad del servicio). Así, cada etapa del proceso del negocio puede ser realizado mediante outsourcing, y hoy en día el outsourcing es aplicable a diferentes áreas de la organización: personal, compras, mercadeo, finanzas, logística, entre otros. De acuerdo a la necesidad de externalización y al área o etapa del proceso de negocio, se puede hablar de diversos tipos de outsourcing (Ej. financiero, agrario, informático, logístico, en recursos humanos, etc.).

En general, los estudios internacionales sobre las ventajas del outsourcing, han encontrado que este proceso permite (Outsourcing Institute, 1998; Willett, 2003; Cio Custom Publisihing, 2003; CSC Research, 2003): a) Obtener experiencias, habilidades y tecnología que de otra manera no sería posible conseguir; b) Incrementar la flexibilidad al encontrar cambios en las condiciones del negocio; c) Reducir los riesgos del negocio al trasladar actividades con sus riesgos a terceros, d) Mejorar la performance operativa en una actividad en la que no se es competitivo;

e) Incrementar el valor del producto o servicio; f) Convertir los costos fijos a costos variables; g) Facilidad para identificar los costos por actividad y reducir los costos escondidos, ya que se maneja por lo general una sola factura; h) Reducción de inversión en activos, liberando recursos para otros propósitos; i) Ganar mercado, acceso y oportunidades de negocio a través de la network del proveedor; j) El personal de toda la empresa se especializa en lo que mejor sabe hacer; k) Requiere menores niveles de inversión para iniciar un negocio, disminuyendo el costo inicial y aumentando más inversiones en personas que tienen las ideas más no los recursos.

En efecto, existe evidencia, cada vez mayor, que demuestra que la contratación por outsourcing es significativamente más rentable y estratégica que la contratación tradicional de empleados (Xerox, 1999; DBK, 2004; CSR Research, 2003; Corbett y Asociados, 2001; Schneider, 2004; Rueda & Molina, 1995; Outsourcing Institute, 1998). Pero no todos los resultados del outsourcing son positivos, pues se ha encontrado que entre el 20 y el 25% de las relaciones de outsourcing (fabricación, finanzas, tecnología de la información, etc.) fracasa en el plazo de dos años y que el 50% fracasa en el plazo de cinco años (Doig; Ritter, Spekchals & Woolson, 2002).

Aunque los resultados de estos estudios, en general, muestran una tendencia favorable y beneficiosa del outsourcing, es importante resaltar que la mayoría de estudios realizados sobre los beneficios del outsourcing son estudios institucionales, estudios realizados en el seno de grandes empresas y asociaciones; siendo muy pocas las investigaciones científicas independientes. Además, debe remarcarse que la mayoría de estudios se centran en las tecnologías de información, aspectos financieros, dejando sin mención al Outsourcing en Recursos Humanos (ORH).

Siendo los recursos humanos (RH) una función esencial en las organizaciones, se requiere precisar si el ORH será beneficioso para el crecimiento organizacional sostenido. Por ello, en este artículo de revisión, se analiza si el outsourcing en recursos humanos es una actividad estratégica y efectiva en el desarrollo organizacional; identificando las principales tendencias en ORH y las áreas o funciones de los RH que son sometidos a contratos vía outsourcing.

## EL OUTSOURCING COMO MEGA-TENDENCIA

El Outsourcing es una megatendencia administrativa que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

El outsourcing es definido como el proceso planificado mediante el cual se transfiere la responsabilidad de realizar ciertas actividades "no nucleares o fundamentales" (Pralhad y Hammel, 1990; Bettis et al., 1992; Lacity et al., 1995; Quinn y Hilmer, 1994; Rothery y Robertson, 1995; Kelley, 1995; Peisch, 1995; Mullin, 1996; Atkinson, 1984; Pollert, 1987; Torrington & Mackay, 1986), que la compañía ha decidido no manejarlas internamente, a una organización externa (Heywood, 2002; Dorban Chacón, 1999; León, 1997; Granda & Smolje, 2001; Business, 1997; Rothery & Robertson, 1997). Es la concreción de un acuerdo entre una compañía y un tercero, por el cual se delega procesos o actividades de "soporte" que, aunque son necesarios, pueden ser realizados más eficientemente por firmas especializadas, incrementándose el valor del servicio (Pralhad y Hamel, 1990; citado en Ramón & Sáenz, 2002; Pérez, 2003; Daza Novoa, 2004; Erdozaín, 2001), y permitiendo a las empresas ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos (Schneider, 2004; Gidróon y Rueda, 1998; Ramón & Sáenz, 2002).

El alcance del outsourcing ha cambiado en el tiempo. En el pasado, fue común externalizar una actividad aislada para disminuir costos o evitar problemas. Ahora, cada vez más compañías están externalizando sus procesos enteros (denominado BPO o Business Process Outsourcing). Así, numerosas compañías tienden a externalizar sus procesos (como la administración, finanzas y auditoría, fabricación, distribución y logística, marketing y ventas) para generar mayor valor. En este caso, los gerentes ven al outsourcing como un medio para lograr beneficios de corto tiempo y ventajas competitivas, y no sólo la reducción de sus costos en un tiempo corto. De esta manera, más que antes, el outsourcing ha llegado también a ser un tema importante para la gerencia de recursos humanos y las decisiones para externalizar o no tienden a incrementarse en la organización (Borg, 2003).

## 1. Beneficios del Outsourcing

Actualmente se documenta muchas ventajas y beneficios del Outsourcing (Outsourcing Institute, 1998; Willett, 2003):

1. *Acceder a capacidades de primer nivel.*- Los proveedores de servicios de outsourcing realizan grandes inversiones en tecnología, metodologías y personas. Adquieren experiencia al trabajar con muchos clientes que se enfrentan a problemas comunes. Esta combinación de especialización y experiencia proporciona a los clientes una ventaja competitiva y les ayuda a evitar el coste de mantenerse permanentemente al día en tecnología y formación. Además, existen mejores oportunidades

- profesionales para los profesionales que se incorporen al proveedor de Outsourcing.
2. *Liberar recursos para otros propósitos.*- Toda organización cuenta con recursos limitados. El outsourcing permite redireccionar los recursos, fundamentalmente personas, desde actividades colaterales hacia actividades de mayor valor añadido.
  3. *Compromiso con la evolución tecnológica.*- Un acuerdo de outsourcing con condiciones contractuales que exijan la actualización de la tecnología, garantiza una evolución permanente y satisfactoria de todos los servicios.
  4. *Mejorar el enfoque de la empresa.*- El outsourcing permite a la empresa enfocarse en su negocio principal, al delegar funciones operativas en un tercero. El outsourcing supone tener un único punto de contacto para las cuestiones operativas frente a la situación inicial en la que se cuenta con numerosos responsables dedicados a gestionar la relación con proveedores y el personal interno, planificar, etc. Esos responsables pueden ahora concentrarse en hacer crecer el negocio.
  5. *Reducir los costes operativos.*- La menor estructura de costes del proveedor externo derivada de las economías de escala que éste obtiene así como de la eficiencia obtenida de la especialización, reducen los costes operativos de la empresa proporcionando una ventaja competitiva clara.
  6. *Acceder a recursos no disponibles internamente.*- Las empresas recurren al outsourcing porque no cuentan con los recursos que necesitan dentro. Se trata de una alternativa viable para construir las capacidades que se necesitan desde cero. Las nuevas organizaciones que se expanden a nuevos mercados o tecnologías consideran las ventajas del outsourcing desde el principio.
  7. *Liberar recursos financieros.*- El outsourcing puede reducir la necesidad de invertir fondos de capital en funciones no centrales del negocio. En lugar de adquirir los recursos mediante el uso de fondos de capital, éstos pueden contratarse en forma de gasto por uso. El outsourcing también puede mejorar ciertos ratios financieros de la empresa al eliminar la necesidad de mostrar retorno al capital por inversiones de capital en áreas no estratégicas.
  8. *Reducción de Riesgos.*- Las inversiones que realiza una empresa están sujetas a grandes riesgos derivados por el constante cambio de los mercados, la competencia, la normativa, las condiciones financieras o la propia tecnología. Mantenerse al

día frente a todos estos cambios, especialmente aquellos en los que se produce un salto que precisa de grandes inversiones, es muy arriesgado. Los proveedores de outsourcing realizan inversiones en nombre de varios de sus clientes, no sólo de uno. Al compartirse la inversión, el riesgo se divide, reduciéndose significativamente el riesgo asociado a cada una de las compañías que se benefician de dichas inversiones.

9. *Mejorar la gestión de funciones complejas o difíciles de controlar.*- El Outsourcing no implica la cesión de la responsabilidad final sobre los procesos o funciones sujetas al acuerdo de servicio. Cuando se enfrenta a una función que resulta difícil de gestionar o que está fuera de control, la organización debe analizar con cuidado las causas que provocan dicha situación. La externalización de los procesos afectados puede ser una manera de alcanzar mayores niveles de servicio al recurrir a un experto especializado en los mismos.

Por otro lado, según el estudio de Input (citado por Rothery & Robertson, 1997), las compañías están más dispuestas a subcontratar aquellas actividades que perciben como comunes y no exclusivas de sus propias organizaciones. Por el contrario, respecto a las funciones que no deberían ser subcontratadas o externalizadas, Rothery & Robertson (1997) consideran que es importante realizar un examen cuidadoso antes de elegir la función a subcontratar, principalmente en: a) Administración y planeación estratégica, b) Administración de Finanzas, c) Administración de la Consultoría Gerencial, d) Control de proveedores, e) Administración de calidad y administración ambiental, f) La supervisión de la satisfacción de los requisitos del mercado y reglamentarios como: responsabilidad del producto, publicidad engañosa, calidad, regulaciones ambientales, higiene y seguridad del personal, seguridad pública, seguridad del producto/servicio.

## 2. Tipos de outsourcing

De acuerdo con una serie de criterios como ahorro en costes, la asunción de responsabilidad o el nivel de servicio prestado, Ramón & Sáenz (2002) reportan tres tipos de outsourcing: a) el tradicional, b) el colaborativo y c) el Business Transformation Outsourcing (BTO).

El tradicional es un tipo básico de outsourcing, donde ocurre una transferencia de la gestión o administración de un proceso o función desde el personal interno a un proveedor de servicios externo (Breibart, 1996). Los beneficios se obtienen a corto plazo y se

manifiestan en la reducción de costes (20%-50%) y en las mejoras en la gestión (Ramón & Sáenz, 2002). En el outsourcing tradicional, el nivel de servicio es el mismo que si se realizara por parte del personal interno de la empresa, y los riesgos económicos son compartidos por ambas partes.

El outsourcing colaborativo es aquel en el que se inyectan nuevas capacidades en la empresa cliente para mejorar en la gestión de determinados servicios. En estos casos mejoran los procesos administrativos gracias a dos factores: el recorte de costes y la obtención de mayor flexibilidad de respuesta ante los cambios de las necesidades del negocio. El outsourcing colaborativo suele llevar asociado una reingeniería y desarrollo de procesos administrativos. Sirve para transformar procesos críticos. El resultado de este tipo de acuerdos suele ser la creación de una fórmula de multisourcing que funciona como empresa de servicios (Ramón & Sáenz, 2002). Como el precio se fija a partir de la producción, se obtiene mayor flexibilidad que en el outsourcing tradicional, ya que los servicios son a medida, el nivel de servicios es superior y los beneficios son compartidos por ambas partes.

El Business Transformation Outsourcing (BTO) es un programa que persigue la transformación del negocio para lograr una mejora inmediata y sostenible en el nivel de gestión empresarial. Está diseñado específicamente para implementar una estrategia en un tiempo acelerado, con lo que las oportunidades y los riesgos son múltiples. Pretende resultados a nivel externo, como aumentar el precio de la acción, mejorar la posición en el mercado o incrementar el rendimiento sobre el capital invertido. Implica un cambio en la organización, con lo que es necesario el apoyo por parte de la alta dirección de la compañía tanto en la toma de decisión como a lo largo de todo el proceso. El "formato" de las alianzas que genera el BTO puede ser muy distinto. Puede consistir en la creación de compañías conjuntas, o joint-ventures (que acogerán a las personas que transformarán los procesos críticos). El resultado suele ser la creación de unidades operativas "conjuntas" entre el outsourcer y la compañía, que pasan de funcionar como centros de coste a constituir centros de beneficio, ya que operan como unidades de mercado independientes con su propio core business diferenciado. En Europa ya se ha llevado a cabo el BTO con éxito. Uno de los casos es el de J. Sainsbury Plc, la segunda mayor cadena de supermercados de Reino Unido. En esta ocasión, Accenture (outsourcer) se comprometió con Sainsbury en la transformación radical del negocio a través de la función informática (Ramón & Sáenz, 2002).

## OUTSOURCING EN RECURSOS HUMANOS (ORH)

Se entiende por ORH a la delegación de parte o totalidad de las actividades de recursos humanos hacia un proveedor externo, en oposición a la adquisición interna en la cual la actividad es desempeñada por los empleados de la organización (Patry, Tremblay, Lanoie & Lacombe, 1999; Cook, 1999; Burzawa, 1994; Lever, 1997, Laabs, 1993; Sharpe, 1997).

La actividad específica del ORH se define como la colocación de la responsabilidad de varios elementos de la función de recursos humanos a disposición de terceras personas o proveedores (Jeffay, Bohannon y Laspisa 1997; Lilly & Gray, 2005; Turnbull, 2002; Greer et al, 1999). Es aquella que consiste -según Ramón & Sáenz (2002)- en el desplazamiento de las funciones y procesos de recursos humanos, y, en su caso, los medios utilizados para su ejecución (especialmente el personal), a otra empresa, cuyo core business es precisamente el ejercicio de dichas funciones, la cual se encargará de suministrar los productos y servicios derivados de ellas y aportará conocimiento especializado. Asimismo, asesorará en la innovación y desarrollo de tales funciones (Cooke et al, 2005).

Así, entonces, el ORH es el proceso de contratación de servicios de un proveedor (outsourcer), el cual proporcionará, de manera continuada, la administración de una actividad de recursos humanos que normalmente se realizaría dentro de la organización. Se habla, en términos genéricos de ORH, pero, en términos específicos, se puede contratar por esta vía alguna función o área de los recursos humanos (Ej. nóminas, formación o reclutamiento) o su totalidad. Al respecto, algunas consultoras multinacionales (denominadas Total Human Resources Outsourcing Models), ofrecen servicios end-to-end en materia de recursos humanos; es decir, los RH de la empresa cliente son gestionados casi en su totalidad por una serie de servicios integrados que dan soporte a las distintas funciones del departamento de RH (Ramón & Sáenz, 2002).

### 1. Tendencias del ORH

El ORH se ha incrementado sustancialmente a lo largo de la última década (Woodall, Gourlay & Short, 2000; Hammond, 2001; Crabb, 2003). Y la tendencia hacia la externalización de las actividades de recursos humanos no muestra señal de ir disminuyendo (Harkins, Brown & Sullivan, 1995; Laabs, 1993; Spee, 1995; Stewart, 1996; Ramón & Sáenz, 2002; Prouska, 2005; Westchester County Business Journal, 2004).



En efecto, Cooke et al (2005) indican que existe evidencia acerca del sustancial incremento del ORH en lo que va de la última década. Los informes de People Management (varios números) y el Estudio Cranet (Vernon et al, 2000) brindan evidencia de este crecimiento. Por ejemplo, Hewitt Associates (1996) encontraron que el 93% de las compañías externalizan alguna parte de sus actividades de recursos humanos, principalmente la administración de la salud y los beneficios laborales y determinadas aportaciones y programas de beneficios. Además del 93% de la compañías que externalizan sus recursos humanos, el estudio encontró que 4% lo consideran activamente. Se encontró también que 56% de las compañías que ahora externalizan sus recursos humanos esperan incrementar el número de sus proveedores con los cuales hacen negocios. De igual forma, entre 314 delegados del HR Forum 2000 (Foro de Recursos Humanos 2000), 62% informó que ya estuvieron externalizando algunas de sus actividades de RH (Pickard, 2000d).

En sentido contrario, existen algunos autores que dudan del crecimiento acelerado del ORH (Ej. Pickard, 2000c; Vernon et al, 2000), para quienes las compañías que incorporan ORH en sus negocios son todavía una minoría. En concordancia, algunos estudios muestran evidencia que indica que muchas organizaciones permanecen prudentes en su percepción acerca del éxito del outsourcing (Cooke et al, 2005).

Por otro lado, a pesar que existe abundante literatura que promueve las razones financieras y estratégicas para externalizar (Rubery, Earnshaw, Marchington, Cooke & Vincent, 2002; Cook, 1999; Rippin & Dawson, 2001), lo cierto es que aún no existe mucha evidencia científica sobre cómo se toman e implementan las decisiones de ORH, la forma cómo es medida su efectividad y, lo más significativo, la implicancia de estas decisiones en los RH (Cooke, Shen y McBride, 2005) y las relaciones laborales (Kessler, Coyle-Shapiro, & Purcell, 1999). Tal como lo señaló Purcell (1996: 22) "Carecemos de la investigación para hacer juicios definitivos acerca de los efectos del outsourcing sobre los empleados".

Como resultado, la evidencia científica sobre las razones y efectos del ORH está fragmentada y no es concluyente (Cooke et al, 2005). Las opiniones están divididas respecto a los beneficios potenciales del ORH. Por ejemplo, algunos autores lo ven como beneficioso en términos tanto de la entrega del servicio y el incremento de la posición estratégica de los RH (Brenner, 1996; Laabs, 1993; Switser, 1997); mientras que otros consideran al ORH como una concesión ante la cual la función de recursos humanos ya no tiene alguna importancia estratégica (Baker, 1996; Caldwell, 1996). La fortaleza de cada

argumento es difícil de percibir, debido a la limitada investigación independiente que existe en estas dos áreas particulares (Cooke et al, 2005; Hammond, 2001).

Según el estudio de Northgate Information Solutions, muchas compañías británicas desconfían del ORH. A pesar de reconocer los beneficios de eliminar el trabajo administrativo el personal (Hammond, 2002), los directivos entrevistados expresaron su reticencias hacia el ORH. El estudio también encontró que un importante número de compañías (42% de las grandes empresas y 14% de las pequeñas empresas) han externalizado algún servicio de RH, sobresaliendo el reclutamiento.

Según Cooke et al (2005), la tendencia es que las compañías externalicen sólo una parte de sus funciones de recursos humanos, más que dejar el control del departamento entero. Como lo sugiere el estudio Cranet, el crecimiento del ORH no es tan extenso como se supone (Vernon et al, 2000). Es más, el estudio Cranet "...no produjo evidencia concluyente de mayores tendencias o motivadores claves que influyan las organizaciones para utilizar proveedores externos en sus funciones de recursos humanos" (Vernon et al, 2000: 16). Esta conclusión también se ve reflejada en los hallazgos del estudio de Greer et al (1999) donde se muestra que las razones y extensión del ORH parece ser muy complejo y sin algún patrón distintivo.

Los estudios también demuestran una diferencia regional en el ORH. Así, Westchester County Journal (2004) informa sobre notables diferencias regionales respecto a la aceptación del outsourcing, siendo las compañías americanas las que presentan mayor nivel de aceptación (87% en EEUU, 71% en Canadá y 57% en Europa).

En cuanto a las funciones de RH que son objeto frecuente de outsourcing, Patry et al (1999) encontró que las actividades de planillas son las más frecuentemente externalizadas (25%); mientras que los sistemas de información de los RH parecen ser los menos externalizados (15%). De igual manera, dos estudios realizados en Estados Unidos (American Management Association, 1997) y en Europa (Cranfield School of Management & Mercer, 2000), sobre una base de 4,000 organizaciones y en donde 75% realiza outsourcing en una o dos funciones de recursos humanos, indican que las principales funciones de RH externalizadas son: formación y desarrollo (77%), reclutamiento y selección (59%), gestión de compensación y beneficios (30%), outplacement (29%). Según refiere Ramón & Sáenz (2002), en el caso de 154 empresas españolas, las principales funciones de recursos humanos sometidas a outsourcing son: selección (58%), asesoría legal (58%), formación

tradicional (57%), reclutamiento, (38%) salud/higiene (36%) y administración de personal (35%).

En general, existen diversas razones o motivos para contratar un servicio de ORH. Greer, Youngblood & Gray (1999) identificaron cinco razones: a) la disminución de tamaño (dowsizing), b) rápido crecimiento, c) la globalización, d) aumento de la competencia, y e) la reestructuración. La necesidad de los recursos humanos estratégicos es creciente, y el departamento de recursos humanos está bajo la creciente presión para actuar como un compañero de negocios para los diferentes inversionistas tanto dentro como fuera de la compañía (Borg, H. 2003).

El ahorro de costos es el motivador mayor para hacer ORH (Lever, 1997). Se argumenta, también, que el ORH podría reducir el riesgo de los negocios. Y una tercera perspectiva del ORHs es la ofrecida por Quinn & Hilmer (1994), quien sostiene que las organizaciones desarrollan el outsourcing estratégicamente de manera que se desarrolle competencias fundamentales.

Según los estudios de Lever (1997), la administración de beneficios (75%) y las actividades de capacitación (65%) son las áreas más externalizadas por las empresas. En cuanto a las razones por qué una organización o empresa externaliza sus RH, Lever (1997) informa que las motivaciones de riesgo, costos o de habilidad por sí solas no están consistentemente relacionadas con los niveles de ORH. Afirma Lever (1997) que este hallazgo, en algún modo, es el más importante e intrigante porque sugiere que las motivaciones de costos ni son universales ni siempre son las más destacadas en el pensamiento de los gerentes.

Patry, Tremblay, Lanoie & Lacombe (1999), coincidiendo con Lever (1997) encontraron que los motivos para el ORH son más específicos para cada tipo de actividad. Encontraron que los determinantes del costo de transacción parecen jugar un rol importante en las decisiones del ORH. En particular, las experiencias previas de la organización con el outsourcing de otras funciones, la incertidumbre de la transacción, y la presencia de un sindicato tiene una influencia dominante.

Según Ramón & Sáenz (2002) existen dos razones generales para realizar ORH: razones tácticas y razones estratégicas. El ahorro en costes, o la posibilidad de convertir los costes fijos en variables a través del outsourcing, serían ejemplos de razones tácticas o de operatividad. Sin embargo, otros conceptos ligados a la competitividad, como la flexibilidad, agilización de estructuras y aceleración de la velocidad de creación de valor, son razones estratégicas. Accenture & IRCO (International Research Center on

Organizations), informan que el 51% hacen ORH por razones tácticas, frente a un 49% que lo hace por razones estratégicas. Dentro de las razones tácticas, 54% lo hace para ahorrar costos, 14% para convertir costos fijos en variables, 8% para mejorar la eficiencia operativa, 3% para acceder a tecnología avanzada y 1% para controlar recursos. Dentro de las razones estratégicas, 35% lo hace para concentrar recursos en actividades medulares, 18% para acceder a especialización, 12% para ganar flexibilidad, 8% para mejorar la calidad de servicio y 4% para aumentar la promoción interna.

## 2. ¿Conviene implementar el ORH?

A pesar de su amplia difusión, la efectividad del ORH ha sido raramente estudiada (Cooke et al, 2005). Existen una serie de peligros que podrían afectar el efecto positivo del ORH. Un peligro potencial es que el proveedor del servicio podría tener un interés personal en estandarizar todos los elementos de sus servicios con el fin de lograr altas ganancias a través de sus clientes. La estandarización podría conducir a una perjudicial pérdida de las propias características organizacionales del cliente de la compañía. Es más, muchos problemas podrían surgir de un mal emparejamiento en la cultura de la función propia y el suministrador (Pickard, 1998). Cuando la calidad de servicios brindado por un servicio de outsourcing en recursos humanos es estimada insatisfactoria, el costo de una solución alternativa (tal como el cambio de suministradores, adquiriendo un contrato a largo plazo con el nuevo suministrador, o brindando el servicio o través internamente) podría incrementarse considerablemente, y algún mejoramiento inmediato sería difícil de materializarse (Caulkin, 2002).

El consenso general parece ser que con un ORH externo, los departamentos de recursos humanos corren el riesgo de perder su identidad y control (Greer et al, 1999; Taylor, 2001; Pickard, 2000a). De esta manera, una combinación de outsourcing y actividades internas parecen óptimas ante muchas circunstancias. La necesidad de preservar la confidencialidad y un apropiado monto de control son consideraciones importantes, especialmente para las actividades que involucran información delicada (Greer y col. 1999; Cooke et al, 2005).

En general, entre más centralizada esté la organización y la función de recursos humanos, es más probable que el ORH sea utilizado. Vernon et al (2000: 14) señalaron que "Cuando las decisiones son tomadas en las oficinas directivas, más del 40% de las organizaciones utilizaron proveedores externos para el pago y beneficios, mientras

que cuando ellas son tomadas en una base de desarrollo, menos de 30% utiliza proveedores externos." Más importante aun, ellos encontraron que el ORH -para permitir a los departamentos de recursos humanos internos asumir un rol más estratégico- continúa siendo una aspiración más que una realidad.

En otro aspecto, Lever (1997) encuentra que los procesos de ORH pueden crear situaciones adversas para los empleados: los empleados de la empresa cliente perciben una sensación de pérdida, estos empleados pierden tales señales de poder y estatus como el control sobre el personal, presupuesto y las funciones. Para algunos, existe una real pérdida del empleo. En todo caso, las investigaciones sobre la efectividad del ORH en términos estratégicos son prácticamente inexistentes.

## CONCLUSIONES

1. El ORH es una estrategia que las organizaciones están ejecutando para replantear el valor añadido de sus propias funciones y las de su departamento. El ORH ha sido tradicionalmente táctico, buscando resultados a corto plazo. Actualmente, el ORH está siendo objeto de un enfoque más estratégico que pretende afianzar ventajas competitivas a largo plazo.
2. Mientras que algunas áreas de los RH han sido tradicionalmente objeto de outsourcing por separado (nóminas, selección, formación, entre otras), la tendencia actual es buscar proveedores de servicios transaccionales integrados. En efecto, aunque se recomienda el outsourcing de las actividades administrativas de los recursos humanos; sin embargo, existe una tendencia reciente a externalizar el área completa de RH, tal como ocurre con el Business Transformation Outsourcing.
3. Las investigaciones demuestran que el ORH se ha incrementado sustancialmente a lo largo de la última década. Sin embargo, su eficacia estratégica de uso aún no está demostrada. En efecto, aun cuando existe una incuestionable evidencia del éxito en costos que se obtiene a través del outsourcing en general, la evidencia empírica acerca de las razones y efectos del ORH está fragmentada y no es concluyente. Es más, los estudios actuales sobre ORH, en su mayoría, están centrados en los beneficios de costes y estrategias de gestión, sin embargo, no se toma en cuenta los efectos en otra gran parte de valores de la organización: los empleados y sus relaciones laborales; y sobre este punto, no se han realizado investigaciones.

4. Existe aún un número significativo de organizaciones que desconfían del ORH y que se mantienen dentro de la línea tradicional. Aunque existe abundante literatura de difusión, los estudios de investigación empírica son escasos y, dentro de ellos, no concluyentes; por cuanto son principalmente descriptivos.

## Referencias Bibliográficas

- Accenture (2001). Business transformation outsourcing: Partnering for radical change. En: [www.accenture.com/.../Institute\\_For\\_High\\_Performance\\_Business/By\\_Subject/Strategy/BusinessChange.htm](http://www.accenture.com/.../Institute_For_High_Performance_Business/By_Subject/Strategy/BusinessChange.htm). Leído el 18 de agosto de 2006.
- Baker, D. (1996). Are you throwing money away by outsourcing? *Personnel Journal*, 75 (11): 105-107.
- Bettis, R., Bradley, S. & Hamel, G. (1992). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6 (1); 7-21.
- Borg, H. (2003) Outsourcing of human resources. The Pause Scholarship Foundation. En internet: [www.pause-stiftelse.com](http://www.pause-stiftelse.com).
- Burzawa, S. (1994). Benefits Outsourcing Evolves to Meet Human Resources Challenges and Changes. *Employee Benefit Plan Review*, 49 (1): 36-37.
- Business (1997). Outsourcing. Crece el uso estratégico de recursos externos. Informe Especial. Julio, Lima: Business.
- Chacón, D. (1999). Outsourcing. Caracas. Sin editorial.
- Cio Custom Publishing. (2003). Outsourcing: Directions and Decisions for 2003. Survey results, expert analysis, point to the hottest market trends. Advertising Supplement. Cio.
- Caldwell, B. (1996). Outsourcing expands beyond IT. *Information Week*, 584, 115.
- Cook, M. (1999). Outsourcing human resources functions. New York: Amacom.
- Cooke, F. (2001). Outsourcing maintenance work to increase organizational competitiveness? A study of five plants. Paper for the Annual Work, Employment and Society Conference. University of Nottingham, UK.
- Cooke, F., Shen, J. & McBride, A. (2005) Outsourcing HR as a competitive strategy? a literature review and an assessment of implications. *Human Resource Management*, 44 (4): 413-432.

- Corbett, M. (2001). Outsourcing. Michael F. Corbett & Associates.
- CSC Research (2003). Outsourcing estratégico en Europa. Experiencias, resultados y tendencias futuras. CSC Research.
- Daza Novoa, C. (2004). El outsourcing y las tecnologías de la información. Libro electrónico de Outsourcing.net. Leído el 14 de julio de 2006.
- DBK (2004). Informe Especial sobre Outsourcing informático. Abril de 2004. DBK.
- Doig, S; Ritter, R; Speckhals, K; Woolson, D. (2002). ¿Ha ido demasiado lejos el Outsourcing?. Hartar Deusto Business Review, 107, Marzo-Abril: 82 - 90.
- Evolución Nº 16. (2003). La nueva era del Outsourcing. Publicación Informática del Grupo Ibermática. Pp. 7-10.
- Gidró, G. & Rueda, B. (1998). Nuevos modelos de gestión empresarial. El outsourcing de procesos de negocios. Monografía 5. Circulo de empresarios: Barcelona. Pp. 30 y ss.
- Granda, F. & Smolje, A. (2001). Outsourcing: Herramienta para el análisis económico y estratégico. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Greer, C. Youngblood, S. & Gray, D. (1999) Human resource management outsourcing: the make or buy decision. Academy of Management Executive, 13 (3): 85 - 96.
- Harkins, P., Brown, S. & Sullivan, R. (1995). Shining New Light on a Growing Trend. HR Magazine, Diciembre: 75-79.
- Heywood, J. (2002). El dilema del outsourcing. La búsqueda de la competitividad. Prentice Hall. España.
- Jeffay, J.; Bohannon, S. & Laspisa, E. (1997) Más allá de los beneficios: The changind face of HR outsourcing. Benefits Quarterly, Primer trimestre: 41- 47.
- Kelley, B. (1995). Outsourcing marches on. Journal of Business Strategy, 16 (4): 38-42.
- Kessler, I., Coyle-Shapiro, J., & Purcell, J. (1999). Outsourcing and the employee perspective. Human Resource Management Journal, 9(2): 5-19.
- Laabs, J. (1993). Why HR is turning to outsourcing. Personnel Journal, 72: 92-101.
- Lacity, M., Willcocks, L. & Feeny, D. (1995). IT outsourcing maximizes flexibility and control. Harvard Business Review, 73 (3): 84-93.

- León, A. (1997). La gota que derramó el cambio. Del outsourcing a los socios tecnológicos. *Revista Producto*, Agosto de 1997. Caracas. Grupo editorial Producto.
- Lever, S. (1997). An analysis of managerial motivations behind outsourcing practices in human resources. *Human Resource Planning*, 20 (2): 37-47.
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2002). *People management and development*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Mullin, R. (1996). Managing the outsourced enterprise. *Journal of Business Strategy*, 17, (4): 28-32.
- Outsourcing Institute. (1998). *Survey of Current and Potential Outsourcing End-Users*. Whitepaper of the Outsourcing Institute Membership.
- Patry, M., Tremblay, M., Lanoie, P. & Lacombe, M. (1999). *Why firms outsource their human resources activities: an empirical analysis*. Montréal. Ciriano.
- Peisch, R. (1995). When outsourcing goes awry. *Harvard Business Review*, 73 (3), May-June: 24-30.
- Pérez, J. (2003). *Outsourcing de la función de Auditoría Interna*. Conferencia dicta en la Universidad de Lima el 19 de julio de 2003. Lima.
- Pollert, A. (1987). The 'flexible firm': A model in search of reality (or a policy in search of a practice)? *Warwick Papers in Industrial Relations* 19. Coventry, UK: University of Warwick, Industrial Relations Research Unit.
- Prahalad, C. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.
- Quinn, J. & Hilmer, F. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35 (4): 43-55.
- Rothery, B. & Robertson, I. (1995). *The Truth about Outsourcing*. Gower Publishing, Aldershot.
- Rothery, B. & Robertson, I. (1997). *Outsourcing. La subcontratación*. Editorial Limusa. México.
- Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L., & Vincent, S. (2002). Changing organizational forms and the employment relationship. *Journal of Management Studies*, 39: 645-672.
- Rueda, B & Molina, L. (1995). Outsourcing: Un nuevo modelo estratégico. *Cuadernos de Management*. N° 65. En: Nueva Empresa N° 401.



Setiembre de 1995: 87-97.

- Schneider, B. (2004). Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Sharpe, M. (1997), Outsourcing, Organizational Competitiveness and Work, *Journal of Labor Research*, 17 (4).
- Spee, J. (1995). Addition by Substraction. *Human Resource Magazine*, 40(3): 38-43.
- Stewart, T. (1996), Taking on the last bureaucracy. *Fortune*, January:15.
- Switser, J. (1997). Trends in human resource outsourcing. *Management Accounting*, 79: 22-24.
- Turnbull, J. (2002). Inside outsourcing. *People Management: Connected HR*: 10-11.
- Vernon, P., Philips, J., Brewster, C., & Ommeren, J. (2000). European trends in HR outsourcing. Report for William M. Mercer and the Cranfield School of Management.
- Westchester County Business Journal (2004) Outsourcing helps cut payroll costs. *Westchester County Business Journal*, 19.
- Willett, R. (2003). El "Outsourcing" y la Consolidación de Operaciones de la Gestión Financiera. 2003 International Conference and Training. The International Consortium on Governmental Financial Management. Miami, 31 de marzo - 4 de abril.
- Woodall, J., Gourlay, S., & Short, D. (2000). Trends in outsourcing HRD in the UK: The implications for strategic HRD. Working paper.
- XEROX (1999). ¿Por qué Outsourcing? Artículo de Xerox Venezuela. En: <http://www.xerox.com.ve/xerox/scripts/outsourcing/porque.asp?prod=out>. Leído el 18 de julio de 2006.
- Ramón, J. & Sáenz, I. (2002). Outsourcing en recursos humanos. *Occasional Pappers* 3 (4). IESE Business School. Universidad de Navarra.
- Breibart, (1996). HR Planner Newsletter. En internet: <http://www.tbs-sct.gc.ca>, Canadá. P. 3. Leído el 21 de junio de 2006.
- Lilly, J & Gray, D. (2005) Outsourcing the human resource function: environmental and organizational. *Journal of Business Strategies*, 22 (1): 55-73.
- Greer, C. (2001). *Strategy and human resources: A general managerial approach*, 2nd ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice-Hall.

- Prouska, R. (2005) Rationale for HR Outsourcing: A study of five MNCs in Greece. Artículo presentado en la EURAM 2005 Conference, TUM Business School, Alemania.
- Atkinson, J. (1984, August). Manpower strategies for flexible organizations. *Personnel Management*: 28-31.
- Torrington, D., & Mackay, L. (1986, February). Will consultants take over the personnel function?, *Personnel Management*: 34-37.
- Brenner, L. (1996, March). The disappearing HR department. *CFO: The Magazine for Senior Financial Executives*: 61-64.
- Purcell, J. (1996 October). Contingent workers and human resource strategy: Rediscovering the coreperiphery dimension. *Journal of Professional Human Resource Management*: 16-23.
- Pickard, J. (1998, July 23). Externally yours. *People Management*: 34-37.
- Taylor, C. (2001, April 5). Keep HR strategy in-house, warn outsourcing leaders. *People Management*: 13.
- Rippin, S. & Dawson, G (2001, September 27). How to outsource the HR function. *People Management*: 42-44.
- Hammond, D. (2001, October 25). BAE in HR export drive. *People Management*: 8.
- Hammond, D. (2002, June 13). Firms resist HR outsourcing. *People Management*: 8.
- Caulkin, S. (2002, August 25). Is there anybody on the line? *The Observer*: 10.
- Crabb, S. (2003, February 20). HR facing offshore boom. *People Management*: 7.
- Pickard, J. (2000d, May 25). HR shows scant interest in e-business, survey says. *People Management*: 13-14..
- Pickard, J. (2000c, November 23). A sellout strategy. *People Management*: 32-35.